



Rebranding ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Gabriela Prokopová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Rebranding ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Prokopová**
Osobní číslo: E18000254
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska procesu tvorby značky zaměstnavatele
2. Analýza značky zaměstnavatele vybrané společnosti
3. Doporučení a návrh konkrétní koncepce rebrandingu
4. Zhodnocení návrhů a formulace závěrů

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- GARIBALDI, Alicia. 2014. *Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-118-95266-5.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MOSLEY, Richard. 2014. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester: John Wiley. ISBN 978-1-118-89852-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-02]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
- Konzultant: Mgr. Lucie Michal, HR Supervisor, společnost ABC

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

27. července 2020

Bc. Gabriela Prokopová

Anotace

Diplomová práce se zabývá budováním značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, která prochází strukturálními změnami v podobě přeměny její značky z pohledu značky zaměstnavatele. Cílem práce je na základě analýzy vybraných procesů společnosti navrhnout vhodnou koncepci employer rebrandingu (interního i externího) s důrazem na oblast komunikace rebrandingu a zpětné vazby. V rámci koncepce externího employer rebrandingu práce navrhuje vytvořit nové kariérní stránky, pro které byla navržena struktura chatbota. Dále je v rámci koncepce doporučeno využívat inzerci v novinách, spoty v rádiu, sociální sítě či venkovní reklamu. Všechny tyto návrhy jsou v diplomové práci ekonomicky zhodnoceny. V rámci interního employer rebrandingu je navrženo dotazníkové šetření a zásady efektivní interní komunikace. Dále je navrženo měřit úspěšnost rebrandingu, a to pomocí měření vybraných personálních ukazatelů a povědomí o značce zaměstnavatele.

Klíčová slova

Budování značky zaměstnavatele, rebranding, kariérní stránky, firemní identita, řízení lidských zdrojů.

Annotation

Rebranding in a Selected Company

The diploma thesis deals with the employer branding in a selected company, which is currently undergoing some structural changes in the form of transformation of its brand from the perspective of the employer brand. The aim of the diploma thesis is to propose an appropriate concept of employer rebranding (internal and external) with emphasis on communication rebranding and feedback (evaluation) based on the analysis of the chosen company's processes. As part of the concept of an external employer rebranding, the thesis proposes to create new career sites. Chatbot structure was designed to implement on the career sites. It is also recommended to use newspaper advertising, radio spots, social media and outdoor advertising. These proposals are economically evaluated. Within the internal employer rebranding, a questionnaire survey and principles of effective internal communication are proposed. It is also proposed to measure the success of rebranding by measuring selected personnel indicators and employer brand awareness.

Key words

Employer branding, rebranding, career sites, corporate identity, human resource management.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za pomoc při zpracování mé diplomové práce, její odborné vedení a cenné rady. Dále děkuji Mgr. Lucii Michal za poskytnutí informací o vybrané společnosti a umožnění vzniku diplomové práce. Poděkování patří i mé rodině a blízkým, a to za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu studia věnovali.

Obsah

Seznam obrázků.....	14
Seznam tabulek.....	15
Seznam použitých zkratk 16	16
Úvod	17
1. ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE	19
1.1 Zásady kvalitního budování značky zaměstnavatele	20
1.2 Budování interní a externí značky zaměstnavatele	21
1.3 Rebranding.....	21
1.3.1 Proces rebrandingu	24
1.4 Employee Value Proposition – Hodnotová nabídka pro zaměstnance	25
1.4.1 Jak EVP definovat a správně využívat	26
1.4.2 Pilíře EVP	26
1.5 Konkurenční výhoda značky zaměstnavatele	28
1.5.1 Zdroje informací pro zjištění výhod značky zaměstnavatele	28
1.5.2 Pracovní atraktivita společnosti.....	31
1.6 Povědomí o značce zaměstnavatele	33
1.6.1 Měření povědomí o značce zaměstnavatele	33
1.7 Personální marketing	34
1.7.1 Interní a externí personální marketing.....	35
1.7.2 Marketingový mix personálního marketingu	39
1.8 Personální politika a strategie	41
1.9 Firemní identita a image	43
1.9.1 Firemní identita nadnárodních společností.....	45
1.10 Vybrané personální procesy podporující budování značky zaměstnavatele.....	45
1.10.1 Získávání pracovníků	46

1.10.2	Sledování personálních ukazatelů	49
1.10.3	Propouštění pracovníků a outplacement	51
2.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC V SOUVISLOSTI SE ZMĚNOU ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	53
2.1	Charakteristika společnosti ABC.....	53
2.2	Hodnoty společnosti ABC	53
2.3	Lidské zdroje ve společnosti ABC	54
2.4	Získávání pracovníků ve společnosti ABC	59
2.5	Propouštění pracovníků ve společnosti ABC	60
2.6	Budování značky zaměstnavatele ve společnosti ABC	61
2.6.1	Budování interní značky zaměstnavatele	61
2.6.2	Budování externí značky zaměstnavatele	67
3.	SOUČASNÁ SITUACE REBRANDINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ	71
3.1	Plánované rozdělení společnosti ABC	71
3.2	Aktivity společnosti realizované v rámci employer rebrandingu	72
3.2.1	Interní rebranding a seznámení zaměstnanců s novou značkou společnosti.	73
3.3	Hodnoty společnosti XYZ	74
4.	NÁVRH KONCEPCE REBRANDINGU VE SPOLEČNOSTI ABC	76
4.1	Koncepce interního rebrandingu ve společnosti ABC	77
4.1.1	Návrh dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC	78
4.1.2	Zásady efektivní interní komunikace	79
4.2	Koncepce externího rebrandingu ve společnosti ABC	81
4.2.1	Návrh nových kariérních stránek	82
4.2.2	Inzerce v regionálních zpravodajích	88
4.2.3	Spot v rádiu	90
4.2.4	Venkovní reklama	90
4.2.5	Sociální sítě	92

4.3	Ekonomické zhodnocení navržené koncepce externího rebrandingu.....	92
4.4	Návrh na měření úspěšnosti rebrandingu ve společnosti ABC.....	94
4.4.1	Měření personálních ukazatelů a indexů	94
4.4.2	Měření povědomí o značce zaměstnavatele	96
	Závěr.....	98
	Zdroje	100
	Seznam příloh.....	107

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Ukázka rebrandingu na vývoji loga společnosti Volkswagen</i>	23
<i>Obrázek 2: Nové logo společnosti Volkswagen představené v roce 2019</i>	23
<i>Obrázek 3: Proces rebrandingu</i>	24
<i>Obrázek 4: Píliře EVP</i>	27
<i>Obrázek 5: Interní zdroje informací sloužící pro zjištění výhod EB</i>	29
<i>Obrázek 6: Externí zdroje informací sloužící pro zjištění výhod EB</i>	29
<i>Obrázek 7: Vztah externího, interního a interaktivního marketingu</i>	36
<i>Obrázek 8: Externí vlivy působící na lidské zdroje</i>	42
<i>Obrázek 9: Systém firemní identity</i>	43
<i>Obrázek 10: Co by měly kariérní stránky obsahovat</i>	47
<i>Obrázek 11: Struktura pracovníků</i>	55
<i>Obrázek 12: Struktura zaměstnanců dle doby dojíždění do práce</i>	56
<i>Obrázek 13: Věková struktura pracovníků</i>	57
<i>Obrázek 14: Vývoj fluktuace mezi lety 2015 a 2019</i>	58
<i>Obrázek 15: Vývoj fluktuace u THP a dělnických pozic v letech 2016, 2017 a 2018</i>	58
<i>Obrázek 16: Prostředky využívané společností ke zlepšování životního prostředí</i>	64
<i>Obrázek 17: Hodnocení vybrané společnosti na serveru Atmoskop.cz</i>	69
<i>Obrázek 18: Vývoj hodnoty akcií společnosti ABC</i>	72
<i>Obrázek 19: Návrh koncepce rebrandingu ve společnosti ABC</i>	76
<i>Obrázek 20: Koncepce interního rebrandingu ve společnosti ABC</i>	77
<i>Obrázek 21: Návrh koncepce externího rebrandingu ve společnosti ABC</i>	82
<i>Obrázek 22: Ukázka firemního profilu společnosti DPD</i>	83
<i>Obrázek 23: Ukázka kariérních stránek STANDARD společnosti SAP</i>	84
<i>Obrázek 24: Ukázka kariérních stránek PROFI společnosti Grafton Recruitment</i>	85
<i>Obrázek 25: Ukázka chatbota navrženého pro společnost XYZ</i>	88
<i>Obrázek 26: Co neopomenout při tvorbě venkovní reklamy</i>	91
<i>Obrázek 27: Návrh měření úspěšnosti rebrandingu ve společnosti ABC</i>	94

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Prvky přispívající k vyšší angažovanosti pracovníků.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 2: Porovnání marketingového mixu personálního a obchodního marketingu</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 3: Ukazatele související s náborem pracovníků z externích zdrojů v roce 2019...</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 4: Výsledky průzkumu spokojenosti společnosti XYZ z roku 2018.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 5: Hodnoty společnosti XYZ</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 6: Navržené zásady pro efektivní interní komunikaci ve společnosti ABC</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 7: Přehled variant kariérních stránek portálu jobs.cz</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 8: Ceník balíčků inzerátů na portálech jobs.cz a prace.cz.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení navržené koncepce externího rebrandingu.....</i>	<i>93</i>

Seznam použitých zkratk

B2B – Business to Business (společnosti obchodující s dalšími společnostmi)

CI – Corporate Identity (firemní identita)

CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

ČR – Česká republika

EB – Employer brand (značka zaměstnavatele)

eNPS – Employee Net Promoter Score (pravděpodobnost, že pracovník doporučí společnost jako vhodného zaměstnavatele)

EVP – Employee Value Proposition (hodnotová nabídka pro zaměstnance)

IT – informační technologie

PR - Public Relations (vztahy s veřejností)

RCL – Rádio Contact Liberec

THP – technicko-hospodářský pracovník

TOMA - Top of Mind Awareness (subjektivní dominantní pozice značky)

ÚP – Úřad práce

Úvod

Značka zaměstnavatele je důležitým faktorem, který definuje úspěšnost společnosti při získávání a udržení si pracovníků. Potenciální pracovníci se při volbě svého budoucího zaměstnavatele rozhodují kromě finančního ohodnocení, benefitů a dalšího také podle atraktivity společnosti jako zaměstnavatele, proto je nutné oblasti budování značky zaměstnavatele věnovat zvýšenou pozornost. Dojde-li ke změně značky, musí tomu být přizpůsobena i změna značky zaměstnavatele, která by vždy měla vycházet z celkové strategie společnosti.

Diplomová práce se zabývá budováním značky zaměstnavatele (employer brandingem, zkráceně EB) ve vybrané společnosti. EB představuje soubor všeho, co společnost podniká pro to, aby byla vnímána jako dobrý zaměstnavatel. Tato práce se konkrétně zaměřuje na změnu již zavedené značky zaměstnavatele, neboli employer rebranding. Vybraná společnost prochází restrukturalizací a dělí se na dvě nové, a proto je pro ni problematika employer rebrandingu velice aktuálním tématem. Práce řeší návrh koncepce employer rebrandingu pouze pro jednu z nově vzniklých společností. Vybraná společnost si nepřála být zveřejněna, proto je dále označována jako společnost ABC a společnost, ve kterou se v rámci rebrandingu změní, je označována jako XYZ.

Cílem práce je navrhnout, na základě analýzy vybraných procesů společnosti, vhodnou koncepci employer rebrandingu (interního i externího) s důrazem na oblast komunikace rebrandingu a zpětné vazby vybrané společnosti. K rebrandingu dochází v důsledku strategického obchodního rozhodnutí vedení společnosti, z důvodu vylepšení postavení v oblasti automobilového průmyslu. Koncepce je navržena jak pro interní, tak externí rebranding, a dále jsou doporučeny i metody měření úspěšnosti rebrandingu pomocí sledování vývoje vybraných personálních ukazatelů ve společnosti a povědomí o značce zaměstnavatele.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je věnována teoretickým východiskům značky zaměstnavatele a zaměřuje se mimo jiné na proces rebrandingu a jeho typy. Dále se zabývá povědomím o značce zaměstnavatele a konkurenční výhodou značky zaměstnavatele. Zmíněna je i hodnotová nabídka pro zaměstnance, firemní identita a image, a prostor je věnován také personálnímu marketingu.

Praktická část této práce, začínající druhou kapitolou, obsahuje informace o vybrané společnosti včetně analýzy personálních ukazatelů a vybraných personálních procesů jako je získávání a propouštění pracovníků. Dále jsou v této kapitole zmíněny cesty, kterými vybraná společnost buduje svou interní i externí značku zaměstnavatele. Třetí kapitola popisuje současnou situaci rebrandingu, a to včetně jeho vývoje a důvodů k jeho pozastavení. Kapitola také zmiňuje, jaké kroky společnost již v rámci employer rebrandingu podnikla.

Čtvrtá kapitola této práce obsahuje návrh koncepce interního a externího employer rebrandingu. Při tvorbě návrhu této koncepce bylo využito teoretických poznatků a jednotlivé návrhy a doporučení vycházejí z informací získaných z interních materiálů vybrané společnosti a pravidelných konzultací s konzultantkou diplomové práce. V rámci diplomové práce bylo navrženo dotazníkové šetření. Dotazník, kterým společnost může v budoucnu zjistit vnímání rebrandingu mezi svými pracovníky a také jejich spokojenost a efektivnost komunikace vůči svým pracovníkům, byl pilotně otestován. Tento dotazník je hlavním nástrojem navrženým v rámci koncepce interního rebrandingu. Dále byl sestaven přehled zásad efektivní interní komunikace společnosti. Do návrhu koncepce rebrandingu nejsou významně promítnuty následky pandemie koronaviru. Společnost ale je koronavirovou krizí významně ovlivněna, o čemž svědčí její téměř měsíční odstávka a stávající přísná hygienická pravidla. Omezení spojená s pandemií negativně ovlivnila i tvorbu této diplomové práce, protože nebylo možné uskutečnit plánované dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Koncepce externího employer rebrandingu zahrnuje návrhy, jak externí rebranding komunikovat vůči potenciálním pracovníkům. Návrhům dominuje využívání kariérních stránek, spotů v rádiu, inzerce v regionálních zpravodajích a doporučení zahrnují i venkovní reklamu a využívání sociálních sítí. Autorkou práce je dále navržena struktura chatbota, kterého společnost může využít na svých kariérních stránkách, viz Příloha G. Chatbot má za cíl informovat návštěvníky kariérních stránek o probíhajícím rebrandingu a později o dalším aktuálním dění ve společnosti. Všechny návrhy jsou podrobeny ekonomickému zhodnocení. Není nutné, aby společnost využila všechna navržená doporučení. Autorkou je doporučeno zaměřit se zejména na tvorbu kariérních stránek, včetně využití chatbota. Ke sledování úspěšnosti implementace navržených opatření je doporučeno sledovat vybrané personální ukazatele a indexy, jejich změnu v čase a také měřit povědomí o značce zaměstnavatele.

1. ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Budování značky zaměstnavatele, neboli employer branding, je chápán jako soubor všeho, co je nutné dělat pro vytvoření úspěšné značky společnosti jako zaměstnavatele. V rámci budování značky je třeba zabývat se mnoha záležitostmi spojenými se značkou, jako je logo, slogan, název atd. Značka zaměstnavatele působí na zaměstnance a potenciální zaměstnance a oslovuje ty, kteří se s ní nejvíce ztotožňují. Pojmy zaměstnanec a pracovník jsou v této práci považovány za ekvivalenty. Následuje několik definic značky zaměstnavatele různých autorů (Bauer, 2014).

„Značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii každé firmy, zahrnující odpovědi na otázky jakými jsou: proč společnost existuje, čeho chce dosáhnout, jakým hodnotám věří, jakou má firemní kulturu a co zaměstnancům nabízí. Značka zaměstnavatele „naplňuje názvy společností významy“, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a které mohou následovat.“ Tak značku zaměstnavatele popisuje Hovorka na stránce *Brandbakers.cz* (Hovorka, 2016).

„Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) je pak skladbou promyšlených kroků, které mají za cíl značku, tedy to, jak lidé společnost jako zaměstnavatele vnímají, budovat“ (Hovorka, 2016).

Myslívová definuje EB jako *„Unikátní soubor znaků a vlastností (často nepopsatelných), které dělají organizaci jedinečnou a slibují unikátní pracovní zkušenost. Oslovují lidi, kterým se zamlouvá podniková organizační kultura, jsou angažováni a snaží se podat svůj nejlepší výkon“* (Myslívová et al., 2017, s. 48).

Bursová uvádí, že *„Zaměstnavatelská značka je souhrnem atributů a kvalit (ve většině případů neuchopitelných), které dělají organizaci odlišnou. Pro zaměstnance slibují jistá očekávání a působí na ty zaměstnance a kandidáty, kterým bude nejvíce prospívat a v této kultuře budou nejvýkonnější. Značka je tvořena protnutím tří prvků: vize (dlouhodobé aspirace společnosti), image (dojem stakeholderů z organizace) a kultury (jak se věci v organizaci dělají)“* (Bursová, 2009).

Hodnota značky se skládá z několika kategorií, jedná se o:

- **Znalost jména značky**, kde je třeba odlišovat identifikaci značky (pozitivní vztah k rozpoznané značce) a vzpomínku na značku (při zmínění nějakého produktu se jedinci vybaví konkrétní značka).
- **Vnímaná kvalita** nemusí být podložena skutečnými zkušenostmi nebo parametry produktů. Velice ji ovlivňují emoce, které zmínka o značce vyvolává.
- **Věrnost značce** je podstatná z toho důvodu, že pro společnost je výrazně levnější udržet si stávající zaměstnance než získávat nové.
- **Asociace spojené se značkou** mohou být různého typu, od vybavení si nějaké slavné osobnosti ve spojení se značkou do vzpomnutí si na nějakou vlastnost výrobku (Myslivcová et al., 2017).

1.1 Zásady kvalitního budování značky zaměstnavatele

Při utváření kvalitní značky zaměstnavatele, s cílem zvyšování atraktivity, by firma neměla opomenout níže zmíněné aspekty.

- Kvalitní kariérové stránky,
- propracovaná komunikace, formulář a zobrazování všech pracovních příležitostí,
- plná podpora uchazečů v rámci celého náborového procesu,
- optimalizace webových stránek ve smyslu jejich dobré dohledatelnosti na internetu a jejich uzpůsobení pro mobilní telefony a tablety,
- sociální sítě a jejich vzájemné propojení (Facebook, LinkedIn, Instagram,...),
- zveřejňování pracovních míst pomocí interaktivních bannerů a reklam,
- sdílení aktualit na sociálních sítích,
- zjednodušení procesu přihlášení uchazečů o zaměstnání, například možností importovat informace o uchazeči přímo z jejich LinkedIn profilu,
- prezentace firemní kultury, aktivit a zajímavostí,
- umožnění zaměstnancům otevřeně se vyjadřovat k aktivitám společnosti na sociálních sítích (Kmošek, 2016).

1.2 Budování interní a externí značky zaměstnavatele

V závislosti na tom, komu jsou určeny aktivity související s budováním značky zaměstnavatele, lze rozlišit budování **externí** a **interní** značky zaměstnavatele. Externí značka zaměstnavatele je taková, která působí na potenciální uchazeče o práci a má za úkol oslovit požadovaný počet kvalitních uchazečů o práci. Naopak interní značka zaměstnavatele souvisí s vnímáním společnosti jako zaměstnavatele současnými pracovníky a zaměřuje se na dosažení dostatečné produktivity a spokojenosti pracovníků, která může vést k větší angažovanosti (Robertson, 2012).

Budování interní značky zaměstnavatele

Mezi nástroje, které slouží k internímu budování značky zaměstnavatele, patří například interní komunikace, firemní kultura, motivace a odměňování či vzdělání a rozvoj. Dle Figurska (2013) přináší budování interní značky zaměstnavatele různé výhody. Může mezi nimi být například snížení míry fluktuace, absencí v práci, zvýšení angažovanosti pracovníků, zlepšení důvěry ve společnost, zvýšení loajálnosti pracovníků či dobrý vztah se stávajícími i bývalými pracovníky (Figurska, 2013).

Budování externí značky zaměstnavatele

Budování externí značky zaměstnavatele je realizováno zejména pomocí efektivního využití moderních komunikačních kanálů, spoluprací s médii podporujícími veřejné mínění či projekty, které mají za cíl zlepšit image společnosti. Externí značku zaměstnavatele lze tedy chápat jako vše, co souvisí s externí komunikací, která může být zprostředkována například skrze kariérní stránky, sociální sítě, noviny, rádio aj. Mezi výhody plynoucí z budování externí značky zaměstnavatele se může řadit vyšší počet kvalitních zájemců o práci, nižší náklady na získávání pracovníků, snazší a rychlejší přístup ke kandidátům či snazší zaujetí talentů (Figurska, 2013).

1.3 Rebranding

Firemní rebranding označuje změnu nebo odchýlení se od původně plánované značky a prezentuje novou formulaci. Vzhledem k tomu, že pojem rebranding se začal hojně využívat i v české literatuře, bude v této odborné práci využíván také. Dále se v této práci vyskytuje i výraz employer rebranding, který lze chápat jako budování nové značky společnosti jako zaměstnavatele. K rebrandingu dochází nejčastěji, pokud u firmy dojde

k fúzi či akvizici. Méně častou příčinou rebrandingu je rozhodnutí ke změně či vylepšení image značky.

Než se firma rozhodne pro uskutečnění rebrandingu, měla by si uvědomit, že ne všechny její problémy se pomocí něj dají vyřešit. Musí také chápat, že je nezbytné, aby rebrandingová strategie byla předem perfektně promyšlena a musí ji schválit a podporovat vedení společnosti. Je důležité s plánovanou změnou seznámit i zaměstnance, a to jak ty zastávající vedoucí pozice, tak řadové.

Rebranding se dá dělit na různé typy z několika hledisek. V diplomové práci je zmíněno dělení dle rozsahu rebrandingu a okomentuje i rychlost jednotlivých typů (Muzellec a Lambkin, 2006).

Obnovení značky

Vše se postupem času vyvíjí, značky společností nevyjímaje. Obnovení značky jako typ rebrandingu jí pomáhá zůstat aktuální. Dochází k němu, pokud se logo a značka společnosti zdá být zastaralá a potřebuje oživení nebo pokud společnost mírně změní své cíle a strategii (Muzellec a Lambkin, 2009).

Tento typ rebrandingu se dá považovat za pomalý a pozvolný. Za následek má to, že si cílová skupina spojí značku se stejným produktem a značka může získat dlouholetou tradici. To ale záleží na její reputaci. Pokud je značka spojena s kvalitou a dobrými hodnotami, je výhodné ji pomocí ožívování dále rozvíjet ve stejném duchu. Naopak, pokud se v historii značky stane něco nereprezentativního, co by měla společnost ze své minulosti spíše eliminovat, je možné vidět snahu se od značky distancovat nebo se ji pokusit mírně odlišit. Druhou jmenovanou variantu, tedy mírné odlišení se, lze deklarovat na příkladu společnosti Volkswagen. Za posledních 80 let společnost několikrát změnila své logo, viz Obrázek 1, naposledy v roce 2019. Poslední změna loga na dvojrozměrné a vzhledově jednodušší je odůvodňována snahou distancovat se od aféry emisního skandálu koncernu Volkswagen zvaného dieselgate a spojit logo zejména s elektromobilitou. Nové logo, představené v roce 2019, zobrazuje Obrázek 2 (Dragoun, 2018).



Obrázek 1: Ukázka rebrandingu na vývoji loga společnosti Volkswagen

Zdroj: (Neufus, 2018)



Obrázek 2: Nové logo společnosti Volkswagen představené v roce 2019

Zdroj: (Dragoun, 2018)

Spojení značek

Spojení dvou nebo více společností v jednu si jednoznačně žádá změnu značky. Pokud si firmy zvolí tuto strategii, je nezbytné zvolit správnou kombinaci jména, loga i image společností. Pokud by mělo vedení společnosti pochyby o této strategii, je vhodnější zvolit kompletní rebranding.

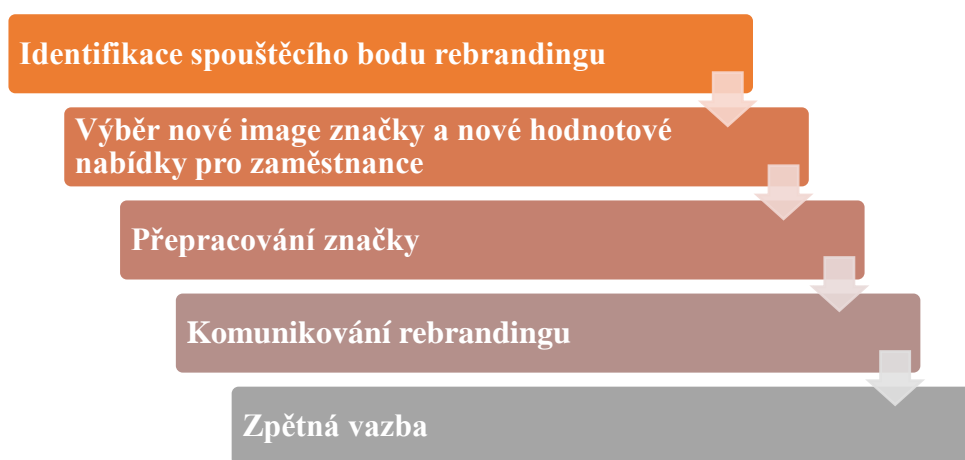
Kompletní rebranding

Tato situace nastává většinou v případě, že se změní vedení společnosti, modifikuje se nebo se úplně změní její produkt či služba nebo společnost mění oblast své působnosti na jiný trh.

Tento typ rebrandingu se dá označit za rychlý, protože dochází ke změně značky ve velmi krátkém čase. Obvykle to vyžaduje změnu názvu, loga, hodnot, mise, vize a dalšího. Cílová skupina si poté nově vzniklou značku vůbec nespojí se značkou předešlou (Kimbodesign.ca, 2017). Právě kompletní rebranding je případem vybrané společnosti a zaměřena na něj bude praktická část této práce.

1.3.1 Proces rebrandingu

Pokud se společnost rozhodne pro rebranding, může respektovat jeho níže popsany postup, který přehledně zobrazuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Proces rebrandingu

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Babu a Jayashree, 2011)

Spouštěcí bod rebrandingu

Nejprve společnost identifikuje spouštěcí bod rebrandingu, kterým může být například změna v preferencích zákazníků, respektive zaměstnanců, případně rozhodnutí vedení společnosti o fúzi, viz předchozí text a situace společnosti ABC.

Výběr nové image značky a nové hodnotové nabídky pro zaměstnance

Při výběru nové image značky a hodnotové nabídky pro zaměstnance je dobré identifikovat ty oblasti, které je potřeba změnit a dále analyzovat konkurenci k odhalení možností diferenciací. Hodnotová nabídka pro zaměstnance (employee value proposition, dále EVP) definuje unikátní hodnotu, kterou firma přináší svým zaměstnancům. EVP je více popsáno v následující kapitole 1.4 (Babu a Jayashree, 2011).

Přepracování značky

Při přepracování značky je nutné zajistit, aby zaměstnanci vnímali rebranding dobře ve spojitosti se svou prací.

Komunikace rebrandingu

Pro správné komunikování rebrandingu je nutné jej správně načasovat a zvolit vhodné sdělovací prostředky.

„Dobrá strategie interní komunikace udrží zaměstnance angažované, neboť jim pomáhá pochopit smysl jejich práce a seznamuje je s cíli, které si firma stanovila. Podporuje rovněž pozitivní firemní kulturu, protože mimo jiné zvyšuje transparentnost a omezuje či zabraňuje šíření různých fám a dohadů. Velmi důležitá je interní komunikace též v dobách velkých změn ve firmě a hraje jednu z hlavních rolí v krizovém managementu“ (Jemelka, 2019).

Jemelka dodává, že ačkoli se může zdát, že zejména mladí zaměstnanci preferují převážně online komunikaci prostřednictvím e-mailu, newsletterů či intranetu, nemusí tomu tak být vždy. Dle něj se ukazuje, že lepší dopad na spokojenost zaměstnanců má spíše slovní a přímá komunikace, ať už s jejich přímým nadřízeným nebo s vyšším managementem. Zaměstnanci dokáží ocenit čas, který jim nadřízený věnuje (Jemelka, 2019).

Z průzkumu společnosti Randstad, jehož výsledky byly zveřejněny v červnu roku 2016, vyplývá, že 90 % zaměstnaných preferuje osobní kontakt před tím elektronickým. Nutno říci, že je to způsobeno i tím, že zejména starší zaměstnanci nedokážou držet krok s vývojem technologií a potřebovali by více proškolení v používání nových komunikačních kanálů. Je vhodné tomuto faktu věnovat pozornost a v některých případech opravdu i při předávání důležitých informací preferovat osobní komunikaci (Splavec, 2019).

Zpětná vazba

Posledním krokem procesu rebrandingu je zpětná vazba, která spočívá ve zjištění úspěšnosti rebrandingu, tedy v kontrole pozice značky, obeznámenosti zaměstnanců s novou koncepcí značky apod. (Babu a Jayashree, 2011). Metody měření povědomí o značce zaměstnavatele jsou popsány v kapitole 1.6.

1.4 Employee Value Proposition – Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Pod pojmem *hodnotová nabídka pro zaměstnance*, jinak také *employee value proposition* si lze představit souhrn všeho, co zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům za účelem jejich

setrvání ve firmě a potenciálním zaměstnancům za účelem jejich přilákání. Dle Koláčkové EVP: „*Definuje unikátní hodnotu, kterou přináší firma zaměstnancům*“ (Koláčková, 2017, Martinakolackova.cz).

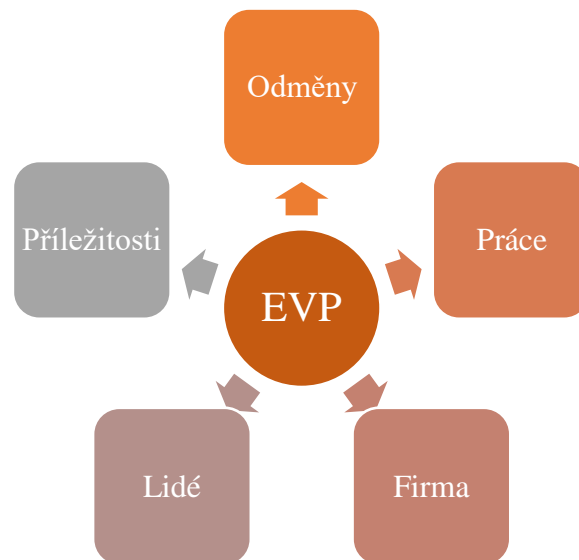
Aby byli pracovníci správně motivovaní, jejich práce je bavila a považovali ji za smysluplnou, je nutné, aby se EVP shodovala s jejich prioritami. Pokud zaměstnanec není ztotožněn s firmou, ve které pracuje, nemůže ho jeho práce dostatečně naplňovat. K tomu, aby společnost vytvořila kvalitní EVP, musí nejprve zjistit, co její zaměstnanci skutečně chtějí a preferují. To se nejčastěji zjišťuje pomocí průzkumů mezi zaměstnanci (Myslivcová et al., 2017).

1.4.1 Jak EVP definovat a správně využívat

Aby společnost EVP správně vytvořila a poté byla schopná jej na maximum využívat, je nezbytné držet se několika zásad. EVP musí vycházet z předem definované mise, vize a hodnot firmy, stejně tak jako z firemní strategie a kultury. Mise společnosti, neboli poslání, by mělo uvádět důvod existence společnosti a případně její existenční záměr. Vize poté říká, kam by se společnost chtěla rozvíjet a čeho dosáhnout. Misi i vizi je nutné správně komunikovat mezi zaměstnanci tak, aby jí všichni porozuměli (Čermák, 2018). Společnost by také měla vycházet z toho, jak je vnímána současnými i potenciálními zaměstnanci, pokud o této oblasti má přehled. V opačném případě bude nezbytné nejprve zmapovat, jak je společnost vnímána, a to nejlépe dotazníkovým průzkumem. Výsledky průzkumu vnímání společnosti je nutné respektovat. Pokud by byla EVP tvořena na základě přikrášlených informací, pravděpodobně by společnost byla schopná potenciální zaměstnance přilákat, ale vedlo by to hlavně k falešnému očekávání uchazečů, které by bylo dříve či později odhaleno. Vliv nesprávně definované EVP na stávající zaměstnance by byl patrný okamžitě. Samozřejmě pouhé vytvoření EVP nezaručí jeho úspěch. Nutné je jej správně komunikovat mezi všemi zaměstnanci a veřejností, a rozvíjet jej v rámci všech oddělení a linií společnosti (Koláčková, 2017).

1.4.2 Pilíře EVP

EVP se dle Koláčkové (2017) skládá z pěti pilířů, které jsou blíže specifikovány na následujících řádcích. Pro přehlednost je zobrazuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Pilíře EVP

Zdroj: vlastní zpracování dle (Koláčková, 2017)

- Prvním z pilířů jsou **odměny**, a to jak finanční, tak nefinanční. Mohou jimi být například různé zaměstnanecké benefity a mzda. Jejich výhodou je, že zaměstnance motivují.
- Množství, časová náročnost, náplň **práce** a ostatní aspekty s prací související jako je její sladění s osobním životem či služební cestování jsou dalším pilířem.
- Dále je důležitým pilířem **firma**. Myšleno je vše s ní související, od jejího postavení na trhu přes kvalitu jejich výrobků či služeb až po její velikost či pověst.
- Pro zaměstnance jsou důležití i **lidé**, kteří je v práci obklopují a se kterými se denně setkávají a tvoří další pilíř EVP. Vedení společnosti, kolegové v týmu i podřízení by mezi sebou měli mít dobře nastavené vztahy odpovídající firemní kultuře a případné spory správně a racionálně dle ní řešit.
- Kariérní růst či stabilita zaměstnání se řadí k poslednímu z pilířů, kterým jsou **příležitosti**. I ty jsou pro mnoho zaměstnanců při volbě nového zaměstnání velice důležité (Koláčková, 2017).

1.5 Konkurenční výhoda značky zaměstnavatele

Klíčem k úspěšnému budování značky zaměstnavatele je zjištění výhod dané společnosti. Společnost musí pochopit, co konkrétně ji odlišuje od konkurence. Dokonce i firmy s podobným či úplně totožným zaměřením můžou mít koncepci employer brandingů odlišnou (Mosley, 2014).

Aby byla společnost schopná správně určit své silné stránky, musí nejprve věnovat úsilí zjištění, kdo je její ideální kandidát, kterého chce svou značkou zaměstnavatele oslovit. Specifické výhody značky zaměstnavatele nemohou oslovit všechny potenciální zaměstnance na trhu, ale měly by být blízké stávajícím zaměstnancům společnosti. Ti by se se značkou zaměstnavatele měli ztotožňovat (Ramkisoensing, 2018).

Dle Garibaldi (2014) více než 50 % uchazečů o zaměstnání zohledňuje při svém rozhodování o výběru zaměstnavatele názor svých přátel a rodiny, a to i za předpokladu, že v dané firmě nepracují, a ani nikdy nepracovali. 14 % uchazečů bere ohled na názor zaměstnanců firmy. Důvěřování kariérním stránkám a personalistům v průzkumu uvedlo dohromady pouze 7 % dotázaných. Ne bezdůvodně je doporučení známých nejvyužívanějším nástrojem náborového procesu. Proto by firma měla dbát na to, jak o ní mluví její zaměstnanci nejenom v práci, ale i ve svém volném čase. Proto Garibaldi doporučuje sledovat, jak se o firmě zaměstnanci vyjadřují. I z toho důvodu je v dotazníku v příloze A, který je navržen jako nástroj pro vybranou společnost, otázka, zda o práci mluví doma. Dále je vhodné monitorovat například různé recenzní portály, jako je Atmoskop.cz. Uchazeči o zaměstnání shledávají informace na nich nabyté velice přínosnými. Zaměstnanci nemusí prostřednictvím tohoto recenzního portálu společnost pouze kritizovat, a proto pro ni může být sledování jednotlivých hodnocení velice prospěšné a pomoci jí určit její konkurenční výhodu značky zaměstnavatele nebo to, co ji odlišuje od konkurence (Garibaldi, 2014).

1.5.1 Zdroje informací pro zjištění výhod značky zaměstnavatele

Zdroje informací, ze kterých přitom může firma čerpat, se dělí na interní a externí. Přidat k nim lze ještě specifickou skupinu zdrojů, kterou je hodnocení firem vlastními zaměstnanci. Zaměstnanci mohou firmu hodnotit i bez jejího vědomí, a to například prostřednictvím recenzních portálů. Pro správné pochopení získaných informací a obdržení zpětné vazby je třeba si uvědomit, zda informace odpovídají tomu, co firma již ví a korespondují

s nastavenými hodnotami společnosti a EVP. Dále je nutno brát v potaz, zda vytanuly na povrch nějaké problémy, o kterých firma nevěděla (Garibaldi, 2014).

Interní zdroje informací pro zjištění výhod značky zaměstnavatele

Interní zdroje poskytují informace od zaměstnanců, které je možné získat přímo ve firmě, a to různými průzkumy mezi zaměstnanci a individuálními setkáními. Podrobněji viz Obrázek 5.

Průzkum názorů zaměstnanců	• Anonymní dotazník může pomoci zjistit chybné či neefektivní procesy dějící se v organizaci.
Průzkum mezi nově přijatými zaměstnanci	• Průzkum by měl být prováděn několikrát a v pravidelných intervalech stejných pro všechny zaměstnance, například 30, 60 a 90 dnů od nástupu.
Neformální setkání se zaměstnanci	• Je vhodné tato setkání dělat pravidelně. A k tomu dohlížet na to, aby se vedoucí scházeli se svými podřízenými každý týden.
Formální krokové pohovory	• Jednou za půl roku uskutečnit setkání, na kterém může zaměstnanec spolu se svým nadřízeným prodiskutovat své připomínky a kariérní postup.
Výstupní pohovory	• Realizovat výstupní rozhovor kvůli zpětné vazbě, která může přispět k vytvoření představy o značce zaměstnavatele.

Obrázek 5: Interní zdroje informací sloužící pro zjištění výhod EB

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Garibaldi, 2014)

Externí zdroje informací pro zjištění značky zaměstnavatele

Informace o společnosti pocházející z externích zdrojů jsou takové, které lze najít na různých pracovních či recenzních portálech. Shrnuje je Obrázek 6.

Zaměstnanecké recenze	• Sledovat, co zaměstnanci říkají o společnosti a na základě zjištěných informací identifikovat silné a slabé stránky společnosti a odhalit prostor pro zlepšení.
Hodnocení firem	• Hodnocení různých aspektů (firemní kultura, hodnoty, benefity, možnost kariérního růstu) na webových stránkách k tomu určených.
Hodnocení vedení	• Hodnocení slouží k tomu, aby firma zjistila, zda je vedení vyhovující a zaměstnanci ho respektují a schvalují.
Pohovorové recenze	• Tím, že firma přiměje zaměstnance napsat o ni recenzi, může odhalit nejruznější chyby v personálních procesech.
Zveřejnění mezd	• Vždy je vhodné blížit se nabízenou mzdou standardu, který nabízejí i konkurenti v oboru.

Obrázek 6: Externí zdroje informací sloužící pro zjištění výhod EB

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Garibaldi, 2014)

V další části kapitoly se diplomová práce zaměřuje zejména na zaměstnanecké recenze a hodnocení firem. Jednou z cest, jak si společnost může uvědomit výhody své značky zaměstnavatele jsou recenzní portály, kam mohou stávající pracovníci společností psát své názory na společnost jako na zaměstnavatele. Prvním recenzním portálem byl mezinárodní portál Glassdoor.com. Jím inspirovány vznikly obdobné portály i na národních úrovních. V České republice momentálně fungují dva recenzní portály, a to *Atmoskop.cz* a *Vimvic.cz*. První jmenovaný je více rozšířený, a proto se bude tato práce dále věnovat pouze jemu.

Portál *Atmoskop.cz* je spravován společností LMC a funguje od konce roku 2017. Je na něm možné najít recenze jak od stávajících zaměstnanců, tak od bývalých. Každý hodnotitel musí uvést oddělení, na kterém pracuje, jak dlouho pracuje u dané společnosti a zda je současným nebo bývalým zaměstnancem. Pro zvýšení důvěryhodnosti recenzí se každý registrovaný hodnotitel kontroluje, zda opravdu pracuje u dané společnosti, nepotvrzení zaměstnanci jsou odpovídajícím způsobem označeni. Dále je možné ohodnotit, zda byla recenze užitečná či nikoliv. V případě zdání mylné recenze ji lze nahlásit správci portálu. Vytvoření profilu i samotné recenzování je pro zaměstnance zdarma. Portál nabízí možnost zasílat firmám upozornění, když některý z jejich zaměstnanců, ať už uvede, že je stávající či minulý, přidá nové hodnocení (Schejbalová, 2018).

I pro firmu je toto zpětná vazba, kterou má k dispozici zcela bezplatně. Otázkou je, zda si kritiku vezme vedení společnosti k srdci a změní alespoň ty negativní aspekty, které jsou v jeho pravomocech a docílí tak spokojenějších a motivovanějších pracovníků (Garibaldi, 2014).

Následuje několik tipů, jak reagovat na hodnocení.

- Nastavit si **upozornění**, když někdo ze zaměstnanců přidá recenzi.
- **Reagovat** na komentáře neutrálně, ať už jsou pozitivní nebo negativní.
- Dát recenzentovi **pocit, že něco svou připomínkou změnil** nebo může změnit. Například poskytnou e-mail nebo telefonní číslo, které může dále kontaktovat.
- Být **ohleduplný** ke všem typům připomínek.
- **Vyzdvihnout pozitivní a konstruktivní hodnocení** například jejich zveřejněním na kariérních stránkách. Tím společnost vylepší značku zaměstnavatele jak z pohledu uchazečů o zaměstnání, tak stávajících pracovníků.

- **Podporovat sdílení na sociálních sítích**, aby pracovníci nemohli být postihováni za zveřejňování neškodných informací na svých profilech (Garibaldi, 2014).

1.5.2 Pracovní atraktivita společnosti

Ve většině firem stále panuje názor, že atraktivitu společnosti posiluje pouze ohodnocení pracovníků, materiální výhody a odměňování. Dle Koubka (2015) by ale společnosti, které si chtějí udržet nebo přilákat ty nejlepší pracovníky, měly svou pozornost soustředit i na zlepšování kvality pracovního života, spokojenosti pracovníků či zlepšování jejich rozvoje a vztahů. Koubek vytvořil ucelený seznam osmi faktorů, které mohou vést ke zvýšení pracovní atraktivity společnosti, vylepšení značky společnosti jako zaměstnavatele, a tím i ke zvýšení úspěšnosti získávání pracovníků.

- 1) **Náležitá péče o pracovní podmínky**, čímž se rozumí péče o pracovní prostředí. Atraktivitu zaměstnavatele může podpořit odstraňování obtížné a rizikové práce či zavedení flexibilní pracovní doby, je-li to možné. Neatraktivní je v očích zaměstnanců zejména práce o víkendech či práce na směny – tuto nízkou atraktivitu leckdy nevyváží ani vyšší mzdové ohodnocení.
- 2) **Náležitou péčí o sociálně hygienické podmínky práce** je myšleno kontinuální zlepšování pohodlí pracovníků. Tomu může přispět vylepšení stravovacích služeb či zpříjemnění společných prostorů jako jsou šatny, sprchy, toalety, odpočívárny, kuřárny, apod.
- 3) Pod **péčí o sociální rozvoj pracovníků** je možné si představit péči o životní podmínky pracovníků, jako například bydlení, volnočasové aktivity, rekreace, péče o děti apod.
- 4) **Zlepšování mezilidských vztahů** v organizaci spočívá jak ve zlepšování chování mezi kolegy či manažery, tak zlepšování chování vedoucích pracovníků ke svým podřízeným. Společnost by se měla soustředit i na slušné zacházení s pracovníky, které se může projevat například ve spravedlivém systému odměňování. Jakákoli nespravedlnost vnímána pracovníky může mít za následek nespokojenost těchto pracovníků. Ta by mohla vést k postupnému snižování atraktivity společnosti.
- 5) Možnosti kariérního růstu, rozvoj schopností pracovníka či vnímané pracovní perspektivy jsou zahrnuty v **péči o personální rozvoj** pracovníků. Zejména

cílevědomí pracovníci s vysokým potenciálem věnují této kategorii péče o pracovníky velkou pozornost, a proto je dobré se na ni zaměřit.

- 6) Zaměřit se je nezbytné i na **péči o vzdělávání pracovníků**. O rekvalifikační kurzy či možnosti dalšího vzdělávání je mezi pracovníky velký zájem. Vědomí pracovníků, že při případném zániku jejich pracovního místa nebudou jednoduše propuštěni, ale s největší pravděpodobností se jim bude společnost věnovat a pokusí se jim najít jiné pracovní místo, v jejich očích výrazně zvyšuje atraktivitu daného zaměstnavatele.
- 7) Dlouhodobou aktivitou společnosti může být zlepšování **významu organizace, její úspěšnosti a perspektivy**. Pracovník ve většině případů nestojí o práci ve společnosti, která nemá dobré jméno, není úspěšná ve svém oboru a v souvislosti s kterou se mluví o jejím špatném vedení. Proto je třeba zabývat se i touto oblastí.
- 8) **Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání** je poslední neméně důležitou oblastí, na kterou by se společnost měla zaměřit. Společnost by měla při formování své dobré pověsti dbát nejenom na to, jak se chová ke svým pracovníkům, ale také k zákazníkům, obchodním partnerům či veřejnosti. Všechny tyto skupiny mohou mít vliv na její atraktivitu (Koubek, 2015).

To, jak se společnost chová ke svým zaměstnancům, zákazníkům či dalším cílovým skupinám, utváří její **pověst**. Pověst může velmi ovlivnit rozhodnutí pracovníků o tom, zda začnou pro firmu pracovat nebo zda v ní ti stávající zůstanou. Velké firmy dělají mezi svými zaměstnanci průzkumy jejich spokojenosti a na jejich základě podnikají dodatečná nápravná opatření. Tyto kroky firem jsou spojeny zejména s činností získávání a stabilizace pracovníků (Koubek, 2015).

Společenská odpovědnost firmy

Atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele může výrazně podpořit i její společenská odpovědnost (Corporate Social Responsibility, dále CSR). Dle Národního Informačního portálu o CSR je CSR: „*dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.*“ (Národní informační portál o CSR, 2020).

Dle serveru Randstad se 76 % Čechů při výběru nového zaměstnání zaměřuje hlavně na plat a benefity. Materiální odměny ale nejsou tou jedinou věcí, kterou lidé zohledňují. Finanční

stabilita zaměstnavatele je důležitá pro 52 % zaměstnanců a jistota stabilního místa pro 62 %. Pro 52 % lidí je důležité i pracovní prostředí a zajímavá pracovní náplň. Finanční ohodnocení je nejdůležitější pro všechny skupiny pracovníků, pořadí dalších faktorů se ale liší, a to zejména v závislosti na věku zaměstnance a jeho životní situaci, typu vykonávané práce, odpovědnosti atp. (Randstad, 2018).

1.6 Povědomí o značce zaměstnavatele

Povědomí o značce je metrika, která představuje, do jaké míry je značka umístěna v myslí spotřebitele. Měří se kvantitativní formou výzkumu a říká, kolik procent lidí zná danou značku. K tomu, aby se značka zaměstnavatele usadila do podvědomí, musí být často vidět. Existuje více typů tohoto ukazatele. Jsou jimi spontánní znalost značky, podpořená znalost značky a TOMA (Top of Mind Awareness), což by se dalo volně interpretovat jako subjektivní dominantní pozice značky (Mull, 2017).

Spontánní znalost značky se měří například pomocí otázky: „Vyjmenujte všechny značky, které Vás napadnou ve spojitosti s...“ a představuje procentuální podíl potenciálních pracovníků, který jmenuje danou organizaci, je-li požádán, aby vyjmenoval všechny organizace, které zná a které odpovídají určitých kritériím. Takový průzkum nemůže provádět daná organizace, ale musí být zprostředkován externě (Mull, 2017).

Podpořená znalost značky se obvykle měří otázkou: „znáte značku XY?“ a jednoduše určuje, jaké procento cílové skupiny, v tomto případě skupina potenciálních pracovníků, zná danou společnost. Subjektivní dominantní pozice značky určuje, kolik procent respondentů si vybaví danou organizaci jako první (Petryl, 2018).

1.6.1 Měření povědomí o značce zaměstnavatele

Povědomí o značce zaměstnavatele je možné měřit mnoha různými způsoby. Tím, který má zřejmě největší vypovídací schopnost, jsou průzkumy cílové skupiny v podobě různých dotazníkových šetření či strukturovaných rozhovorů.

Obecnější metodou sledování povědomí o značce je monitorování návštěvnosti webových stránek společnosti, případně jejích kariérních stránek. Možné je také využít techniku *share of voice*, která vyjadřuje podíl vyhledávanosti značky online. Její výpočet vychází z plánovače klíčových slov v Google Ads. Potřeba je zjistit údaje o vyhledávání výrazů souvisejících se značkou společnosti za určité období (Koňářík, 2019).

Dále se mohou sledovat komentáře a další aktivity spojené se společností na sociálních sítích, jako je Facebook nebo LinkedIn (Marr, 2020).

1.7 Personální marketing

Podpořit EB je možné pomocí personálního marketingu. **Personální marketing** je též znám pod názvy HR marketing, personnel marketing, recruitment marketing nebo internal marketing. Představeny budou důležité pojmy, které s personálním marketingem bezprostředně souvisejí jako interní a externí personální marketing, atraktivita zaměstnavatele a marketingový mix. V rámci interního personálního marketingu budou vysvětleny pojmy **spokojenost, angažovanost a motivovanost** pracovníků.

V literatuře je možné nalézt mnoho definic personálního marketingu, například definici formulovanou autory Kasperem a Mayrhoferem v roce 2005: „*jako personální marketing jsou označovány všechny aktivity vedoucí k systematickému ovlivnění poptávky po pracovních místech s cílem, udělat vlastní podnik atraktivní jak pro stávající interní zaměstnance, tak i pro potenciální zaměstnance z vnějšího trhu práce.*“ (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 392).

Josef Koubek považuje personální marketing za nástroj vhodný k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Definoval jej takto: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek, 2015, s. 160).

V podstatě lze personální marketing chápat jako aplikování marketingových postupů a aktivit v personalistice za účelem budování značky zaměstnavatele. Jednodušším vysvětlením je personální marketing chápat jako snahu o dosažení dobré zaměstnavatelské pověsti. Ukazatelem, zda je zvolený koncept personálního marketingu vhodný, může být fakt, že má společnost dostatek kvalifikované pracovní síly. Právě nalezení kvalifikované pracovní síly je jednou z hlavních aktivit personálního marketingu. Pracovník, ať už potenciální, stávající či minulý je v tomto oboru vnímán jako zákazník.

Personální marketing se zabývá zejména:

- vyhledáváním vhodných zájemců o zaměstnání,

- vzbuzením jejich zájmu,
- jejich pozváním na osobní schůzku,
- poznáním jejich potřeb,
- vzbuzením zájmu o nástup,
- nabídnutím zastřešení potřeb uchazečů,
- získáním souhlasu uchazečů s nástupem do pracovněprávního vztahu,
- přípravou pro nástup nových zaměstnanců,
- motivací existujících zaměstnanců,
- péčí o zaměstnance a jejich personálním rozvojem (Šlapák, 2015).

Péče o stávající zaměstnance je velice důležitou oblastí personálního marketingu, spolu s jejich motivací, vzděláváním, rozvojem, péčí o pracovní podmínky, nastavení sociálního klimatu, vztahy s odbory a systémem odměňování, hodnocení a zaměstnaneckých výhod (Šlapák, 2015).

1.7.1 Interní a externí personální marketing

Interní a externí personální marketing je spolu úzce spojen a je velice těžké říci, která činnost podniku působí čistě na interní nebo externí personální marketing. Většinou každá činnost podniku působí jak na stávající zaměstnance a jejich loajalitu a spokojenost, tak na veřejnost a její vnímání podniku jako zaměstnavatele (Myslivcová, 2017).

Spojitosť mezi interním a externím personálním marketingem znázorňuje Obrázek 7. Navíc je na něm pojem **interaktivní marketing**, který znázorňuje, jak stávající zaměstnanci působí na ty potenciální. Tuto oblast může společnost jen velice špatně ovlivnit. Zaměstnanci společnosti totiž vším, co komunikují vně firmy, ovlivňují vnímání společnosti veřejností (Myslivcová et al., 2017).



Obrázek 7: Vztah externího, interního a interaktivního marketingu

Zdroj: (Myslívová et al., 2017)

Interní personální marketing

Cílem interního personálního marketingu je udržení atraktivnosti společnosti jak pro stávající zaměstnance, tak pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Dále se interní personální marketing snaží zvýšit oddanost, motivovanost, obětavost a spokojenost zaměstnanců pomocí uspokojení jejich očekávání. Má též za úkol pokusit se o udržení zaměstnanců a s tím související snížení fluktuace (Myslívová, 2019). Dále jsou řešeny oblasti spokojenosti, angažovanosti a motivace zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců

V souvislosti s interním personálním marketingem je vhodné zmínit jeho vliv na spokojenost pracovníků. Spokojení pracovníci přinášejí podniku mnoho výhod. Jsou produktivnější, mívají nižší absence a zůstanou ve společnosti déle. Tato výhoda se projevuje zejména v sektoru služeb, kde je zaměstnanec většinou v přímém kontaktu se zákazníkem. Spokojenost ale sama o sobě nestačí k tomu, aby zaměstnanec podal svůj nejlepší výkon. Dalšími důležitými prvky jsou **motivace a angažovanost**. I o ty se *interní personální marketing* zajímá (Armstrong, 2014).

Faktory, které mohou spokojenost pracovníků ovlivňovat, lze dělit na vnitřní (motivační) a vnější (hygienické). Ty vnitřní jsou určeny například náplní práce, uspokojení z vykonávané práce či jejím ohodnocením. Vnější faktory se týkají pracovního prostředí, podmínek nebo odměny za odvedenou práci. Následuje výčet faktorů, které mohou do jisté míry ovlivnit spokojenost pracovníků. Jsou jimi například jistota zaměstnání, finanční i nefinanční ohodnocení práce, styl řízení v podniku, vztah pracovníka k dané organizaci,

komunikace napříč firmou i mezi pracovníky, profesní a kariéerní růst, vhodné pracovní podmínky či vztah zaměstnance k jeho práci (Myslivcová, et al. 2017).

Angažovanost zaměstnanců

Dle Armstronga angažovanost vzniká, pokud jsou lidé zaujatí svou prací a společností, ve které pracují a pokud jsou motivováni dosahovat kvalitních výsledků na vysoké úrovni. Macey definuje angažovanost jako „*cílevědomost a soustředěnou energii, kterou ostatní vnímají jako osobní iniciativu, přizpůsobivost, úsilí a vytrvalost jedince směřující k dosahování cílů organizace*“ (Armstrong, 2014, s. 194).

Richard Mosley na základě průzkumu společnosti Gallup definoval dvanáct prvků v rámci šesti oblastí, které mohou přispět k vyšší angažovanosti pracovníků. Zobrazuje je Tabulka 1.

Tabulka 1: Prvky přispívající k vyšší angažovanosti pracovníků

SILNÝ SMYSL PRO ÚČEL	Mise – jasně definovat, jaká je role zaměstnance ve snaze podniku dosáhnout stanovených cílů.
NÁROČNÉ, ALE SPLNITELNÉ CÍLE	Vyjasnit si očekávání svých zaměstnanců a nastavit takové cíle, které se s jejich očekáváním budou shodovat a pro zaměstnance budou splnitelné.
	Poskytnout zaměstnanci příležitost dělat to, co umí nejlépe – zaměstnanci se poté cítí více zapojeni a ocení, že svůj talent a schopnosti mohou maximálně využít.
	Poskytnout pracovníkům kvalitní materiál a odpovídající vybavení přispívá k pocitu pracovníků, že je jejich práce vážená, oceňovaná a oni ji mohou odvádět účinně a efektivně.
SVOBODA JEDNAT	Každý názor se počítá – zaměstnanci jsou více angažovaní, pokud mají pocit, že mohou svými názory něco změnit. Prostor pro sdílení názorů a jejich zvážení také může zlepšit rozhodování společnosti.
UČENÍ A KARIÉRNÍ A PROFESNÍ RŮST	Angažovanost zvyšuje i to, pokud mají zaměstnanci možnost učit se novým věcem a realizovat kariéerní růst .
	Podpora zaměstnanců ze strany vedení v oblasti jejich profesního růstu a posunu vpřed.
VZÁJEMNÁ PÉČE A RESPEKT	Zaměstnanci se cítí více angažovaní, pokud mají pocit, že se o ně ve firmě někdo stará a bere ohled na jejich osobní specifické potřeby.
	Manažeři podporují vzájemný respekt a soustředí se na to, aby zaměstnanci dosahovali vysokých standardů a kvalit.
	Navázání přátelství mezi pracovníky jim velice usnadní jejich působení ve firmě a může zvýšit jejich angažovanost.
ODMĚNA A UZNÁNÍ	Pokrok je podpořen poskytováním zpětné vazby a hodnocení odvedené práce, což zaměstnanci pomůže zjistit nedostatky a kontinuálně se zlepšovat.
	Zaměstnanec velice podpoří získání uznání za dobře odvedenou práci od svých nadřízených či kolegů.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Mosley, 2014)

Důvodem, proč je pro firmu výhodné mít vysoce angažované zaměstnance, je například fakt, že angažovaní zaměstnanci projevují nižší absence a mohou ve firmě setrvat déle. Angažovanost také zvyšuje úsilí a produktivitu zaměstnanců, zlepšuje kvalitu výstupů a redukuje chybovost, zvyšuje prodeje a za následek může mít i vyšší ziskovost či rychlejší růst podílu na trhu. V důsledku setkávání angažovaných zaměstnanců se zákazníci se zvyšuje spokojenost a loajálnost těchto zákazníků.

Motivace

Armstrong definuje motivaci jako sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které mají vliv na to, aby se lidé chovali určitým způsobem. Motivace výrazně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců. Od manažera se očekává, že dobře zná každého člena svého týmu i jeho domácí zázemí. Díky tomu ví, jak jej stimulovat k lepším výkonům. Rozlišovat lze motivaci vnitřní a vnější.

Ta vnitřní spočívá v tom, že pracovníci motivují sami sebe tím, že dělají takovou práci, která je naplňuje a uspokojuje jejich potřeby. Vnitřní motivaci lze charakterizovat jako takové faktory, které si vytvářejí sami pracovníci a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Mezi tyto faktory patří například pocit odpovědnosti, nezávislosti či příležitost rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Tyto motivátory působí většinou dlouhodobě a mají výrazný efekt.

Vnější motivaci lze chápat jako metody managementu, které pracovníky motivují k určitému výkonu. Motiv vyvolává změnu v chování pracovníka. Každého zaměstnance motivuje něco jiného, ať už je to vyšší platové ohodnocení, pochvala za jeho práci, povýšení, zvýšení kvalifikace či různé zaměstnanecké benefity. Na druhou stranu mohou pracovníky motivovat i tresty například v podobě kritiky či odepření platu. Vnější motivátory působí spíše krátkodobě a nemusejí mít tak výrazný účinek, na druhou stranu působí bezprostředně a rychle (Armstrong, 2014).

Externí personální marketing

Mezi úkoly externího personálního marketingu patří **prezentace pracovní pozice**, a to co možná nejatraktivnějším způsobem, dále upření **pozornosti na vhodné kandidáty** a jejich **zaujmutí** správnými prostředky a **navázání kontaktu** s nimi. Dalším důležitým úkolem je formovat **značku zaměstnavatele** a dobrou **pověst společnosti** (Koubek, 2015).

Nejčastěji používanými prostředky externího personálního marketingu jsou pracovní portály, interní nábor, doporučení stávajících zaměstnanců, sociální sítě, dlouhodobá spolupráce se školami, služby personálních agentur či headhunterů a mnoho dalších. Jaký prostředek firma zvolí, závisí na tom, zda se rozhodne získávat zaměstnance z vnitřního či vnějšího prostředí. Výhodami získávání z vnitřního prostředí je například to, že je vytvářena perspektiva pracovního postupu, zlepšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců. Společnost lépe pozná silné a slabé stránky uchazeče apod. Za výhody získávání pracovníků z vnějšího prostředí lze považovat například možnost většího výběru mezi potenciálními pracovníky, příliv nových znalostí, zkušeností a know-how. Možné je i to, že bude místo obsazeno levněji a rychleji, než by tomu bylo za použití získávání z vnitřního prostředí (Koubek 2015).

1.7.2 Marketingový mix personálního marketingu

Jak napsali Kotler a Armstrong v roce 2010, marketingový mix je soubor kontrolovatelných taktických nástrojů – produkt, cena, místo a propagace – které firma spojuje a kombinuje tak, aby na cílovém trhu vytvořila reakci, kterou chce (Kotler & Armstrong, 2010).

V souvislosti se specifiky, kterými se personální marketing odlišuje od marketingu obchodního, může být základní marketingový koncept 4P (place, promotion, price, product) rozšířen o people, process, physical evidence na 7P. Mírně odlišné je i chápání jednotlivých oblastí marketingového mixu. Jednotlivé nástroje budou dále představeny.

Tabulka 2: Porovnání marketingového mixu personálního a obchodního marketingu

PERSONÁLNÍ MARKETING	OBCHODNÍ MARKETING
Zákazník = zaměstnanec	Zákazník = kupující
PRODUKT	
Nabízená pracovní pozice	Výrobek, služba
CENA	
Vzdělání, praxe, nadšení, čas strávený prací	Finanční obnos, který firma získá prodejem produktu či služby
DISTRIBUČNÍ POLITIKA	
Místo výkonu práce	Místo, kde může zákazník produkt koupit
KOMUNIKACE	
Prezentace pracovní nabídky	Způsob, jakým firma přesvědčí zákazníka ke koupi daného produktu.
LIDÉ	
Zohlednění lidského faktoru, který ovlivňuje veškerou komunikaci mezi zákazníkem a firmou	Usnadňují interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem dané služby
PROCESY	

Nábor, výběr, adaptace pracovníků, péče o pracovníky	Jak bude produkt dodáván, vyroben, prodáván, distribován, apod.
FYZICKÁ EVIDENCE (ZHMOTNĚNÍ SLUŽBY)	
Náborová brožura, stánek na veletrhu, vlastní pracovní prostředí	Kadeřnictví – účes Pojišťovací společnost – smlouva, dokumentace

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Spielmann, 2015)

Tabulka 2 představuje 7P marketingového mixu personálního a obchodního marketingu. Účelem tabulky je poskytnout první přehled, co si pod jednotlivými „P“ představit. Níže bude představeno a konkrétně vysvětleno všech 7P marketingového mixu již pouze personálního marketingu, protože na obchodní marketing se tato práce nezaměřuje.

Produkt

Produkt jako prvek marketingového mixu, je nehmotné povahy, a proto jej lze přirovnat ke službě. Nedá se předem vyzkoušet. Nabízeným produktem je pracovní pozice. Jeho atraktivita spočívá v pověsti zaměstnavatele a atmosféře pracovního prostředí.

Cena

Cenu vždy platí zákazník. Představuje to, čím zaměstnanec zaplatí za pracovní pozici. Tím může být například čas, který musí výkonu práce věnovat, vzdělání, které musel nabýt či fyzická námaha, kterou musí vynaložit. Cenu si lze představit také jako vyjádření hodnoty, na kterou si podnik cení pracovní pozice.

Místo

U tohoto prvku se nejedná pouze o umístění a dopravu služby, ale o soubor aktivit vedoucích danou službu k cílovým kandidátům. Tento prvek marketingového mixu tedy neznamená pouze místo výkonu práce, ale skládá se z několika faktorů, které mohou mít vliv na rozhodnutí zaměstnance, zda přijme pracovní nabídku. Těmito faktory jsou:

- vzorce chování mezi zaměstnanci,
- tok komunikace,
- vztahy na pracovišti,
- řešení problémů,
- všeobecně uznávané normy a hodnoty,
- zařízení a vybavení na pracovišti,
- infrastruktura.

Komunikace

Prvek marketingového mixu personálního marketingu komunikace představuje komunikaci s cílovou skupinou zákazníků, tedy zaměstnanců a potenciálních zaměstnanců a má za cíl dostatečně informovat vybranou skupinu osob. V zájmu společnosti je, aby byli potenciální i stávající zaměstnanci dostatečně informováni o všech výhodách pracovního místa.

Lidé

Lidé ovlivňují veškerou komunikaci mezi zákazníkem (zaměstnancem) a firmou a jsou rozhodující v rozhodnutí zaměstnance o nastoupení do práce nebo setrvání v ní.

Procesy

Pod prvkem procesy si lze představit veškeré personální aktivity, které mají vliv na prodej (získání zaměstnance) a následné užívání služby či produktu (adaptace pracovníka). Kromě procesu náboru, výběru či adaptace si lze pod tímto prvkem představit i procesy spojené s péčí o zaměstnance.

Fyzická evidence

Potenciální zaměstnanec (zákazník) nemá možnost předem zjistit, jak přesně bude vypadat jeho pracovní pozice (služba či produkt). Vlastně kupuje službu, o které má pouze základní informace. Přiblížení této služby je možné díky fyzické evidenci, kterou představují například náborové brožury či stánky na veletrhu, které mají potenciálnímu zaměstnanci co nejvíce přiblížit pracovní prostředí, atmosféru ve společnosti a náplň jeho práce (Spielmann, 2015).

1.8 Personální politika a strategie

Strategií se rozumí nástroj, pomocí kterého má společnost dosáhnout určitých cílů a který nastaví způsob, jakým se těchto cílů má dosáhnout. Personální politika společnosti se musí odlišovat od její strategie. Personální politika je součástí strategického plánování společnosti a stanovuje nejen její cíle, ale i to, jak chce společnost těchto cílů dosáhnout (Šlapák, 2018).

Mezi dlouhodobé personální úkoly, které mohou být součástí personální strategie, patří:

- Zabezpečení pokrytí potřeby lidských zdrojů,
- udržení potřebných zaměstnanců a podpora jejich setrvání ve společnosti,
- udržení mezd v takové výši, která zaručí dostačující nábor nových pracovníků,

- docílení souladu mezi nadřízenými a jejich podřízenými,
- zabezpečení rozvoje znalostí a dovedností pracovníků,
- zavedení správného komunikačního systému mezi jednotlivými liniemi managementu a napříč odděleními společnosti,
- zajištění, že se společnost bude umět vypořádat s následky různých změn.

Změnami jsou myšleny různé interní a externí vlivy. Jaké externí vlivy to mohou být, zobrazuje Obrázek 8 (Šlapák, 2015).



Obrázek 8: Externí vlivy působící na lidské zdroje

Zdroj: vlastní zpracování dle (Šlapák, 2015)

Do demografických změn lze zařadit například nedostatek či nadbytek pracovních sil, věkové rozložení zájemců o práci, struktura dle pohlaví, nedostatek potřebné kvalifikace zaměstnanců (zejména v důsledku strukturálních změn) a mobilita zdrojů pracovní síly.

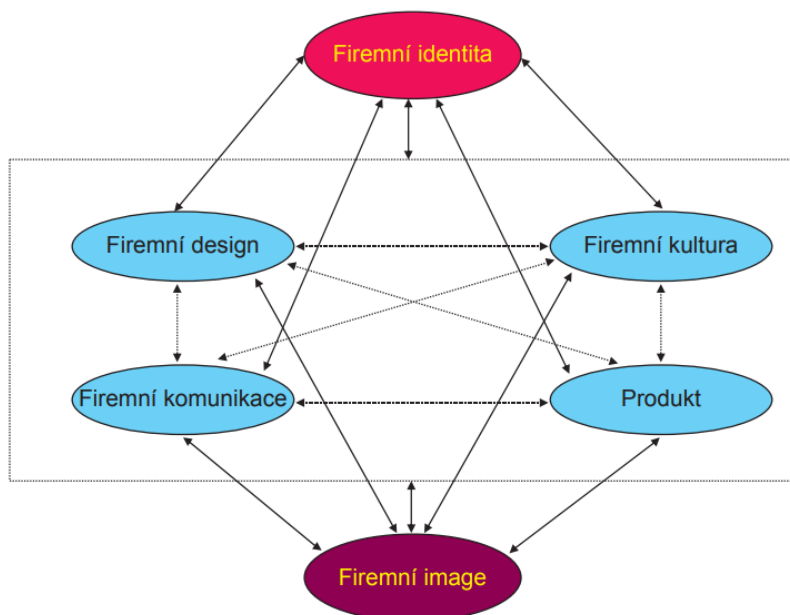
Nutné je počítat i s interními vlivy na personální strategii, kterými jsou například velikost organizace, charakter práce, organizační struktura, struktura zaměstnanců a jejich znalosti či dovednosti (Šlapák, 2015).

1.9 Firemní identita a image

„Firemní identita je nástrojem budování image“ (Vysekalová, 2009, s. 26). Je nedílnou součástí firemní strategie a zároveň i jejím nástrojem. Podstatné je, že firemní identita vytváří obsahový a formální základ pro utváření image. Vysekalová říká, že: „firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ (Vysekalová, 2009, s. 16).

Prvky firemní identity

Firemní identita a image spolu velice úzce souvisí. Jejich propojení vyjadřuje následující Obrázek 9. Firemní identita, kterou lze v různých zdrojích najít pod zkratkou CI (Corporate identity), je dle Vysekalové velice důležitou součástí firemní strategie a dá se považovat za to, jak se firma prezentuje.



Obrázek 9: Systém firemní identity

Zdroj: (Vysekalová, 2009)

Mezi prvky firemní identity se řadí firemní design, komunikace, kultura, design a produkt. Na následujících řádcích budou tyto prvky blíže popsány.

Firemní design

Pro první z prvků firemní identity se také používá označení „jednotný vizuální styl“. Důležitým pojmem souvisejícím s firemním designem je tzv. *design manuál*. V něm by mělo být jasně definováno využívání všech složek daného stylu tak, aby se firma představovala

jednotně a její prezentace odpovídala její firemní identitě. Firemní design může utvářet například název firmy, logo, písmo a barvy, oblečení zaměstnanců, grafika a struktura obalů a mnoho dalšího (Vysekalová, 2009).

Firemní komunikace

Tento prvek firemní identity zahrnuje jak komunikaci vnitřní, tak vnější. Do komunikace s vnitřním prostředím se může řadit například komunikace se zaměstnanci. Naopak komunikace s vnějším prostředím zahrnuje komunikaci se zákazníky, veřejností, vládou či školami. Právě prostřednictvím interní a externí komunikace firmy vzniká požadovaná značka zaměstnavatele. Firemní komunikace by měla být v souladu se strategií firmy, a to jak krátkodobou, tak dlouhodobou (Vysekalová, 2009). Při efektivní firemní interní komunikaci je nezbytné zvolit správný interní kanál. Každému pracovníkovi vyhovuje jiný sdělovací prostředek, proto je vhodné zjistit jejich preference a zvolit takový sdělovací prostředek (nebo více sdělovacích prostředků), který bude nejlepším kompromisem. Nutné je dát komunikaci nějakou strukturu, informovat pravidelně a co možná nejčastěji, ideálně jednou týdně. Pro výrobní pozice je vhodné využít například nástěnky nebo firemní oběžník, pro THP (neboli technicko-hospodářské pracovníky) lze k těmto kanálům přidat například e-mail a intranet (Splavec, 2019).

Analýzou firemní komunikace lze zjistit mnoho pro firmu užitečných informací. Například zda jsou zaměstnanci připraveni na další vývoj společnosti a změny s ním související. Dále co si nejenom zaměstnanci, ale i veřejnost myslí o firmě, jejich produktech či postojích. Zkoumat může loajalitu a motivovanost zaměstnanců nebo vztahy na pracovišti (Kaclová, 2018).

Firemní kultura

Dalším prvkem firemní identity je firemní kultura, která vyjadřuje povahu firmy, atmosféru, chování jejich zaměstnanců, jejich zvyky či rituály a v neposlední řadě i hodnoty sdílené a projevující se v každém chování jak pracovníků, tak celé společnosti. Firemní kultura je předávána zaměstnancům i veřejnosti pomocí firemní komunikace. Navíc i to, jak má společnost nastavenou firemní komunikaci, je odrazem její firemní kultury (Vysekalová, 2009).

Firemní kultura je pro společnost důležitá v každém ohledu a její význam roste mimo jiné s nedostatkem potenciálních pracovníků. Pozitivní firemní kultura může mít za přínos menší

fluktuaci zaměstnanců, protože má vliv na spokojenost, angažovanost a motivovanost pracovníků. Významný vliv má i na adaptaci nových pracovníků, kteří se díky dobře nastavené firemní kultuře mohou rychleji začlenit do kolektivu firmy a mít větší šanci ve firmě uspět (Myslivcová, 2017).

Zikmund definoval firemní kulturu takto: „*Firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Je to něco, co je charakteristické pro každou společnost a něco, co ji zároveň odlišuje v očích obchodních partnerů i zákazníků.*“ (Zikmund, 2010).

Produkt firmy

Produktem se rozumí podstata existence firmy, kterou je vše, co slouží k uspokojení potřeb cílových skupin firmy. Je nezbytné, aby byl produkt konkurenceschopný. Kromě hmotných produktů se může jednat i o licence, patenty či know-how (Vysekalová, 2009).

1.9.1 Firemní identita nadnárodních společností

Nadnárodní organizace využívají takovou kulturu, kterou utváří mateřská firma a není nijak uzpůsobena kulturním ani sociálním podmínkám země, ve které firma působí. Dle (Vysekalové, 2009) se odhaduje, že hodnota značky nadnárodní společnosti může představovat 50 % hodnoty společnosti jako takové. Branding společnosti by poté neměl říkat pouze to, co firma dělá, ale i jak to dělá a kdo za touto činností stojí.

Firemní identitě je třeba věnovat zvýšenou pozornost například v případě, že ve firmě dochází k restrukturalizaci, pokud má firma problémy v získávání a dosazování kvalifikovaných pracovníků na své volné pracovní pozice nebo pokud dochází ke společenským změnám nebo ke změnám na trhu (Vysekalová, 2009).

1.10 Vybrané personální procesy podporující budování značky zaměstnavatele

Mezi personální procesy, které mohou podpořit budování značky zaměstnavatele, patří například získávání či propouštění pracovníků. V rámci získávání pracovníků jsou představeny zdroje pracovníků, které se dělí na vnitřní a vnější, a dále metody získávání pracovníků, ve kterých se práce zaměřuje na kariérní stránky. Tato kapitola se zabývá i sledováním personálních ukazatelů a indexů. Představené personální KPI ukazatele neboli klíčové ukazatele výkonnosti, jsou například míra fluktuace, průměrná doba potřebná k obsazení pracovní pozice, průměrná doba, kterou pracovník stráví ve společnosti,

průměrný počet uchazečů hlásících se na inzerovanou pozici a náklady na jednoho přijatého pracovníka. Mezi personálními indexy jsou zmíněny například míra angažovanosti a motivace a index eNPS (employee net promoter score), který říká, jaká je pravděpodobnost, že stávající pracovník doporučí společnost jako vhodného zaměstnavatele.

1.10.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků definuje Koubek (2015) takto: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.*“ (Koubek, 2015, s. 126).

Zdroje pracovníků

Zdroje pracovníků se obecně dělí na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří pracovníci, kteří:

- již v organizaci nejsou na svých původních pozicích potřeba z důvodu technického rozvoje (jejich práci nahradili stroje),
- dále nejsou potřeba z důvodu organizačních změn či z důvodu ukončení projektu, na kterém se podíleli,
- mohou vykonávat náročnější práci, než jakou doposud vykonávali,
- projeví zájem přejít ze své současné pracovní pozice na jinou (Koubek, 2015).

Většinou až pokud společnosti k obsazení volných pracovních míst nestačí pracovníci z vnitřních zdrojů, začne využívat zdroje vnější, kterými jsou takoví pracovníci, kteří:

- představují volnou pracovní sílu na trhu práce,
- jsou čerstvými absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí,
- pracují pro jinou společnost, a kteří se rozhodli změnit svého zaměstnavatele,
- jsou ženami v domácnosti,
- jsou důchodci,
- jsou studenty,
- tvoří pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2015).

Metody získávání pracovníků

Existuje mnoho metod získávání pracovníků, které společnost většinou volí dle toho, jaké pracovníky potřebuje. Kromě tradičních metod (uchazeč se sám přihlásí, je doporučen současným pracovníkem, oslovení společností) může společnost využít například vývěsek v areálu společnosti nebo mimo ni, letáků vkládaných do schránek, inzerci ve sdělovacích prostředcích a spolupráci se vzdělávacími institucemi, úřady práce a mnoha dalšího (Koubek, 2015). Tato kapitola diplomové práce se teď konkrétněji zaměří na využívání internetu a elektronické získávání pracovníků, a to zejména pomocí kariérních stránek společnosti.

Kariérní stránky společnosti

Výhodou využívání kariérních stránek k získávání pracovníků je jejich poměrně nízká cena a široký dosah. Společnost na nich o sobě může uvést podrobnější informace, stejně tak o obsazovaném pracovním místě, požadavcích na pracovníka či pracovních podmínkách. **Nevýhodou** této metody může být to, že ne všichni potenciální pracovníci mají přístup k internetu a tím i možnost kariérní stránky dohledat (Koubek, 2015).

Takto kariérní stránky komentuje Kocourek (2012): „Čím více zde uchazeč stráví času, tím větší prostor k oslovení a budování značky se firmě otevírá.“ I proto by měla kariérní stránka korespondovat jak s personální, tak s celkovou strategií společnosti. Co mohou takové kariérní stránky obsahovat, zobrazuje Obrázek 10.



Obrázek 10: Co by měly kariérní stránky obsahovat

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kocourek, 2012)

Mezi trendy kariérních stránek patří například jejich vizualizace a doplnění například o videa, dynamické prezentace, testy, hry apod. Postupně se při jejich tvorbě upouští od dlouhých a složitých textů, a začínají se prosazovat například blogy. Komunikace s uchazeči je personalizovaná. Prvkem, který se na stránkách často objevuje, je osobní příběh

zaměstnanec. Pro další používání tohoto prvku bude využíván jeho anglický výraz, tzn. *storytelling*. Na mnoha kariérních stránkách lze nalézt i tzv. konverzačního robota neboli chatbota, který bude blíže představen níže (Kocourek, 2012).

Storytelling spočívá v tom, že stávající pracovníci společnosti mluví o jejich zkušenostech s prací v dané společnosti. Tento způsob prezentace společnosti na jejich kariérních stránkách může na potenciálního pracovníka působit důvěryhodně, zajímavě a autenticky. Tyto příběhy pracovníků mohou být doplněny jejich fotkou a někdy dokonce i podpisem. Ještě poutavěji může působit, pokud je tento příběh na kariérních stránkách jako video, ve kterém stávající pracovník opravdu mluví a například představuje svou práci ve společnosti nebo shrnuje, co mu práce v ní přinesla. Dobře působí, pokud jsou příběhy pracovníků provázány a korespondují s firemní kulturou. Příběhy také mohou potenciálnímu pracovníkovi představit EVP společnosti (Maurer, 2017).

Dalším prvkem, který se objevuje na kariérních stránkách a může uchazeče o práci zaujmout, je konverzační robot neboli **chatbot**. Chatbot je automatizovaná softwarová aplikace, která má simulovat přirozenou komunikaci mezi lidmi a do konverzace se přímo zapojuje. Využívá se zejména v zákaznické podpoře, dnes jím disponuje většina internetových obchodů. Jeho výhoda spočívá v tom, že na případné dotazy zákazníků reaguje okamžitě a je schopen „obsloužit“ neomezený počet zákazníků najednou. Navíc dokáže zákazníkovi předat více informací, než kolik požadoval. Nevýhodou chatbota je, že nedokáže porozumět otázkám, které jsou jinak formulovány či jsou mimo jeho scénář (Soudný, 2019) a (Dvořáková, 2018).

Dle výzkumu z roku 2019 na vzorku 141 respondentů se ukázalo, že pokud je chatbot zobrazen jako lidská postava (má jméno, na úvod se stručně představí, apod.), vnímají ho lidé pozitivněji. Dále průzkum ukázal, že chatboty vnímají vstřícněji zejména mladší lidé (Soudný, 2019).

Chatbot dokáže s uživatelem komunikovat jak tlačítka a odkazy, tak texty. Oboje má své pro a proti. Pokud chatbot po uživateli požaduje, aby psal jako odpověď text, může to uživatele od odpovědi odradit. Navíc chatbot poté většinou nedokáže na odpověď adekvátně reagovat a konverzace se pak musí ubírat novým směrem. Výhodou těchto otevřených odpovědí je, že uživatel může přesně popsat svou situaci, svůj problém či svůj dotaz. Tlačítka a odkazy skýtají možnost opravdu rychlé a univerzální odpovědi. Jejich výhoda se stupňuje, pokud je chatbot správně nastaven, a uživatel má na výběr ze všech možných odpovědí. Nevýhodou

je, že chatbot disponující pouze tlačítkovými odpověďmi celou konverzaci značně omezuje a může se stát, že uživatel nedostane odpověď na svou otázku. Ze studie z roku 2018, která byla zaměřená na použitelnost chatbotů a které se účastnilo osm osob, vyplynulo, že je ideální kombinovat oba typy odpovědí a že odkazové odpovědi by měly vždy mít možnost „prokliknutí“ do další úrovně (Dvořáková, 2018).

1.10.2 Sledování personálních ukazatelů

Dalším vybraným personálním procesem podporujícím budování značky zaměstnavatele je sledování personálních ukazatelů, které je pro firmy téměř nezbytné. Mimo jiné tím mohou sledovat vývoj své značky zaměstnavatele. Přitom i ve velkých společnostech je dle (Urban, 2016) většinou dostačující sledovat cca dvacet hlavních ukazatelů, na které mohou navazovat různé rozbory těchto ukazatelů. Ukazatele se dají dělit na absolutní a relativní. Pod absolutními si lze představit například počet pracovníků společnosti či výši mzdových nákladů za určité období. Relativní neboli poměrové ukazují různé průměrné hodnoty a je jimi například fluktuace, průměrná hodinová mzda či průměrný počet pracovníků (Urban, 2016).

KPI – Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti, dále pouze KPI, jsou pomůckou pro měření výkonnosti a běžně se používají ke změření úspěšnosti nějaké aktivity společnosti. Aktivity společnosti se většinou nejprve rozdělí do několika sekcí (např. lidské zdroje, finance, zákazníci, atd.) a pro každou z těchto sekcí se stanoví odpovídající strategické cíle (Schejbalová, 2018).

V personálním řízení lze využívat KPI jako jsou cena za nábor, čas za nábor, úspěšnost a efektivita nábora a výběru. Mezi organizační KPI patří například fluktuace, angažovanost či pozice firmy na trhu jako zaměstnavatele (Kmošek, 2014). Níže jsou charakterizovány vybrané personální ukazatele.

Míra fluktuace

Tento ukazatel představuje poměr počtu odchozích pracovníků k průměrnému počtu pracovníků pracujících ve společnosti za dané období (Urban, 2016). Je žádoucí, aby byl tento ukazatel co nejnižší. Dle Urbanové, 2016, za společnosti Assessment, s.r.o. je s ohledem na trendy 21. století fluktuace pohybující se od 10 % do 15 % v normě, ale je potřeba sledovat příčiny odchodu pracovníků a snažit se jim předcházet. Ve spojitosti s důvodem odchodu jednotlivých pracovníků se dá ukazatel míry fluktuace blíže

konkretizovat a dělit například na fluktuaci dobrovolnou, nedobrovolnou, žádoucí, nežádoucí či fluktuaci v prvním roce práce (Urbanová, 2016).

Průměrná doba, kterou pracovník stráví ve společnosti

Tento ukazatel může blíže specifikovat míru fluktuace. Je žádoucí, aby byl tento ukazatel co nejvyšší (Urban, 2016).

Průměrná doba potřebná k obsazení pracovní pozice

Představuje počet kalendářních dní od zadání požadavku na obsazení všech volných pracovních pozic do okamžiku, kdy externí kandidáti přijali pracovní nabídku, vztahený k počtu pracovníků přijatých z externích zdrojů (Horváthová, 2016, s. 346). Hodnota tohoto ukazatele se dle studie PricewaterhouseCoopers z roku 2004 obvykle pohybuje mezi třemi týdny a dvěma měsíci, medián plynoucí z této studie činil 30 dnů a průměr 43 dnů k obsazení pracovní pozice (Barták, 2004).

Náklady na jednoho přijatého pracovníka (cost-per-hire)

Ukazuje náklady na nábor z externích zdrojů vydělené počtem nově přijatých pracovníků z externích zdrojů (Horváthová, 2016).

Personální indexy

K hodnocení výsledků personálního řízení, které se nedají jednoznačně číselně změřit, se dají využít právě personální indexy. Myšlen je jimi například index pracovní motivace, spokojenosti či angažovanosti. Ke zjištění výsledků může sloužit dotazování se pracovníků, které je většinou písemné a anonymní. Při tomto dotazování by měli být pracovníci informováni, k jakému účelu budou jejich odpovědi využity. Dotazování by nemělo být moc dlouhé, aby pracovníka přílišná délka neodradila od jeho vyplnění. Je vhodné dát dotazování určitou pravidelnost (Urban, 2016).

Dalším indexem, který může společnost sledovat je employee net promoter score (eNPS). Tento index říká, jaká je pravděpodobnost, že pracovník doporučí společnost jako zaměstnavatele. Jeho měření probíhá pomocí otázky v dotazníku: „Ohodnoťte na stupnici 0-10, jak moc je pravděpodobné, že byste doporučil tuto společnost jako vhodného zaměstnavatele.“ Následně se zadá otevřená otázka, která respondentu prosí o vysvětlení jeho výběru. Při vyhodnocování dotazníku jsou respondenti rozděleni do tří skupin: promotér (9-10), neutrální (7-8), kritik (0-6). Nakonec je od procenta promotérů odečteno

procento kritiků. Žádoucí je co nejvyšší procentuální údaj. Vzhledem k tomu, že dotazníková šetření, ve kterých se tento typ otázky vyskytuje, jsou většinou anonymní, je složité určit, kteří zaměstnanci patří do jaké skupiny. Odhalí-li firma nějakého promotéra, může jej například pověřit rozvíjením sociálních sítí nebo informováním ostatních zaměstnanců o hodnotách firmy či dalších věcech (Idźczak, 2016).

1.10.3 Propouštění pracovníků a outplacement

V úvodu této kapitoly bylo napsáno, že v rámci personálního marketingu jsou za zákazníky považováni budoucí, stávající i bývalí pracovníci. Bývalí pracovníci, ať už ti propuštění z nadbytečnosti, z hrubého porušení pracovní morálky či ti, co se rozhodli odejít ze své vlastní vůle, utvářejí značku zaměstnavatele společnosti. Propouštění pracovníků tedy tvoří rozsáhlou oblast, kterou může společnost zdokonalovat v rámci personálního marketingu.

Ve spojitosti s propouštěním pracovníků se často objevuje pojem **outplacement**. Lze si jej představit jako proces či službu, která má za úkol pomoci propuštěným zaměstnancům čelit vzniklým problémům a úspěšně najít novou práci. Outplacement zatím využívají spíše velké společnosti, a to například z oblasti IT, telekomunikací, farmacie, bankovníctví apod. (Armstrong, 2014).

Následuje několik typů, jak je možné outplacement uchytit. Nezbytná je správná komunikace mezi odcházejícím pracovníkem a firmou. Odchod je dobré komunikovat otevřeně, nezamlčovat žádné informace a nepřekrucovat realitu. Vhodné je outsourcovat (zajišťovat externě) práci psychologa, který bude propuštěným pracovníkům k dispozici v prvních okamžicích i později při hledání nové práce. Společnost nesmí zapomínat, že propuštění zaměstnanci fungují jako ambasadoři svých bývalých zaměstnavatelů. Špatné informace se vždy šíří rychleji než ty dobré a zhrzený propuštěný pracovník by mohl společnosti způsobit velké problémy, a to nejenom finanční. Mnoho společností poskytuje pro propuštěné pracovníky, pod vedením zkušených kariérních poradců a personalistů, tzv. tréninky na pohovory. Pomocí nich se zaměstnanec může dokonale připravit na pohovory, které ho čekají u nových potenciálních zaměstnavatelů. Aby se předešlo případné neuplatnitelnosti pracovníka z důvodu strukturálních změn, může mu společnost poskytnout různé rekvalifikační kurzy, ať už od soukromých poskytovatelů či od Úřadu práce ČR (Buček, 2019).

Komplexní outplacement není pouze o snaze pomoci propuštěnému pracovníkovi s nalezením nového pracovního místa, ale také o přípravě manažerů na plánované změny, které musejí být správně komunikovány napříč společností (Lichá, 2009).

První kapitola této práce se zabývala teoretickým zpracováním značky zaměstnavatele a problematikou rebrandingu. Ten s sebou nepřináší pouze změnu vizuální podoby značky, ale promítá se do všech oblastí řízení firmy, řízení lidských zdrojů nevyjímaje. Společnost se při rebrandingu může držet výše popsaného procesu, jehož jednotlivé kroky jsou v kapitole podrobně rozepsány. Proces rebrandingu si společnost musí uzpůsobit vlastním potřebám. V kapitole je vysvětlena i hodnotová nabídka pro zaměstnance a její pilíře. Zabývá se dále konkurenční výhodou značky zaměstnavatele a jejím správným pochopením, ke kterému může využít různé zdroje informací. Zmíněno je i povědomí o značce zaměstnavatele a způsoby, jak lze měřit. Dále je v první kapitole představen a definován personální marketing a vymezeny jsou oblasti, kterými se zabývá. Zmíněno zde je i dělení personálního marketingu na externí a interní a ve spojitosti s tím jsou představeny pojmy angažovanost, motivace a spokojenost pracovníků. Dále lze v této kapitole nalézt informace o personální politice a strategii a definována byla firemní identita a její prvky (firemní design, kultura, komunikace a produkt). Opomenut není ani marketingový mix uzpůsobený personálnímu marketingu a kapitolu zakončily vybrané personální procesy podporující budování značky zaměstnavatele, v rámci kterých byla představena témata získávání a propouštění pracovníků, outplacement a sledování různých personálních ukazatelů a indexů. Mezi nimi například míra fluktuace, eNPS či průměrná doba potřebná k obsazení pracovní pozice. Z uvedených teoretických východisek vychází praktická část diplomové práce.

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC V SOUVISLOSTI SE ZMĚNOU ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

Praktická část práce pojednává o společnosti ABC, která od roku 2018 řeší plánovaný rebranding a s ním spojenou změnu značky zaměstnavatele. Důvodem rebrandingu je strategické rozhodnutí vedení společnosti, které má za cíl vylepšit pozici společnosti na poli automobilového průmyslu. Plán rebrandingu byl několikrát pozměněn a v současné době je kvůli pandemii koronaviru odložen. I přesto tato kapitola analyzuje personální procesy společnosti a na jejich základě navrhne vhodnou koncepci employer rebrandingu.

2.1 Charakteristika společnosti ABC

Společnost ABC je nadnárodní akciovou výrobní společností sídlící v USA. V současnosti působí ve 23 zemích světa a má 92 výrobních závodů – z toho dva v ČR. Další závody se kromě Spojených Států nalézají například v Německu, Austrálii, Španělsku či Indii. Z celkového počtu 32 000 zaměstnanců jich v ČR pracuje téměř 1 500. Společnost se zabývá výrobou součástek nejen pro osobní a nákladní automobily, ale i pro lokomotivy, lodní motory a stacionární motory.

Oba její závody se nacházejí v Libereckém kraji. Tato práce se bude dále zabývat rozdělením těchto závodů, ke kterému mělo na národní úrovni dojít v průběhu roku 2020. Řešit bude zejména komunikaci této změny směrem ke stávajícím a potenciálním pracovníkům. Jeden ze závodů zůstane známý pod stávajícím jménem, tato práce jej bude považovat za společnost ABC a ten, na který se tato práce blíže zaměří, bude znám jako společnost XYZ. Druhý jmenovaný představuje jedno z 15 vývojových středisek společnosti ABC, která jsou rozmístěna po celém světě.

Jak z představení společnosti ABC vyplývá, operuje na B2B trhu a jejími odběrateli jsou zejména výrobci automobilů jako Volkswagen, General Motors, BMW, Daimler, Honda a mnoho dalších. Společnost dodává své výrobky i na trh náhradních dílů do aut (Interní materiály společnosti ABC).

2.2 Hodnoty společnosti ABC

Hodnoty společnosti ABC jsou stálé a neměnné. Společnost se jimi řídí v každé situaci. Vizí společnosti je: „čistší a bezpečnější doprava“. Společnost respektuje těchto deset hodnot.

- 1) **Zodpovědnost** po zaměstnanci požaduje převzít zodpovědnost za svou práci, chování a také rozhodnutí.
- 2) Další z hodnot zaměstnanci říká, že **zdraví a bezpečnost** je vždy na prvním místě. Pracovníkům nařizuje vždy používat ochranné a bezpečnostní pomůcky a zajistit bezpečné prostředí pro všechny zaměstnance.
- 3) **Inovace** spočívá v nacházení nových řešení na základě odborných znalostí a technologií. Všechna zjištěná zlepšení a postřehy by měl zaměstnanec vždy sdílet.
- 4) **Integrita** je chápána jako čestnost. Po zaměstnancích požaduje, aby se chovali spravedlivě, poctivě a za žádných okolností neporušovali etiku společnosti.
- 5) **Vášeň a smysl pro naléhavost** nabádá zaměstnance pokusit se o okamžité dosažení úspěchu. Podporuje touhu zvítězit a neustále se posunovat kupředu.
- 6) **Vytrvalostí** se myslí rozhodná, neústupná a permanentní snaha o dosažení cílů.
- 7) **Orientace na výsledky** zaměstnancům ukládá za povinnost dosahovat plánované denní výroby, zajistit správné a včasné reportování a komunikovat dosažené výsledky a cíle se svým týmem na začátku každé směny. Jinak řečeno ukládá zaměstnancům plnění závazků vůči zákazníkům.
- 8) **Týmovou prací** je myšlena spolupráce. Zaměstnanec má možnost požádat o pomoc v každé situaci, může kooperovat se svými kolegy a měl by udržovat dobré vztahy uvnitř organizace.
- 9) **Transparentnost** nabádá zaměstnance, aby upozorňoval na problémy a byl vstřícný a otevřený. Prikazuje mu sdělit jakýkoli zjištěný problém a přiznat svou chybu, případně navrhnout řešení, které by zamezilo opakování se této chyby.
- 10) **Důvěra** vyjadřuje schopnost spoléhat se jeden na druhého a navzájem si důvěřovat (interní materiály společnosti ABC).

2.3 Lidské zdroje ve společnosti ABC

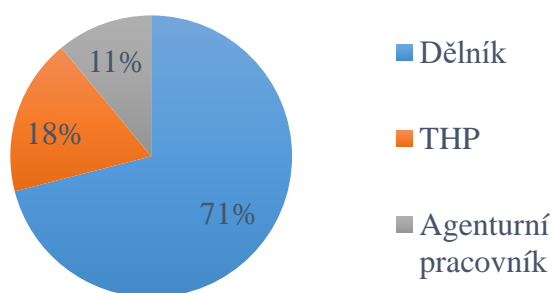
V rámci analýzy personálních ukazatelů bude zmíněna struktura pracovníků dle jejich práce na dělníky, THP a externí dělníky. Další oblasti analýzy se skládají pouze z informací týkajících se interních pracovníků a jsou jimi struktura pracovníků dle jejich dojezdové

vzdálenosti z místa bydliště a věková struktura pracovníků. Posledním analyzovaným ukazatelem je vývoj fluktuace od roku 2015.

Je nutné zmínit, že údaje jsou aktuální ke konci roku 2019. Do analýzy personálních ukazatelů nejsou zahrnuty změny, které nastaly v první polovině roku 2020. Tyto změny, zejména v podobě propouštění pracovníků, budou zmíněny níže.

Výrobní zaměstnanci společnosti pracují na jednosměnný, dvousměnný či třisměnný provoz. Od nepřetržitého provozu bylo upuštěno a tento režim zůstal pouze pro oddělení strojní údržby, které se ke konci roku 2019 skládalo z 24 osob. Výrobním charakterem společnosti je ovlivněna struktura pracovníků dle pohlaví, 60 % z nich jsou muži.

Obrázek 11 znázorňuje strukturu zaměstnanců: 81 % všech pracovníků je interních (756 zaměstnanců), z toho 71 % pracuje na dělnické pozici a 18 % jako THP, 19 % pracovníků jsou externí dělníci.



Obrázek 11: Struktura pracovníků

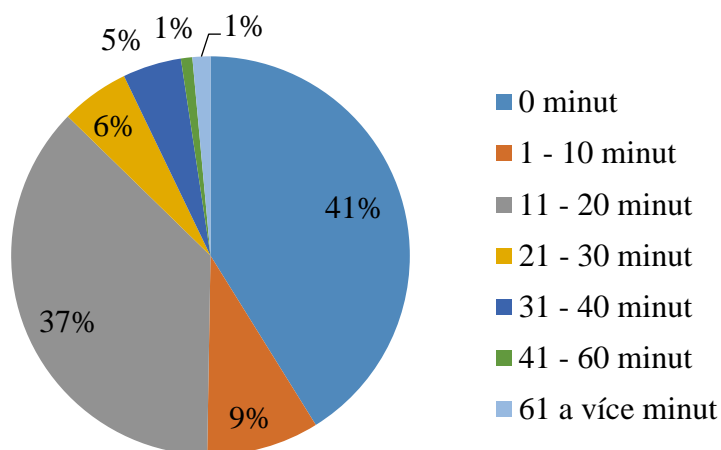
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Všechny údaje o pracovnících společnosti, které jsou popsány v této kapitole, jsou dále využity v rámci návrhů a doporučení. Z poměrně malého podílu agenturních zaměstnanců vyplývá, že je vhodné zaměřit interní komunikaci zejména na pracovníky interní. Agenturní pracovníci se navíc ve společnosti neustále mění dle aktuálních potřeb výroby.

Struktura pracovníků dle bydliště

Následuje Obrázek 12, na kterém je pomocí grafu intervalového rozdělení četností znázorněno, kolik minut jednotliví pracovníci společnosti ABC dojíždějí do práce z místa svého trvalého bydliště. Většina dojíždějících pracovníků dojíždí autem, proto byl zvolen přepočít na dobu trvání cesty tímto dopravním prostředkem. Počítána byla cesta pouze

jedním směrem a zdrojem doby trvání cesty byl *plánovač tras* na Google Maps. Uvažování jsou pouze interní pracovníci, kteří tvoří 89 % všech zaměstnanců. Prvním zajímavým údajem, který může být na první pohled zarážející je, že největší podíl zaměstnanců (41 %) dojíždí do práce nula minut. Tím je myšleno, že bydlí přímo v obci, ve které se společnost nachází. Zaměstnanců, kteří nebydlí v daném městě a dojíždějí méně než půl hodiny, je 52 %. Pouhých 6 % zaměstnanců dojíždí více než třicet minut a méně než hodinu. 1 % zaměstnanců má trvalé bydliště vzdálenější než hodinu cesty do firmy. Je předpokládáno, že tyto zaměstnanci nedojíždí do práce každý den, ale jsou ubytováni například na ubytovnách v okolí. Konečně, 4 % interních zaměstnanců má trvalé bydliště v Polsku.



Obrázek 12: Struktura zaměstnanců dle doby dojíždění do práce

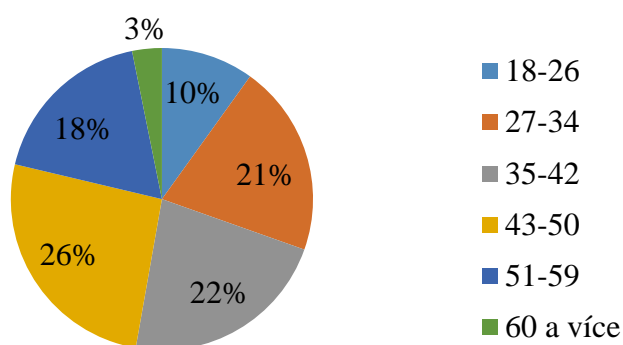
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Společnost ABC se nachází ve městě, které mělo ke konci roku 2018 přibližně 3 000 obyvatel. Za posledních pět let byl celkový přírůstek obyvatelstva v tomto městě 117 osob. V roce 2018 byl přirozený přírůstek obyvatelstva záporný, ale přírůstek obyvatelstva způsobený stěhováním jej několikanásobně převýšil, proto byl celkový přírůstek v roce 2018 kladný, a to ve výši 56 obyvatel. S ohledem na velký poměr pracovníků, kteří bydlí přímo ve městě, ve kterém se firma nachází, je možné, že celkovému přírůstku obyvatelstva obce firma napomáhá (ČSÚ, 2019).

Na základě struktury pracovníků dle místa bydliště bylo zjištěno, že je vhodné jednotlivé návrhy a doporučení cílit na regiony přilehlé městu, ve kterém se společnost nachází.

Věková struktura pracovníků

Obrázek 13 ukazuje věkovou strukturu pracovníků. Z grafu je zřejmé, že největší skupinu tvoří pracovníci ve věku 43 až 50 let. Pro firmu je pozitivní, že je mezi jejími pracovníky poměrně hodně osob mladších 34 let. Průměrný věk pracovníků společnosti je 41 let. Za zmínku stojí, že průměrný věk zaměstnanců v ČR byl v druhém čtvrtletí roku 2019 43,3 let (ČTK, 2019). Firma se dle těchto údajů nepotýká se stárnutím zaměstnanců a průměrný věk jejich pracovníků je nižší než průměrný věk pracovníků v celé ČR. Pracovníků, kterým je více než 50 let, pracuje ve společnosti pouze 21 %.



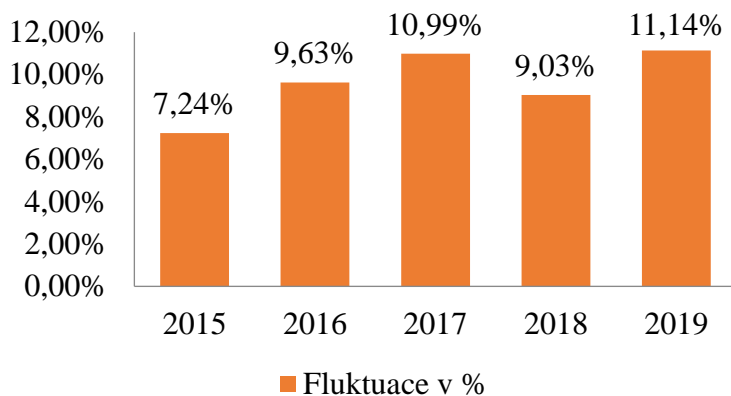
Obrázek 13: Věková struktura pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Poměrně nízkému průměrnému věku pracovníků je uzpůsobena návrhová část této práce týkající se zásad interní komunikace, kde je společnosti doporučeno pro komunikaci s pracovníky využívat zejména online prostředky, například e-mail či intranet.

Vývoj fluktuace

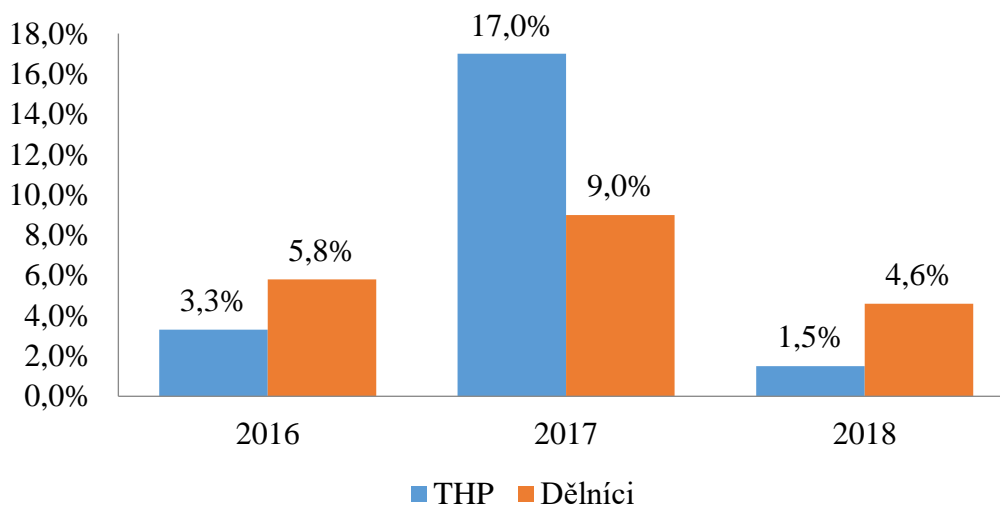
Obrázek 14 zobrazuje vývoj fluktuace ve společnosti mezi lety 2015 a 2019. Nejvyšší fluktuace byla v roce 2019, a to 11,14 %.



Obrázek 14: Vývoj fluktuace mezi lety 2015 a 2019

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Obrázek 15 ukazuje, jak se lišila fluktuace u THP a u dělnických pozic. Cílem společnosti bylo snížit fluktuaci u THP na méně než 3 % a u dělnických pozic na méně než 5 %. Tento cíl se v roce 2018 povedlo u obou skupin pracovníků splnit. Tomu ale předcházela velký výkyv ve fluktuaci v roce 2017, kdy byla fluktuace u THP 17 % a u dělnických pozic 9 %. Odchylka byla způsobena nejasnostmi ve vedení společnosti a poddimenzovanými stavy pracovníků. Tyto problémy se v průběhu roku 2017 podařilo společnosti vyřešit a důkazem toho může být právě fluktuace v roce 2018, která splnila požadované meze.



Obrázek 15: Vývoj fluktuace u THP a dělnických pozic v letech 2016, 2017 a 2018

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Z výše popsaného vyplývá, že se společnost nepotýká s problémy jako je stárnutí pracovníků. Společnosti se také podařilo vyřešit poměrně vysokou fluktuaci pracovníků a splnila své cíle, které si v této problematice stanovila. Více než 40 % pracovníků bydlí

přímo v obci, ve které se společnost nachází, což se dá považovat za výhodu, protože pracovníci nestráví příliš času dojížděním. Toto navíc může usnadnit organizování různých volnočasových a teambuildingových akcí. Všechny tyto fakty jsou zohledněny v návrhové části této práce.

2.4 Získávání pracovníků ve společnosti ABC

Společnost ABC využívá získávání pracovníků jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších. Na dalších řádcích bude získávání pracovníků ve vybrané společnosti blíže představeno.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Společnost k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů využívá rozesílání pracovních nabídek e-mailem a vyvěšování na informačních nástěnkách v areálu firmy. Společnost také využívá referenční program „Přiveď kolegu“, v rámci kterého může zaměstnanec obdržet 10 000 Kč za nábor nového pracovníka. Za rok 2019 se uskutečnilo 30 interních přesunů, z toho bylo 9 přesunů vertikálním směrem vzhůru a 21 horizontálních.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

V současnosti je možné nalézt inzeráty společnosti na volné pracovní pozice na jejich kariérních stránkách. Nejvíce společnost ABC využívá pracovního portálu s celorepublikovým dosahem *jobs.cz*, za který ročně zaplatí cca 240 000 Kč. Společnost inzeruje i v rámci lokálních periodik jako je například 5+2. Roční náklady jsou u tohoto způsobu inzerce cca 50 000 Kč. Celkové náklady vynaložené v roce 2019 na nábor zaměstnanců z externích zdrojů činily 1 597 305 Kč.

Podrobnosti o přijatých pracovnících zobrazuje Tabulka 3. Z ní je zřejmé, že v roce 2019 společnost získala z externích zdrojů 239 nových pracovníků, z toho 82 THP a 157 manuálních pracovníků. Je třeba podotknout, že tento údaj zohledňuje pouze přijaté pracovníky, proto by se jejich počet lišil od celkového přírůstku pracovníků. V tabulce je dále vidět údaj o průměrném počtu dnů na obsazení pracovní pozice z externích zdrojů, který činí 67 dnů a „vyjadřuje počet kalendářních dnů od zadání požadavku na obsazení všech volných pracovních pozic do okamžiku, kdy externí kandidáti přijali pracovní nabídku, vztažený k počtu pracovníků přijatých z externích zdrojů“ (Horváthová, et al., 2016, s 346). Ve vybrané společnosti údaj o průměrném počtu dnů na obsazení pracovní pozice vyjadřuje počet dnů mezi otevřením a uzavřením dané pozice. Počítá se od chvíle, kdy je pozice

vystavena v interním systému společnosti až po okamžik, kdy je vybraný kandidát akceptován a finálně schválen.

Tabulka 3: Ukazatele související s náborem pracovníků z externích zdrojů v roce 2019

	THP	Manuální pracovníci	Celkem
Počet přijatých pracovníků	82	157	239
Náborové náklady v Kč	889 619 Kč	707 686 Kč	1 587 305 Kč
Průměrný počet dní na obsazení pracovní pozice	94 dnů	30 dnů	67 dnů
Náklady na nábor jednoho pracovníka	10 849 Kč	4 507,5 Kč	6 641 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

2.5 Propouštění pracovníků ve společnosti ABC

Společnost musí čas od času využít nuceného odchodu pracovníků, například jejich propuštění z nadbytečnosti. K listopadu 2019 byla ve společnosti dokončena část restrukturalizace v podobě ukončení 20 pracovních poměrů napříč závodem a propuštění 15 osob z oddělení strojírenství. Hlavním důvodem restrukturalizace byla snaha o snížení mzdových i dalších nákladů, z důvodu příprav na ekonomickou recesi. Již v první polovině následujícího roku koronavirová krize potvrdila, že příprava na ekonomickou krizi v podobě restrukturalizace byla žádoucí. Další část plánované restrukturalizace pokračovala i v průběhu roku 2020, a z důvodu pandemie byla mírně rozšířena.

Strategie outplacementu

V případě, že dojde k propuštění z nadbytečnosti, má firma pro propuštěné pracovníky nastavenou **strategii outplacementu** (tzv. strategii postarání se o propuštěné zaměstnance). Společnost spolupracuje s externí agenturou, která má za úkol se o tyto propuštěné zaměstnance postarat a pomoci jim s jejich co nejrychlejším opětovným uplatněním na trhu práce. Vybraný konzultant má za úkol propuštěným pracovníkům například poradit, jak se zapsat na Úřad práce ČR. Konzultant také společnosti posílá reporty o propuštěných pracovnících, a to na měsíční bázi. Tento člověk ví o otevřených pozicích v jiných firmách a je připraven na tyto pozice propuštěné zaměstnance pomoci dosadit. Pracovníkům pomáhá s tvorbou či úpravou jejich CV a případně jim pomůže se připravit na vstupní pohovor u potenciálního nového zaměstnavatele. Na těchto sezeních může být přítomný i psychologický poradce, který v případě potřeby provádí psychometrické testy za účelem

zjištění osobnostních a charakterových vlastností zaměstnance. Na jejich základě je pak schopen zaměstnanci doporučit, jaká nová pozice by pro něj mohla být vhodná a pro kterou bude mít vlohy.

Úspěšnost této strategie je vysoká a deklaruje ji fakt, že po restrukturalizaci oddělení engineeringu v květnu 2019, kdy bylo propuštěno 15 zaměstnanců, mělo už v září zajištěnu novou práci 90 % propuštěných zaměstnanců. Další její výhodou je, že firma má přehled o tom, jak se daří jejím bývalým pracovníkům, kolik jich za určitou dobu nastoupilo na novou pozici a na jakou.

Propouštění pracovníků je velice významnou složkou tvorby značky zaměstnavatele. Jak řekl jeden z pracovníků HR oddělení vybrané společnosti: *„Nabírat lidi umí každý, ale citlivě je propouštět, abychom jim nezničili kariéru, to je už horší.“* Tato věta celou problematiku výstižně shrnuje. Propuštění zaměstnanci, kteří se cítí poškozeně, mohou jméno firmy poškodit. Proto se firmě vyplatí investovat nemalé finanční prostředky a čas do osob, které pro ni již nepracují, ale pracují pro její značku zaměstnavatele.

2.6 Budování značky zaměstnavatele ve společnosti ABC

Společnost ABC se snaží různými způsoby oslovit a zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání. Všemi těmito činnostmi utváří svou značku zaměstnavatele, kterou vysvětluje teoretická část této práce. V této kapitole jsou představeny činnosti, kterými společnost tvoří svou značku zaměstnavatele. Jednotlivé činnosti jsou rozděleny do dvou skupin dle toho, zda pomocí nich společnost buduje spíše svou interní nebo externí značku zaměstnavatele.

2.6.1 Budování interní značky zaměstnavatele

Jak je uvedeno v kapitole 1.2, interní značka zaměstnavatele působí především na stávající pracovníky. Jejím přínosem je, že může zvýšit spokojenost, produktivitu a angažovanost pracovníků.

Definice identity společnosti ABC

Atmosféra ve společnosti je dle HR Supervisora vnímána jako rodinná, vyznačující se zejména příjemností a nepříliš velkým stresem. Jak je zmíněno výše v kapitole 2.3, celkem 41 % zaměstnanců bydlí ve stejném městě, ve kterém se společnost nachází. Mezi zaměstnanci je velice často nějaký rodinný poměr, není výjimkou, že ve stejném závodě pracují například sourozenci či manželé. Ve firmě je patrný vysoký stupeň seniority (tzn., že

mnoho zaměstnanců ve firmě pracuje celý život). To vnímanou rodinnou atmosféru deklaruje. Dalším faktorem potvrzujícím příjemnou atmosféru je fakt, že se firma nenachází v průmyslové zóně, ale uprostřed města. I přesto je ale velice dobře dopravně dostupná. Firma je s městem, ve kterém se nachází, úzce propojena a spolupracuje s ním na mnoha aktivitách a projektech. Mezi ně patří například pořádání dětských táborů, pálení čarodějnic, Mikulášských besídek či setkání se seniory. Velkou zásluhu na této spolupráci mají i odbory společnosti.

Firemní kultura je spíše volnější. Ve společnosti není vyžadován žádný konkrétní styl oblékání, tzv. *dresscode*, jako je tomu většinou ve velkých společnostech. Specifické oblečení musí mít pouze zaměstnanci ve výrobě, a to zejména z důvodu bezpečnosti a rozlišení dle konkrétního pracoviště.

Firma má pro zaměstnance ve výrobě odpočinkové prostory v podobě tzv. „svačináren“, které jsou plně klimatizované a nachází se v nich například kávové automaty či mikrovlnky. Technicko-hospodářští pracovníci mají k dispozici kuchyňku, ve které je vybavení jako kávovar, sodobar či mikrovlnka. Káva byla donedávna pro THP zdarma, ale z důvodu přípravy na ekonomickou recesi zavedla firma několik úsporných finančních opatření, jako například právě zpoplatnění kávy.

Průzkum spokojenosti provedený firmou v roce 2018

Důležitým nástrojem pro budování značky zaměstnavatele je sledování spokojenosti, angažovanosti a motivovanosti pracovníků. Ke sledování těchto aspektů mohou sloužit pravidelné průzkumy mezi pracovníky společnosti.

Firma provádí průzkumy spokojenosti vždy jednou za dva roky. Poslední průzkum byl proveden v roce 2018. Dotazník byl dán všem zaměstnancům společnosti, jeho vyplnění nebylo ničím podmíněno, tzn., že pracovníci nebyli ničím hmotným motivováni k jeho vyplnění. I přesto ho v roce 2018 vyplnilo 52 % pracovníků, v roce 2016 to bylo 39 %.

Společnost si vytyčila několik cílů v oblasti *angažovanosti pracovníků, efektivity manažera a výkonnostního potenciálu*. Ve všech třech těchto kategoriích chce společnost dosahovat výsledku 80 – 90 %.

Zjištěné výsledky zaznamenává Tabulka 4. K oblasti angažovanosti se vztahovaly čtyři výroky, které je možné vidět v první části tabulky. Výsledné procento angažovanosti je vypočítáno průměrem těchto čtyř výroků. Angažovaných pracovníků je dle průzkumu 52 %

z těch, kteří dotazník vyplnili, tj. zlepšení o 13 procentních bodů od roku 2016. V oblasti efektivity manažera je dosaženo 68% úspěšnosti, zlepšení od roku 2016 je ve výši 12 procentních bodů. Tři výroky vztahující se k tomuto tématu jsou vidět v druhé části tabulky. Například 72 % respondentů si myslí, že jejich nadřízený dobře vede svůj pracovní tým. Výkonnostní potenciál byl zaznamenán ve výši 76 %, v roce 2016 tento ukazatel nebyl hodnocen. Zde si například 88 % respondentů myslí, že společnost ABC dbá na bezpečnost svých pracovníků při práci.

Tabulka 4: Výsledky průzkumu spokojenosti společnosti XYZ z roku 2018

Celkově jsem spokojen/a se společností XYZ	56 %
Doporučil/a bych společnost XYZ jako dobrého zaměstnavatele	48 %
Občas se rozhlížím po práci v jiné společnosti	52 %
Jsem hrdý/á na to, že pracuji ve společnosti XYZ	52 %
→ Angažovanost	52 %
Můj nadřízený dobře organizuje pracovní úkoly	70 %
Můj nadřízený dobře vede svůj pracovní tým	72 %
Můj nadřízený je vynikající vedoucí pracovník	62 %
→ Manažerská efektivita	68 %
Jsem dostatečně proškolen/a, abych mohl vykovávat svoji práci	87 %
Jsem přiměřeným způsobem zapojen/a do rozhodování, které má vliv na moji práci	66 %
Tým vedení našeho závodu je odhodlán poskytovat zákazníkům vysoce kvalitní produkty a služby	69 %
Problémy zákazníků se řeší rychle	56 %
Společnost ABC dbá na bezpečnost svých pracovníků při práci	88 %
→ Výkonnostní potenciál	76 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti ABC

Společnost ABC se zjištěnými výsledky průzkumu vždy dále pracuje. Dotazníky jsou nejprve hodnoceny na úrovni jednotlivých vedoucích, dále postupují k managementu závodu a nakonec k mezinárodnímu vedení společnosti. Vedení zvolí jednu oblast, kterou je nutné vylepšit a zvolí ji za největší prioritu. Management závodu doplní dvě až tři další oblasti, na jejichž zlepšení by se rád zaměřil. Nakonec je vytvořen akční plán, který je čtvrtletně revidován. Zpětně se hodnotí, jaké kroky byly podniknuty ke zlepšení dané oblasti a které je ještě nutné podniknout. Společnost se například v minulých letech potýkala

s problémem s interní komunikací. Tento problém byl pomocí dotazníku identifikován. Navrženo bylo jeho řešení v podobě přidání televizí a nástěnek v areálu závodu a vytvoření firemního oběžníku.

CSR – Společenská odpovědnost firmy

Společnost si zakládá na své snaze chránit životní prostředí. Hlavní prioritou je pro ni ochrana zdraví a bezpečnost zaměstnanců. Společnost se snaží redukovat odpady, snižovat emise skleníkových plynů, šetrně a bezpečně manipulovat s chemickými látkami atd. Prostředky, které společnost využívá ke zlepšování kvality životního prostředí, zobrazuje Obrázek 16.



Obrázek 16: Prostředky využívané společností ke zlepšování životního prostředí

Zdroj: interní materiály společnosti ABC

Společnost ABC disponuje certifikátem pro řízení kvality ISO 9001:2015. Dále má certifikaci systému ochrany životního prostředí ISO 14001:2015. Certifikovaný má společnost i systém jakosti, což dokládá získání certifikátu ISO/TS 16949:2009, který je v oblasti podnikání této společnosti klíčový.

Interní komunikace

Systém interní komunikace společnosti ABC je definován na mezinárodní úrovni a společnost jej respektuje a řídí se jím. Vedení společnosti komunikuje s pracovníky zejména prostřednictvím e-mailové komunikace, nástěnek v areálu závodu a momentálně připravuje spuštění firemního oběžníku. Společnost si uvědomuje důležitost osobní komunikace, a proto se při předávání důležitých informací spoléhá mimo jiné na pravidelná hromadná setkání s vedením společnosti a zprostředkování informací přes přímého nadřízeného. V rámci českého závodu zaměstnanci komunikují česky, oficiálním jazykem společnosti je angličtina. Při komunikaci se zahraničními agenturními pracovníky zejména

z Polska je využíváno češtiny, případně služeb překladatelů či jazykových znalostí vedoucích výroby.

Zaměstnanecké výhody

Kromě dnes již základních zaměstnaneckých výhod, jako je pět týdnů dovolené, 13. mzda, příspěvek na penzijní pojištění a dalších poskytuje společnost například i kulturní vyžití v podobě lístků do divadla, muzea apod. Přímou v areálu firmy je k dispozici rehabilitační pracoviště, kam si mohou zaměstnanci dojít na masáž a platí pouze třetinu ceny, zbytek doplácí zaměstnavatel. V areálu firmy se nachází závodní jídelna s celodenně otevřenou kantýnou, proto společnost svým pracovníkům neposkytuje stravenky.

Dále mohou být pro zaměstnance zajímavé například příspěvky na penzijní a životní pojištění, finanční podpora při narození dítěte, různé odměny při pracovních a životních výročích nebo při odchodu do důchodu. Firma odměňuje i dárce krve. Mezi nefinanční benefity lze zařadit možnost nechat se očkovat, využít závodního lékaře v areálu firmy, poslat své děti na firemní dětské tábory, využít rodinných dnů a dnů otevřených dveří.

Mimopracovní aktivity

Společnost ABC pořádá pro své zaměstnance nejrůznější akce, mezi nimi například team buildingové akce jednotlivých oddělení i napříč společností, vánoční večírky, sportovní akce jako „*Do práce na kole*“ apod. Dále se zapojuje do dobrovolných akcí, jako je například akce „*Uklidme Česko*“.

Program TOP 10

Program TOP 10 vyvinula společnost ABC k ocenění deseti pracovníků či pracovních týmů, kteří ztělesňují jednu z jejich deseti firemních hodnot. Pracovník či skupina může být k účasti v této soutěži nominována svým kolegou.

Další vzdělávání a možnost kariérního růstu

Společnost ABC svým zaměstnancům nabízí různá školení, kurzy a další možnosti jejich osobního i kariérového rozvoje. Kromě jazykových kurzů firma nabízí například odborná vzdělávání, rozvoj měkkých dovedností a individuální rozvojové plány. Ve firmách se často objevují i programy pro zlepšovatele a odměny za ideové návrhy, společnost ABC není výjimkou.

Jazykové kurzy nabízené společností jsou určeny zejména THP, protože jazyky (hlavně angličtinu a němčinu) hojně využívají při své práci. Zaměstnanci pracující na dělnických pozicích nemají o jazykové kurzy velký zájem, překážkou je navíc vícesměnný provoz, který komplikuje časové plánování výuky. Problém harmonogramu firma řeší pomocí možnosti online výuky jazyků. Zaměstnanec má v případě zájmu možnost jazyk studovat doma u počítače.

Firma využívá tzv. rozvojových školení, která mají za úkol identifikovat mezery mezi znalostmi požadovanými a skutečně nabytými. Na základě popisu pracovního místa a kvalifikační matice specialista identifikuje znalostní požadavky na daného pracovníka a porovná je se znalostmi, kterými pracovník disponuje. To provede pomocí hodnocení zaměstnance, při kterém se hodnotí jeho pracovní výkon a profesní připravenost. V případě rozporu dosažených znalostí s požadovanými specialista navrhne a naplánuje dodatečná školení, kurzy a vzdělávání. Firma má propracovaný plán vzdělávání, za který zodpovídají kvalifikovaní zaměstnanci. Plán vzdělávání je zaměřen zejména na THP, ve výrobě je využívána matice dovedností. Společnost sestavuje také rozvojové plány, které jsou určeny pro tzv. high potentials, neboli zaměstnance s vysokým potenciálem ke kariérenímu růstu, ať vertikálnímu (postup na vyšší pracovní pozici v hierarchii společnosti, s větší odpovědností, pravomocemi i finančním ohodnocením) nebo horizontálnímu (změna pracovní pozice se stejnými parametry napříč firmou) (Špok, 2017).

Plán vzdělávání je zaměřen také na růst zaměstnanců na vedoucí pozice. Firma má definovány plány nástupnictví. Každý zaměstnanec TOP managementu má určeného svého nástupce, který je předem určen a kterého si sám zaučuje a předává mu své know-how. Firma se nepotýká s problémy, že by manažeři nechtěli své know-how předávat. Jejich mentalita je taková, že je pro ně výhodnější své znalosti předávat a částečně svou práci delegovat, než se snažit dělat nepostradatelnými.

Zaměstnanci mají ve firmě možnost mezinárodního kariéreního růstu, vzhledem k mezinárodnímu přesahu firmy a mezinárodnímu vedení. Od roku 2016 byli povýšeni tři TOP manažeři na evropskou pozici. Na základě těchto informací lze konstatovat, že z hlediska kariéreního růstu je firma velice perspektivní.

2.6.2 Budování externí značky zaměstnavatele

V teoretické části této práce je napsáno, že externí značka zaměstnavatele má za cíl oslovit potenciální uchazeče o práci a snaží se získat požadovaný počet kvalitních uchazečů. Spočívá zejména ve využívání moderních sdělovacích prostředků a médií, která jsou určena k zlepšování veřejného mínění. To deklarují prostředky, kterými buduje svou externí značku zaměstnavatele společnost ABC.

Kariérní stránky

Kromě webových stránek, kde se společnost ABC prezentuje na mezinárodní úrovni, má vytvořené kariérní stránky v rámci portálu pracovních příležitostí jobs.cz. Stránky jsou opravdu dobře propracované a jejich vzhled ukazuje Příloha D. Stránky obsahují sekce *o nás*, *volná místa*, *proč k nám*, *kariéra a rozvoj* a *kontakt*. V sekci *o nás* jsou základní informace o společnosti a jejich závodech nacházejících se v ČR jako je historie, počet zaměstnanců, různá ocenění apod. V záhlaví jsou navíc napsány hodnoty společnosti. V sekci *volná místa* jsou vypsány aktuální volné pracovní pozice a jejich stručná charakteristika. Sekce *proč k nám* popisuje zaměstnanecké benefity, které jsou rozděleny do čtyř skupin – finanční benefity, rozvoj a vzdělávání, volný čas a zdraví. V sekci *kariéra a rozvoj* jsou doplněny další informace o výhodách práce ve společnosti ABC a možném kariérním postupu a dalším vzdělávání. V poslední sekci *kontakt* se kromě kontaktů nachází kontaktní formulář, který může potenciálním pracovníkům usnadnit komunikaci s firmou. U všech sekcí jsou využity autentické fotky prostředí společnosti a jejich reálných zaměstnanců.

Storytelling

Na svých kariérních stránkách společnost využívá napříč sekcemi osobní příběh pracovníka, tzv. storytelling, který je blíže představen v kapitole 1.10.1. Konkrétní zaměstnanci firmy zde nechali zveřejnit svá jména, pracovní pozice a fotografie. K tomu je jednou větou shrnuto jejich působení ve společnosti, jejich cíl, vize, motto, čeho si váží na svém zaměstnání či firmě. Tyto konkrétní příběhy působí na potenciálního pracovníka velice pozitivně. Výhody, kterými se firma představuje, již nejsou pouze prázdné nekonkrétní fráze, ale dostávají tvář.

Den otevřených dveří

Společnost pravidelně pořádá tzv. Den otevřených dveří. Tato akce je vždy poměrně úspěšná a pro firmu a její identitu přínosná. Tyto akce se většinou pořádají v letních měsících a den otevřených dveří společnosti ABC nebývá výjimkou. Návštěvnost byla v roce 2019 asi 700 účastníků a tvoří ji hlavně zaměstnanci s jejich rodinami a známými. Samozřejmostí je bohatý program, hudba, občerstvení, případně soutěže a komentované prohlídky výrobních prostor. Součástí akce je i charitativní tombola, ve které se v roce 2019 vybralo 15 000 Kč. Tato částka byla věnována vybraným neziskovým organizacím.

Spolupráce se školami

Společnost spolupracuje s několika středními a vysokými školami. Ze středních zejména s *ISS Vysoké nad Jizerou*. Společnost je otevřena poskytování odborných praxí studentům této školy, organizuje pro ně různé ukázky své výroby a škole poskytuje své výrobky jako učící pomůcky. Z vysokých škol společnost spolupracuje například s Technickou univerzitou v Liberci. Účastní se veletrhů pracovních příležitostí a její zaměstnanci pravidelně přednáší studentům z různých fakult. Pro studenty a absolventy středních škol nabízí společnost náborový příspěvek ve výši 5 000 Kč.

Sociální sítě

Společnost ABC nepropaguje svou značku zaměstnavatele na sociálních sítích. Nemá Facebook, Instagram ani Twitter. Jedinou sociální sítí, na které se společnost prezentuje, je LinkedIn. Svůj profil na LinkedInu má společnost dobře propracovaný, nicméně poslední příspěvek byl přidán na začátku roku 2020. Vzhledem k tomu, že společnost svůj profil spravuje na mezinárodní úrovni, přidává veškeré příspěvky v angličtině.

Portály určené k recenzování zaměstnavatelů

Jak uvádí kapitola 1.5, existují portály určené k recenzování zaměstnavatelů jejich zaměstnanci. V České republice je k tomu nejvyužívanější recenzní portál *Atmoskop.cz*, okrajově poté *vimvic.cz*. Společnost ABC o těchto recenzních portálech má povědomí, ale vzhledem k relativně nízkému počtu recenzí nemá potřebu na recenze reagovat, ať už změnami ve způsobu vedení či ve firmě obecně.

Další text shrnuje to, jaké recenze má vybraná společnost na českých portálech určených k recenzování zaměstnavatelů. Informace pochází z portálů *atmoskop.cz* a *vimvic.cz*. Oba

portály fungují zároveň i jako pracovní portály s nabídkami práce. Je nutné, aby firma brala v úvahu fakt, že potřebu psát recenze mají většinou nespokojení pracovníci.

Atmoskop.cz

Vybraná společnost ABC má na tomto portálu k 1.6.2020 celkem 33 hodnocení. Mezi pozitiva recenzenti řadí například levné stravování, dobrý pracovní kolektiv, rozmanité benefity a mimopracovní akce. Dále vyzdvihují spolehlivost a důvěryhodnost společnosti.

Naopak mezi negativy se objevuje absence možnosti kariérního růstu, špatný přístup nadřízených, jejich nezájem a neúcta. Zmíněna je i horší kvalita zaškolování a udržení kvalitních zaměstnanců. Kariérní růst hodnotí negativně zejména zaměstnanci z oddělení výroby, naopak zaměstnanci pracující na manažerských pozicích možnost profesního růstu vyzdvihují, viz Obrázek 17 (Atmoskop.cz, 2020).



Obrázek 17: Hodnocení vybrané společnosti na serveru Atmoskop.cz

Zdroj: (Atmoskop.cz, 2020)

Vimvic.cz

Na portálu *vimvic.cz* má vybraná společnost pouze dvě recenze. Oba zaměstnanci hodnotí společnost čtyřmi hvězdičkami z pěti. Jako pozitiva označují dobré finanční ohodnocení,

kolektiv a hodně benefitů. Za negativa označují nedostatečné zásobování v podobě chybějícího materiálu a horší přístup k zaměstnancům. Vzhledem k malému počtu recenzí tomuto portálu nelze dávat velký význam (Vimvic.cz, 2020).

3. SOUČASNÁ SITUACE REBRANDINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ

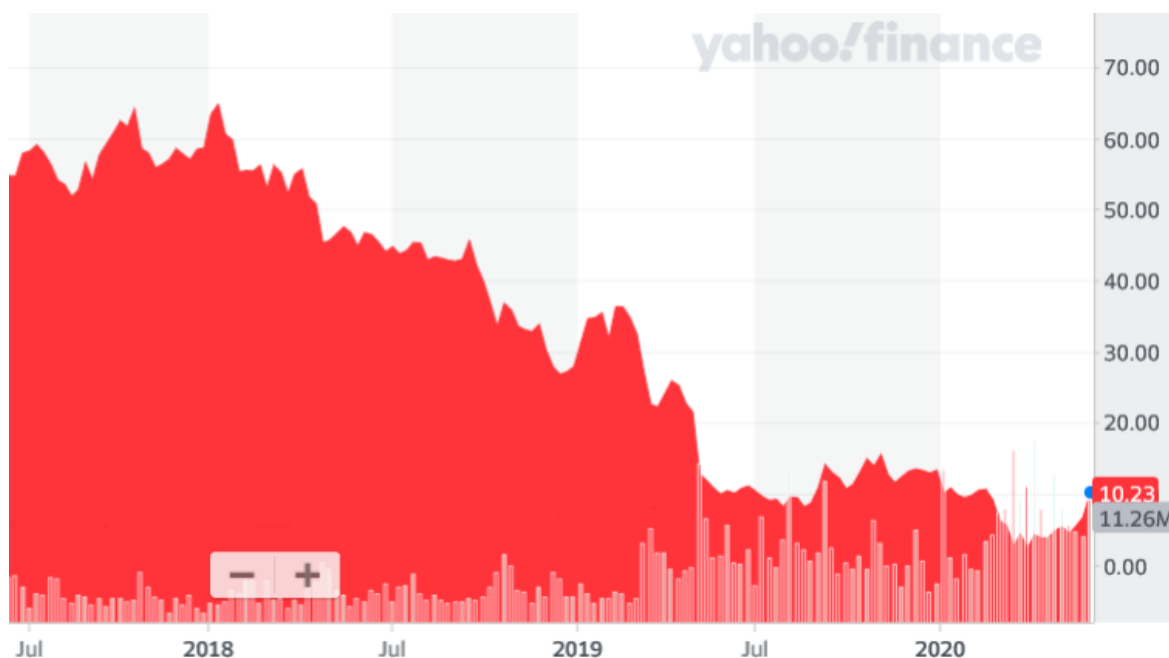
Nadnárodní vedení společnosti ABC se rozhodlo stávající společnost rozdělit na dvě nové z důvodu, aby posílilo svou pozici v rámci automobilového průmyslu. Jednalo se o strategické obchodní rozhodnutí, jehož cílem bylo za využití synergického efektu se snížením nákladů zaujmout lepší místo na poli automobilového průmyslu. Jedna z nově vzniklých společností ponese stejný název – zde ABC. Druhá, které se věnuje dále tato práce, bude používat název nový - zde XYZ. Společnost XYZ již byla vytvořena na mezinárodní úrovni. Plánovaný proces rozdělení společnosti je podrobněji popsán níže. Popsány jsou i nové hodnoty společnosti, důvod pozastavení celého procesu rebrandingu a aktivity, které společnost v rámci employer rebrandingu již podnikla.

3.1 Plánované rozdělení společnosti ABC

Jak je zmíněno výše, důvodem pro rebranding bylo strategické obchodní rozhodnutí společnosti, kterým chce docílit lepšího postavení v rámci automobilového průmyslu.

Původní časový harmonogram plánované akvizice byl ještě 9. ledna 2019 následující. V dubnu 2018 bylo oznámeno rozdělení společnosti ABC na dvě nové společnosti. V červenci 2018 byli jmenováni noví ředitelé a v září bylo ustanoveno sídlo společnosti. V říjnu 2018 byla transakce uzavřena. V první polovině roku 2019 měl být odhalen nový název, logo, hodnoty a záměr společnosti, k čemuž opravdu došlo, a to na začátku března 2019.

Okamžitě po zveřejnění záměru rozdělení závodů ale došlo k prudkému poklesu akcií společnosti, viz Obrázek 18. Vezme-li tato práce v úvahu rozbor vývoje hodnoty akcií za poslední tři roky, tzn. od poloviny roku 2017, bylo maximum v lednu roku 2018 (64,69 dolarů). Poté, co společnost oznámila rozdělení, došlo k prudkému poklesu. Během tří měsíců (únor až květen 2019) došlo k poklesu akcií z hodnoty 36,25 dolarů na 12,59 dolarů (tzn. o 66 %). Díky tomuto poklesu bylo rozdělení závodů pozastaveno. Od té doby se hodnota akcií pohybovala mezi 7,89 dolary za akcii (5.8.2019) a 15,31 dolary (11.11.2019), a to až do února 2020. Po vypuknutí pandemie koronaviru a následných celosvětových opatřeních, která zahrnovala pozastavení činnosti mnoha firem a útlum automobilového průmyslu, klesla hodnota akcií společnosti ABC na své globální minimum, kterého dosáhla na počátku dubna 2020 a bylo to 2,32 dolarů (Finance.Yahoo.com, 2020).



Obrázek 18: Vývoj hodnoty akcií společnosti ABC

Zdroj: (Finance.Yahoo.com, 2020)

I přes nepříznivý vývoj situace na trhu akcií došlo k rozdělení společnosti na mezinárodní úrovni. Na úrovni České republiky je situace k polovině roku 2020 nejasná, a to mimo jiné i kvůli koronavirové krizi. K 1. 7. 2020 byl na úrovni ČR započat pouze interní rebranding, přesto je v práci snaha navrhnout koncepci rebrandingu, a to jak interního, tak externího, i s ohledem na vývoj situace a změny, které ovlivnily i zpracování této diplomové práce.

3.2 Aktivity společnosti realizované v rámci employer rebrandingu

Employer rebranding na národní úrovni k 1.7.2020 v podstatě nezačal. Vzhledem k tomu, že v době, kdy měla společnost XYZ v plánu začít rebranding komunikovat externě, vypukla koronavirová krize, nestačila společnost podniknout žádné kroky v rámci **externího** employer rebrandingu. Společnost svou pozornost zaměřila zejména na péči o zdraví svých pracovníků a rebranding tudíž v té době neměl nejvyšší prioritu. Závod společnosti prošel dokonce téměř měsíční kompletní odstávkou, a ještě na počátku července 2020 nefungoval na 100 %. Na mezinárodní úrovni se nově vzniklá společnost zatím prezentuje zejména pomocí svých webových stránek a přes stránku na profesní sociální síti LinkedIn, oboje pouze v angličtině.

3.2.1 Interní rebranding a seznámení zaměstnanců s novou značkou společnosti

Společnost XYZ stačila začít provádět **interní** employer rebranding, ale i ten byl koronavirovou krizí pozastaven. Nicméně v rámci něj společnost stihla uskutečnit ještě v průběhu roku 2019 seznámení zaměstnanců s novým logem. V březnu 2020 proběhlo setkání se zaměstnanci, které mělo za cíl je seznámit s novými hodnotami. V areálu společnosti jsou hodnoty vystaveny a na místech k tomu určených je k vidění i nové logo společnosti.

Brand workshop

V průběhu tvorby nových hodnot, názvu a loga proběhlo několik workshopů, na kterých měli čeští zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor a případné připomínky. K jejich názorům bylo při tvorbě nové značky přihlédnuto. Na dalších workshopech mimo jiné pomáhali s překlady hodnot do češtiny.

Na dalším workshopu již byli seznámeni s hotovým názvem, propagačními materiály, hodnotami a logem, a to mimo jiné za účelem předání těchto informací nižším liniím managementu a dalším zaměstnancům. Účelem takto precizního představení všech materiálů je snaha o správně prezentovaný rebranding, jehož potenciál nebude omezen špatnou komunikací, ze které by mohlo pramenit nepochopení, různá nedorozumění a další nežádoucí stavy. I proto je této aktivitě věnováno tolik času, peněz i sil.

Logo manuál

Kapitola 1.9 zmiňuje, že grafická stránka prezentace společnosti by měla být definována prostřednictvím design manuálu v souladu s tím, aby její prezentace korespondovala s firemní identitou. Tomuto odpovídají aktivity, které společnost již podnikla a které se řídily tzv. logo manuálem vytvořeným mezinárodním vedením společnosti. V logo manuálu je mimo jiné specifikováno, proč logo dostalo svůj vzhled, jaký je jeho smysl, jaký typ loga se má používat v jakých situacích a kam jej situovat na stránce dokumentu, v jakém nejmenším formátu jej lze využít apod. V logo manuálu lze najít, jak nové logo vznikalo nebo podle čeho byly vybírány barvy. Ukázány jsou v něm i zamítnuté varianty loga. Logo manuál je velice podrobný.

3.3 Hodnoty společnosti XYZ

Hodnoty společnosti XYZ jsou navrženy odlišně od hodnot společnosti ABC. Jsou zaměřeny více konkrétně a odpovídají oboru, ve kterém společnost působí. Grafické zpracování těchto hodnot je zobrazuje Příloha E. Vizuální podoba hodnot je pojatá závodně, až agresivně. Zvolené barvy (černá a červená v kombinaci s bílým textem) tento fakt ještě podtrhují.

Hodnoty i vizi nově vzniklé společnosti, stejně tak jako celkovou strategii, vytvořila mezinárodní centrála společnosti. Vše vznikalo postupně. Dva měsíce před zveřejněním hodnot uspořádala centrála hodnotový workshop v každé zemi, ve které se nachází její závod. Workshopu se účastnil tým složený z pracovníků zabývajících se interní komunikací a pracovníků z externí agentury. Na workshopu byla představena obdobná sada hodnot, jako která byla později zveřejněna. Cílem bylo zjistit, jak hodnoty na zaměstnance působí. Potřeba bylo také eliminovat hesla či slovní spojení, která by mohla pro některou z národností působit nehezky či dokonce urážlivě, viz diametrální odlišnost například čínské a evropské kultury. Doporučení a postřehy plynoucí z workshopu byly využity při dokončovacích pracích na hodnotách společnosti. Finální, publikovanou verzi hodnot, přeloženou do češtiny, zobrazuje Tabulka 5.

Tabulka 5: Hodnoty společnosti XYZ

Vždy poctivě	Tato hodnota je ctěna i v případě, že nikdo nekontroluje nebo nemá šanci kontrolovat správnost prováděných úkonů. Konkrétně nařizuje dělat správnou věc správným způsobem, ozvat se a nést za své rozhodnutí a chování zodpovědnost.
Jeden tým	Znamená, že lidé pracují na společném cíli, jímž je řídit pokroky, které uživatelům pomáhají získat maximum z každého vozidla, jízdy, závodu a cesty. Pracovat v jednom týmu obnáší navzájem se o sebe starat a ochraňovat, přijímat odlišnosti a vzájemně se učit od ostatních a společně dosáhnout úspěchu.
Tvoříme lepší zítřky	Společnost chce vždy být jeden krok před konkurencí, a tomu je třeba uzpůsobit své chování. Proto společnost usiluje o kreativní myšlení svých zaměstnanců, aby byli schopni problémy přetvořit v řešení. Snaží se utvářet trendy ve svém odvětví spíše než je následovat a chce se neustále zdokonalovat pomocí učení se.
Toužíme zvítězit	Skládá se ze snahy být nejlepší mezi svými konkurenty. Usiluje o bezvadný výkon a dodávání té nejvyšší kvality. Společnost se snaží získávat si své příznivce mezi zákazníky a odlišit se, což mohou zákazníci pocítit z houževnatého a odhodlaného přístupu k práci.

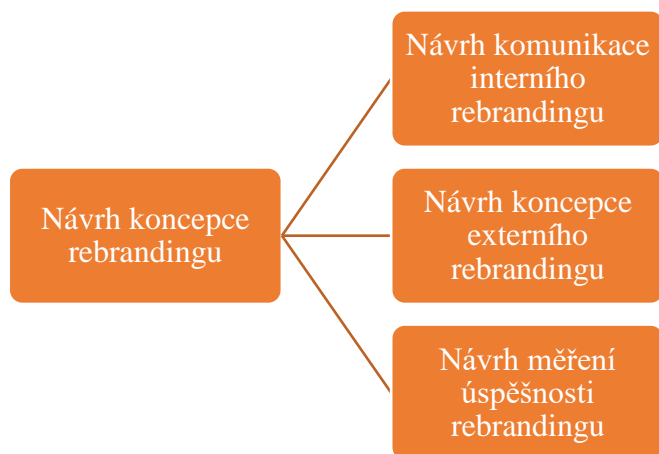
Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti XYZ

Tato kapitola vysvětlila okolnosti a průběh rebrandingu. Představeny byly hodnoty nově vzniklé společnosti XYZ a popsán byl plánovaný průběh rebrandingu, který musel být z různých důvodů několikrát později. Důvody jeho pozdější a pozdržení tato kapitola také zmiňuje. Byl jimi zejména pokles hodnoty akcií společnosti ABC v první polovině roku 2019 a poté koronavirová krize v první polovině roku 2020. K 1.7.2020 v České republice nebyly podniknuty žádné kroky v rámci externího rebrandingu, započata byla pouze komunikace rebrandingu interního.

4. NÁVRH KONCEPCE REBRANDINGU VE SPOLEČNOSTI ABC

Cílem kapitoly je na základě provedené analýzy společnosti navrhnout koncepci employer rebrandingu. V kapitole 4 je navržena jak koncepce interního, tak externího rebrandingu. Do návrhu koncepce rebrandingu nejsou významně promítnuty důsledky pandemie koronaviru.

Návrh koncepce employer rebrandingu v této diplomové práci se věnuje pouze posledním dvěma krokům v procesu rebrandingu, který je zmíněn v kapitole 1.3.1, tedy komunikaci rebrandingu a zpětné vazbě. Kroky předcházející (identifikování spouštěcího bodu rebrandingu, výběr nové image značky a nové hodnotové propozice a přepracování značky) jsou již dříve vypracovány a zajištěny vedením společnosti. Návrh koncepce employer rebrandingu se skládá ze tří oblastí, a to komunikace interního rebrandingu, externího rebrandingu a návrh měření úspěšnosti rebrandingu. Přehledně tyto tři oblasti shrnuje Obrázek 19. Všechny tři oblasti jsou dále podrobně rozpracovány a schéma všech návrhů této diplomové práce zobrazuje Příloha F. Cílem návrhu komunikace interního rebrandingu je udržet angažovanost, spokojenost a motivovanost stávajících pracovníků. Cílem návrhu koncepce externího rebrandingu je udržení dobrého jména značky společnosti, a to jak v kontextu budoucích náborových aktivit, tak v posílení dobrého pocitu pracovníků společnosti. Dále je záměrem aktivit rebrandingu udržet značku zaměstnavatele a pozitivní povědomí o společnosti jako o dominantním zaměstnavateli v daném regionu.



Obrázek 19: Návrh koncepce rebrandingu ve společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Návrh koncepce rebrandingu má za cíl seznámit s rebrandingem jak stávající, tak potenciální pracovníky. Na zákazníky tato koncepce nečílí, protože společnost ABC, resp. XYZ operuje na B2B trhu.

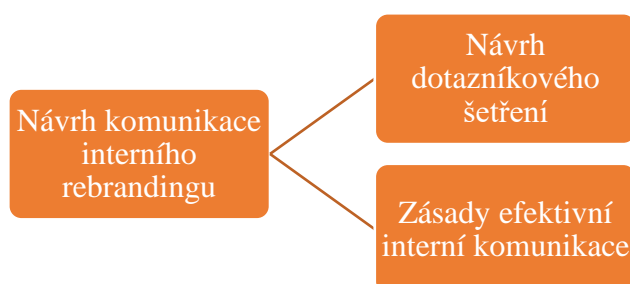
V rámci koncepce interního rebrandingu je v diplomové práci vytvořen návrh dotazníkového šetření, které může společnost využít jako nástroj ke zjištění vnímání rebrandingu mezi stávajícími pracovníky, k jejich spokojenosti a efektivnosti komunikace s nimi. Dále jsou navrženy zásady, kterých by se společnost měla držet, aby efektivně komunikovala se všemi svými pracovníky kroky v rámci rebrandingu.

Vzhledem k tomu, že společnost ABC, resp. XYZ má v ČR závod pouze v jednom městě, je vhodné rebranding prezentovat v okolí tohoto města. Společnost má 4 % interních zaměstnanců i z Polska a další zahraniční pracovníci z různých zemí pracují jako agenturní, proto by bylo vhodné pokusit se okrajově komunikovat rebranding i vůči zahraničním pracovníkům. Návrh koncepce externího rebrandingu se primárně zaměřuje na vytvoření kariérních stránek, inzerci v regionálních zpravodajích a v rádiu, využití sociálních sítí a venkovní reklamy.

Nakonec je představeno ekonomické zhodnocení koncepce, které obsahuje předpokládané náklady, které by byly vynaloženy na externí employer rebranding. Do zhodnocení nejsou zahrnuty interní náklady společnosti, například na tvorbu grafických podkladů či mzdové náklady pracovníků zabývajících se rebrandingem. Nakonec jsou navrženy způsoby, jak monitorovat a měřit zpětnou vazbu, respektive úspěšnost rebrandingu, a to jak mezi stávajícími, tak potenciálními pracovníky.

4.1 Koncepce interního rebrandingu ve společnosti ABC

V rámci komunikace interního rebrandingu je navrženo dotazníkové šetření mezi pracovníky společnosti XYZ. Navržený dotazník zobrazuje Příloha A. Koncepce interního rebrandingu spočívá zejména v jeho správné komunikaci vůči stávajícím pracovníkům, proto je dále představen návrh zásad pro efektivní interní komunikaci.



Obrázek 20: Koncepce interního rebrandingu ve společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.1 Návrh dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC

Za účelem zjištění, jak THP zaměstnanci vnímají plánovaný rebranding, jak jsou spokojeni a jak vnímají komunikaci ze strany společnosti, bylo původně v rámci diplomové práce zamýšleno provést dotazníkové šetření. Pomocí takového šetření lze měřit sociologické jevy a analyzovat je použitím statistických a matematických technik. Výhodou využití dotazníkového šetření je, že je možné sesbírat velké množství dat. Na druhou stranu mohou být tato data málo podrobná. Výsledky šetření lze použít k lepšímu dokreslení EVP vybrané společnosti. Jak je zmíněno v kapitole 1.4, pokud se EVP shoduje s prioritami pracovníků, podporuje jejich motivaci, spokojenost a angažovanost.

Pro realizaci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC byl v rámci diplomové práce vytvořen dotazník, viz Příloha A. Dotazník se skládá z 19 otázek. Charakter otázek a klasifikaci využitých proměnných ukazuje Příloha B. Hlavní, výzkumná část dotazníku je rozdělena do tří oblastí, a to na 1) vnímání rozdělení závodů, 2) komunikaci a prezentaci společnosti a na 3) spokojenost pracovníků. Závěr dotazníku tvoří čtyři klasifikační otázky. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím aplikace Google Forms. Do dotazníku byla implementována doporučení konzultantky a následně byl pilotně otestován. V současné době je připraven pro využití společností XYZ.

Dotazník měl být původně distribuován mezi všechny pracovníky společnosti XYZ, tedy jak mezi ty na výrobních pozicích, tak ty technicko-hospodářské. V důsledku koronavirové krize ale byl tento záměr přehodnocen, protože nebylo možné výrobním pracovníkům předat dotazník jinak než v papírové formě. S tím bylo totiž spojeno vysoké riziko přenosu koronaviru, a proto byl tento způsob sběru dat vedením společnosti zamítnut. Došlo tedy k pozměnění vzorku respondentů a o vyplnění měli být požádáni pouze všichni THP. Po dalším nepříznivém vývoji událostí byla společnost ABC, resp. XYZ nucena pozastavit výrobu a následně začít propouštět, a to nejen zaměstnance z řad výrobních pozic, ale i THP. To rozeslání dotazníku opět značně zkomplikovalo a nebylo možné jej zaměstnancům rozeslat. V té chvíli už bylo zřejmé, že dotazník nebude možné relevantně statisticky vyhodnotit. Nakonec byl dotazník vyplněn sedmi pracovníky společnosti, kteří v té době nebyli přímo ohroženi propouštěním. Nálada všech zaměstnanců se ale dala považovat za velice pesimistickou a panovaly velké obavy z dalšího vývoje situace. To mohlo i těch několik odpovědí pracovníků výrazně ovlivnit, proto je třeba brát na tuto skutečnost ohled.

Sedm získaných vyplněných dotazníků lze považovat za pilotní šetření. Dotazník představuje navržený nástroj, který může firma do budoucna využít ke zjištění vnímání rozdělení závodů, spokojenosti pracovníků a efektivnosti firemní komunikace. Je navrženo, aby případné vyhodnocení v budoucnu získaných dat bylo provedeno pomocí vybraných statistických metod. U většiny otázek může být využito popisné statistiky a získaná data mohou být zpřehledněna zejména pomocí koláčových či sloupcových grafů. Zamýšleno bylo použít i analýzy závislostí a dalších statistických metod. Navrženo je například zjištění, zda závisí fakt, že zaměstnanec uvažoval o změně zaměstnavatele v posledních dvou letech na jeho nejvyšším dosaženém vzdělání či na jeho věku.

Z pilotního průzkumu vyplývá, že všichni ze sedmi respondentů zaregistrovali plánované rozdělení závodů společnosti a nový název společnosti je pro ně dobře zapamatovatelný. Pouze pět z nich je v procesu rozdělování nějak zapojeno. Pět z celkového počtu sedmi respondentů si myslí, že tato změna nijak neovlivní jejich dosavadní práci. Pouze dva respondenti pilotního průzkumu v posledních dvou letech uvažovali o změně zaměstnavatele. Důvodem byla buď mzda, nevyhovující přístup vedení nebo nedostatečný osobní či kariérní růst. Pro všechny respondenty je důležité, aby společnost, ve které pracují, byla společensky odpovědná. Pět respondentů mluví o své práci před svou rodinou nebo svými přáteli, a to vždy pozitivně nebo spíše pozitivně.

4.1.2 Zásady efektivní interní komunikace

Jak zmiňuje kapitola 2.6.1, společnost ABC interně komunikuje aktuální vývoj situace (jak týkající se rebrandingu, tak opatření a nařízení spojených s pandemií) pomocí způsobů zmíněných v dotazníku, tzn. pomocí pravidelných hromadných setkání s vedením společnosti, rozesílání informací e-mailem, vyvěšení informací na nástěnkách v areálu závodu či zprostředkováním informací přes přímého nadřízeného. Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo zjistit nedostatky interní komunikace společnosti ABC. Vzhledem k tomu, že v době vzniku diplomové práce proběhlo pouze pilotní testování dotazníku, není možné z něj vyvozovat jakékoli závěry o společnosti. Případné nedostatky interní komunikace tedy nebyly zcela identifikovány, což poskytuje prostor pro další výzkum. Navržené zásady efektivní komunikace jsou proto velice obecné, viz Tabulka 6.

Tabulka 6: Navržené zásady pro efektivní interní komunikaci ve společnosti ABC

Zásada	Konkrétní doporučení pro společnost ABC
Komunikovat jasně a stručně	Není vhodné snažit se v jednom sdělení obsáhnout příliš mnoho informací. Informace, které sdělení předává, by měly být formulovány do kratších vět a mít logickou strukturu.
Zjistit, jakou komunikaci jednotliví zaměstnanci preferují	Společnost by neměla omezovat osobní komunikaci, protože někteří pracovníci jí mohou upřednostňovat. Zejména starší zaměstnanci preferují osobní komunikaci, proto je doporučeno pracovníkům dát možnost získávat informace osobní cestou, ale vzhledem k poměrně nízké věkové struktuře pracovníků ve společnosti ABC to není považováno za prioritu.
Zvolit vhodný sdělovací prostředek	Na základě zjištění, jakou komunikaci pracovníci preferují, je možné zvolit vhodný sdělovací prostředek. Do návrhu komunikace by měla zahrnout jak THP, tak pracovníky ve výrobě. Zapomenout by neměla ani na zahraniční či agenturní pracovníky. S agenturními pracovníky by mělo být možné komunikovat prostřednictvím agentury, která je zaměstnává a je s nimi tedy v kontaktu. Problém ve způsobu předání informací může nastat u výrobních pracovníků, kteří nemají svou vlastní e-mailovou adresu. V tomto případě je ve výrobě vhodné komunikaci směřovat na jejich přímé nadřízené, kteří jim informace o vývoji situace, ať už individuálně či hromadně, zprostředkují. Nové informace je možné sdílet na firemních serverech, např. intranetu. Zde ale opět nastává problém u pracovníků, kteří při své práci nepracují s počítačem a k informacím by se měli možnost dostat například pouze ve svém volném čase, a to navíc ze svého osobního počítače. Je proto doporučeno, aby si každý z přímých nadřízených našel alespoň jednou týdně čas a sdělil nejdůležitější informace těm pracovníkům, za které je odpovědný. Komunikovat vůči pracovníkům, jejichž práce nevyžaduje používání e-mailu a internetu, je možné a poměrně efektivní i pomocí různých nástěnek či letáků.
Zasadit informace vždy do kontextu	To je důležité ke správnému pochopení sdělení. Zaměstnanci tak lépe zjistí, jaký vliv na ně události ve firmě budou mít.
Dobře vizuálně zpracovat	Je vhodné předávanou informaci pracovníkům zprostředkovat v co nejpřívětivější formě. Texty se mohou doplnit obrázky, grafy či smartarty. Doplnění textu grafickými prvky navíc pomůže zaměstnancům si sdělení lépe zapamatovat a pochopit ho.
Sdělovat zprávy pozitivní i negativní	Na zaměstnance působí negativně, pokud se dozvídají pouze špatné zprávy a naopak dozvídají-li se pouze zprávy dobré, může na ně komunikace působit nevěrohodně.
Podnítit rozhovor	Komunikace je vždy účinnější, pokud je možnost vyvolat diskuzi. Jednostranné sdělení se může setkat s nepochopením a možností poskytnutí zpětné vazby ze strany pracovníků se takovému nepochopení sdělení může zabránit.

Komunikovat pravidelně a otevřeně	To napomáhá ke klidnění situace a nejistoty mezi pracovníky. Pravidelná a pokud možno otevřená komunikace do jisté míry eliminuje vznik nepravdivých a mylných informací, které by se mohly začít společností šířit a způsobit tak značné nepříjemnosti. Při komunikování jakýchkoli změn je nutné transparentně sdílet, proč k nim došlo a jaký je jejich plánovaný vývoj. Transparentnost může vést ke snížení zmatenosti cílové skupiny a zvýšení její loajality. Je vhodné, aby firma informovala své pracovníky o vývoji situace pravidelně, nejlépe každý týden.
Zakomponovat do sdělení poděkování	Pracovníci budou více angažovaní, pocítí-li uznání za odvedenou práci, jejich jednání a činy.
Komunikaci přizpůsobit firemní kultuře	Společnost by měla brát ohled na atmosféru mezi zaměstnanci.
Měřit efektivitu interní komunikace	Je vhodné zpětně monitorovat, zda všechna sdělení přinesla kýžený efekt.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro správnou komunikaci rebrandingu je nutné, aby se společnost na tuto oblast zaměřila. Z navržených zásad efektivní komunikace vyplývá, že by společnost měla rebranding komunikovat otevřeně a srozumitelně, a to od jeho úplného počátku. Je vhodné zaměstnancům sdělovat všechna fakta, včetně těch negativních, jako byl například pokles hodnoty akcií společnosti ABC. Z pilotního průzkumu bylo zjištěno, že vybraným zaměstnancům nejvíce vyhovuje získávat informace e-mailem. Toto tvrzení ale nejde aplikovat na celou společnost. Společnost by měla monitorovat dopad sdělených informací a to, zda zaměstnanci vzniklou situaci správně pochopili.

4.2 Koncepte externího rebrandingu ve společnosti ABC

Cílem navržené koncepte externího rebrandingu je vytvořit široké povědomí o nově vzniklé značce a udržet dobré jméno značky zaměstnavatele, a to jak v kontextu budoucích náborových aktivit, tak v posílení dobrého pocitu stávajících pracovníků. Cílem je dále udržet dobrou značku zaměstnavatele a povědomí o společnosti jako o dominantním zaměstnavateli v daném regionu. Koncepte se nesnaží působit nijak agresivně na potenciální pracovníky.

Vzhledem k tomu, že vybraná společnost operuje na B2B trhu a své produkty prodává převážně výrobcům automobilů, je třeba tak přistupovat k návrhu koncepte externího rebrandingu. Lidé využívající jejich produkty nemají šanci společnost poznat díky tomu, že

koupí produkt s jejím logem či v obchodě s jejím názvem. Výrobek, který od společnosti koncový zákazník získá v rámci svého automobilu, je v něm zabudován a běžný uživatel se k informaci, jaká společnost jej vyrobila, nedostane. Proto je třeba pozornost veřejnosti, případně potenciálních pracovníků, upoutat jiným způsobem než slevami, kupony či věrnostními programy. Všechny návrhy definované v rámci koncepce externího employer rebrandingu shrnuje Obrázek 21.



Obrázek 21: Návrh koncepce externího rebrandingu ve společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1 Návrh nových kariérních stránek

Společnost ABC na začátku ledna 2019 ukončila provoz starých kariérních stránek, jejichž design a rozložení zobrazuje Příloha C. Kariérní stránky byly okamžitě nahrazeny stránkami novými, jejich design zobrazuje Příloha D. Tyto stránky bude moci nadále využívat závod, který zůstane známý pod původním jménem. Nově vzniklá společnost, kterou se tato práce zabývá, bude potřebovat vytvořit kariérní stránky nové. Momentálně nejvyužívanějšími a nejefektivnějšími kariérními stránkami jsou stránky vytvořené společností LMC, která spravuje pracovní portály *Jobs.cz* a *Práce.cz*. LMC nabízí tři varianty, jak se může firma prezentovat. Jsou jimi firemní profil, kariérní stránky STANDARD a kariérní stránky PROFI. Náležitosti všech tří alternativ jsou detailně vysvětleny níže a Tabulka 7 popisuje finanční náročnost jejich vytvoření a používání. Roční poplatek za využívání umožní propojení kariérní stránky s portály *Jobs.cz* a *Prace.cz*.

Tabulka 7: Přehled variant kariérních stránek portálu jobs.cz

VARIANTA	CENA	
	VYTVOŘENÍ	ROČNÍ POPLATEK ZA VYUŽÍVÁNÍ
Firemní profil	Zdarma	30 000 Kč
Kariérní stránky <i>STANDARD</i>	Zdarma	65 000 Kč
Kariérní stránky <i>PROFI</i>	150 000 Kč	65 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti LMC

Firemní profil

Při volbě této varianty nemá společnost vytvořenou vlastní doménu, ale stránka je pouze na webu Jobs.cz. Příklad firemního profilu společnosti DPD zobrazuje Obrázek 22. Společnost si může sama navrhnout, jak by její profil měl vypadat a jaké sekce by měl obsahovat. Omezeně může na tomto profilu prezentovat svou značku zaměstnavatele. Nevýhodou této varianty je, že pokud společnost zrovna neinzeruje žádnou volnou pozici, není možné tento její profil dohledat a zobrazit.



Právě teď hledáme nové kolegyně a kolegy

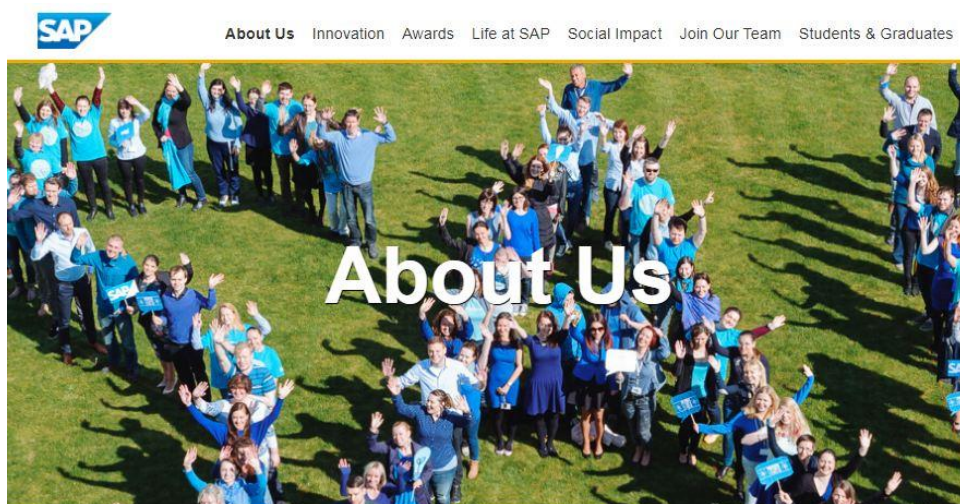
- Večerní recepční/vrtná(ý) na zkrácený úvazek**
DPD • Praha - Vinohrady 27. května ★
- Specialista/ka zákaznické péče**
DPD • Modletice 26. května ★
- IT SQL Specialist (náborový příspěvek 20 000 Kč)**
DPD • Modletice 25. května ★
Možnost občasné práce i domova
- Specialista technické podpory zákazníků**
DPD • Praha - Vinohrady 18. května ★

Obrázek 22: Ukázka firemního profilu společnosti DPD

Zdroj: (Jobs.cz, 2020)

Kariérní stránky STANDARD

Příklad kariérních stránek *STANDARD* společnosti SAP zobrazuje Obrázek 23. Tento typ kariérních stránek má svou vlastní doménu, která je samostatně dohledatelná a zobrazuje se i v případě, že společnost zrovna neinzeruje žádnou volnou pracovní pozici. Doména vždy končí *jobs.cz*. Vytvoření tohoto typu kariérních stránek je zdarma a společnost poté platí pravidelný roční poplatek za využívání kariérních stránek ve výši 65 000 Kč. Pokud by se firma do budoucna rozhodla, že své kariérní stránky již nechce nebo snad nepotřebuje dále propojovat s portálem Jobs.cz, může přestat platit roční poplatek. Přidávat pak může své volné pozice pouze na své kariérní stránky bez jejich popisu na Jobs.cz. Pokud firma potřebuje provést nějaké přídavné úpravy stránek, platí za ně hodinovou sazbu dle odpovídajícího ceníku a dle povahy úprav. Ukázka kariérních stránek společnosti ABC, kterou zobrazuje Příloha C, je ukázka kariérních stránek STANDARD.



SAP started in 1972 as a team of five colleagues with a desire to do something new. Together, they changed enterprise software and reinvented how business was done. Today, as a market leader in enterprise application software, we remain true to our roots. That's why we engineer solutions to fuel innovation, foster equality and spread opportunity for our employees and customers across borders and cultures.

SAP values the entrepreneurial spirit, fostering creativity and building lasting relationships with our employees. We know that a diverse and inclusive workforce keeps us competitive and provides opportunities for all. We believe that together we can transform industries, grow economics, lift up societies and sustain our environment. Because it's the best-run businesses that make the world run better and improve people's lives.

See a few areas of focus in Czech Republic...

SAP SERVICES

SAP SERVICES provides various services in Finance & Administration, Human

Join Our Team

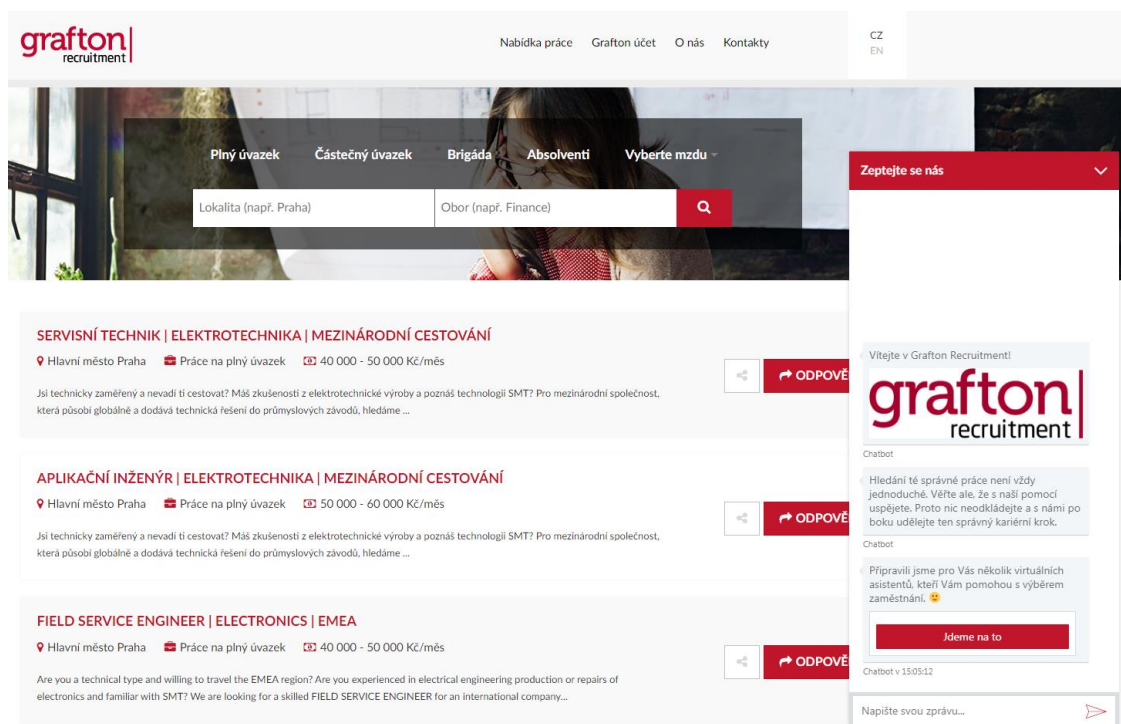


Obrázek 23: Ukázka kariérních stránek STANDARD společnosti SAP

Zdroj: (Jobs.cz, 2020)

Kariérní stránky PROFI

Příklad kariérních stránek *PROFI* společnosti Grafton Recruitment zobrazuje Obrázek 24. Stejně jako u předešlého jmenovaného typu má společnost své kariérní stránky pod vlastní doménou končící *jobs.cz*. Kariérní stránky *PROFI* mají oproti *STANDARD* výhodu v tom, že je možné na nich lépe prezentovat svou značku zaměstnavatele, a to díky možnosti přidat na stránky více různých sekcí. Dalším rozdílem je, že na kariérní stránky *PROFI* je možné přidat více zajímavých věcí, jako nejrůznější interaktivní odkazy, grafické a pohyblivé prvky apod. Na kariérních stránkách společnosti Grafton Recruitment lze vidět například interaktivního chatbota nebo okno pro vyhledávání pracovních pozic dle lokality a oboru. Jak zmiňuje Tabulka 7, vytvoření KS *PROFI* společností LMC stojí minimálně 150 000 Kč a následné propojení s portály *Jobs.cz* a *Práce.cz* a další spravování stránky stojí 65 000 Kč ročně. Dodatečné grafické úpravy stránky jsou zdarma. Ukázka designu kariérních stránek společnosti ABC v příloze D je právě z kariérních stránek *PROFI*.



Obrázek 24: Ukázka kariérních stránek *PROFI* společnosti Grafton Recruitment

Zdroj: jobs.cz, 2020

Vzhledem k tomu, že portál *Jobs.cz* je momentálně nejnavštěvovanějším portálem pracovních příležitostí v ČR a zná jej 8 z 10 lidí, investice do kariérních stránek (ať už *PROFI* či *STANDARD*) nebo firemního profilu by mohla být vhodnou variantou řešení.

Po vytvoření firemního profilu či kariérních stránek je nutné zakoupit od společnosti LMC ještě inzeráty, které se zveřejní jak na stránce či profilu, tak na portálu *Jobs.cz*. Cena jednoho inzerátu začíná na 1 923 Kč za inzerát. Výhodné je koupit inzeráty v tzv. balíčku inzerátů, díky kterému je jejich cena nižší. Inzeráty mají platnost 1 rok od nákupu a po zveřejnění se inzerovaná pozice zobrazuje 1 měsíc. Přehled cen za jednotlivé balíčky inzerátů zobrazuje Tabulka 8. Portál *Prace.cz* je uzpůsoben spíše k hledání uchazečů na pozice manuální a zaměstnanců s praktickými zkušenostmi a dovednostmi. Celkem 93 % lidí se středoškolským a nižším vzděláním zná portál *prace.cz* (*Jobs.cz*, 2020).

Tabulka 8: Ceník balíčků inzerátů na portálech *jobs.cz* a *prace.cz*

Balíček	Cena	Počet inzerátů
KOMBI 5	29 900 Kč	5 JOBS.CZ/10 PRACE.CZ
KOMBI 10	48 900 Kč	10 JOBS.CZ/20 PRACE.CZ
KOMBI 20	76 900 Kč	20 JOBS.CZ/40 PRACE.CZ

Zdroj: interní materiály společnosti LMC

Výše uvedené možnosti jsou východiskem pro návrh nových kariérních stránek společnosti XYZ.

Návrh kariérních stránek pro společnost XYZ

Na základě analýzy možností vyplynulo, že pro společnost XYZ by bylo vhodné nové kariérní stránky vytvořit. Společnosti je doporučeno vytvořit ve spolupráci s LMC kariérní stránky PROFI a později případně dokupovat balíčky inzerátů dle potřeby obsazování volných pracovních pozic. Návrh kariérních stránek udělá dle požadavků společnosti přímo příslušné oddělení společnosti LMC, a to tak, aby kariérní stránky odpovídaly celkovému designu společnosti. Tato práce proto nebude navrhovat přímo design těchto stránek, ale pouze sekce, které může obsahovat a také navrhne chatbota (více o této platformě viz kapitola 1.10.1) uzpůsobeného potřebám společnosti.

Sekce kariérních stránek

Stejně jako je tomu na původních kariérních stránkách společnosti (viz Příloha D), i zde je doporučeno využít tzv. *storytellingu*, který by postupoval celými kariérními stránkami. Je navrženo držet se klasického vzhledu kariérních stránek, viz například stránky společnosti SAP, a rozdělit je do těchto sekcí.

O nás

Zde by byl prostor prezentovat nově vzniklou značku a představit i základní informace o rebrandingu, který proběhl, například jeho vývoj, co vše ovlivnil nebo do budoucna ovlivní apod. V této sekci mohou být i další informace o společnosti, kterými se může pozitivně prezentovat.

Volná místa

Podstatnou částí kariérních stránek je i sekce „volná místa“ nebo „kariéra“. Zde by se mohly prezentovat aktuálně volné pracovní pozice, a to včetně stručného popisu náplně práce. V rámci této sekce mohou být zmíněny poskytované zaměstnanecké benefity.

Kontakt

Na žádných kariérních stránkách by neměla chybět sekce „kontakt“. Uvedené zde mohou být konkrétní kontaktní osoby nebo univerzální e-mail společnosti pro zájemce o práci. Navíc zde může být kontaktní formulář, který první kontakt s uchazečem o práci může výrazně usnadnit.

Informace pro zahraniční pracovníky

Navrženo je na kariérní stránky přidat poměrně neobvyklou sekci, která by měla za cíl poskytnout aktuální informace zahraničním pracovníkům. Vzhledem k tomu, že společnost je poměrně blízko hranic s Polskem, je doporučeno cílit na polské občany. Je navrženo, aby byla tato sekce v polštině a stručně shrnovala informace z celých kariérních stránek, tedy základní informace o společnosti, zaměstnanecké výhody, vhodné volné pracovní pozice a kontakt na osobu odpovědnou za práci se zahraničními pracovníky.

I na této sekci může být využito storytellingu. Zvolen pro něj může být některý ze zahraničních pracovníků a jeho příspěvek může být v polštině. Pokud by se do budoucna společnost zaměřila ještě na nějakou další národnost, je doporučeno vytvořit takovouto sekci na svých kariérních stránkách i pro ni.

Návrh využití chatbota pro kariérní stránky společnosti ABC

Chatbot, který je představen v kapitole 1.10.1, je jedním z výstupů této práce a je navrženo jeho využívání právě na kariérních stránkách společnosti. Pracuje na principu konverzačního robota. Ten je specifický v tom, že se zákazníka, v tomto případě potenciálního

zaměstnanec, sám ptá na předem definované otázky, nikoli naopak. Jeho účelem není zodpovědět otázky uživatele, ale spíše jej přilákat a podnítit jeho zájem o společnost.

Strukturu navrženého chatbota pro kariérní stránky společnosti XYZ zobrazuje Příloha G. Výňatek z něj v podobě jeho úvodu zobrazuje Obrázek 25. Chatbot je sestaven hlavně z uzavřených odpovědí, kterými se uživatel „proklikává“ dál a dál jeho strukturou. Na konci každého vlákna se chatbot různými způsoby zeptá, zda uživatel má nějaké dotazy či připomínky. Vzhledem k tomu, že chatbot funguje v offline režimu, tedy není za ním nikdo, kdo by okamžitě reagoval na odpovědi potenciálního pracovníka, jeho případné dotazy zodpoví zpětně k tomu vybraný zaměstnanec společnosti. Aby toto bylo možné, musí ale návštěvník kariérních stránek, který s chatbotem komunikuje, zanechat své kontaktní údaje, jinak ho společnost nemá jak dohledat. Chatbota by kariérní stránky společnosti XYZ zobrazovaly při otevření jakékoli sekce, ne pouze například v sekci „o nás“ nebo „kontakty“.

Dobrý den!
Jsem konverzační robotka Lucka. Zastupuji společnost XYZ a ráda bych Vám o nás řekla pár slov.
Můžu začít?
Pojďme na to!
Takže!
Jsme mezinárodní společnost XYZ a zabýváme se výrobou.
Najít nás můžete v jedné z obcí Libereckého kraje a momentálně sháníme nové kolegy do naší výroby i kanceláří.
Možná nás znáte pod naším dřívějším názvem - ABC
Už jste o nás v nějaké formě někdy slyšel?

Obrázek 25: Ukázka chatbota navrženého pro společnost XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Inzerce v regionálních zpravodajích

Společnosti XYZ je doporučeno rebranding prezentovat v různých časopisech a na zpravodajských portálech. K tomu vhodnými můžou být například zpravodajský server a noviny 5plus2 či zpravodajské portály Turnovsko v akci a Liberecká drbna. Tyto tři zpravodaje zajistí dobrý dosah informací po celém Libereckém kraji. Je ale nutné klást důraz na to, jaké informace společnost v těchto zpravodajích zveřejní a kontrolovat jejich korektnost.

5plus2

Jak je zmíněno výše, společnost ABC inzeruje volná pracovní místa skrze zpravodaj 5plus2. Tento zpravodaj je v tištěné formě distribuován zdarma po celé České republice. Pro každý region jsou zprávy v něm mírně pozměněny. S vydavatelstvím zpravodaje 5plus2 má

společnost uzavřenou rámcovou spoluprací, proto je uvažováno, že by náklady na reprezentaci rebrandingu pouze mírně navýšily částku, kterou za rok 2019 společnost vynaložila na inzerci v 5plus2. Je tedy odhadováno, že společnost XYZ by místo 50 000 Kč zaplatila 65 000 Kč za rok.

Turnovsko v akci

Turnovsko v akci (dále pouze TvA) je internetový zpravodajský server, který zároveň vydává noviny vycházející každých 14 dnů. Noviny jsou vydávány s nákladem 12 500 výtisků a přečte si je přibližně 30 000 osob. Distribuovány jsou zdarma do celého Turnova a přilehlého okolí a jsou k dostání v info centrech či trafikách. Zpravodajský internetový server denně navštíví více než 2 000 čtenářů. Základní cena za inzerci v tištěných novinách se pohybuje od 28 Kč do 55 Kč za centimetr čtvereční a odvíjí se od toho, kde přesně je reklama umístěna. Celková cena za inzerát se tedy může diametrálně lišit dle velikosti. Navrženo je využít inzerátu a velikosti 10,9 x 13,4 cm, jehož cena činí 4 090 Kč. Je vhodné inzerát zveřejnit alespoň šestkrát. Zveřejnění reklamního banneru na stránkách TvA opět závisí na velikosti banneru. Banner o velikosti 300 x 600 pixelů umístěn v pravém sloupci stojí 2 000 Kč za měsíc. Doporučeno je šest opakování. V případě dlouhodobé spolupráce je možné získat na služby TvA slevu (Charousek, 2020).

Liberecká drbna

Zpravodajský portál Liberecká drbna je hlavně v okolí Liberce velice oblíbeným informačním kanálem. Jeho webové stránky si měsíčně zobrazí více než 738 000 lidí. Všechny informace, včetně těch komerčních, přidává portál i na svůj Facebookový profil, který k 1.6.2020 sledovalo více než 36 500 lidí. Svůj profil má portál i na sociální síti Instagram, kde ho sleduje téměř 5 500 lidí. Mezi čtenáři převládají osoby mladší 44 let. Nejvíce čtenářů je ve věku 25-34 let a u čtenářů převládá středoškolské vzdělání s maturitou a vzdělání vysokoškolské.

Liberecká drbna nabízí mnoho možností reklamy od různých bannerů či wallpaperů až po možnost publikace PR článku a jeho sdílení na Facebooku, přičemž článek zůstane dohledatelný v archivu. Právě publikace PR článku se jeví jako nejlepší možnost, jak občanům Libereckého kraje představit rebranding a nově vzniklou společnost XYZ. Cena zveřejnění tohoto článku se pohybuje v rozmezí 15 000 – 20 000 Kč a odvíjí se od toho, zda si firma článek napíše sama nebo si článek nechá napsat přímo redaktory Liberecké drbny.

Dále je společnosti XYZ doporučeno využít možnosti některé z nabízených reklamních bannerů, například typu wallpaper, který se zobrazuje vedle sekce „čtěte také“. Jeho cena činí 5 400 Kč za týden a doporučeno je šest jeho opakování (Hrašová, 2019).

4.2.3 Spot v rádiu

Pro účely prezentování employer rebrandingu na regionální úrovni je možné zvolit i reklamu v rádiu. Jedním z možných rádií, kde lze takovou reklamu odvysílat, je Rádio Contact Liberec (dále pouze RCL), které je v Libereckém kraji poměrně oblíbenou rádiovou stanicí a disponuje dobrým pokrytím kvalitním signálem. Reklamní sdělení může zasáhnout více než 100 000 lidí týdně. Výroba reklamního spotu trvajícího 20 vteřin, stojí minimálně 2 750 Kč. RCL nabízí firmám několik možností jeho vysílání a cena tohoto vysílání se odvíjí od požadovaného počtu opakování spotu, jeho zařazení do hlavního vysílacího času (7:00-18:00) či přidružení k nějaké rubrice, jako je počasí, dopravní informace, písnička na přání apod. Vzhledem k tomu, že pro společnost XYZ je vhodné alespoň ze začátku reklamní kampaň prezentující rebranding využít intenzivní reklamu, je společnosti doporučeno zvolit variantu *vysokoobrátkového sponzoringu*, která obnáší odvysílání reklamního spotu 10krát denně v hlavním vysílacím čase po dobu jednoho měsíce, tzn. 300 opakování reklamního spotu. Spot je navíc přidružen k předem vybrané rubrice (počasí, dopravní informace apod.), aby byla předávaná informace pro posluchače lépe zapamatovatelná. Cena vysokoobrátkového sponzoringu činí 60 000 Kč. RCL ale nabízí možnost různých forem koncepční spolupráce, která může cenu za tuto službu snížit na 39 900 Kč (Požický, 2020).

4.2.4 Venkovní reklama

Společnosti XYZ je doporučeno při rebrandingu využít venkovní reklamy. Ta může mít mnoho podob a lišit se může umístěním (u silnic, u obchodních středisek, na silničních mostech apod.) nebo formátem (billboard, bigboard, backlight, citylight aj.). Tento typ reklamy je vhodné využít k oslovení lidí pohybujících se v blízkosti společnosti. V tomto případě nemá smysl venkovní reklamu umisťovat do větší vzdálenosti od společnosti.

Při plánování a přípravě venkovní reklamy je možné držet se bodů, které zobrazuje Obrázek 26. Nejprve je třeba definovat, v jaké oblasti bude společnost venkovní reklamu umisťovat a kolik reklamních ploch využije. Od toho se výrazně odvíjí rozpočet na tuto reklamu. Dále je třeba stanovit, jak dlouhá kampaň bude. V případě rebrandingu je doporučeno venkovní reklamu využívat alespoň šest měsíců, aby si veřejnost měla možnost

na novou značku zvyknout. Při návrhu venkovní reklamy si společnost musí stanovit, na jakou cílovou skupinu se bude reklama zaměřovat. Důležité je zvolit formát reklamy, tedy ne pouze jeho velikost, ale také sdělovací prostředek (billboard, panel, plachta apod.). Po zvolení a oslovení vhodné reklamní agentury, která vlastní reklamní plochy, dochází k vytvoření poptávky a rezervaci této reklamní plochy, popřípadě více ploch. Nakonec je ve spolupráci s grafiky (ať už z reklamní agentury či přímo ze společnosti) navržena vizuální podoba reklamy. Po vytvoření vizuální podoby se musí reklama vytisknout. Cena tisku se odvíjí od počtu tisknutých kusů a pohybuje se v rozmezí 500 - 1000 Kč za plakát. Poté, co je reklama zveřejněna, resp. umístěna, může společnost monitorovat její úspěšnost, tedy zda oslovila požadovaný počet lidí. Měřit úspěšnost venkovní reklamy je poměrně složité. Lze například sledovat, s jakou frekvencí osoby procházejí či projíždějí kolem venkovní reklamy nebo lze provést průzkum mezi uchazeči o zaměstnání, zda viděli nějakou venkovní reklamu společnosti. Tato práce do svých návrhů a doporučení nezahrnuje žádný konkrétní způsob měření úspěšnosti venkovní reklamy.

Lokace	Rozpočet	Délka kampaně	Cílová skupina
Formát	Oslovení agentury	Vytvoření poptávky	Rezervace reklamní plochy
Vizuální podoba reklamy	Tisk plakátu	Zveřejnění reklamy	Sledování zpětné vazby

Obrázek 26: Co neopomenout při tvorbě venkovní reklamy

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bigmedia.cz, 2020)

V případě společnosti XYZ je vhodné cílit na přilehlé okolí závodu, případně na Liberecký kraj. Společnost XYZ má ve své blízkosti možnost využít několika billboardů pro svou propagaci. Cena pronájmu těchto ploch se pohybuje v rozmezí 4 000 – 10 000 Kč za měsíc. Navrženo je využít i reklamního banneru (tzv. citylightu) na zastávce autobusu nacházející se v blízkosti závodu. Rozpočet při pronájmu osmi běžných reklamních ploch v blízkosti závodu po dobu šesti měsíců je stanoven na 360 000 Kč. Běžnými reklamními plochami jsou myšleny zejména papírové billboardy, nikoli ty elektronické. Formát reklamy je v tomto případě určen vybranými reklamními plochami, přičemž není možné jej výrazně měnit.

Objednání požadovaných reklamních ploch je doporučeno přes portál *Mojebillboardy.cz*, který sdružuje všechny pronajímatele billboardů po celé České republice. Společnost, která

má zájem o pronájem konkrétního billboardu, jednoduše vytvoří poptávku a do pěti dnů od odeslání se jí ozve pronajímatel, který billboard (nebo jinou reklamní plochu) vlastní. Dále společnost komunikuje s pronajímatelem, respektive reklamní agenturou (Mojebillboardy, 2020).

Reklama ve vlaku

Vzhledem k tomu, že obcí, ve které se společnost XYZ nachází, projíždějí vlaky, je navrženo inzerovat rebranding na reklamních plochách v nich dostupných. Preferovanou možností je využít tzv. *Rámeček 49* umístěný uvnitř vlaků. Tato reklama je zajišťována společností *RailReklam*. Cena pronájmu jednoho takového rámečku činí 1500 Kč za měsíc. Počet vlaků, které mohou projíždět danou oblastí je 163, a na danou oblast je doporučeno inzerovat skrze 50 reklamních ploch typu *Rámeček 49*. Cena za měsíc takové kampaně by tedy činila 75 000 Kč a doporučeno je inzerovat tři měsíce (Railreklam, 2020).

4.2.5 Sociální sítě

Jak je uvedeno výše, společnost ABC, respektive její české závody nacházející se v Libereckém kraji, sociální sítě využívají jen okrajově. Nová společnost XYZ, ve kterou se ta stávající v rámci rebrandingu změní, využívá Facebook, Instagram, Twitter i LinkedIn. Navíc má i svůj kanál na YouTube. Všechny tyto profily jsou ale spravovány na mezinárodní úrovni. Proto je doporučeno vytvořit odnože těchto profilů orientované na český trh. Je navrženo soustředit se na využívání zejména sociálních sítí Facebook, LinkedIn a Instagram. Vzhledem k rozsahu této práce není návrh využívání sociálních sítí dále rozpracován.

4.3 Ekonomické zhodnocení navržené koncepce externího rebrandingu

Tabulka 9 shrnuje ekonomické zhodnocení jednotlivých **návrhů** v oblasti rebrandingu. Tabulka zobrazuje náklady, které by byly vynaloženy na všechny prvky navržené koncepce rebrandingu. Pro společnost ale není nezbytné, aby využila všechny návrhy. Jak je zmíněno výše, uvažovány jsou pouze náklady na externí komunikaci rebrandingu. Koncepce ukazuje náklady v prvním roce, přičemž ne všechny komunikační kanály by byly využity po celý rok. Nejkratší dobu by probíhala inzerce v rádiu RCL, a to jeden měsíc.

Tabulka 9: Ekonomické zhodnocení navržené koncepce externího rebrandingu

Externí komunikační nástroj	Jednorázový náklad	Využití	Pravidelný náklad	Využití	Období
Kariérní stránky PROFI	150 000 Kč	Vytvoření KS PROFI	65 000 Kč	Provoz kariérních stránek	1 rok
Liberecká drbna	20 000 Kč	PR článek	25 200 Kč	Wallpaper	6 měsíců
5plus2	X	x	65 000 Kč	Inzerce	1 rok
Turnovsko v Akci	X	x	36 540 Kč	Inzerce	6 měsíců
Billboard	5 600 Kč	Tisk (8 ks)	360 000 Kč	8 venkovních ploch	6 měsíců
Reklama ve vlaku	X	x	225 000 Kč	50 rámečků	3 měsíce
RCL	2 750 Kč	Vytvoření spotu	60 000 Kč	Vysílání spotu	1 měsíc
Sociální síť	X	x	X	X	X
Celkem	178 350 Kč		836 740 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování

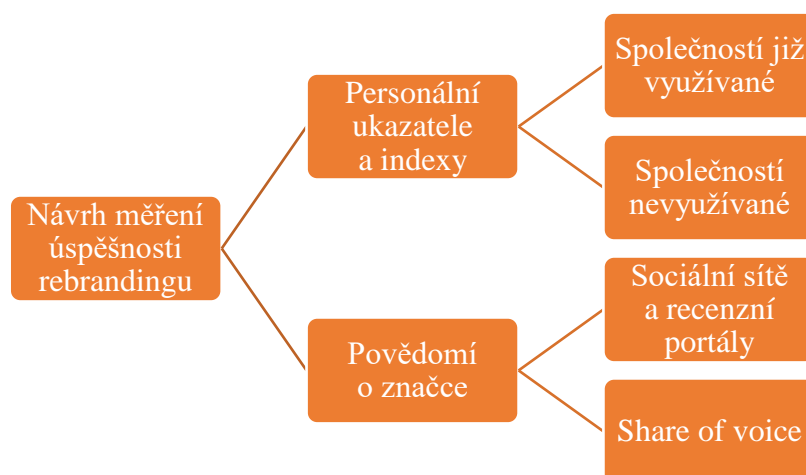
Jak ukazuje Tabulka 9, náklady na navržené externí komunikační nástroje by v prvním roce činily 1 015 090 Kč. Z toho 178 350 Kč by tvořily jednorázové náklady například na vytvoření spotu, tisk billboardů či vytvoření kariérních stránek. Pravidelné náklady by činily 836 740 Kč a byly by vynaloženy na provoz jednotlivých typů komunikace externího rebrandingu jako třeba provoz kariérních stránek, pronájem venkovních reklamních ploch, vysílání spotů v rádiu apod. Vzhledem k současné situaci společnosti spojené s pandemií onemocnění Covid-19 a odložením rebrandingu se náklady jeví jako poměrně vysoké. Nicméně cílem koncepce externího employer rebrandingu je zmapovat možnosti komunikace rebrandingu a poskytnout společnosti komplexní přehled o těchto variantách. U jednotlivých návrhů je hodnocena jejich finanční nákladnost, zmíněny jsou jejich výhody a dosah.

Vzhledem k tomu, že pro společnost XYZ není nutné využít všechny návrhy v rámci koncepce externího employer rebrandingu, je autorkou navrženo zaměřit se zejména na vytvoření nových kariérních stránek, a to z důvodu jejich velkého dosahu a snadné modifikovatelnosti v poměru k jejich poměrně nízké ceně. Dále je autorkou doporučeno zabývat se reklamou v rádiu, která může oslovit mnoho lidí. Společnosti není preferováno využívat sociální síť, proto není toto doporučení upřednostněno.

Diplomová práce nemá za cíl navrhnout obsah sdělení zprostředkovaného skrze navržené komunikační kanály. Cílem koncepce externího employer rebrandingu ale je zejména udržení dobrého jména značky zaměstnavatele, a to jak v kontextu budoucích náborových aktivit, tak posílení dobrého pocitu stávajících pracovníků. Dalším dílčím cílem koncepce je udržet dobrou značku zaměstnavatel a pozitivní povědomí o společnosti jako o dominantním zaměstnavateli v daném regionu.

4.4 Návrh na měření úspěšnosti rebrandingu ve společnosti ABC

Jak je zmíněno v kapitole 1.3.1, v posledním kroku procesu rebrandingu je nezbytné měřit jeho dopad, neboli získat zpětnou vazbu. K tomu se dají využít různé personální ukazatele a indexy. Některé z nich společnost již sleduje, proto budou představeny stručněji, některé společnost zatím nevyužívá, a proto se jim tato práce bude věnovat podrobněji a navržena bude jejich implementace. Další skupinou metod měření úspěšnosti employer rebrandingu jsou ukazatele měřící povědomí o značce zaměstnavatele. Jak je zmíněno v kapitole 1.6, nejčastěji se měří kvantitativním způsobem a ideálně pomocí dotazníkového šetření.



Obrázek 27: Návrh měření úspěšnosti rebrandingu ve společnosti ABC

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.1 Měření personálních ukazatelů a indexů

Aby byl rebranding úspěšný, měla by společnost monitorovat a měřit jeho úspěšnost. K tomu je třeba stanovit, které personální ukazatele chce společnost sledovat. V případě monitorování employer branding jako takového by se pravděpodobně sledoval vývoj jednotlivých ukazatelů v čase či ve srovnání s konkurencí a očekávané a požadované by bylo zlepšování těchto ukazatelů – zvyšování například v případě angažovanosti a spokojenosti,

respektive snižování v případě fluktuace, náborových nákladů na získání pracovníka apod. V případě rebrandingu není vhodné očekávat zlepšování těchto ukazatelů, ale pozitivně hodnocená by měla být jejich stagnace. Určení těchto klíčových ukazatelů je velice důležité a je potřeba k němu přistupovat zodpovědně.

Ukazatele a indexy společností již sledované

Jak je zmíněno v kapitole 2.3, společnost ABC, resp. XYZ sleduje některé personální ukazatele, jako jsou fluktuace, náklady na získání pracovníka, počet uchazečů o práci, průměrný počet dnů na obsazení pracovní pozice a další. Dále společnost vyhodnocuje například produktivitu ve společnosti, což je jedním z hlavních KPI společnosti.

Další personální ukazatele (respektive indexy), které se dají zjišťovat nejlépe z dotazníků, jsou spokojenost a angažovanost. Ty společnost XYZ monitoruje pomocí pravidelného každoročního průzkumu spokojenosti a angažovanosti.

Ukazatel, který společnost nevyužívá - eNPS

Doporučeno je začít sledovat například ukazatele employee net promoter score (eNPS), který je popsán v kapitole 1.10.2 a říká, jaká je pravděpodobnost, že pracovník doporučí společnost jako vhodného zaměstnavatele. Ten by mohl společnosti pomoci odhalit, jaké pracovníky má ve svých řadách a jak by k nim měla přistupovat. Zjišťuje se pomocí dotazníkového šetření pomocí otázky „Ohodnoťte na stupnici 0-10, jak moc je pravděpodobné, že byste doporučil tuto společnost jako vhodného zaměstnavatele?“ Tato otázka může být přidána do pravidelného ročního dotazování pracovníků společnosti, ze kterého společnost získá komplexní údaje nebo může být implementována do výstupního dotazníku pro odcházející pracovníky.

S ukazatelem eNPS souvisí sledování hodnocení společnosti na recenzním portálu Atmoskop.cz. Společnost ABC zde má poměrně velké množství hodnocení od svých stávajících či minulých zaměstnanců. Po změně společnosti na společnost XYZ nebude možné se dále těmito hodnoceními prezentovat. Proto je společnosti XYZ doporučeno, aby věnovala úsilí tvorbě svého nového profilu na Atmoskop.cz a požádala stávající zaměstnance, aby ji právě na tomto portálu ohodnotili. Dále je doporučeno věnovat získaným informacím pozornost a dále s nimi pracovat. V současné době společnost nijak nereaguje na podněty, které se zde objevují, ale ví o nich. Pokud by pracovníci zaznamenali, že jejich připomínky či návrhy byly implementovány a společnost jim přizpůsobila své

procesy, podnítilo by je to k přidávání dalších a dalších hodnocení, která by byla opět podnětná a snad i pozitivní a dobře reprezentující společnost. Navíc, jak zmiňuje kapitola 1.5, mohou informace získané prostřednictvím tohoto recenzního portálu pomoci společnosti identifikovat konkurenční výhodu její značky zaměstnavatele nebo to, čím se odlišuje od konkurence.

4.4.2 Měření povědomí o značce zaměstnavatele

Jak je uvedeno v kapitole 1.6, povědomí o značce je metrika, která představuje do jaké míry je značka umístěna v mysli spotřebitele. Měří se nejčastěji kvantitativní formou výzkumu. K tomu, aby se značka zaměstnavatele usadila do podvědomí, musí být často vidět. Navrženy jsou dva způsoby, jak povědomí o značce monitorovat. Prvním z nich je sledovat dění na sociálních sítích a druhým využívat metriku *share of voice*, která spočívá ve sledování počtu daného výrazu v internetových vyhledávacích.

Děni na sociálních sítích

Společnost může dále sledovat přímo dění na sociálních sítích. Tato metoda neobnáší pouze čtení komentářů, ale také jejich analýzu a vedení statistik. Pokud se některá reakce, ať už mezi veřejností nebo pracovníky bude objevovat častěji, je nutné jí věnovat více pozornosti a v případě, že je reakce negativní, hledat a odbourat její příčinu.

Sledovat dění na sociálních sítích je vhodné anonymně. Pokud by stávající zaměstnanci viděli, že jejich komentáře vidí jejich zaměstnavatel, mohlo by je to odradit od dalšího vyjadřování názoru. Společnost by se na sociálních sítích neměla chovat agresivně a neměla by cíleně mazat negativní komentáře.

Share of voice

Společnosti je dále doporučeno využívat metriku *share of voice*, která vychází z plánovače klíčových slov, zprostředkovaného například skrze Google Ads. Spočívá ve sledování počtu hledání daného výrazu, v případě rebrandingu například v počtu hledání nového názvu společnosti za určité období. Metrika se dá vyjádřit jak absolutně (sledovat rozdíly tohoto ukazatele například od konkurence), tak relativně (sledovat například nárůst či pokles mezi jednotlivými měsíci) (Koňářík, 2019).

Ještě jednodušším způsobem jak sledovat vývoj povědomí o značce je sledovat vývoj přímé návštěvnosti internetových stránek společnosti, v případě sledování značky zaměstnavatele společnosti spíše jejích kariérních stránek.

V rámci návrhové části této práce je navržena koncepce interního a externího rebrandingu. Koncepce interního employer rebrandingu spočívá zejména v návrhu dotazníkového šetření jako nástroje pro zjištění vnímání rebrandingu mezi pracovníky společnosti a dále zjištění jejich spokojenosti a efektivnosti komunikace firmy vůči nim. Koncept externího employer rebrandingu obsahuje několik návrhů, jak jej komunikovat vůči potenciálním pracovníkům. Mezi těmito návrhy dominuje využívání kariérních stránek, na kterých společnost může využívat chatbota navrženého touto prací, viz Příloha G. Dále je v návrzích vytvoření spotu v rádiu, propagace prostřednictvím regionálních periodik, využívání sociálních sítí LinkedIn, Facebook či Instagram a využívání venkovní reklamy. Všechny tyto návrhy jsou ekonomicky zhodnoceny v kapitole 4.3. Z ekonomického zhodnocení vyplývá, že celkové náklady, které by na návrhy v rámci konceptu externího employer rebrandingu byly vynaloženy v prvním roce, jsou více než milion korun. V diplomové práci není navrženo konkrétní sdělení, které by jednotlivé externí komunikační kanály měly nést, ale cílem tohoto sdělení by mělo být udržení dobrého jména značky zaměstnavatele, a to jak v kontextu budoucích náborových aktivit, tak v kontextu posílení dobrého pocitu stávajících zaměstnanců. Dále by sdělení mělo mít za cíl udržet dobrou značku zaměstnavatele a pozitivní povědomí o společnosti XYZ jako o dominantním zaměstnavateli v daném regionu.

Dále jsou navrženy způsoby, jak měřit efektivitu employer rebrandingu, a to pomocí měření vývoje povědomí o značce zaměstnavatele a sledování personálních ukazatelů a indexů. Mnoho z nich již vybraná společnost sleduje, navrženo je sledování jednoho dalšího, a to ukazatele eNPS – pravděpodobnost, že pracovník doporučí společnost jako vhodného zaměstnavatele. Dále je společnosti doporučeno sledovat dění na sociálních sítích a využívat metriku share o voice, která spočívá ve sledování počtu hledání daného výrazu (například názvu společnosti) za určité období.

Závěr

Značka zaměstnavatele je důležitým faktorem, který definuje úspěšnost společnosti při získávání a udržení si pracovníků. Klíčem k jejímu úspěšnému budování je zjištění a definování výhod dané společnosti. Ty může společnost získat z různých zdrojů, které se mohou dělit na interní (průzkum názorů zaměstnanců, neformální setkání se zaměstnanci, výstupní pohovory, aj.) a na externí (zaměstnanecké recenze, hodnocení firem, vedení, aj.).

Diplomová práce se zabývá budováním značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, která prochází strukturálními změnami v podobě přeměny její značky z pohledu značky zaměstnavatele. Teoretická část diplomové práce řešila budováním značky zaměstnavatele, zmíněny byly typy rebrandingu a jeho proces. Prostor byl věnován i EVP, konkurenční výhodě značky zaměstnavatele a její identifikaci, personálnímu marketingu, firemní identitě či povědomí o značce zaměstnavatele a jejímu měření. V rámci praktické části práce byla analyzována společnost ABC a její značka zaměstnavatele. Analýza společnosti vycházela z jejích interních materiálů a pravidelných konzultací s konzultantkou diplomové práce. Byl také zmíněn aktuální vývoj plánovaného rebrandingu a aktivity, které společnost v rámci employer rebrandingu již podnikla.

Na základě teoretických poznatků a analýzy vybrané společnosti byla navržena koncepce employer rebrandingu (interního i externího) s důrazem na oblast komunikace rebrandingu a zpětné vazby, což bylo cílem diplomové práce. Cíl práce byl tedy splněn. Diplomová práce respektuje proces rebrandingu, který podrobně rozepisuje kapitola 1.3.1. Protože první tři kroky jsou již firmou provedeny, zaměřila se návrhová část této práce pouze na poslední dva kroky procesu rebrandingu, a to jeho komunikaci a sledování zpětné vazby. Návrhová část byla rozdělena do tří částí - koncepce interního employer rebrandingu, externího employer rebrandingu a nakonec měření jeho úspěšnosti.

Koncepce interního employer rebrandingu poskytla společnosti nástroj ke zjištění vnímání rebrandingu stávajícími pracovníky a jejich spokojenosti a efektivnosti komunikace s nimi. Navrženy byly i zásady efektivní komunikace společnosti vůči svým pracovníkům.

Stěžejní částí návrhové části byla koncepce externího employer rebrandingu, která navrhla změnu značky společnosti komunikovat vůči potenciální pracovníkům několika způsoby, přičemž společnost nemusí nutně využít všechna navržená doporučení. Mezi návrhy bylo vytvoření kariérních stránek společnosti, spotů v rádiu, článků a reklamy v regionálních

periodicích, využívání sociálních sítí a venkovní reklamy. Společnosti bylo autorkou doporučeno věnovat zvýšenou pozornost zejména vytvoření a využívání kariérních stránek, na kterých společnost může efektivně představit všechny okolnosti rebrandingu a nově vzniklou společnost zde prezentovat. V rámci těchto kariérních stránek je možné využívat tzv. chatbota, který byl autorkou práce navržen a zobrazuje jej Příloha G. Ekonomicky zhodnoceny byly předpokládané náklady vynaložené na využívání těchto komunikačních kanálů. Přičemž uvažovány byly pouze externí náklady, neboť ty interní není možné v současné době vyčíslit.

Aby byl employer rebranding kompletní, je nezbytné sledovat jeho úspěšnost. Z toho důvodu bylo společnosti doporučeno sledovat vývoj různých personálních ukazatelů a indexů, přičemž některé z nich již společnost monitoruje. Jsou jimi například fluktuace, počet dnů na obsazení pracovní pozice či spokojenost, motivovanost a angažovanost pracovníků. Mezi těmi, které společnost nesleduje, je například ukazatel eNPS neboli pravděpodobnost, že pracovník doporučí společnost jako vhodného zaměstnavatele. Dále bylo společnosti doporučeno sledovat povědomí o značce zaměstnavatele, a to pomocí monitorování dění na sociálních sítích a sledováním ukazatele *share of voice*, který spočívá ve sledování hledaných výrazů na internetu.

Tvorba diplomové práce byla pro autorku nedocenitelnou zkušeností. Problematika employer branding je velice obsáhlým a komplikovaným tématem, které bylo třeba důkladně zmapovat ještě před samotným začátkem vytváření diplomové práce. Poznání personálních procesů vybrané společnosti bylo velice přínosné a jejich pochopení nezbytné pro navržení odpovídající koncepce employer rebrandingu.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Great Britain: KoganPage. ISBN 978 0 7494 6964 1.

ATMOSKOP. 2020. Názory na zaměstnavatele ABC. *Atmoskop.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3044373-monroe-czechia-s-r-o>.

BABU, George a Dubey JAYASHREE. 2011. Rebranding Strategies. *Asian management review*. 2011(1), 47-51. DOI: 10.13140.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Great Britain: John Wiley & Sons. ISBN 78-0-470-01273-4.

BARTÁK, Milan, 2004. Kolik času stojí výběr pracovníka. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 28.3.2020]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-15183550-kolik-casu-stoji-vyber-pracovnika>.

BAUER, Zdeněk. 2014. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky*. Praha: NZB. ISBN 978-80-904272-7-3.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. ed. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-11956-4.

BIGMEDIA. 2020. Jak plánovat a popsat kampaň. *Bigmedia.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://bigmedia.cz/poptavka/#jak-planovat>.

BUČEK, Petr. 2019. 5 tipů na outplacement: jak se postarat o propouštěné. *People management forum*. [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/aktuality/5-tipu-na-outplacement-jak-se-postarat-o-propoustene/>.

BURSOVÁ, Iva. 2009. Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku?: A jak na to? *Hrmanager.cz*. [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>.

ČERMÁK, Miroslav. 2018. Strategický management: definice mise a vize. *Cleverandsmart.cz*. [online]. [cit. 2020-07-17]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>.

- Český statistický úřad. 2019. *Obyvatelstvo ve městech Libereckého kraje v roce 2018*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11260/111364133/mesta_2018-komentar.pdf/bebb23d1-ba73-4ce9-8165-db0f1c9ca210?version=1.3.
- ČTK. 2019. *Mladí s prací otálejí, zaměstnanci stárnou. Jejich průměrný věk vzrostl na 43,3 roku*. [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/mladi-s-praci-otaleji-zamestnanci-starnou-jejich-prumerny-ve/r~c23d0b6cb76d11e9b16b0cc47ab5f122/>.
- DRAGOUN, Aleš. 2019. Volkswagen má nové logo. Jednoduché a dvourozměrné. *Auto.cz*. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/volkswagen-ma-nove-logo-jednoduche-a-dvourozmerne-131034>.
- DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Michaela. 2018. User experience u chatbotů. *Pixelfield.cz*. [online]. [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://pixelfield.cz/blog/user-experience-u-chatbotu/>.
- FIGURSKA, Irena. 2013. Matuska. Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*. **2013**(2), 35-51. Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf.
- GARIBALDI, Alicia. 2014. *Employer Branding for Dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-95524-6.
- HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. ISBN 978-80-7560-099-8.
- HOVORKA, Petr. 2016. Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. *Brandbakers*. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292.
- HRAŠOVÁ, Michalea. 2019. Liberecká drbna – ceník inzerce. Dostupné z: <https://liberecka.drbna.cz/o-projektu.html>.
- CHAROUSEK, Pavel. 2020. *Ceník inzerce TvA 2020*. Dostupné z: <https://www.turnovskovakci.cz/cenik-inzerce/>.

- IDŽCZAK, Petr. 2016. Zaměstnanecké NPS – jak provést průzkum spokojenosti zaměstnanců. *Praceamzda.cz*. [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/blog/zamestnanecke-nps-jak-provest-pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>.
- JEMELKA, Jiří. 2019. Firemní newsletter nestačí. Jak nastavit interní komunikaci, aby splňovala požadavky zaměstnanců? *Btci.cz*. [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: <https://www.btci.cz/leadership-aneb-jak-byt-spravny-manazer/firemni-newsletter-nestaci-jak-nastavit-interni-komunikaci-aby-splnovala-pozadavky-zamestnancu>.
- JOBS.cz. 2020. DPD. *Jobs.cz*. [online]. 2020 [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/dpd-325171/>.
- JOBS.cz. 2020. SAP. *Jobs.cz*. [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://sap.jobs.cz/about-us/>.
- JOBS.cz. 2020. Grafton. *Jobs.cz*. [online]. [cit. 2020-07-03]. Dostupné z: <https://grafton.jobs.cz/cs/>.
- KACLOVÁ, Markéta. 2018. Být dobrým zaměstnavatelem není kvartální cíl. *Accpr.cz*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.accpr.cz/employer-branding/byt-dobrym-zamestnavatelem/>.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. 2005. Personální management, řízení, organizace. Praha: Linde, ISBN 80-86131-573.
- Kimbodesign.ca. 2011. Does Your Brand Need a Makeover? 3 Types of Rebranding. *Kimbodesign.ca*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.kimbodesign.ca/brand-makeover-rebranding/>.
- KMOŠEK, Petr. 2016. 10 věcí, které musí Váš Employer Branding mít. *Kmosek.com*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/10-veci-ktere-musi-vas-employer-branding-mit/>.
- KMOŠEK, Petr. 2014. KPI v personalistice, co můžeme měřit? *Kmosek.com*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/kpi-v-personalistice-co-muzeme-merit/>.

- KOŇAŘÍK, Tomáš. 2019. Příručka marketéra: Jak měřit brand awareness online. *Marketingmind.cz*. [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-jak-merit-brand-awareness-online/>.
- KOLÁČKOVÁ, Martina. 2016. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *Martinakolackova.cz*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebujete/>.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2010. *Principles of Marketing*. (Global) ed. Boston: Pearson Education, Inc. ISBN 809-924-46.
- KOUBEK, Josef. 2003. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-033-3.
- LICHÁ, Klára. 2009. Outplacement je rozvojová aktivita. *Hospodářské noviny*. [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-34572260-outplacement-je-rozvojova-aktivita>.
- MARR, Bernard. 2020. *How Do You Measure Your Employer Brand? Key Metrics And Biggest Problems To Be Aware Of*. [online]. 2020 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1391>.
- MAURER, Roy. 2017. Databáze Proquest Central. [online]. *Attract Talent by Telling Your Employees' Stories*. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1996334950/4B397BBC7D144750PQ/1?accountid=17116>.
- MENŠÍK, Tomáš. 2015. Personální marketing vs. Employer branding. *Personální marketing.cz*. [online]. [cit.2019-11-30] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.
- MOJEBILLBOARDY. 2020. Reklamní plochy v Libereckém kraji. *Mojebillboardy.cz*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/hledat/liberecky-kraj#?map=50.314479,13.737686,51.178189,16.238879,9>.
- MOSLEY, Richard. 2014. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley. ISBN 978-1-118-89852-9.

MULL, Elizabeth. 2017. How to Measure (So You Can Manage) Your Employer Brand. *Tyinternety.cz*. [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <http://thesocialworkplace.com/2016/03/how-to-measure-so-you-can-manage-your-employer-brand/>.

MUZELLEC, Laurent a Mary LAMBKIN. 2006. Mary. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. *European Journal of Marketing* [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupný z: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/corporate-rebrandingdestroying-transferring-or-creating-brand-equity-a5XF0XnaI0>. ISSN 0309-0566.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-807-4943-829.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1093-560.

Národní informační portál o CSR. 2015. Oficiální portál České republiky o společenské odpovědnosti.: CSR v ČR. *Narodniportal.cz*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>.

NEUFUS, Ondřej. 2018. Volkswagen změnil logo. Teď je "příliš německé", chce mít barevnější. *Zpravy.aktualne.cz*. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/volkswagen-zmeni-logo-ted-je-prilis-nemecke-chce-mit-barevne/r~32db393e42da11e88560ac1f6b220ee8/>.

PETR TYL, Jan. 2018. Brand Awareness (povědomí o značce). *Praceamzda.cz* [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/brand-awareness/>.

POŽICKÝ, Jaroslav. 2020. Telefonický rozhovor s programovým ředitelem RCL. Liberec. 8.6.2020.

RAILREKLAM. 2020. Rámečky 49 - příměstská doprava. *Railreklam.cz*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.railreklam.cz/mediatypy/ramecky-49-primestska-doprava>.

- RAMKISOENSING, Sushila. 2018. 3 Essential Elements of Employer Brand Positioning. *Tulsie*. [online]. [cit. 2020-02-16]. Dostupné z: <https://tulsie.nl/3-essential-elements-of-employer-brand-positioning/>.
- Randstad. 2019. Kdo jsou nejatraktivnější zaměstnavatelé v české republice?. *Personal*. 2018(1), 4-5. https://www.randstad.cz/clanky/archives/kdo-jsou-nejatraktivnejsi-zamestnavatele-v-ceske-republice_100/.
- ROBERTSON, Alan a Ali KHATIBI. 2012. *Databáze ProQuest Central*. [online]. *By Design or By Default: Creating the Employer Identity*. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1613591169/69EF0900EB394E28PQ/1?accountid=17116>.
- SCHEJBALOVÁ, Natálie. 2018. Employer Branding pro nepolíbené. Zopakujte si výrazy, které je dobré znát. *Businessnimal.cz*. [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/employer-branding-2/>.
- SOUDNÝ, Vojtěch. 2019. *Technické a sociální výzvy v konverzačním uživatelském rozhraní*. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Michaela Slussareff.
- SPIELMANN, Karolína. 2015. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální marketing.cz*. [online]. [cit.2019-11-30] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>.
- SPLAVEC, Jakub. 2019. Dobrá interní komunikace je lepší než ranní kafe. Dokáže snížit i fluktuaci zaměstnanců. *Hospodářské Noviny*. [online]. [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66690010-dobra-interni-komunikace-je-lepsi-nez-ranni-kafe-dokaze-snizit-i-fluktuaci-zamestnancu>.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- ŠPOK, Dalibor. 2017. A jaký je váš...karierní model? *Et Labora* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <http://www.etlabora.cz/a-jaky-je-vas-karierni-model/>.
- ULRYCH, David. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. 2016. Jak volit ukazatele personálního controllingu. *Prace amzda.cz* [online]. [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/jak-volit-ukazatele-personalniho-controllingu>.

URBANCOVÁ, Hana a Monika HUDÁKOVÁ. 2017. Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4), 41-50. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1983657671/C9F84C19AF6A4413PQ/3?accountid=17116>.

URBANOVÁ, Eva. 2016. *WORKtest klíč k výkonu. Fluktuace – hrozba či nový stimul?* [online]. [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.worktest.cz/store/fluktuace-clanek-1682016.pdf>.

VIMVIC.cz. 2020 Názory na zaměstnavatele ABC. *Vimvic.cz*. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/firma/monroe-czechia>.

Finance.Yahoo.com. 2020. TEN. [online]. [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/quote/TEN/>.

ZIKMUND, Martin. 2010. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací? *Businessvize.cz*. [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC	108
Příloha B: Klasifikace proměnných navrženého dotazníku	116
Příloha C: Design již nefunkčních kariérních stránek společnosti ABC.....	118
Příloha D: Design kariérních stránek společnosti ABC dále využívány jedním ze závodů	119
Příloha E: Ukázka designu hodnot společnosti XYZ	120
Příloha F: Přehled všech doporučení v rámci navržené koncepce employer rebrandingu	121
Příloha G: Navržený chatbot pro kariérní stránky společnosti XYZ	Error! Bookmark not defined.

Dotazník pro zaměstnance společnosti XYZ

Vážení zaměstnanci společnosti XYZ,

rádi bychom Vás jménem společnosti požádali o vyplnění tohoto dotazníku, který má za cíl zjistit Vaše vnímání společnosti XYZ. Jeho vyplnění Vám nezabere víc než 10 minut.

Výsledky dotazníku budou anonymně vyhodnoceny a budou sloužit jako podklad pro zpracování výzkumné části diplomové práce na téma Employer branding studentky Gabriely Prokopové z Technické univerzity v Liberci.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

***Povinné pole**

Vnímání rozdělení závodů

1. Zaregistroval/a jste plánované rozdělení závodů? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

2. Jste v procesu rozdělování nějak zapojen/a? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

3. Dostala/a jste možnost se k rozdělování jakkoli vyjádřit? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

4. Znáte hodnoty společnosti XYZ? A pokud ano, ztotožňujete se s nimi? *

Označte jen jednu elipsu.

Hodnoty znám a ztotožňuji se s nimi

Hodnoty znám, ale neztotožňuji se s nimi

Ne, hodnoty neznám

5. Je pro Vás nový název společnosti dobře zapamatovatelný? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

6. Ovlivní toto rozdělení závodů nějak Vaši dosavadní práci či fungování ve firmě? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano *Přeskočte na otázku 7*

Ne *Přeskočte na otázku 8*

7. Jak Vás rozdělení závodů ovlivní? *

Komunikace a prezentace společnosti

8. Ohodnoťte, prosím, následující způsoby komunikace firma-zaměstnanec dle toho, jak Vám nejvíce vyhovují. Znamka 1=nejvíce vyhovuje, 6=nejméně vyhovuje. *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6
Hromadná setkání s vedením společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozesílání informací e-mailem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyvěšení informací na nástěnkách v areálu závodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní oběžník/měsíčník	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zprostředkování informací přes přímého nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Je pro Vás důležité, aby byla firma, ve které pracujete, společensky odpovědná? Tzn. chová se šetrně k životnímu prostředí, recykluje, podporuje společenské aktivity ve městě...) *

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

10. Mluvíte o své práci doma nebo se svými přáteli? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 11*
- Spíše ano *Přeskočte na otázku 11*
- Spíše ne *Přeskočte na otázku 12*
- Ne *Přeskočte na otázku 12*

Komunikace a prezentace společnosti

11. Pokud je odpověď na předchozí otázku Ano či Spíše ano, jak o své práci mluvíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Vždy pozitivně
- Spíše pozitivně
- Spíše negativně
- Vždy negativně

12. Jste ve Vašem stávajícím zaměstnání spokojen/a s následujícími aspekty? Odpověď vyznačte na škále, kde 1=velmi spokojen, 6=velmi nespokojen. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5	6
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní přístup vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparentnost (informování o hospodářském výsledku, aktivitách společnosti, základních rozhodnutích apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota pracovní pozice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jak jsou pro Vás při práci důležité následující aspekty? Odpověď vyznačte na škále, kde 1=velmi důležité, 6= zcela nedůležité. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

	1	2	3	4	5	6
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostatnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další vzdělávání a zvyšování kvalifikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osobní přístup vedení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výše mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobré jméno firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparentnost (informování o hospodářském výsledku, aktivitách společnosti, základních rozhodnutích apod.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota pracovní pozice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Uvažoval/a jste někdy v posledních dvou letech o změně zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ne *Přeskočte na otázku 16*
- Spíše ne *Přeskočte na otázku 16*
- Spíše ano
- Ano

Spokojenost

15. Pokud je odpověď na předchozí otázku "Ano" či "Spíše ano", z jakého důvodu jste uvažoval/a o změně zaměstnavatel? Je možné uvést více odpovědí. *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Mzda
- Kolektiv
- Vztahy s kolegy
- Organizační změny
- Lokalita (velká dojezdová vzdálenost)
- Směnný provoz
- Vysoké nároky (moc práce)
- Nevyhovující přístup vedení
- Nedostatečný osobní či kariérní růst

Jiné: _____

Klasifikační otázky

16. Kolik let pracujete ve společnosti XYZ? *

17. Jakého jste pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

18. Kolik je Vám let? *

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

Základní vzdělání

Střední vzdělání bez maturity

Střední vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání

Vysokoškolské vzdělání

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Klasifikace proměnných navrženého dotazníku

Klasifikace proměnných

Níže je vidět klasifikace proměnných, které byly v dotazníku využity.

- Zaregistrování plánovaného rozdělení závodů
 - o *nominální proměnná, alternativní*
- Zapojení do procesu rozdělování
 - o *nominální proměnná, alternativní*
- Možnost vyjádření se k procesu rozdělování
 - o *nominální proměnná, alternativní*
- Obeznamenost s hodnotami společnosti XYZ a ztotožnění se s nimi
 - o *Nominální proměnná, množná*
- Zapamatovatelnost nového názvu společnosti
 - o *Nominální proměnná, alternativní*
- Vliv rozdělení závodů na fungování pracovníka ve společnosti
 - o *Nominální proměnná, alternativní*
- Způsob, jakým rozdělení pracovníka ovlivní
 - o *Nominální proměnná, množná (Linda si není jistá)*
- Ohodnocení způsobů komunikace firma-zaměstnanec
 - o *Ordinální proměnná, množná*
- Důležitost společenské odpovědnosti firmy
 - o *Nominální proměnná, alternativní*
- Mluvení o práci před rodinou či přáteli
 - o *Ordinální proměnná, množná*
- Způsob jakým pracovník o své práci mluví před svou rodinou či přáteli
 - o *Ordinální proměnná, množná*
- Spokojenost s aspekty
 - o *Ordinální proměnná, množná*
- Důležitost aspektů
 - o *Ordinální proměnná, množná*
- Uvažování o změně zaměstnavatele v posledních dvou letech
 - o *Nominální proměnná, množná*
- Důvod uvažování o změně zaměstnavatele

- *Nominální proměnná, množná*
- Počet let odpracovaných ve společnosti XYZ
 - *Kardinální proměnná, množná, spojitá*
- Pohlaví pracovníka
 - *Nominální proměnná, alternativní*
- Stáří pracovníka
 - *Kardinální proměnná, množná, diskretní (uvažováno v dokončených letech)*
- Nejvyšší dosažené vzdělání
 - *Ordinální proměnná, množná*

Charakter otázek použitých v dotazníku zobrazuje Tabulka č. XY. Nejvíce je v dotazníku dichotomických, uzavřených otázek.

Tabulka: Charakter otázek použitých v dotazníku

Charakter otázky	Čísla otázek
Dichotomické uzavřené otázky	1, 2, 3, 5, 6, 9, 17
Polytomické výběrové uzavřené otázky	4, 10, 11, 14, 19
Polootevřené otázky s možností více odpovědí	15
Otevřené otázky	7, 16, 18
Ordinální (pořadové) škály	8, 12, 13

Zdroj: vlastní zpracování

U otázek typu ordinální (pořadová) škála bylo využito sudých škál. Po konzultaci s vedením společnosti bylo rozhodnuto, že nebude respondentům dána možnost prostřední (neutrální odpovědi). Respondenti se proto musejí vždy přiklonit k jedné nebo druhé straně škály.

Příloha C: Design již nefunkčních kariérních stránek společnosti ABC



VOLNÁ PRACOVNÍ MÍSTA

Jsme společnost navazující na tradice [redacted] a jsme součástí národní společnosti [redacted], která tento rok bude slavit patnáctý rok působnosti v České republice. Vyrábíme [redacted] pro automobilový průmysl. U tlumičů [redacted] dbáme zejména na kvalitu zpracování a šetrnost k životnímu prostředí. Naši zákazníci jsou Škoda, VW, Audi, Seat, Ford, Mazda, Volvo, Opel, Saab, Dacia, Renault, Suzuki a PSA. Náš tým v současné době tvoří 541 zaměstnanců a každý den vyrobíme až [redacted]. V tomto bude zahájena stavba nového závodu pro výrobní divizi výroby [redacted] kdy během tohoto roku očekáváme nárůst počtu zaměstnanců o dalších dvě stě lidí.

Pro náš tým v současné době hledáme kolegu/kolegyni na pozici:

- [Vývojový inženýr - Vedení lidí](#)
- [Technolog povrchových úprav](#)
- [Operátor výroby pro závod \[redacted\]](#)
- [Administrativní podpora HR oddělení](#)

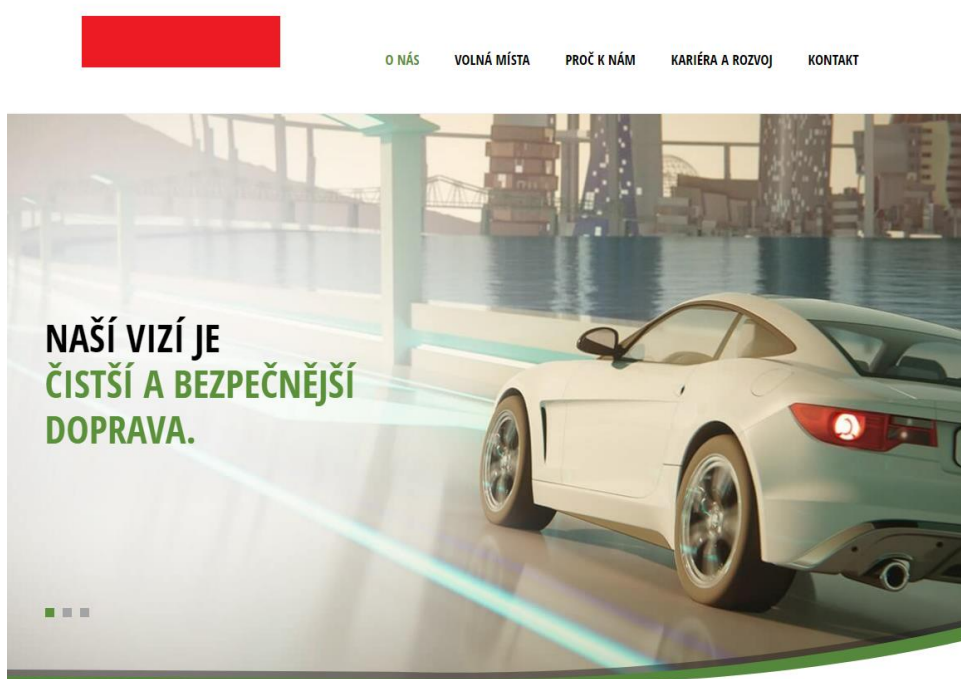
Uvědomujeme si, že pro zajištění dlouhodobého růstu a dosahování dobrých výsledků potřebujeme zaměstnance vybavené odbornými znalostmi a dovednostmi, kteří mají chuť na sobě trvale pracovat a chtějí dosáhnout na vyšší pozice - cíle.

Jejich práce a přínosu si velice vážíme a našim zaměstnancům nabízíme:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 5 týdnů dovolené• Dobré finanční ohodnocení• Prodej výrobků se zaměstnaneckou slevou• Dotované stravování v areálu závodu• Příspěvek zaměstnance na životní pojištění• Závodní lékařská péče (lékař v areálu závodu, rehabilitace, očkování proti chřipce, vitamíny) | <ul style="list-style-type: none">• Bezúročné půjčky zaměstnancům• Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití• Firemní akce pro zaměstnance• Odměny při odchodu do důchodu• Odměny při pracovním výročí• Dětská rekreace s příspěvkem zaměstnavatele |
|---|---|

Zdroj: interní materiály společnosti ABC

Příloha D: Design kariérních stránek společnosti ABC dále využíváný jedním ze závodů



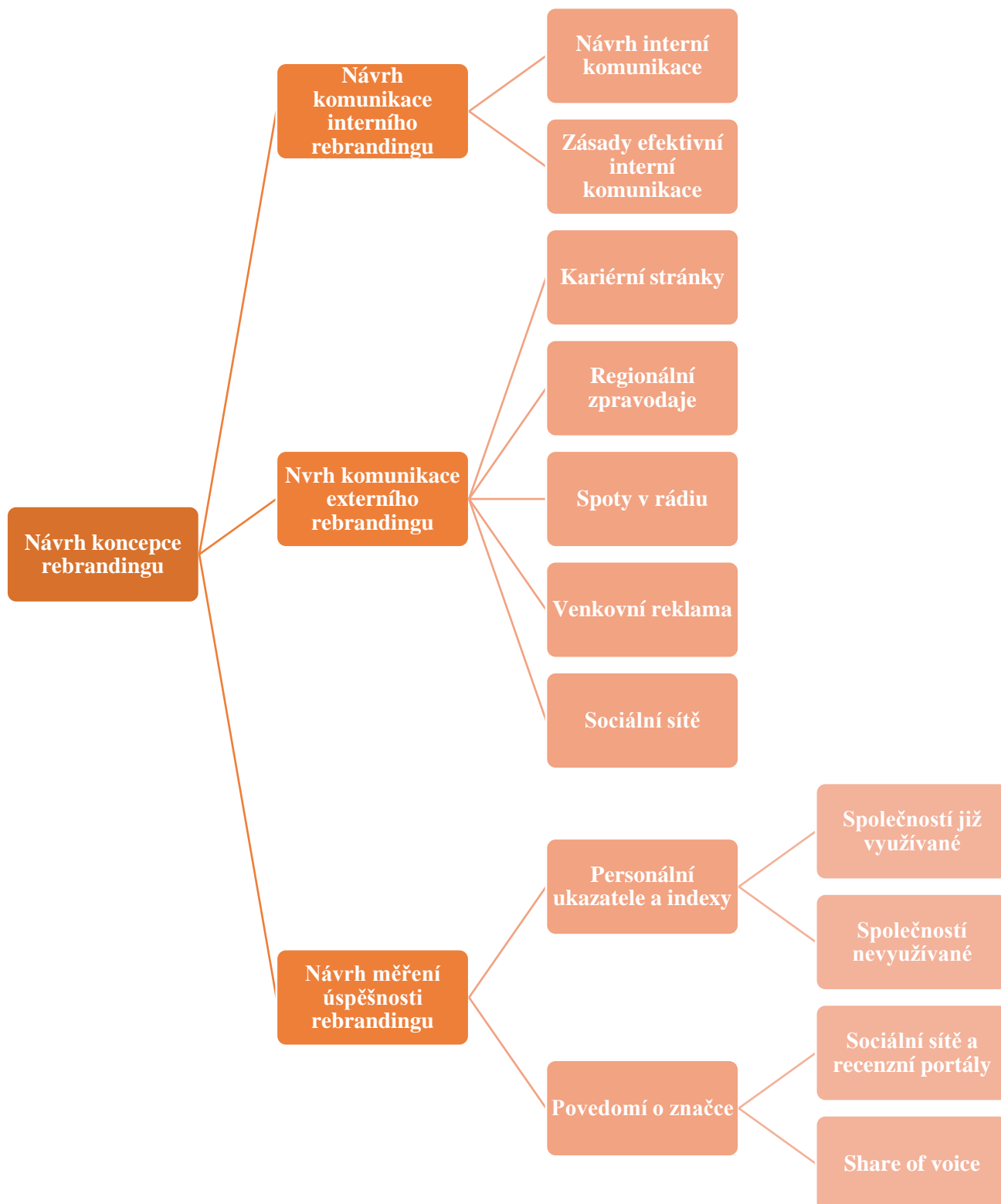
Zdroj: (společnostABC.jobs.cz, 2019)

Příloha E: Ukázka designu hodnot společnosti XYZ



Zdroj: interní materiály společnosti XYZ

Příloha F: Přehled všech doporučení v rámci navržené koncepce employer rebrandingu



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha A: Navržený chatbot pro kariérní stránky společnosti XYZ

Dobrý den!			
Jsem konverzační robotka Lucka. Zastupuji společnost XYZ a ráda bych Vám o nás řekla pár slov.			
Můžu začít?			
Pojďme na to!			
Takže!			
Jsme mezinárodní společnost XYZ a zabýváme se výrobou.			
Najít nás můžete v jedné z obcí Libereckého kraje a momentálně sháníme nové kolegy do naší výroby i kanceláří.			
Možná nás znáte pod naším dřívějším názvem - ABC			
Už jste o nás v nějaké formě někdy slyšel?			
Ještě jsem o Vás neslyšel. Představte se mi, prosím.		Něco jsem o Vás slyšel, ale představte se mi blíže, prosím.	
Jak už jsem zmínila, nedávno jsme se transformovali ze společnosti ABC na společnost XYZ. Naše dva výrobní závody byly odděleny.		Něco jsem o Vás už slyšel a další informace teď nepotřebuji.	Vím o Vás vše, co potřebuji.
I když jsme se navenek změnili, naše úcta k lidem i výhody plynoucí z práce u nás zůstaly stejné!			
Můžeme Vám teď představit naše volné pracovní pozice?			
Ne, nezaujali jste mě.	Děkuji, ale bydlím od Vás příliš daleko.		
Děkujeme za Váš názor.	Pro zaměstnance z daleka jsme schopni zajistit ubytování v blízkosti firmy.		
Můžete nám napsat, co bychom mohli pro příště udělat lépe?	Byl byste ochotný se přestahovat?		
...	Ne	Ano	
Děkujeme za Vaši reakci.	V tom případě děkujeme za Váš čas.	Skvělé! Podrobnosti bychom dohodli později.	
	Pokud na nás máte i přesto nějaké další dotazy, napište nám je a my je rádi co nejdříve zodpovíme. :-)	Můžeme Vám teď představit naše volné pracovní pozice?	
	...	Pojďme na to! :-)	
Abychom Vám mohli odpovědět, potřebujeme na Vás nějaký kontakt.	Zajímají Vás pozice ve výrobě nebo spíše kancelářské?		
Napište nám, prosím, Váš e-mail nebo telefonní číslo, na které si přejete být kontaktován/a.	Výroba		Kanceláře
...	Na tomto odkazu najdete přehled aktuálně obsazovaných výrobních pozic:		Na tomto odkazu najdete přehled aktuálně obsazovaných kancelářských pozic:
	ODKAZ		ODKAZ
	Zaujala Vás některá nabízená pozice?		
	Ano		Ne, vhodnou pozici jsem nenašel

Nechte nám tu na Vás kontakt a my se Vám rádi co nejdříve ozveme.		Nevadí, pošlete naší personalistce Váš životopis a ona se Vám ozve, pokud se pro Vás něco vhodného objeví.
Nechám Vám tu na sebe kontakt.	Kontakt nechávat nechci, ozvu se sám	Tady je její e-mail: personalistka@spolecnostXYZ.cz
Super, začneme Vaším celým jménem.	Super, v tom případě posíláme kontakt na naši personalistku, která se s Vámi na všem domluví:	Nebo jí prostě zavolejte na číslo 123 456 789
	Telefon: 123 456 789	
	A e-mail: personalistka@spolecnostXYZ.cz	
...	Nebo využijte náš kontaktní formulář, který najdete pod tímto odkazem:	
Dále mi, prosím, napište Vaši e-mailovou adresu.	ODKAZ na kontaktní formulář	
...	Budeme se těšit, až se nám ozvete! :-)	
Nakonec od Vás budu potřebovat Vaše telefonní číslo.		
...		
Díky, naše reálná (a ne pouze naprogramovaná) personalistka se Vám co nejdříve ozve a společně se na všem domluvíte.		
Teď nám můžete nechat nějaký vzkaz.		
Třeba o jakou z nabízených pozic máte největší zájem?		
Vzkaz nechávat nechci, počkám na telefonát nebo e-mail od Vaší personalistky.	Chci nechat vzkaz.	
	...	

Zdroj: vlastní zpracování