



Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Podnik v mezinárodním prostředí

Autor práce: **Bc. Klára Třmínková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Zadání diplomové práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Třmínková**
Osobní číslo: E16000352
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Jana Ženatá
Benteler ČR, s.r.o.; HR Organizational and Development manager

Název práce: **Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

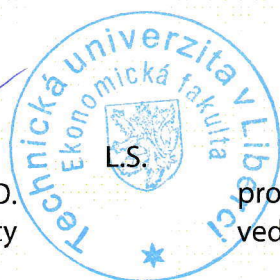
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretická východiska problematiky budování značky zaměstnavatele se zaměřením na externí prostředí.
3. Analýza prvků a procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve vazbě na budování značky zaměstnavatele vybrané společnosti.
4. Návrh koncepce pro externí budování značky zaměstnavatele vybrané společnosti.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea Čopíková. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- STÝBLO, Jiří, et al. 2011. *Personalistika*. 4. vy. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MOSLEY, Richard. 2014. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Great Britain: John Wiley. ISBN 978-111-8898-529.
- ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 7th ed. Great Britain: KoganPage. 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.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, 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 (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: *08.04.2018*

Podpis: *Trnávková*

Anotace

Budování značky zaměstnavatele

Diplomová práce přináší komplexní zpracování návrhu budování značky zaměstnavatele. Návrh představuje pro společnost přehled jednotlivých kroků, dle kterých by měla postupovat tak, aby efektivně budovala svou značku a účinně tím začala řešit problémy, se kterými se v personální oblasti potýká.

Diplomová práce se zabývá novodobým trendem v oblasti budování značky, a to z pohledu společnosti jako zaměstnavatele. Jedná se o koncept, který byl společností BrandBakers definován jako „*skladba promyšlených kroků, které mají za cíl značku, tedy to, jak lidé společnost jako zaměstnavatele vnímají, budovat.*“ Tento přístup je zde aplikován na vybrané společnosti BENTELEER, s.r.o., kde se jako kritický jeví problém nedostatečného zájmu potenciálních kandidátů o pracovní místa spolu s trendem rostoucí míry fluktuace. Řada průzkumů, o které se práce opírá, pokazuje na pozitivní dopad silné značky zaměstnavatele na firmu v mnoha aspektech. Stěžejním úkolem je zde odhalit nejen aktuální stav, ve kterém se společnost nachází, ale také pomoci jí najít nejlepší cestu k realizaci tohoto projektu.

Klíčová slova

Budování značky zaměstnavatele, hodnotová nabídka pro zaměstnance, DNA značky, personální strategie, generace X&Y, personální marketing, náborový proces

Annotation

Employer Branding

This master thesis brings a complete employer branding project's draft. The draft represents an overview of all steps that company should take for effective building of employer brand and also for solving of mentioned problems.

The master thesis is focused on contemporary brand building trend from the perspective of employer. It is a concept defined by company BrandBakers as a composition of thought-out steps with building of brand, the way of people's perception of employer, as a main aim. This philosophy is applied at chosen company BENTELEK ČR, s. r. o., which has been struggling with insufficient interest of potential candidates and increasing employee turnover. Plenty of surveys which are mentioned in this thesis confirm a positive contribution of employer branding for enterprise. On the basis of these surveys, it is necessary to map a current situation in BENTELEK and then help to find the best way for realization of this project.

Keywords

Employer branding, employee value proposition, DNA of brand, HR strategy, generation X&Y, HR marketing, hiring process

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VERSUS PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	13
1.2 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.2.1 Význam strategického plánování.....	15
1.2.2 Obsah HR strategie.....	15
1.2.3 Typy HR strategie.....	16
2 NÁBOROVÝ PROCES	18
2.1 FÁZE NÁBOROVÉHO PROCESU.....	18
2.1.1 Plánování lidských zdrojů.....	18
2.1.2 Vymezení požadavků na obsazování pracovních pozic.....	19
2.1.3 Tvorba náborové strategie	19
2.1.4 Posuzování kandidáta	20
2.1.5 Zhodnocení náborového procesu.....	20
2.2 ZÁKLADNÍ ZÁSADY NÁBOROVÉHO PROCESU.....	21
2.3 PERSONÁLNÍ MARKETING	22
2.3.1 Definice personálního marketingu.....	23
2.3.2 Tvorba plánu v personálním marketingu	23
2.3.3 Nástroje a aktivity personálního marketingu	24
2.3.4 Sociální sítě v personálním marketingu.....	25
2.3.5 Trendy v personálním marketingu.....	26
3 KONCEPT BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	28
3.1 CO JE EMPLOYER BRAND.....	29
3.2 EMPLOYER BRAND MANAGEMENT	29
3.3 DNA ZNAČKY A JEJÍ PARAMETRY	33
3.3.1 Definice značky	33
3.3.2 Vize	34
3.3.3 Mise	34
3.3.4 Hodnoty	34
3.3.5 Cíle	35
3.3.6 Archetypy	35
3.4 HIERARCHIE ZNAČKY	36
3.4.1 Identita značky – Brand Identity.....	37
3.4.2 Integrace značek	39
3.5 EVP – EMPLOYEE VALUE PROPOSITION	39
3.5.1 Klíčové komponenty.....	41
3.5.2 EVP – Employee versus Employer value proposition	41
3.5.3 Proces tvorby	42
4 GENERACE X, Y, Z	46
4.1 GENERACE X	46
4.2 GENERACE Y	47
4.3 GENERACE Z.....	48
4.4 PRŮZKUMY GENERACÍ	48
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI BENTELER.....	52
5.1 HISTORIE	52
5.2 ORGANIGRAM	53
5.3 DNA ZNAČKY BENTELER.....	54

6	ANALÝZA SPOLEČNOSTI BENTELEK, S.R.O.	59
6.1	ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI BENTELEK, S.R.O.	59
6.2	AKTUÁLNÍ STAV KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	61
6.3	SWOT ANALÝZA ZNAČKY - ZMAPOVÁNÍ POZICE ZAMĚSTNAVATELE	62
6.4	INTERNÍ BUDOVÁNÍ ZNAČKY VE SPOLEČNOSTI BENTELEK	64
6.4.1	Kultura společnosti	64
6.4.2	Seniorské vedení – „Leadership“	64
6.4.3	Společenská odpovědnost firmy	65
6.4.4	Interní komunikace	66
6.4.5	Hodnocení a odměňování zaměstnanců	67
6.4.6	Rozvoj a pracovní prostředí	69
6.5	EXTERNÍ BUDOVÁNÍ ZNAČKY VE SPOLEČNOSTI BENTELEK	70
6.5.1	Pasivní metody podpory budování značky zaměstnavatele	71
6.5.2	Aktivní metody podpory budování značky zaměstnavatele	74
6.6	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BENTELEK	75
6.6.1	Fáze	76
6.6.2	Náborové kanály a osoby zodpovědné za nábor	77
7	NÁVRH KONCEPTU BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE PRO SPOLEČNOST BENTELEK	81
7.1	NÁVRH VÝCHODISEK KONCEPCE BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	81
7.1.1	Formulce současného problému HR oddělení	81
7.1.2	Návrh formulace vize HR oddělení	81
7.1.3	Návrh strategických cílů HR oddělení	82
7.1.4	Hodnoty a doporučení vhodného archetypu	82
7.2	NÁVRH REALIZACE PROCESU NÁBORU	84
7.2.1	Kandidát – návrh osoby	84
7.2.3	Forma náboru - návrh	90
7.2.4	Návrh náborových kanálů a prostředků	92
7.3	NÁVRH ZÁSAD MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A ATRAKTIVNÍHO NÁBOROVÉHO INZERÁTU	96
8	FINANČNÍ ZHODNOCENÍ KONCEPTU BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE PRO BENTELEK	103
	ZÁVĚR	106

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces budování značky zaměstnavatele	30
Obr. 2: Přehled archetypů.....	36
Obr. 3: Hierarchie značky LEGO.....	37
Obr. 4: Hierarchie značky	38
Obr. 5: Integrace obchodní značky a značky zaměstnavatele	39
Obr. 6: Význam a role EVP v podniku	40
Obr. 7: Proces tvorby EVP	42
Obr. 8: Přehled generací X, Y, Z.....	46
Obr. 9: Počet odpracovaných let generace X pro současného zaměstnavatele	49
Obr. 10: Věková hranice odchodu do důchodu.....	49
Obr. 12: Generace Y a jejich kariérní očekávání	50
Obr. 11: Faktory výběru pracovní pozice generace Y.....	50
Obr. 13: Organigram nadnárodní společnosti BENTELER.....	53
Obr. 14: Organigram divize automotive regionu severovýchodní Evropy	54
Obr. 15: BENTELER Triáda.....	54
Obr. 16: Hodnoty společnosti BENTELER	57
Obr. 17: BENTELER pyramida - hierarchie značky	58
Obr. 18: Přehled organizačního členění zaměstnanců.....	60
Obr. 19: Silné stránky společnosti dle jednotlivých oblastí	63
Obr. 20: Vybrané nástroje interní komunikace	66
Obr. 21: Přehled vybraných benefitů pro zaměstnance	68
Obr. 22: Přehled vybraných metod podpory budování značky zaměstnavatele.....	71
Obr. 23: Dílčí strategické kroky náborového procesu.....	84
Obr. 24: Návrh persóny vývojáře – kmenového zaměstnance	86
Obr. 25: Návrh persóny vývojáře – praktikanta.....	86
Obr. 26: Grafické znázornění pilířů EVP pro kmenového zaměstnance.....	88
Obr. 27: Grafické znázornění pilířů EVP pro praktikanta.....	89
Obr. 28: Návrh upoutávky k inzerátu.....	98
Obr. 29: Návrh inzerátu na pozici vývojář junior	99
Obr. 30: Návrh obecných HR metrik	100
Obr. 31: Návrh metrik týkajících se povědomí značky zaměstnavatele	101
Obr. 32: Návrh metrik týkajících se odlišnosti od konkurence	101
Obr. 33: Návrh doplňujících metrik budování značky zaměstnavatele.....	102
Obr. 34: Shrnutí očekávaných přínosů projektu budování značky zaměstnavatele	105

Seznam tabulek

Tab. 1: Příklad výpočtu účelnosti práce personalisty	21
Tab. 2: Shrnutí rozdílů generace X a Y	51
Tab. 3: Počet zaměstnanců BENTELEK, s.r.o.	60
Tab. 4: Vývoj klíčových personálních ukazatelů - srpen 2017	61
Tab. 5: SWOT analýza značky společnosti BENTELEK z pohledu zaměstnavatele.....	63
Tab. 6: Atributy a benefity vývojáře - kmenového zaměstnance	91
Tab. 7: Atributy a benefity vývojáře stážisty	92
Tab. 8: Přehled odhadovaných nákladů na realizaci projektu	104

Seznam zkratek a značek

BB	BENTELER Brand – značka společnosti BENTELER
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
D	Dělník
EB	Employer Brand – značka zaměstnavatele
ESS	Employee Self Service – zaměstnanecká „samoobsluha“
EVP	Employer Value Proposition – hodnotová nabídka zaměstnavatele
FTE	Full-Time Employee – zaměstnanec na plný úvazek
HRM	Human Resource Management – řízení lidských zdrojů
KPI	Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti
NEE	North-Eastern Europe – severo-východní Evropa
PPÚ	Pracovně právní průměr – náhrada mzdy
THP	Technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Tato diplomová práce zaměřuje svou pozornost na problematiku budování značky zaměstnavatele. Jedná se o novodobý koncept vycházející z personálního marketingu, jehož význam s postupem času vzrůstá. Uplatnění tohoto přístupu v praxi může navíc firmě přinést celou řadu konkurenčních výhod.

Většina autorů odborných publikací na toto téma se shoduje, že k tomu, aby společnost byla v dnešní době schopná konkurence na trhu práce, musí si přitáhnout a udržet ty „pravé“ zaměstnance na správných pozicích“ skrze silnou kombinaci náborového marketingu, talent managementu a vedení v podobě leadershipu. Jen díky vhodnému marketingovému mixu jsou ty nejprestižnější značky schopny vyhrávat boj o vysoce ceněné talenty.

V poslední době se společnost BENTELEER ČR, s. r. o. potýká s nedostatečným zájmem potenciálních kandidátů o pracovní pozice při současném nárůstu míry fluktuace. Za účelem pomoci firmě začít tyto problémy řešit prostřednictvím převzetí konceptu budování značky zaměstnavatele, je cílem práce na základě analýzy aktuální situace, ve které se z personálního hlediska společnost nachází, navrhnout komplexní plán, podle kterého by společnost měla postupovat, aby efektivně začala budovat svou značku a řešit problémy, s kterými se potýká.

Práce je rozdělena na tři stěžejní části. První z nich shrnuje teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu a uvádí do problematiky budování značky zaměstnavatele. Dále část diplomové práce je věnována analýze situace společnosti z hlediska personálních metrik a používaných nástrojů personálního marketingu s cílem zmapovat současné dění. V závěrečných kapitolách dochází ke zpracování návrhů realizace konceptu budování značky včetně finančního zhodnocení a očekávaných přínosů.

Při zpracování práce byla využita celá řada metod. Mezi nejčastěji použité lze zařadit dedukci, ověřování si teoretických závěrů v praxi či syntézu, propojení získaných poznatků do vzájemných souvislostí. Dále lze zmínit analýzu dílčích činností realizovaných společností a využití konkrétních analytických nástrojů jako je například SWOT analýza.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) je oblast zahrnující celou řadu procesů a činností jejichž hlavním úkolem je zabezpečit kvantitativní a kvalitativní stránku lidských zdrojů v podniku, na jejichž získávání a udržení si může mít značka zaměstnavatele též značný vliv. Význam těchto zdrojů navíc v současné ekonomice založené na znalostech neustále vzrůstá a těžiště se tak postupně přesouvá k intelektuálnímu kapitálu a toku vědomostí, kterými se pak zabývá tzv. řízení lidského kapitálu – nejvyšší stupeň řízení lidského faktoru v podniku.

Management zabývající se řízením lidských zdrojů v sobě zahrnuje komplexně veškeré personální činnosti zaměřené na správu zaměstnanců a aktivity realizované za účelem jejich rozvoje. Patří sem například personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, personální administrativa, sledování a hodnocení výkonu zaměstnanců, odměňování, rozvoj a vzdělávání, řízení a vedení lidí včetně péče o zaměstnance a bezpečnost práce (Stýblo, 2011).

1.1 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení

Řízení lidských zdrojů se často zaměňuje s personálním řízením, které mu z historického hlediska předchází.

Tradiční pojetí personálního řízení v sobě zahrnuje typické aktivity týkající se analýzy pracovních míst, zajišťování náborového procesu a dalších administrativních úkolů s tím spojených. Zaměřuje se na zaměstnance spíše z pohledu pracovní síly nutné k zajištění chodu podniku, než jako k významnému druhu kapitálu a zdroje bohatství firmy. Personální manažer tedy zastává roli mediátora mezi zaměstnanci a managementem.

Řízení lidských zdrojů posouvá hranice pohledu personálního řízení ze zaměstnanců jakožto pracovní síly na významný zdroj, který může značně přispět k úspěchu společnosti. Zaměřuje se více na integraci strategie a vize společnosti spolu s personální strategií, tedy tím jak vést a řídit pracovní zdroje, aby došlo k naplnění cílů firmy. Účelem je zde prostřednictvím posilování zaměstnanecké spokojenosti, týmové práce a povzbuzování kreativity docílit vyšší angažovanosti zaměstnanců vedoucí k růstu výkonnosti podniku.

Veškeré jednotlivé činnosti vždy vycházejí jednak ze strategie firmy jako celku, ale také ze strategie definované přímo pro personální účely a účely rozvoje lidského kapitálu (Armstrong, 2015).

1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie představuje důležitou součást řízení firmy v dlouhodobém časovém horizontu. Její součástí by měla být i oblast řízení lidských zdrojů zaměřená na získávání a udržení si potřebné pracovní síly.

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management, dále jen HRM), představuje ucelený proces, v jehož rámci dochází k řízení lidských zdrojů s využitím principů a zásad obecného managementu. HRM je nedílnou součástí každé firmy, kde slouží k zabezpečení veškerých potřebných personálních činností navržením strategie HR počínaje, přes plánování, nábor, začleňování, školení, hodnocení a rozvoj zaměstnance konče (Dvořáková, 2012).

V posledních letech zaznamenal HRM celou řadu nových trendů. Dochází například k rozvoji tzv. talent managementu, kdy organizace v silném konkurenčním prostředí kladou čím dál tím větší důraz na přilákání a udržení si talentovaných, schopných zaměstnanců. Dále dochází k rozvoji již zmíněného employer brand managementu (snaha budovat značku zaměstnavatele) či zájmu o zabezpečení well-beingu pro své zaměstnance (well-being spojuje několik aspektů spokojenosti – pocit ze smysluplné práce, přátelské vztahy na pracovišti, očekávaná odměna za práci, pocit sounáležitosti s firmou, celkové duševní i psychické zdraví) (Bláha, 2013).

Strategický HRM pak představuje přístup k vývoji a implementaci HR strategie, která by měla být v úzké návaznosti na strategii firemní a dopomoci jejímu úspěšnému naplnění. Jedná se o stanovení a osvojení si představy dlouhodobého výhledu toho, kam podnik v oblasti HR směřuje. HR strategii tedy lze definovat jako determinaci dlouhodobých cílů a záměrů firmy v oblasti lidských zdrojů. Následné přijetí nezbytných opatření a využití potřebných zdrojů tak, aby stanovených sílů bylo dosaženo. Strategii je řečeno čeho chce firma dosáhnout, v jakém časovém horizontu a s využitím jakých zdrojů (Armstrong, 2014).

Koubek (2015) definoval HR strategii jako komplex obecných cílů s dlouhodobým horizontem dosažení, týkající se oblasti potřeby pracovních sil, jejich uplatnění a šetrného nakládání s nimi včetně zdrojů, jež je třeba účelně vynaložit. Z personální strategie pak vychází samotné strategické řízení lidských zdrojů, neboli souhrn konkrétních činností realizovaných za účelem dosažení cílů stanovených personální strategií (Koubek, 2015).

Dle Dvořákové (2012), představuje strategie HR soubor všeho, co by organizace měla udělat, popřípadě změnit v rámci řízení pracovních sil, aby bylo dosaženo cílů stanovených ve firemní strategii, a aby došlo k naplnění vize a účelu, za níž firma vznikla.

1.2.1 Význam strategického plánování

Hlavním cílem strategického plánování HR je v dlouhodobé perspektivě zabezpečení dostatečného množství lidských zdrojů v podobě schopných, angažovaných a vysoce motivovaných zaměstnanců, kteří firmě dopomohou k zisku udržitelné konkurenční výhody.

Mezi další dílčí cíle patří například dosažení integrace mezi firemní strategií jako celkem a HR strategií. Dále by HR strategie měla představovat kompas, který udává směr ve stále se měnícím prostředí a napomáhá uspokojovat potřeby a požadavky organizace i jejich zaměstnanců skrze nejrůznější HR programy a zvolenou HR politiku (Armstrong, 2014).

1.2.2 Obsah HR strategie

HR strategie je vždy pro každý podnik naprosto odlišná a plně musí odpovídat jeho požadavkům. Charakteristické rysy v podobě totožných perspektiv však najdeme u všech strategií bez rozdílu. **První perspektiva – univerzální**, představuje jednoduché pravidlo, které říká, že každá organizace by měla do svého strategického řízení přijmout individuálně praktiky a postupy, které jsou pro ni nejlepší, bez ohledu na to, co uplatňuje její konkurence.

Druhá perspektiva – podmíněnosti, která vyzdvihuje nezbytnost provázanosti HR strategie se strategií firemní, aby byla zajištěna její plná efektivnost.

Třetí perspektiva – konfigurační, která zdůrazňuje potřebu různorodosti postupů a principů obsažených v HR strategii, které v daný moment plně vyhovují aktuálním požadavkům organizace a tím pádem mají i pozitivní vliv na podnikovou výkonnost (Armstrong, 2014).

Z obecného hlediska by pak součástí strategie měla být vždy:

- vize, směr, kterým se HR oddělení bude ubírat,
- poslání ve vztahu k zaměstnancům,
- hodnoty, z nichž organizace vychází a jež ji formují,
- odkaz na celofiremní – business strategii,
- popis aktuální situace v oboru podnikání včetně trhu práce,

- shrnutí hrozeb a příležitostí ve všech sférách.

Deklarace současného a budoucího přístupu směrem k zaměstnancům – jistota zaměstnání, rovnost příležitostí, nediskriminace. (Dvořáková, 2012).

Správně nastavená strategie vždy řeší odpovědi na následující otázky.

I. Obecného charakteru:

- Z jaké filozofie bude podnik vycházet, jaké poslání naplňovat, jakou roli chce na trhu zaujmout?
- Jaké jsou příležitosti a hrozby, jimž musí podnik čelit?
- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?
- Jaké jsou cíle a jak jich chce společnost dosáhnout?

II. Otázky v řízení lidských zdrojů – obecné otázky nelze zodpovědět, aniž by společnost vzala v potaz otázky týkající se lidských zdrojů, které do jisté míry ovlivňují filozofii, hodnoty, cíle, vize a poslání společnosti jako je například:

- Jaký počet zaměstnanců, jaká jejich kvalifikace bude potřeba?
- Jaké změny v politice řízení lidských zdrojů je třeba realizovat?
- Jaký je soulad mezi pracovními místy a zaměstnanci?

V neposlední řadě je nutné při tvorbě HR strategie vzít v úvahu i celou řadu vnějších podmínek:

- vývoj obyvatelstva – populační trendy a jejich projev ve struktuře pracovních sil
- situace na trhu práce – vztah mezi poptávkou a nabídkou, kvalitou a množstvím pracovních sil
- změny v oblasti používaných technologií – IT
- změny hodnotových žebříčku lidí
- mobilita – ochota lidí stěhovat se za prací atd. (Koubek, 2015).

1.2.3 Typy HR strategie

Obecně se rozlišují dvě základní skupiny personálních strategií – dle rozsahu změny, ke které má po její realizaci dojít, a dle konkrétního účelu.

Podle rozsahu změny se strategie dělí na **komplexní a specifickou**. Komplexní strategie je využívána pro prosazování změn s celopodnikovým dopadem. Cílem je realizace změny vedoucí k osvojení si nových hodnot, filozofie i kultury. Oproti tomu strategie specifické jsou konkretizovány pro jednotlivé personální aktivity za účelem provedení změny v rámci stávajících metod (strategie náboru zaměstnanců, strategie vzdělávání zaměstnanců...) (Dvořáková, 2012).

Z druhého úhlu pohledu lze rozdělit strategie dle účelu, za nímž jsou realizovány na 3 typy. Vysoká výkonnost - Jedná se o strategii, která je navržena za účelem dosáhnout co nejvyšší možné výkonnosti ze strany zaměstnanců v různých oblastech jako je produktivita práce, kvalita, zákaznický servis či vysoký výkon. Vše skrze posilování jejich angažovanosti, motivace a zdokonalování schopností a dovedností za pomoci školení a rozvojových programů. Posilování spolupráce v rámci společnosti - Tato strategie klade důraz na posílení vzájemné spolupráci napříč organizací. Jedná se o formu řízení, která je zaměřena spíše na psychologii zaměstnance, tak aby se cítil být součástí firmy, ke které má dobrovolný závazek, než řízení založené na mocenské bázi. Budování angažovanosti - Další obdobou HR strategie, která je využívána, je snaha budovat angažovanost u svých zaměstnanců na základě celé řady HR praktik a postupů zahrnujících sdílení moci a rozhodovacích pravomocí, komunikaci, přístup k informacím, školení a další programy, které zaměstnancům dávají pocit, že svým dílem mohou přispět k úspěchu společnosti.

2 Náborový proces

Budování značky zaměstnavatele může podniku zajistit mnoho výhod, a to zejména v oblasti efektivity náborů, kde dochází k urychlení náborového procesu, růstu počtu uchazečů a jejich kvality.

Náborový proces dle Koubka (2015) je proces zajištění zájmu dostatečného množství kandidátů o volná pracovní místa, která byla definována v rámci personálního plánování, a která je zapotřebí obsadit v požadovaném časovém horizontu spolu s přiměřenými náklady. Náborový proces je komplexní, složený z řady činností jako je hledání pracovních zdrojů, informování o volných pozicích, vyjednávání s uchazeči či vykonávání mnoha administrativních úkonů.

Dvořáková (2012) chápe nábor zaměstnanců jako proces, na jehož jedné straně vystupuje organizace a na straně druhé potenciální zaměstnanci, uchazeči o volné pozice. Obě strany mají své konkurenty – firmy se snaží přitáhnout požadované pracovní síly dříve než jejich konkurenti v oboru a uchazeči zase získat vhodné pracovní místo dříve než ostatní kandidáti.

2.1 Fáze náborového procesu

Proces získávání zaměstnanců a obsazování volných pracovních pozic se skládá z několika fází:

- plánování lidských zdrojů
- definování požadavku na obsazované pracovní místo, identifikace potřebných znalostí a schopností kandidáta
- strategie náboru – zdroje pracovní síly, informace o volných místech, stanovení nákladu a délky trvání
- posuzování a výběr kandidátů
- zhodnocení náborového procesu (Koubek, 2015)

2.1.1 Plánování lidských zdrojů

Prvním krokem, který je nutné učinit před samotným zahájením náborového procesu, je tzv. plánování, kdy na základě analýzy celé řady faktorů – situace na trhu práce, HR strategie, cíle organizace, vnitropodnikové situace apod. se stanoví typy pozic, které bude třeba obsadit požadovaným množstvím zaměstnanců tak, aby společnost mohla dosáhnout

předem stanovených cílů. Samotný proces plánování je rozsáhlým tématem, které zde z důvodu rozsahu práce není možné detailněji rozvádět (Stýblo, 2011).

2.1.2 Vymezení požadavků na obsazování pracovních pozic

Druhým, ale neméně významným krokem je přesná konkretizace pracovního místa, které je třeba obsadit. Důvodem je ujasnění si, jaké typy uchazečů bude chtít firma oslovit a jakým způsobem. Je zapotřebí jednoznačně stanovit název pozice, který dále vypovídá o náplni práce či hierarchickém zařazení v organizaci. Důležité je zachytit úkony a povinnosti, které jsou s daným místem spojeny, stejně tak jako pracovní podmínky, místo, rozsah zodpovědnosti, pravomocí, hodnotící kritéria a především cíl práce. Na základě ujasnění si těchto atributů může společnost konkretizovat požadavky na jednotlivé uchazeče. Stanovovat nezbytnou úroveň vzdělání, kvalifikace či profesních zkušeností. Dále odborné předpoklady, znalosti a osobnostní, charakterové rysy osoby, která by měla danou práci vykonávat – flexibilita, komunikativnost, pracovní zkušenosti, zdravotní stav, řídicí schopnosti (Koubek, 2015).

Nezbytné je také zvážit všechny dostupné zdroje pracovních sil, které má organizace k dispozici a které může využít. V základu se jedná o zdroje vnitřní a vnější. Vnitřními zdroji jsou pracovníci dané společnosti. Výhody těchto zdrojů spočívají v mnohem větší motivaci zaměstnanců na možný kariérní růst a postup, lepší znalosti schopností a znalostí uchazeče ze strany organizace či mnohem vyšší návratnost investic, jež firma v minulosti do zaměstnanců vložila. Nevýhoda naopak může spočívat v nepřiměřené soutěži mezi kolegy o povýšení. Vnějšími zdroji jsou chápáni uchazeči přicházející zvenku z trhu práce. Největší výhodou pro společnost je zde podstatně širší pole výběru či mnohem vyšší možnost získání zaměstnanců s vysokou kvalifikací, schopnostmi a celou řadou nových inovativních nápadů. Naopak jako záporná strana věci se jeví delší doba zaškolení a začlenění nového zaměstnance, který doposud neměl se společností co do činění či růst nákladů na náborový proces zahrnující propagace volných pozic, realizaci pohovorů a výběrových řízení (Bláha, 2013).

2.1.3 Tvorba náborové strategie

V rámci strategie je nezbytné stanovit si metody, pomocí nichž bude organizace lákat a následně získávat potenciální pracovní sílu. Rozhodne-li se podnik pro využití interních zdrojů, může k tomu využít hned několik cest. Jednak lze volné pozice inzerovat na informačních místech přímo ve firmě pomocí informačních emailů rozesílaných

nadřízenými či za pomoci prezentování nabídky pozic na pravidelných schůzích. V případě potřeby obsadit vyšší manažerské pozice lze využít tzv. manažerský audit organizovaný poradenskou společností, která posoudí vhodnost jednotlivých adeptů (Stýblo, 2011). Mezi metody nábory využívané v rámci získávání zdrojů z externího prostředí je možné zařadit osobní doporučení, navázání spolupráce se školami, vývěsky inzercí na úřadu práce, personální agentury a další společnosti zprostředkující práci. Dle průzkumu společnosti CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), 62 % společností využívá k získávání zaměstnanců z externího prostředí vlastní webové, kariérní stránky, 49 % k tomu přidává i využití personálních agentur, 33 % kontaktuje uchazeče dle doporučení vlastních zaměstnanců, 32 % se spoléhá na profesní sociální síť LinkedIn. V malém poměru se jako doplňkové metody využívají inzerce v tisku a letáky (Armstrong, 2014).

2.1.4 Posuzování kandidáta

Další fází náborového procesu je posouzení kandidáta, který začíná analýzou obdržných životopisů sloužící k vyhodnocení splnění základních požadavků očekávaných pro dané pracovní místo. Velký důraz by měl být kladen nejen na fakta uvedená v životopise, jako je vzdělání či pracovní zkušenosti, ale také na jeho logické strukturování, grafickou úpravu, stylistiku a dodržení základních náležitostí. Po provedení rozboru jednotlivých žádostí jsou uchazeči seznááni na osobní pohovor, při kterém začíná fáze samotného výběru. (Stýblo, 2011).

2.1.5 Zhodnocení náborového procesu

Jednou z dodatečných fází bývá nákladové zhodnocení náborového procesu. K posuzování dochází z několika hledisek. Jedná se o sledování nákladů na inzerce, komunikace s úřady práce a školami. Dále jsou v potaz brány náklady na práci personalisty, náklady na pronájem prostor pro pohovory či prostředky vynaložené na administraci a spolupráci s externími subjekty. Cílem sledování celé řady ukazatelů, které lze využít je zjištění, zda by se firmě nevyplatil outsourcing zabezpečování zaměstnanců profesionální organizací apod. Ukazatele zachycují rovnice 3.1 až 3.5.

$$\text{Průměrné N na přijetí 1 pracovníka} = \frac{\sum \text{náklady náborového procesu (za dané období)}}{\text{počet přijatých pracovníků (za dané období)}} \quad (3.1)$$

$$\text{Průměrné } N \text{ na získání pracovníka} = \frac{\sum \text{náklady náborového procesu za rok}}{\text{přijetí pracovníci, po uplynutí zkušební lhůty}} \quad (3.2)$$

Podíl míst obsazených dle osobního doporučení =

$$\frac{\text{počet prac.míst obsazených na základě osobního doporučení za období}}{\text{počet obsazených pracovních míst za dané období}} \quad (3.3)$$

Zastoupení uchazečů o pracovní místo na základě doporučení

$$= \frac{\text{počet uchazečů o pracovní místo s osobním doporučením}}{\text{celkový počet uchazečů o pracovní místo}} \quad (3.4)$$

Náklady na získání jednoho absolventa (3.5)

$$\begin{aligned} &= \text{počet hod. komunikace se školami za rok} * \emptyset \text{ hodinová mzda personalisty} \\ &+ \text{počet hodin stáží za rok} * \frac{\emptyset \text{ hodinová mzda osoby pověřené vedením stáže}}{\text{počet přijat.absolventů za rok}} \end{aligned}$$

(Stýblo, 2011)

Tab. 1: Příklad výpočtu účelnosti práce personalisty

Parametr	Skutečná hodnota	Cíl	Splnění cíle	Váha	Splnění*váha parametru
$\emptyset N$ na zisk zaměstnance	15 000 Kč	16 800 Kč	112 %	4	448
\emptyset počet dní obsazení pozice	15	12	80 %	3	240
Splnění požadavků na zaměstnance	90 %	85 %	106 %	5	530
Součet	X	X	X	12	1218

Zdroj: vlastní zpracování (dle Bláhy, 2013)

Příklad výpočtu účelnosti personalistovy práce při zabezpečování zaměstnanců lze vidět v následující tabulce č. 1.

Všechny výše uvedené ukazatele lze využít k posouzení efektivnosti prováděného náborového procesu, ale také k hodnocení práce personalisty (Bláha, 2013).

2.2 Základní zásady náborového procesu

Pro shrnutí kapitoly zaměřené na získávání nových zaměstnanců na volné pracovní pozice v organizaci je nutné vyzdvihnout několik základních pravidel:

- v první řadě se snažit obsadit volná pracovní místa interními kandidáty

- nehledat totožnou osobu, která původně danou pozici zastávala – brání to inovacím
- využít možnosti doporučení uchazečů od vlastních zaměstnanců, které firma zná
- všem uchazečům poskytnout včas kompletní informace o průběhu výběrového řízení → zabrání se tak ztrátě možných klíčových kandidátů
- příprava otázek, na jejichž základě si organizace ověří potřebné informace – zejména otázky otevřené
- stanovení přesných termínů výběru kandidátů – každá fáze = dané datum
- využívat rozmanité zdroje a metody hledání zaměstnanců – staré se vyčerpávají
- přesné definování pozice = urychlení procesu, eliminace nevhodných uchazečů
- poskytnutí pravdivých informací o pracovních podmínkách a pravidlech
- informovat kandidáty, kteří neuspěli – etické pravidlo
- taktní jednání při pohovoru – na základě analýzy životopisu s předstihem
- nepřeceňování finanční odměny – není to vždy hlavní stimul pro uchazeče (Stýblo, 2011).

Ne všechny zmíněné zásady jsou v praxi dodržovány. Důkazem je průzkum společnosti Brandbakers z roku 2016, kde se ukázalo, že pouhých 20 % dotázaných firem z České republiky, se v první řadě snaží obsazovat volné pozice interními kandidáty. Pouhých 17 % pak spoléhá na doporučení stávajících zaměstnanců. Dále průzkum ukázal, že firmy nevyužívají příliš rozmanité zdroje a metody hledání zaměstnanců a spíše se spoléhají na své doposud využívané a osvědčené metody.

Nábor také představuje významnou součást aktivit v rámci externího personálního marketingu, který se snaží firmu z pozice zaměstnavatele zatraktivnit a přitáhnout tak větší počet potenciálních zaměstnanců (BrandBakers, 2016).

2.3 Personální marketing

V rámci procesu budování značky zaměstnavatele se často hovoří o využívání aktivit a činností personálního marketingu (někdy také HR marketingu), které by měly přispět k rozšíření povědomí o značce. Důležité je však tyto dva pojmy nezaměňovat, jelikož pak dochází k situacím, kdy firmy realizují personální marketing, ale nevěnují se již dále employer branding, budování značky zaměstnavatele (dále jen EB).

2.3.1 Definice personálního marketingu

Dle Garibaldiho, 2015, zahrnuje personální marketing veškeré prvky komunikace, které organizace využívá k přilákání talentů a vhodných zaměstnanců k obsazení volných pracovních pozic. Dále vytváření přesvědčivých „sdělení a zpráv“, které přitáhnou pozornost kandidátů o práci.

Koubek (2015), definuje personální marketing jako: „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“.

Personální marketing je tedy využíván zejména k hledání, získání a následnému udržení zaměstnanců v organizaci a zvyšování jejich angažovanosti. Významnou úlohu pak personální marketing sehrává i v budování pozitivního vnímání firmy jako zaměstnavatele.

Základní rozdíl mezi samotným personálním marketingem a EB spočívá v tom, že personální marketing jako souhrn všech činností (inzerce tisku, dny otevřených dveří, firemní akce...) realizovaných směrem k zaměstnancům stávajícím i budoucím je jen jednou ze součástí celého procesu EB, který se souhrnně věnuje spíše hlubšímu porozumění organizaci. Jedná se o snahu předat kandidátům na trhu práce i stávajícím zaměstnancům hlubší vhled do nitra firmy. Ukázat důvod proč existuje, co je její vizí, smyslem práce, co od zaměstnanců očekává a co jim na oplátku za to nabízí a čím je odlišná od svých konkurentů (Menšík, 2015).

Personální marketing využívá i standardní marketingové nástroje, marketingový mix označovaný jako 4P, který je upraven dle personálních potřeb.

PRODUKT (product) = volná nabízená pracovní pozice

MÍSTO (place) = místo výkonu práce

CENA (price) = mzda, motivace k práci

PREZENTACE (promotion) = prezentace pracovní nabídky

(Koubek, 2015)

2.3.2 Tvorba plánu v personálním marketingu

Základem tvorby plánu personálního marketingu je ujasnění si cílů, které si organizace v této oblasti vytyčila. Chce zvýšit kvalitu podávaných žádostí o pracovní pozice? Zvýšit počty kandidátů? Nebo zlepšit postoje a názory na organizaci z pohledu stávajících

zaměstnanců? Jasně stanovený cíl, kterého chce společnost dosáhnout, je nutné začlenit do tvorby EVP (employee/er value proposition, viz kapitola 5), v rámci procesu EB.

Dále je nezbytné, aby organizace zvážila a zhodnotila veškeré náborové kanály, které má z hlediska marketingu k dispozici, a to zejména dle množství kandidátů, kvality žádostí či vynaložených nákladů. Důležitou součástí plánu je důkladné zjištění současných trendů a požadavků uchazečů o práci, které organizaci pomohou zjistit jaké oblasti benefitů by v její nabídce neměly chybět. Následně je pak na čase vytvoření konkrétního plánu, ve kterém jsou přesně časově vymezeny jednotlivé fáze a prováděné aktivity, stanoveny náklady a vydefinovány jednotlivé aktivity, jimž se bude chtít marketér věnovat (Garibaldi, 2015).

2.3.3 Nástroje a aktivity personálního marketingu

Jednotlivé personální činnosti lze spojit i s aktivitami personálního marketingu a lze je využít jako jeho nástroje, které posilují dobrou pověst organizace jako zaměstnavatele. Při získávání zaměstnanců je to například využívání aktuálních náborových kanálů, slušné jednání s uchazeči při pohovoru, v rámci pracovní nabídky zmínění toho, co můžou uchazeči očekávat od firmy apod. V rámci samotného výběru zaměstnanců se rozhodovat na základě pracovní způsobilosti a ne osobních zájmů a sympatií. Při hodnocení zaměstnanců postupovat spravedlivě na základě rovného přístupu ke všem stejně. Atraktivitu zaměstnavatele dále zvyšuje i fakt, že svým zaměstnancům poskytuje společnost kontinuální vzdělávání a rozvoj, který zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce atd.

V rámci samotného personálního marketingu lze pak realizovat celou řadu činností, a to jak směrem ven - k zaměstnancům potenciálním, tak i dovnitř, k zaměstnancům stávajícím. Obecně se jedná o využívání celé řady on-line produktů jako je propagace vlastní firmy prostřednictvím webové stránky, kariérní stránky, na kterých si uchazeči o volné pozice snadno dohledají potřebné informace o zaměstnavateli i nabízeném pracovním místě a zároveň skrze ně svou žádost odešlou. Dále se jedná o využívání mnoha typů sociálních sítí jako Facebook, instagram či více profesionálně založená síť LinkedIn, která pomáhá přivést k sobě zaměstnance a zaměstnavatele. Své uplatnění v marketingu najdou i tematicky vytvořená videa a grafické prvky vyzdvihující a charakterizující kulturu společnosti. V neposlední řadě jsou součástí personálního marketingu také organizace řady událostí – firemní večírky, propagace, sportovní, rodinné a jiné veřejné akce, letáky, informační brožury, firemní časopisy či přímé emaily oslovující potenciální kandidáty.

Nelze opomenout ani navazování spolupráce s úřady práce, personálními agenturami a školami (Garibaldi, 2015).

2.3.4 Sociální sítě v personálním marketingu

Sociální sítě se v 21. století těší velkému zájmu široké veřejnosti, což je veřejně známý fakt. Na základě průzkumu konaného v České republice v květnu 2017 marketingovou společností MediaGuru, bylo prokázáno, že 69 % české populace používá 3 a více sociálních sítí. Mezi nejpoužívanější patří YouTube - 98%, Facebook - 97 %, Instagram - 81 %, Twitter - 81 % a LinkedIn - 49 %. (Mediaguru, 2017).

Sociální sítě pronikly již do firemní kultury a staly se její nedílnou součástí. Využívané jsou nejen pro interní komunikaci, ale také pro komunikace s trhem práce a potenciálními zaměstnanci. Organizace se tedy zaměřují na budování svých profilů na jednotlivých sítích, které jim pomáhají při realizaci náborových procesů, budování značky zaměstnavatele i při kontaktu se svými zaměstnanci.

LinkedIn

LinkedIn představuje v současnosti největší profesní sociální síť. Pro srovnání, dle průzkumu společnosti Nigel Wright Recruitment bylo v roce 2010 součástí této sítě více jak 20 milionu lidí napříč Evropou a více jak 85 milionů lidí z celého světa (Wright Recruitment, 2011). Za pouhých 6 let, v roce 2016 je členem LinkedInu již 380 milionu obyvatel celého světa (z toho něco okolo 650 tisíc Čechů). Jedná se o rychlou a velmi přehlednou síť, která je generalisty používána k nalezení hledaných talentů a odborníků ze všech možných oblastí. Primárně je tato síť a její funkce určené pro individuální účely samotných uchazečů o práci, ale své místo zde najdou i firmy, které zde mají možnost vytvořit si firemní profil poskytující informace o společnosti samotné a jejich nabídkách práce. Organizace zde může vytvářet diskusní skupiny a chaty.

Personalista pomocí LinkedInu sleduje vyplněné profily jednotlivých uživatelů, které se ve zkrácené podobě jeví jako životopisy. Na jejich základě pak selektuje případné možné jedince, které osloví. Největším skrytým rizikem je řada překlepů, kdy uživatelé při vyplňování svých pracovních pozic v textu vynechají písmeno a personalista pak skrze vyhledávače takovéto osoby nenajde (Unviersum Global: Employer Branding Now, 2016).

Facebook

Facebook v České republice využívá kolem 5 milionů lidí. Celkově se jedná o největší a nejúspěšnější sociální síť světa. Primárně je využívána k soukromým účelům jedinců, jako je komunikace, sdílení videí, fotek, pozvánek na akce a události či chatování s přáteli. Z pohledu profesního zde mají největší zastoupení oblasti IT technologií, zdravotnictví a managementu. Organizace si zde vytvářejí své vlastní profily – interní i externí. Interní verzi využívají zejména jako formu intranetu uvnitř firmy, pro sdílení důležitých zpráv a informací se svými zaměstnanci. Profil externí pak slouží k účelům veřejným, zvýšení povědomí o firmě vně či přilákání potenciálních uchazečů o práci (Spielmann, 2015).

YouTube

Internetový kanál YouTube, patří opět k jedné z nejvyužívanějších sociálních sítí posledních let, o čemž svědčí již výše zmíněný průzkum společnosti MediaGuru. YouTube představuje kanál sloužící ke sdílení videí celého světa. Pro personální účely nemá stejné využití jako předchozí LinkedIn nebo Facebook, prostřednictvím nichž mohla organizace vyhledávat a navazovat spojení s potenciálními uchazeči o volné pracovní pozice. Za pomoci YouTube se firma snaží zviditelnit mezi širokou veřejností a budovat si dobrou pověst – zde tedy dobrou pověst zaměstnavatele.

Na kanálu firmy sdílí řadu videí zaměřených na historii, obecné informace o firmě, reklamy, videospoty, videa z firemních akcí a událostí, promovidea apod. (Spielmann, 2015).

2.3.5 Trendy v personálním marketingu

Na shrnutí aktuálních trendů HR marketingu se zaměřil poslední výzkum společnosti BrandBakers z roku 2016, zaměřený zejména na proces budování značky zaměstnavatele. Průzkumu se zúčastnilo celkem 137 firem z České republiky.

Průzkum potvrdil, že více jak polovina ze všech dotázaných jako vždy prvotně k náborem nových zaměstnanců využívá pracovní portály, následované interním náborem včetně doporučení vlastních zaměstnanců a sociálními sítěmi. V menším zastoupení jsou využívány spolupráce se školami, personálními agenturami či organizace náborových eventů.

Z hlediska nejčastějších problémů, se kterými se v rámci náboru personalisté potýkají, je zejména nízká kvalita uchazečů, nedostatečné množství zájemců a celková délka náboru překračující stanovené termíny.

Dalším podstatným zjištěním byl fakt, že na procesu EB včetně realizace HR marketingových aktivit se ve většině firem (61 %) nenachází žádný odborník zaměřený na danou problematiku – podílí se tedy souhrnně vždy celé HR oddělení. Jako největší přínos HR marketingu firmy vnímají zvýšení počtu kandidátů, známost značky firmy a nižší fluktuaci (BrandBakers, 2016).

3 Koncept budování značky zaměstnavatele

Koncept Employer Brandingu, neboli budování značky zaměstnavatele vychází z původního marketingového pojetí budování obchodní značky. V případě budování značky zaměstnavatele dochází k nahrazení hlavních pojmů, produktu za zaměstnání, zákazníků za zaměstnance, ceny za pracovní čas/výkon a přidanou hodnotou se zde rozumí finanční ohodnocení a benefity. Potřeba zaměřit se právě na tento typ značky vychází ze současného pohledu na význam jednotlivých aktiv.

Vývojem posledních let došlo k přehodnocení významu jednotlivých složek aktiv pro podnik. Namísto hmotných statků roste na významu tzv. kapitál lidský v podobě kvalifikovaných zaměstnanců. Díky jejich znalostem, zkušenostem a pracovnímu nasazení může podnik dosáhnout předem vytyčených cílů. Důležitost lidského kapitálu vyzdvihovala v historii již řada známých osobností v čele s Tomášem Bařou.

Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele. (Tomáš Bařa)

I když v současném globalizovaném světě existuje mnoho firem různého významu, velikosti i oboru působení, tak je všechny do jedné spojuje potřeba získat jedinečné talenty, zaměstnance, kteří by svou výkonností a znalostmi podpořili růst a postavení firmy, stáli za celou řadou inovací, projektů a přinesli tak firmě žádoucí výsledky (Sivertzen, 2013).

Jelikož se v posledních letech situace na trhu práce podstatně mění a dochází často k převisům poptávky po kvalifikovaných zaměstnancích nad jejich nabídkou (např. v ČR dle Českého statistického úřadu, oscilovala míra nezaměstnanosti v roce 2017 kolem 4 %, tedy kolem hranice přirozené míry nezaměstnanosti), je nutné, aby firma získala konkurenční výhodu a nabídla své potenciální pracovní síle něco navíc, něco jiného co ji přesvědčí o jednoznačné volbě pracovat právě pro ni. Zaměstnancům spolu s neustálým přibýváním nových firem na trhu rostou nové možnosti uplatnění, kdežto firmám klesá šance na získání těch pravých talentů (Bradt, 2015).

Je nutné si uvědomit, že potřeby a očekávání ze strany zaměstnanců prošly svým vývojem, změnily se, a tudíž je třeba, aby se jim firmy přizpůsobily. Lidé si uvědomují nutnost být aktivní v budování své kariéry již od raného věku, získávat praxi, nové schopnosti a kontakty na potenciální budoucí zaměstnavatele. Již od mládí jsou poučováni o svých právech a možnostech jejich uplatnění, jsou sebejistější nežli generace starší a nebojí se jít ani do možného střetu a konfrontace se zaměstnavatelem. Dále dochází ke

změně motivačních prostředků pro práci, peníze pro potenciální uchazeče o práci často nepředstavují nejdůležitější faktor apod. (Barrow, 2005).

K získání potřebné konkurenční výhody a úspěšnému vítězství v boji o žádoucí zaměstnance může firmě pomoci právě vytvoření konceptu „Employer Brandu“, neboli plánu jak budovat svou značku mezi zaměstnavateli.

3.1 Co je Employer Brand

Pojem Employer brand, neboli značku zaměstnavatele lze definovat mnoha způsoby. Dle organizace Universum Global, která se zabývá výzkumy v oblasti řízení lidských zdrojů, odráží EB identitu společnosti jako zaměstnavatele, která by měla být věrohodná, založena na reálné skutečnosti a být vždy osobitá. Díky této jedinečnosti dokáže firma udržet stávající a přitáhnout budoucí zaměstnance (Universum Global, 2014).

Nezávislá, nezisková a vysoce uznávaná organizace ve Velké Británii – The UK's Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) definuje EB, jako způsob jakým se firma na trhu práce odlišuje od své konkurence, což ji napomáhá k získání požadované pracovní síly, udržení a zvýšení angažovanosti zaměstnanců stávajících (Chartered Institute of Personnel and Development, 2017).

Původní a nejobecnější pojetí EB bylo definováno v roce 1996 v časopise Journal of Brand Management Timem Amblerem a Simonem Barrowem jako souhrn funkčních, ekonomických a psychologických benefitů plynoucích ze zaměstnání (Ambler, 1996).

3.2 Employer brand management

Employer brand obecně vystihuje identitu společnosti jako zaměstnavatele, jeho charakteristické rysy a vlastnosti, které jsou pro něho typické. Tato identita je pak budována v rámci tzv. **Employer brand managementu**, rozsáhlého procesu rozděleného do 4 fází, z nichž každá obsahuje celou řadu nezbytných činností, které je zapotřebí uskutečnit. Účelem je dosažení předem stanoveného cíle definovaného v personální strategii (Universum Global: Employer Branding Now, 2016). V rámci EB se lze zaměřit buď na externí budování značky (směrem k trhu práce a náboru nových zaměstnanců) nebo interní budování v podobě zvyšování angažovanosti zaměstnanců).

Práce se zabývá pouze externím budování značky, na což navazují i následující teoretické poznatky. Celý proces EB vystihuje obrázek č. 1 (Universum Global, 2014).



Obr. 1: Proces budování značky zaměstnavatele (vlastní zpracování dle Universum Global, 2014)

Fáze poznání – „INSIGHT&UNDERSTAND

První fáze realizace procesu EB spočívá v bližším poznání a porozumění. Na jedné straně se jedná o tzv. vhléd interní, kdy je nezbytná dokonalá znalost základních „kamenů“ a principů, na nichž byla společnost vybudována. Zde je zapotřebí pochopit účel, za kterým společnost vznikla, důvody její existence, směry kterými se chce ubírat, poslání, které by měla naplnit a v neposlední řadě i jasně definované hodnoty a cíle, kterých chce dosáhnout. Na straně druhé jde o vhléd externí, tedy bližší poznání trhu práce, na němž se firma pohybuje. Cíl spočívá v definování, odhalení a poznání konkurence. Vše je nutné přizpůsobit rozhodnutí, zda je cílem budování interní/externí značky (Employer Branding Now, 2016).

V rámci této fáze je nutné realizovat celou řadu aktivit a nástrojů. Využít se dají průzkumy a analýzy, jak uvnitř podniku - průzkumy angažovanosti zaměstnanců a analýzy interní situace podniku, tak i vně - průzkumy na trhu práce, dotazování potenciálních zaměstnanců, studentů atd. Dále lze realizovat benchamarking, neboli proces porovnání se s konkurencí v nejrůznějších aspektech – Co může konkurence navíc nabídnout zaměstnancům než my? Jaké úrovně angažovanosti zaměstnanců dosahujeme oproti konkurenci? V neposlední řadě se nabízí i tzv. kulturní mapování (Culture Mapping), odhalení a porozumění kultuře celé organizace, tedy prostředí, ve kterém se zaměstnanci

pohybují, definování obecných vzorců a tendencí jejich chování. Tento nástroj s sebou přináší také možnost získat odpovědi na řadu otázek – Co lidé vnímají jako „normální“ v kontextu organizace? Jakým způsobem se k sobě chovají, jaké mají vztahy mezi sebou? Jaká fungují v pracovním prostředí pravidla? Díky odpovědím lze jednoduše získat představu o „typu“ společnosti, kterou máme, nikterak však o tom, co ji činí jedinečnou. K tomu je zapotřebí zaměřit na kořeny značky (Brand Roots) - poznat historii firmy, příběh jejího vzniku a veškeré události, které formovaly její vývoj (Barrow, 2005).

Fáze plánování – „STRATEGY DEVELOPMENT“

Cílem druhé fáze je vytvoření strategického plánu EB. Definování čeho a jakým způsobem chce podnik dosáhnout v rámci budování značky. Tento plán se vždy odvíjí od celoorganizační HR strategie, která může mít nastavené různé priority, které je třeba zohlednit – aktualizace HR informačního systému, implementace nového modelu nábory zaměstnanců, podporování mobility zaměstnanců, zlepšování přístupu zaměstnanců ke vzdělávání skrze e-learningové portály atd.

Při tvorbě strategického plánu je zapotřebí vyhnout se dvěma nejčastějším chybám, které brání budování silné značky. Trendem poslední doby bývá zavádění nejnovějších metod, poznatků a přístupů ve formě „potřeby provedení změny“ do strategického plánu. Nutné je však uvědomění si, že absorbování nových přístupů vyžaduje dostatek času a ne každá změna, která se nabízí, vyhovuje potřebám každé firmy na trhu. Druhou nejčastější chybou pak bývá nedostatek souvislostí, kdy je HR strategie definována jako celá řada nezávislých procesů, ne jako komplexní systém vzájemně provázaných činností.

V rámci HR strategie podniku, ze které pak vychází i strategie budování značky je nezbytné zaměřit se na stanovení tzv. „capability-building actions“ – tedy systému stěžejních činností, na které se podnik koncentruje, činnosti kterými se diferencuje od konkurence a přinášejí mu tak konkurenční výhodu – kontinuální inovace, průlomové inovace, rychlost a hbitost...Od takto stanovených činností lze jednoduše naformulovat požadavky na schopnosti zaměstnanců, což je též velmi důležité při tvorbě EVP (Employer Value Proposition). Příkladem může být firma Philips, jejíž klíčovou činností jsou průlomové inovace. Pak tedy strategickou prioritou, jež se odráží i v základním pilíři EVP je motto „Inovace a Ty“ - „Innovation and You“ (Mosley, 2014).

Fáze realizace – „EXECUTE“

Samotná fáze realizace vycházející z předešlých dvou kroků poznání a plánování představuje celou řadu aktivit a činností, které je zapotřebí uskutečnit v souvislosti s budováním značky zaměstnavatele. V první řadě je nutné nadefinovat a zkonstruovat tzv. EVP, neboli hodnotovou nabídku pro zaměstnance (viz následující kapitoly), která představuje výchozí bod celého procesu EB. Už jen v souvislosti s ní je nutné provést mnoho dílčích operativních činností jako je sestavení projektového teamu, konzultace s vedením, navázání bližší spolupráce s dalšími odděleními ve firmě apod. Dále se nesmí opomenout ani nutná EB komunikace cílená na požadované spektrum talentů, které chce společnost přitáhnout (Rosethorn, 2009).

Fáze zpětné vazby – „MEASURE“

Poslední fáze EB procesu spočívá v zajištění zpětné vazby, na kolik byla stanovená a realizovaná strategie budování značky úspěšná. Existuje zde celá řada otázek, na něž by v této fázi měla být nalezena odpověď.

„Jaké je povědomí o naší značce jako zaměstnavatele mezi uchazeči o práci?“

„Koho naše značka přitahuje a jsou to právě ti jedinci, které potřebujeme?“

„Jaká je reputace naší značky?“

„Jaké je povědomí a reputace naší značky v porovnání s konkurencí?“

Nejdříve je nezbytné zjistit, jak si na tom stojí v oblasti EB naše konkurence. Nejjednodušší pro začátek je provedení krátkého benchmarkingu. Klíčovými metrikami mohou být zpětné vazby přímo od kandidátů, průměrné online hodnocení internetovými dotazníky či vyhodnocení povědomí o naší značce versus povědomí o značce konkurenta.

Poté následuje proces sběru dat v pěti oblastech. Monitoring reputace – zde společnost zajímá, jak jí vnímá externí okolí v oblasti firemní kultury, benefitů a ohodnocení zaměstnanců, kariérních možností a work/life rovnováhy. Zpětná vazba z pohovorů - prostřednictvím uchazečů o pracovní místa lze na přijímacím pohovoru získat ihned zpětnou vazbu o jejich dojmech a pocitech z přijímacího řízení, zda se jednalo o pozitivní/negativní zkušenost nebo jaké informační kanály byly využity apod. Online aktivita – jako nedílná součást EB procesu je i využívání internetu a jeho možností. Díky němu je možné sesbírat řadu informací – návštěvnost firemních webových, kariérních stran, aktivita na sociálních sítích atd. Šíření negativních recenzí – třeba se zaměřit i na získání informací o negativním vnímání firmy jako zaměstnavatele a tím odhalení slabin,

na nichž je třeba zapracovat. Udržení zaměstnanců – zjištění statistik počtu zaměstnanců, kteří z firmy odešli a důvodů, které je k tomu přiměly (Garibaldi, 2014).

3.3 DNA značky a její parametry

Pro efektivní budování značky zaměstnavatele je zapotřebí lépe porozumět jádru společnosti a jednotlivým prvkům, které ji činí jedinečnou. DNA značky v sobě zahrnuje atributy, které odlišují firmu od její konkurence a vytváří tak základ pro její úspěch. Jedná se o hodnoty, mise, vize a standardy, jež formují autenticitu značky. To nadále umožňuje kultivovat, sjednotit, rozvíjet kulturu podniku a dosáhnout tím vyšší zaměstnanecké angažovanosti, které následně podpoří samotný rozvoj značky ve všech jejích aspektech (Chapman, 2010).

3.3.1 Definice značky

Původní definice značky se vztahují k jejímu obchodnímu významu. Dle Americké marketingové asociace (American Marketing Association) představuje značka jméno, termín, označení, symbol nebo další designové prvky a rysy, které odlišují produkty a služby jednotlivých prodejců (American Marketing Association, 2017).

Hodnotu značky pak dle Davida Aakera tvoří „sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi“. Hlavní součástí hodnoty tvoří znalost jména, kvalita, kterou zákazníci vnímají, známost značky a asociace, jež si lidé se značkou spojují (Aaker, 2003).

Tato definice značky se následně přetransformovala do mnoha dalších podob včetně značky zaměstnavatele. Pro ni taktéž můžeme nalézt mnoho obdobných definic. Dle studie mezinárodní společnosti Universum, která je specializuje na oblast EB, se 8 z 10 dotázaných korporací shodlo na následující formulaci EB: Lidské vnímání značky určité společnosti jako zaměstnavatele (odlišné od toho, jaká je reputace firmy jako poskytovatele služeb a produktů) (Employer Branding Now, 2016).

Nejzásadnější rozdíl však spočívá v tom, že obchodní značka přitahuje zákazníky, značka zaměstnavatele talenty.

3.3.2 Vize

Vize neboli jednoznačná představa toho čím se chce firma v budoucnu stát a čeho chce dosáhnout. Jedná se o stručný popis ideálního stavu, kterého by mělo být dosaženo úspěšnou realizací strategického plánu (ManagementMania, 2017). Dle průzkumu společnosti Brandgym, uveřejněného v knize Brand Management od Davida Taylora bylo prokázáno, že vize představuje jednu z nejdůležitějších hnacích sil růstu organizace (Taylor, 2007).

Silná vize napomáhá firmám čelit neočekávaným situacím v budoucnosti a připravit se na změny a inovace, které bude třeba uskutečnit v souladu se zájmem dosáhnout stanovené vize. Správná formulace vize navíc umožňuje vytvořit si představu o firemní kultuře a zvýšit motivovanost u zaměstnanců (Taiwo, 2016).

Význam vize vystihují výroky Jonathana Swifta, Wattse Wackera a Iana McDermotta:
„Vize je umění vidět i neviditelné.“(překlad výroku J. Swift).
„Nikdo není na zítřek připravený lépe než ten, kdo je pevně přesvědčen o tom, co zítřek přinese“ (překlad výroku W. Wacker).
„Vize spojuje lidi v rámci organizace. Propojuje to, co lidé dělají a co je pro ně důležité, s tím, čeho chce dosáhnout organizace. Každý ve firmě musí vizi znát a musí také cítit, že je její součástí, má-li dojít naplnění!“ (překlad výroku I. McDermott).

3.3.3 Mise

Mise vystihuje účel, za kterým společnost vznikla a vyjadřuje smysl její existence. Jedná se o poslání firmy, důvody, které stály za jejím založením. Definice mise odráží také klíčové oblasti aktivity společnosti ve vztahu k produktům, službám a příslušným trhům. Odráží se v ní její jedinečnost a odlišnost od firem konkurenčních. Formulace by měla být jasná, výstižná, kombinovat fakta, silné stránky a příležitosti, kterými firma disponuje (Taiwo, 2016).

3.3.4 Hodnoty

Hodnoty, ke kterým se firma zavázala, a které se rozhodla respektovat, vyjadřují jakási pravidla chování, které by měli všichni zaměstnanci dodržovat a v souladu s nimiž by se měli snažit budovat organizaci za účelem naplnění jejího poslání.

Představují základní kameny kultury společnosti, která v současné době může představovat silnou konkurenční výhodu. Nejčastěji jsou v podobě norem a standardů,

kteřé dohlíží nad tím, aby zaměstnanci svou prací přispívali k dosažení firemních cílů (ManagementMania, 2017)

3.3.5 Cíle

Cíl charakterizuje přesně definovaný, měřitelný požadovaný konečný stav, kterého má být dosaženo v konkrétní oblasti podnikání. Častokrát si firma stanoví jeden hlavní cíl, který následně rozloží na velké množství dílčích cílů, jejichž splněním je dosaženo cíle dlouhodobého a stanoveného firemní strategií (Taiwo, 2016).

Účelem, za kterým jsou cíle stanovovány, je přesná znalost toho co musí společnost udělat pro dosažení své mise a vize.

Typické rysy cílů:

- Cíle jsou vždy specifické, přesné a měřitelné, což dává manažerům možnost sledovat a vyhodnocovat výkonnost.
- Management firmy by si z celé řady dílčích cílů měl vytyčit pouze ty stěžejní, strategické, na nichž bude pozornost zaměřena nejvíce.
- Musí představovat výzvu, která bude zaměstnance dostatečně motivovat, avšak vždy by měly být realistické.
- Vždy by každý cíl měl mít definován časový horizont, ve kterém má být naplněn (Hill, 2013).

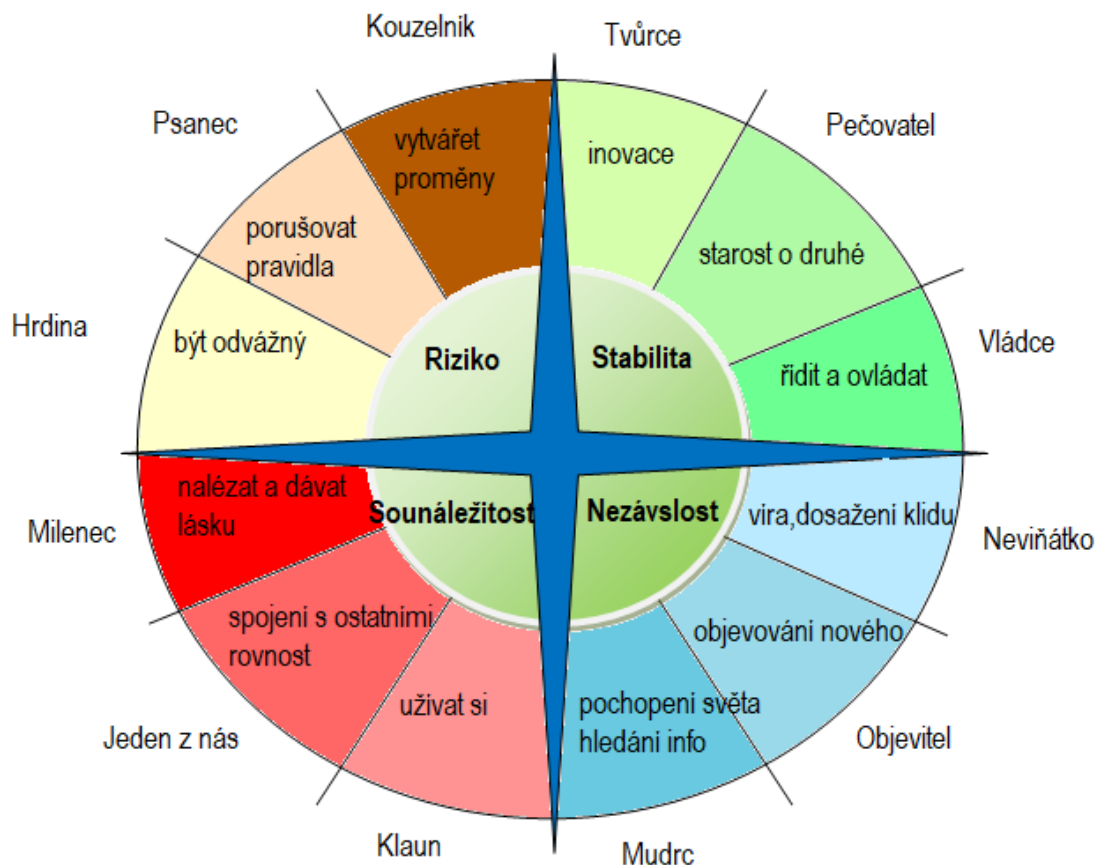
3.3.6 Archetypy

Nedílnou součástí DNA, komplexní osobnosti společnosti je její tzv. archetyp. Tento koncept byl vytvořen psychologem Carlem Gustavem Jungem v rámci jeho zkoumání lidského podvědomí. Obecně archetypy představují jakési univerzální příběhy, které sdílejí lidé celého světa (pohádky, literární díla) a na jejichž základě si dle hrdinů v nich obsažených, kteří mají charakteristické rysy, utvářejí různé asociace. Reprezentují jednotlivé role, které lidé ve společnosti zastávají a které máme v sobě zakódované. Archetypy v lidech vyvolávají představy, sny, vzbuzují emoce.

Archetypy se dají využít i v oblasti marketingu, (tzv. archetypální branding) kde nabízejí neomezený potenciál k tomu, jak lze vidět, uchopit, porozumět a ovlivnit vztahy – při zakládání, rozrůstání a budování značky, kdy neustále dochází k navazování vztahů a to buď se zákazníky (v rámci budování obchodní značky) nebo zaměstnanci (v rámci budování značky zaměstnavatele). Tento marketingový přístup vychází z orientace činnosti pravé mozkové hemisféry člověka, která je zaměřena na intuici, představivost a kreativitu.

Existuje zde tedy spojitost mezi archetypem a značkou. Archetypy usnadňují porozumění značce jako takové a důvodům, proč přitahuje konkrétní typy lidí.

V rámci teorie motivace člověka existují 4 stěžejní směry jeho touhy, které lze znázornit v modelu dvou kolmých os – viz obrázek č. 2. Každý archetyp pak spadá do jiné části tohoto modelu.



Obr. 2: Přehled archetypů (vlastní zpracování dle Hartwell, 2012)

Každá společnost by měla analýzou své základní činnosti, orientace, mise, vize a cílů rozpoznat, který archetyp ji vystihuje, a poté mu přizpůsobit strategii budování značky. Příkladem může být společnost LEGO, která je známá smyslem pro kreativitu, rozvíjením představivosti a experimentováním, proto je pro ni typickým archetypem „tvůrce – creator“ (Hartwell, 2012).

3.4 Hierarchie značky

V tržním prostředí si mezi sebou firmy a jejich značky neustále konkurují v schopnosti přitáhnout a udržet si co nejvíce zákazníků (zaměstnanců).

Pouze ty, které jsou schopny přizpůsobit se změnám tržních podmínek a potřebám a přáním svých klientů (zaměstnanců), dokáží vytrvat a nadále zvyšovat svůj tržní podíl. Dochází tak k úzkému spojení mezi tržním a přírodním prostředím, kde vždy platí stejné pravidlo. „Silní jedinci přežijí, slabí zemřou“.

Velkou výzvou pro každou značku je vytvoření dojmu, obrazu o společnosti, která je jednotná, soudržná, kontinuální, ale zároveň schopná adaptovat se změnám podmínek vnějšího okolí.

Tyto myšlenky se odrážejí také v tzv. hierarchii značky. Hierarchie utváří základ celé DNA značky, která je nositelku stěžejních informací stejně, jako je tomu u živočichů v přírodě. V samém jádru ji tvoří účel, za kterým firma vznikla, posléze vize a hodnoty, z nichž se vychází a které by se neměly měnit. Naopak by měly zůstat konzistentní po celá léta působení společnosti na trhu a odrážet to, co společnost dělá, říká a jak se chová.

Tedy nabídka firmy (proposition) v jakékoli podobě přizpůsobená tržním podmínkám a přáním různých skupin zainteresovaných osob (stakeholderů) musí vždy tuto „DNA“ reflektovat (Mosley, 2014).

Mise	Inspirovat a rozvíjet budovatele zítřka	
Vize	Globalizovat a inovovat LEGO hry	
Sliby	Slib hry – radost z budování	Slib partnerům – tvorba hodnoty
	Slib planetě – pozitivní dopad	Slib lidem – uspějeme společně
Duch	Pouze to nejlepší je pro nás dost dobré	
Hodnoty	Představitost, Kreativita, Zábava, Učení se, Kvalita, Starost	

Obr. 3: Hierarchie značky LEGO (vlastní zpracování dle LEGA, 2017)

Ukázkový příklad hierarchie značky představuje skupina LEGO, viz následující obrázek č. 3. Společnost se zaměřuje na 4 základní skupiny stakeholderů k nimž přichází s odlišnou nabídkou, která však vždy odráží základní stavební kameny celé hierarchie – misi, vizi, hodnoty a duši značky (LEGO, 2017).

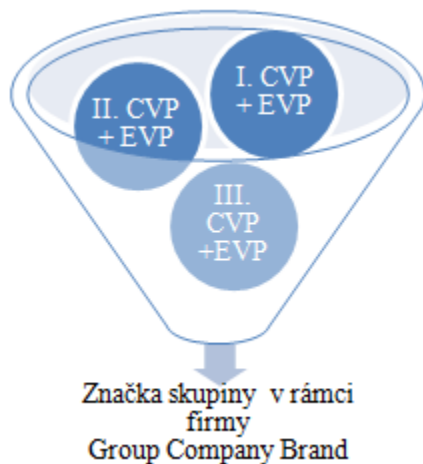
3.4.1 Identita značky – Brand Identity

V současnosti častěji dochází k situacím, kdy společnosti rozšiřují svá výroková portfolia, a to i do oblastí, které spolu vždy přímo nesouvisí. Firma pak zaštiťuje celý

systém značek, které má pod sebou. Příkladem je společnost Unilever, pod níž je možné najít výrobky Dove, Knorr, Lipton, Rexona a mnoha dalších.

V daném systému značek lze vyzorovat jejich hierarchické uspořádání, kdy každý typ značky sehrává ve struktuře odlišnou roli. Nejvýše je postavena značka korporace (př. General Motors), pod ní se nachází značka řady (Chevrolet), následována značkou výrobní linie (Chevrolet Lumina) a potažmo podznačka (Chevrolet Lumina Sports Coupe) (Aaker, 2003).

Z hlediska EB se odlišují pouze dva základní přístupy v hierarchii. První přístup tzv. „Branded House Model“. Jedná se o situaci jediné korporátní značky, v jejímž rámci je jednotně budována značka zaměstnavatele a více produktových značek, značek řady se širším záběrem nabídky pro různé skupiny zákazníků.



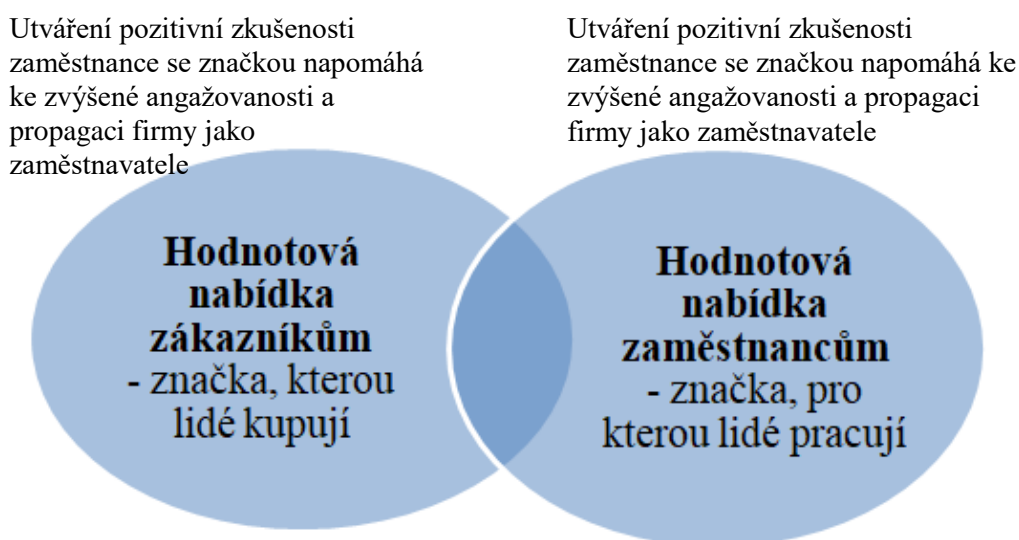
Obr. 4: Hierarchie značky (vlastní zpracování dle Mosleyho, 2014)

Druhý přístup je tzv. „Subsidiary House of Brands Model“ (viz obr. č. 4), kde nastává potřeba zaměřit se zvlášť na značku zaměstnavatele mateřské společnosti a zvlášť na značku dceřiné pobočky (př. skupina eBay a dceřiná společnost Paypal). Vztahy mezi oběma pobočkami mohou být odlišné. Vztah může být čistě finanční, kdy domovská společnost nenastavuje žádná specifická pravidla a restrikce, jich by se dceřiné společnosti musely v rámci brandingů držet. Na straně druhé zde existuje velice úzké propojení mezi centrálou a místními pobočkami, kdy jediný rozdíl lze najít ve jméně společnosti. Ostatní aspekty včetně brandingů, marketingů apod. zůstávají konzistentní napříč celým holdingem, diktovány mateřskou firmou. Oba tyto přístupy mají své kladné i záporné strany. Každá pobočka měla mít sice svůj vlastní přístup k EB, který by odrážel její

specifické rysy, kulturu apod., ale stejně tak dává smysl, že by všechny dceřiné společnosti měly vystupovat společně pod jednou jedinou EB identitou (Mosley, 2014).

3.4.2 Integrace značek

Firma by se měla snažit o vzájemnou spolupráci v rámci budování značky obchodní a značky zaměstnavatele (viz obrázek č. 5). Každá z nich je zaměřena na rozdílnou skupinu stakeholderů, vyžaduje odlišný způsob práce s ní a také každá z nich přináší společnosti jiné přínosy. I přesto, že je obchodní značka zacílena na trh statků, služeb a značka zaměstnavatele na trh práce, obě se významně ovlivňují.



Obr. 5: Integrace obchodní značky a značky zaměstnavatele (vlastní zpracování dle Barrow, 2005)

Zatímco správně vybudovaná značka zaměstnavatele přitahuje ty „pravé“ zaměstnance a dopomáhá ke zvýšení jejich angažovanosti a pracovní výkonnosti, což následně sehrává kritickou roli v podpoře značky obchodní, silná obchodní značka poté představuje lákadlo, silný nástroj k tomu jak přitáhnout pravé lidi do firmy. Ti jsou následně hrdí na to, že mohou být součástí společnosti, jejíž jméno něco znamená, což nadále zvyšuje reputaci a napomáhá v budování loajality zaměstnanců a vynakládání jejich úsilí splnit závazky a sliby vůči zákazníkům (Barrow, 2005)

3.5 EVP – Employee Value Proposition

Důležitým strategickým krokem v rámci celého procesu EB je definování hodnotové nabídky pro zaměstnance označované termínem Employee Value proposition (dále jen

EVP). Tento pojem má svůj původ opět ve spojitosti s budováním obchodní značky, kdy hodnotová nabídka (Value Proposition) představuje souhrn důvodů a slibů, které by měly zákazníky přimět k nákupu dané služby či výrobku. Pokud je pak daný slib splněn a očekávání zákazníků naplněna, opět se vrátí. Obdobou takovéto hodnotové nabídky je EVP zacílená na stávající a potenciální zaměstnance, která nabízí možnost ukořistit veškeré benefity pramenící z psaných i nepsaných aspektů obsažených v rámci tzv. psychologické dohody zaměstnance se zaměstnavatelem (Rosethorn, 2009).



Obr. 6: Význam a role EVP v podniku (vlastní zpracování dle Rosethorn, 2009)

EVP tedy definuje klíčové komponenty nabídky, která je učiněna zaměstnanci ze strany zaměstnavatele v rámci jeho pracovního poměru. Jedná se o imaginární kompas, který určuje směr, jakým by se HR (Human Resources) oddělení mělo ubírat. EVP též nabízí stabilní základ pro marketingové aktivity v oblasti náborů a nástroj určený k tvarování zážitků a zkušeností stávajících i potenciálních zaměstnanců, viz obrázek č. 6. (Employer Branding Now, 2016).

3.5.1 Klíčové komponenty

Základem přípravy pro definování EVP je stanovení třech základních pilířů, od nichž se bude proces tvorby nabídky odvíjet.

Určení toho, jak chce být firma vnímána jako zaměstnavatel na trhu práce, s čím chce být asociován:

- srdce nabídky – přesvědčivé důvody, kvality, proč volit danou firmu, kvality
- tvorba firemního příběhu - přenesení EVP do firemní komunikace a prezentace

Hlavní úlohou těchto pilířů je pomoci budovat image a reputaci firmy jako zaměstnavatele, pomoci definovat EVP, determinovat klíčové prostředky HR marketingové komunikace a tvarovat zážitky spojené se značkou zaměstnavatele.

Dle výzkumu společnosti Universum z roku 2016 se přes 60 % evropských firem, které již v současnosti mají definovanou svou EVP liší jejím obsahem či náplní. 63 % velkých firem pojalo formulování EVP jako výčet celé řady jednotlivě definovaných příslibů směrem k zaměstnancům. Okolo 20 % firem se zaměřilo na definování EVP spíše prostřednictvím krátkého, výstižného prohlášení, v jehož rámci zachytila hlavní esenci jejich nabídky. Zbývající menší procentuelní zastoupení firem pak do své EVP začlenilo řadu dalších komponentů jako je například popis osobnosti firmy, odlišující prvky od konkurenčních zaměstnavatelů, souhrn očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele a naopak.

83 % všech dotázaných firem se pak jednoznačně shodlo na provázanosti EVP s firemní vizi, misí, hodnotami a celkovou firemní DNA. Pouze však 60 % firem potvrdilo, že by jejich EVP byla v přímé kooperaci s budováním značky obchodní (Employer Branding Now, 2016).

3.5.2 EVP – Employee versus Employer value proposition

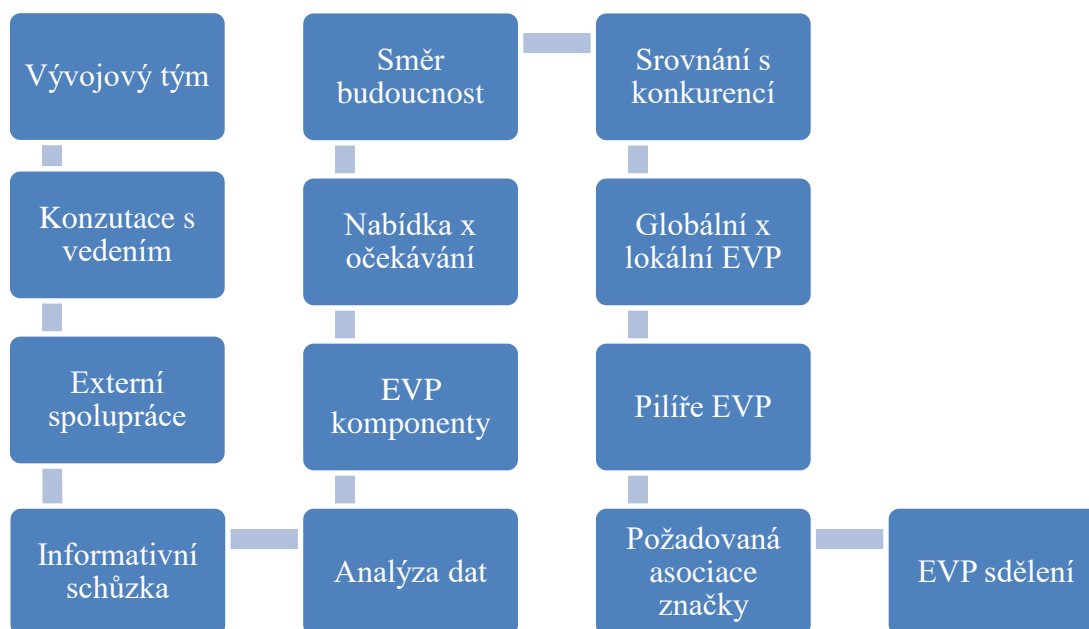
V praxi často dochází k zaměňování pojmů hodnotová nabídka pro zaměstnance (employee value proposition) spolu s hodnotovou nabídkou zaměstnavatele (employer value proposition).

První pojetí EVP směrem k zaměstnancům jasně vystihuje, komu je nabídka určena a navíc zde existuje zřejmá paralela s hodnotovou nabídkou výrobku zákazníkovi (customer value proposition). Jedná se o stručné vystižení toho, co může společnost budoucím zaměstnancům nabídnout.

Pokud se společnost snaží do hodnotové nabídky zakomponovat vlastní reputaci v podobě svých kvalit a benefitů, pak EVP odráží zejména ty charakteristiky, se kterými chce být podnik jako zaměstnavatel v budoucnu spojován. V takovém případě hovoříme spíše o hodnotové nabídce zaměstnavatele, která je v oblasti marketingu připodobňována zejména spotřebitelské hodnotové nabídce (consumer value proposition) či zákaznické hodnotové nabídce v sektoru služeb a B2B trhů. Jedná se tedy o stručné shrnutí předností firmy spíše než konkrétní nabídky směrem k zaměstnancům (Mosley, 2014).

3.5.3 Proces tvorby

Základní kroky procesu tvorby EVP jsou viditelné na následujícím obrázku č. 7.



Obr. 7: Proces tvorby EVP (vlastní zpracování dle Mosleyho, 2014)

Sestavení vývojového teamu

Prvním krokem, vedoucím ke stanovení efektivní EVP, je vytvoření vyváženého týmu jedinců ze všech oblastí HR oddělení - marketingu, náboru, talent managementu, vzdělávání apod., který by měl být v úzké spolupráci a kontaktu s týmem budujícím obchodní značku. Podstatné je nahlížení na tvorbu EVP z různým úhlů pohledů rozdílně zainteresovaných stakeholderů.

Konzultace s výkonným management, HR vedením, týmem obchodní značky

Veškeré úsilí týkající se budování značky zaměstnavatele včetně tvorby EVP by mělo vždy probíhat za podpory top managementu, jehož úkolem je poskytnout klíčové

informace týkající se schopností firmy, které by mohly být pro blízkou budoucnost klíčové (například z hlediska odlišnosti od konkurence...).

Externí spolupráce

V rámci projektu EVP je nutné si předem určit, které procesy v rámci tvorby a realizace projektu budou probíhat za podpory externích agentur, je-li to třeba. Výhodou může být jednoznačně zkušenost řady expertů na danou problematiku, což firmě umožní vyhnout se řadě potenciálních problémů a ušetřit velké množství času. Může se jednat o aktivity v oblasti výzkumu, PR aktivit, HR marketingu, externí komunikace, náborových kampaní, školení atd.

Informativní schůzka

Všichni členové týmu podílejícího se na tvorbě EVP by si měli jednoznačně definovat a ujasnit základní pojmy a souvislosti, aby předešli případným nedorozuměním. Je nutné, aby všichni pochopili rozdíl mezi značkou zaměstnavatele, tedy reputací a tím jak danou firmu jako zaměstnavatele vnímá okolí, a hodnotovou nabídkou pro zaměstnance, neboli tím, jak chce být firma vnímána. Měli by také pochopit princip fungování hierarchie značky apod. (Mosley, 2014).

Analýza dostupných dat

Před samotným začátkem tvorby EVP je nezbytná analýza veškerých dat z průzkumů, které firma učinila v různých oblastech – firemní reputace, angažovanost zaměstnanců, analýza konkurence, vize, mise, hodnoty firmy. Cílem je odhalit nejen silné i slabé stránky, na nichž je třeba zapracovat. Klíčové body shrnout a demonstrovat pomocí výstižných citátů, cílové skupiny demonstrovat na „fiktivních“ slavných postavách či zachytit stěžejní data pomocí grafických ilustrací.

EVP komponenty

V následující fázi je úkolem celého týmu zamyslet se a stanovit si jednotlivé zájmové kategorie, jejichž rozvoj je pro společnost zásadní. K jednotlivým kategoriím, pak následně přiřadit několik stručných výstižných bodů, jež by shrnuly cíle daných oblastí a staly se základními složkami pro tvorbu EVP.

Nabídka x Očekávání

Efektivní hodnotová nabídka zaměstnanci by neměla být pouze odrazem toho, co může pracovník očekávat od budoucího zaměstnavatele, ale také co zaměstnavatel očekává naopak od něho, což umožňuje usadit EVP do reality skutečného pracovního prostředí. Důležité je udržet rovnováhu mezi tím co je nabízeno a co je požadováno.

Tady a teď směrem do budoucnosti

Obsahová náplň nabídky by měla jednoznačně vycházet ze situace, ve které se podnik nachází v danou chvíli. Brát v potaz stávající výzvy, možnosti, využití silných a zohlednění slabých stránek a to vše s vidinou ovlivnit budoucnost dle stanovených přání a záměrů. V ideálním případě by se podnik měl navrátit k navrženým komponentům EVP a každý z nich posoudit ze třech hledisek – způsob jakým věci děláme skutečně, ideální vidina a střet ideálu s firemní skutečností (Mosley, 2014).

Identifikace shodných a odlišných rysů s konkurencí

V následujícím kroku by se společnost měla do jisté míry porovnat se svými konkurenty. Odhalit společné rysy, které spolu sdílejí a které jsou vnímány jako nepostradatelná součást EVP na jedné straně a naopak najít odlišnosti, které by představovaly konkurenční výhodu na straně druhé. Ty by tedy měly v hodnotové nabídce zaměstnance převládat (Garibaldi, 2014).

Globální x lokální pojetí EVP

Správně zkonstruovaná EVP by ve svých základech měla být použitelná v jakékoliv firemní pobočce na světě. Její základní pilíře by měly fungovat vždy a všude. Neznamena to však, že už není nutné na lokálních úrovních nabídku nijak přizpůsobovat.

Finální verze pilířů EVP

V této části celého procesu by podnik měl dospět do stádia, kdy si stanoví několik pilířů, nejlépe 4-6, které se stanou jádrem celé nabídky a které pod sebou budou zahrnovat širší spektrum atributů a důvodů „proč věřit“.

Požadovaná asociace se značkou

Jedním z posledních kroků je vyzdvižení jedné vybrané charakteristiky, se kterou si podnik přeje být asociován mezi lidmi z pohledu zaměstnavatele. Obecně je mnohem výhodnější a efektivnější vytvořit jednu jedinou hlavní asociaci spojenou se značkou zaměstnavatele v myslích lidí, než celou řadu jednotlivých sdělení a „poselství“, která nebudou ihned evokovat jasný záměr firmy. Ve většině případů se tato fáze opírá i o corporate brand, kdy by corporate brand positioning (jak je značka vnímána v myslích spotřebitelů) měl úzce spolupracovat a navazovat na positioning v rámci EB marketingu. (Mosley, 2014).

EVP sdělení

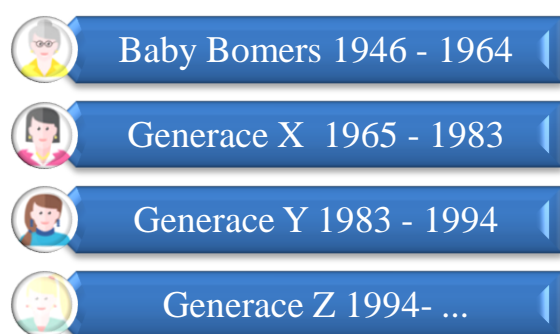
V poslední fázi je třeba shrnout poznatky, které byly zjištěny, nápady a myšlenky, se kterými se v rámci celého procesu přišlo a vytvořit z nich finální verzi EVP. Ta by měla splňovat několik podmínek. Zaprvé musí poskytnout jednoznačnou odpověď na otázku kdo

je naše firma, proč pracovat právě pro tuto firmu. Dále musí zahrnovat klíčové sdělení to, co společnost nabízí a co očekává. Součástí nabídky by mělo být i zohlednění toho, co v dnešní době cílová skupina talentů, jež chceme přitáhnout, požaduje (Garibaldi, 2014).

4 Generace X, Y, Z

Pro efektivní sestavení EVP je nezbytné důkladně poznat charakteristické rysy potenciálních uchazečů, na které chce společnost touto EVP zacílit.

Významným fenoménem posledních let, který ovlivňuje personální strategie podniků po celém světě, se stalo rozlišování několika typů lidské generace (viz obrázek č. 8) na trhu práce. Jedná se o generaci X, Y, Z a částečně ještě i starší generace Baby Boomers, kterou lze na současném pracovním trhu také najít.



Obr. 8: Přehled generací X, Y, Z (vlastní zpracování dle Horváthové et al., 2016)

4.1 Generace X

Generace X obecně představuje sendvičovou generaci, mezistupeň mezi BabyBoomers, lidmi narozenými mezi roky 1946-1964, kteří se narodili již do období hospodářské prosperity, lidmi kteří jsou ochotni pracovat i v důchodovém věku kvůli radosti, jež jim práce přináší a potřebě být neustále užiteční a generací X (millennials). Jedná se tedy o osoby narozené v letech 1965-1983, které si prošly oběma stěžejními vývojovými etapami pracovního prostředí. Většina leaderů a členů top managementu ve firmách je zástupcem právě této generace. Své dětství prožili bez moderních technologií, počítačů a digitálního vybavení, které si již během svého života museli osvojit, a nyní představuje nedílnou součást jejich pracovního života. Od předchozí generace baby boomerů převzali úlohu mentorů ve vedení generace nástupnické – Y. V osobním životě se starají jak o své rodiče, stoupence generace boomerů, tak o své děti, generaci Y (Global Universum, 2017).

V zasazení do kontextu České republiky se jedná o jedince vychovávané v období celospolečenské nejistoty, nestability a strachu, což se významně promítá i do jejich přístupu k práci. Práce pro ně představuje jednu z nejvýše položených hodnot na jejich žebříčku. Potřebují mít neustále pocit jistoty dobře placeného místa, které jim poskytnete

finanční stabilitu. Jedná se o loajální zaměstnance, kteří si vyhledávají dlouhodobá zaměstnání, častokrát vydrží na jednom pracovním místě celý život. Ochetni jsou pracovat i mnoho hodin přesčas. Větší problém jim však činí přiznání si neschopnosti zacházet s moderními technologiemi tak dobře jako to umí jejich potomci. Nejsou příliš přizpůsobivý změnám, nelze od nich očekávat ani přílišnou ochotu pracovní flexibility, ochoty stěhovat se za prací mimo domov. Jejich pohled na svět je vždy realistický, někdy spíše pesimistický. Nepřipouští si žádné snění či touhy dosáhnout nereálného, což samozřejmě vychází z mnoha negativních celospolečenských faktorů, jimž byli v rámci dětství a dospívání vystavováni – užívání drog, rozšiřování neznámých nemocí (AIDS), změny politické situace a dalších (Horváthová et al., 2016).

4.2 Generace Y

Generace Y je jedna z nejvíce výrazných generací všech dob, narozena v letech 1983 - 1994, v období relativního míru ve světě. V současné době se jedná buď o převážnou část mladé, pracující populace, nebo o studenty, dokončující univerzitní studia.

Jedná se o generaci sebevědomých jedinců, kterým od malička rodiče podsouvaly myšlenku, že mohou dosáhnout všeho, co si usmyslí, což se projevuje v jejich snaze dosáhnout vysokých cílů, které jsou často nereálné a spojené s vidinou života na vysoké úrovni.

Jejich záměrem je najít si pracovní místo, které by jim přineslo uspokojení jejich přání, potřeb a plně vyhovovalo osobnostnímu nastavení a předpokladům. V pracovních vztazích kladou větší důraz na navázání přátelských vztahů oproti těm čistě kolegiálním. Velký význam pro ně sehrává úloha tzv. work-life balance života, neboli nastavení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Nejsou ochotni tak jako jejich rodiče (generace X) trávit hodiny přesčasů a vracet se domů v pozdních hodinách. Do popředí dávají své partnerské vztahy, koníčky a zdravotní stav.

V rámci pracovního života jsou to lidé flexibilní, ochotni pracovat téměř kdekoli, jsou velice kreativní a inovativní, neustále přicházejí s novými nápady a podněty pro realizaci změn. Nemají problém vyjádřit otevřeně svůj názor a pohled na věc. Vyžadují individuální přístup k jejich profesnímu a kariéernímu rozvoji. Velmi často jim však chybí výdrž dotáhnout věci do zdárného konce, či zvládat větší pracovní zátěž

Peněžní prostředky pro ně představují jen prostředek směny, způsob jak získat to, po čem touží, nikoliv však nepředstavují vyšší hodnotu. Nebrání se využívání nejrůznějších finančních služeb, půjček a hypoték.

Od narození jsou navíc vystavováni nejmodernějším technologiím, se kterými umějí perfektně zacházet. Neustále potřebují být v kontaktu s přáteli prostřednictvím celé řady sociálních sítí (HEYS Recruiting Experts, 2013).

4.3 Generace Z

Generace Z neboli lidé, kteří se v blízké budoucnosti připravují vstoupit na trh práce. Jedná se o studenty středních či nižších ročníků vysokých škol, narozených v letech 1994-2002.

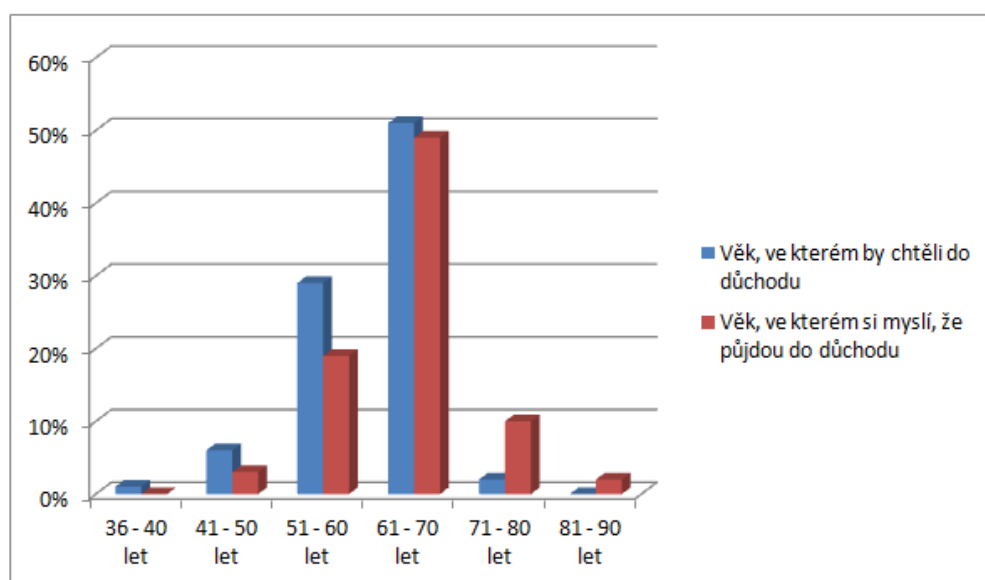
Této generaci se také přezdívá čistě digitální, jelikož život bez dotykových telefonů, počítačů, tabletů a sociálních sítí je pro ně neodmyslitelnou součástí. Obklopuje je ovšem strach z budoucnosti – co bude s planetou, více ekologické myšlení, snaha udělat svět lepším, strach z hodnoty jejich vzdělání – téměř každý z jejich generace chce studovat vysokou školu, strach ze získání vytouženého pracovního místa (Global Universum, 2017).

4.4 Průzkumy generací

MetLife Market Institute provedl v roce 2013 průzkum týkající se generace X ve čtyřech základních oblastech – práce/důchod, finance/bydlení, rodina, zdraví. Klíčovým zjištěním bylo, že téměř 65 % ze všech dotázaných jedinců stále pracuje na plný úvazek a prozatím o odchodu do důchodu neuvažuje. Převážná většina respondentů uvedla, že během svého kariérního života změnila pracovní pozici či obor oproti tomu, ve kterém začala pracovat na počátku. Důležitým poznatkem je také fakt, že více jak čtvrtina zástupců této generace pracuje pro svého zaměstnavatele déle jak 15 let (viz následující obrázek č. 9). Více jak polovina všech dotázaných se shodla s přáním odejít do důchodu ve věku 61-70 let, který předpokládají, že je i v současné době reálný (viz obr. č. 10) (The MetLife Study of Gen X, 2013).



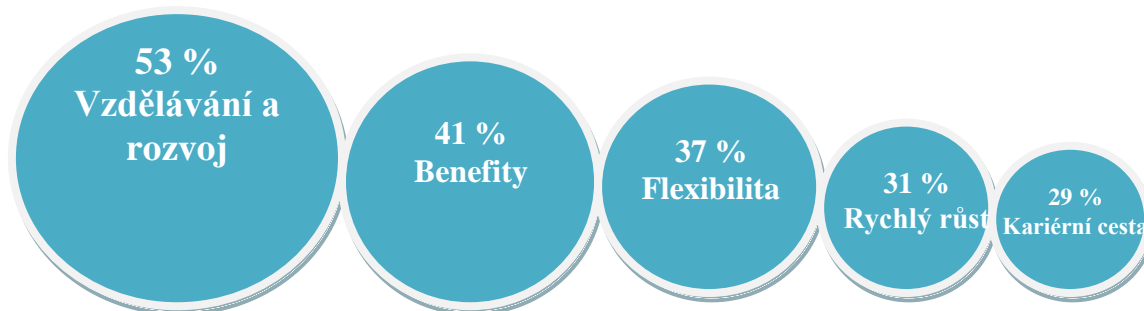
Obr. 9: Počet odpracovaných let generace X pro současného zaměstnavatele (vlastní zpracování dle studie *The MetLife Study of Gen X*, 2013, str. 7)



Obr. 10: Věková hranice odchodu do důchodu (vlastní zpracování dle studie *The MetLife Study of Gen X*, 2013, str. 9)

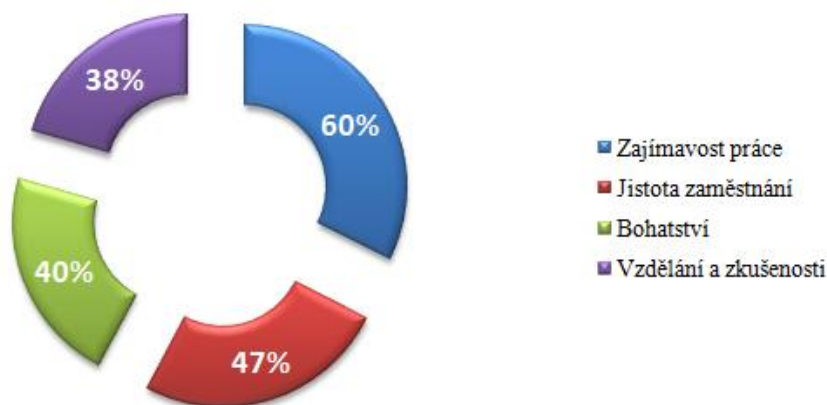
Britská společnost Hays' Specialist Recruitment, se v roce 2013 zaměřila na výzkum v oblasti trendů generace Y. Výsledky ukázaly, že více než 78 % se všech dotázaných jedinců vnímá jako podstatný faktor při rozhodování o výběru pracovní pozice zajímavost její obsahové náplně. Pro upřesnění faktoru „zajímavosti“ se pak shodly, že je myšlen zejména v kontextu mezinárodního pojetí. Tedy možnosti vycestovat za prací či být v kontaktu se zahraničními klienty a partnery. Dále pod možnost sebe rozvoje a vzdělávání

v rámci pracovní doby, flexibilita a benefity (viz následující obrázek č. 11) (HEYS Recruiting Experts, 2013).



Obr. 11: Faktory výběru pracovní pozice generace Y (vlastní zpracování dle studie HEYS Recruiting Experts, 2013)

Co generace Y očekává od kariéry



Obr. 12: Generace Y a jejich kariérní očekávání (vlastní zpracování dle studie HEYS Recruiting Experts, 2013)

Na otázku ohledně toho, co očekávají stoupenci generace Y od svého kariérního života, se opět většina shodla na stejné odpovědi stejně, jako tomu bylo u faktorů, který je pro ně stěžejní při rozhodování o výběru pozice (viz obr. č. 12)

Shrnutí stěžejních rozdílů jednotlivých generací lze vidět v následující tabulce č. 2.

Tab. 2: Shrnutí rozdílů generace X a Y

	Generace X	Generace Y
Moderní technologie	Během života se s nimi učí	Vyrůstala s nimi
Prosazování se	Pasivnější, strach prosadit se	Cílevědomost, vše je možné
Ochota pracovat	Práce na 1. místě – přesčas	Ne víc než je třeba
Peníze	Jistota, priorita, hodnotová funkce	ochota zadlužovat se
Seberozvoj	Tradiční metod – školení...	E-learning, coaching...
Work-life balance	Prioritu má vždy práce	Preference osobního života
Flexibilita	Práce blízko domova	Ochota jít kamkoliv
Délka zaměstnání	„Jedno místo na celý život“	Vyzkoušet toho co nejvíce
Vnímání světa	Realisté	Snílci
Pracovní vztahy	Čistě kolegiální	Navazování přátelství
Motivace k práci	Peníze, uznání	Seberozvoj, zajímavost práce
Přístup k práci	Individualisté	Týmový hráči
Řešení problémů	Konstruktivní, samostatné řešení problémů, samostatnost	Méně samostatní, podléhají stresu

Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthové et al., 2016

Řízení lidských zdrojů je jednou ze stěžejních aktivit podniku s cílem zabezpečit kvantitativní a kvalitativní stránku lidských zdrojů prostřednictvím náborového procesu, během kterého je snaha obsadit volná pracovní místa v požadovaném časovém horizontu spolu s přiměřenými náklady. Přičemž pokud bude společnost pracovat na své značce, která by odrážela její identitu jakožto zaměstnavatele, bude docházet k postupnému zvyšování pozitivní image na trhu práce a získávání potřebné konkurenční výhody, k čemuž slouží i jednotlivé nástroje personálního marketingu opírající se o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace s cílem upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality. Úspěšné budování značky zaměstnavatele pak navíc může značně přispět k zefektivnění náborového procesu v podobě jeho urychlení, růstu počtu uchazečů a jejich kvality.

Efektivní budování značky pak vyžaduje perfektní porozumění a znalost společnosti z hlediska jednotlivých silných, slabých stránek a atributů její DNA (mise, vize, cíle atd.), které jí činí jedinečnou v porovnání s konkurencí. Tyto atributy lze následně promítnout do EVP, definující klíčové komponenty nabídky, která je učiněna zaměstnanci ze strany zaměstnavatele v rámci jeho pracovního poměru. Zde by měly být zohledněny i rozdílné charakteristické rysy jednotlivých generací populace, jenž se liší přístupem k práci, požadavky i očekáváním.

5 Charakteristika společnosti BENTELER

Problematika budování značky zaměstnavatele bude aplikována na společnost BENTELER automotive v České republice.

5.1 Historie

Na počátku zrodu společnosti stál v roce 1876 Carl BENTELER, který si v německém Bielefeldu otevřel malé železářství. Jeho podnikatelský úspěch rostl a v roce 1916 vedl k zakoupení prvního strojírenského závodu. Významným mezníkem se následně stal rok 1935, kdy Carl získal svou první zakázku pro automobilový průmysl, která se stala odrazovým můstkem dalšího rozvoje firmy.

V průběhu dalších let se společnost začala specializovat i na další přidružené obory automobilového a strojírenského odvětví. Společnost BENTELER se tak velmi rychle rozrostla a specializovala na několik odlišných oblastí.

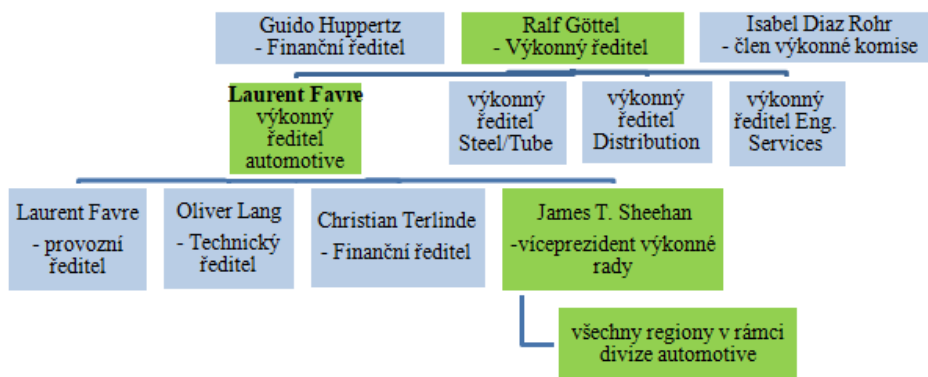
V současné době představuje organizace BENTELER rodinnou firmu, která je již čtvrtou generaci ve vlastnictví potomků Carla Bentelera. Společnost je globálním lídrem ve čtyřech hlavních divizích – Automotive, Steel/Tube, Distribution, Engineering Services, které zaměstnávají 30 000 zaměstnanců v rámci 81 výrobních závodů, 72 dceřiných pobočkách ve 40 zemích světa.

Oficiálním sídlem holdingové společnosti je rakouský Salzburg, odkud je řízená strategická orientace celé skupiny. Pozici výkonného ředitele – CEO v současnosti vykonává od dubna roku 2017 Ralf Göttel, který tím v čele vedení nahradil Hubertuse Bentelera.

V současné době společnost nabízí produkci, kontinuální vývoj a služby v oblasti automobilových technologií se zaměřením na kvalitu, efektivitu a bezpečnost jednotlivých dílů. Vyráběné produkty by měly garantovat dostatečnou bezpečnost mobility, nadčasovost a nepředstavovat nadbytečnou zátěž pro životní prostředí. Součástí výrobního portfolia jsou zejména komponenty a moduly pro podvozkové sestavy, konstrukce vozidel, defoelementy, motory a výfukové systémy. Počátek výroby zde již zaznamenaly součástky do elektromobilů.

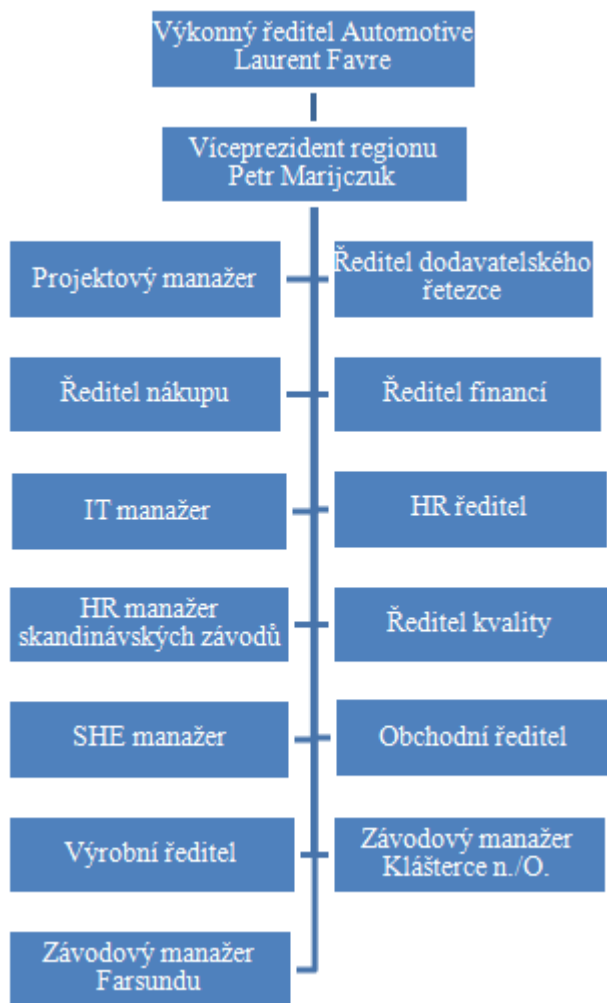
5.2 Organigram

Diplomová práce se zaměřuje na vybranou divizi automotive v České republice (BENTELER ČR, s.r.o; BENTELER Automotive Rumburk s.r.o. a BENTELER Automotive Klášterec, s.r.o.), jež spadá do regionu severo-východní Evropy (dále jen NEE – North and Eastern Europe). Obrázky č. 13 a 14 popisují zkrácenou verzi rozsáhlé organizační struktury společnosti BENTELER se zaměřením na divizi automotive.



Obr. 13: Organigram nadnárodní společnosti BENTELER
(vlastní zpracování dle Benteler intranet organigram, 2017)

V čele celého holdingu stojí výkonný ředitel BENTELER, který má pod sebou výkonné ředitele jednotlivých divizí, přičemž divize automotive spadá do kompetencí Laurenta Favreho. Ve struktuře pod ním se pak nacházejí jednotlivé osoby zodpovědné za dílčí oblasti divize automotive, pod které lze následně zařadit jednatele (EVP – Executive Vice President) a ředitele jednotlivých světových regionů, kteří mají jistou míru autonomie.



Obr. 14: Organigram divize automotive regionu severovýchodní Evropy (vlastní zpracování dle Benteler intranet organigram, 2017)

5.3 DNA značky BENTELER

Společnost BENTELER buduje svůj úspěch na základě tzv. BENTELER Triády, neboli optimální kombinace strategie, hodnot a prezentace značky (viz obrázek č. 15).



Obr. 15: BENTELER Triáda (BENTELER Bluebook, intranet, 2017)

Tato triáda, stanovená centrálou společnosti v Salzburgu, představuje závazné východisko pro veškeré aktivity napříč všemi divizemi. Triáda navíc v sobě zahrnuje definovanou DNA značky a skládá se z – „Naše strategie“, „Naše hodnoty“, „Naše značka“, které jsou v následující části detailněji rozebrány. Všechny součásti značky se firma snaží v programu „Value & Strategy rollout“ prostřednictvím nadřízených pracovníků komunikovat k jejich podřízeným v podobě jednodenního workshopu.

Naše Strategie

Strategie společnosti BENTELER neboli směr, kterým se společnost vydala na cestě za vytyčenými cíli. Celá strategie se odvíjí v závislosti na stanovených cílech, za které jsou považovány jednak **regionální diverzita** – (dokonale přizpůsobovat výrobní portfolia potřebám regionálních trhů, snaha myslet „lokálně pro lokální“, ale s produkty jít tam, kde to zákazníci v danou chvíli potřebují), **blízkost zákazníkům** – (snaha být co nejbližší zákazníkovi, přizpůsobit se mu, nabídnout odlišné produkty s vysokou přidanou hodnotou a vyvinout pro něj řešení na klíč), **excelentní implementace** – (poskytování produktů nejvyšší jakosti), **silná firemní kultura** – (věnování se rozvoji silné firemní kultury s neustálým rozvojem zaměstnanců, který by vedl ke zvýšení výkonnosti organizace).

V rámci strategie byly vydefinovány 4 základní výzvy, kterým v současné době podnik čelí. Jedná se o **tvrdý trh** - zpomalení růstu automobilového sektoru, který se promítá do nižších obrátů divize automotive s potenciálně možnými dopady na redukce v personální oblasti a **změny externího prostředí** v podobě rostoucího významu nových technologií – e-mobilita, digitalizace a vstup nových silných konkurentů do odvětví, kteří též představují rivaly na trhu práce jako zaměstnavatelé. Výzvami „interního prostředí“ společnosti v rámci strategie jsou **vyšší návratnost veškerých realizovaných investic** včetně těch do vzdělávání, rozvoje zaměstnanců a relativně **nízká profitabilita** ve srovnání s konkurenty v oboru.

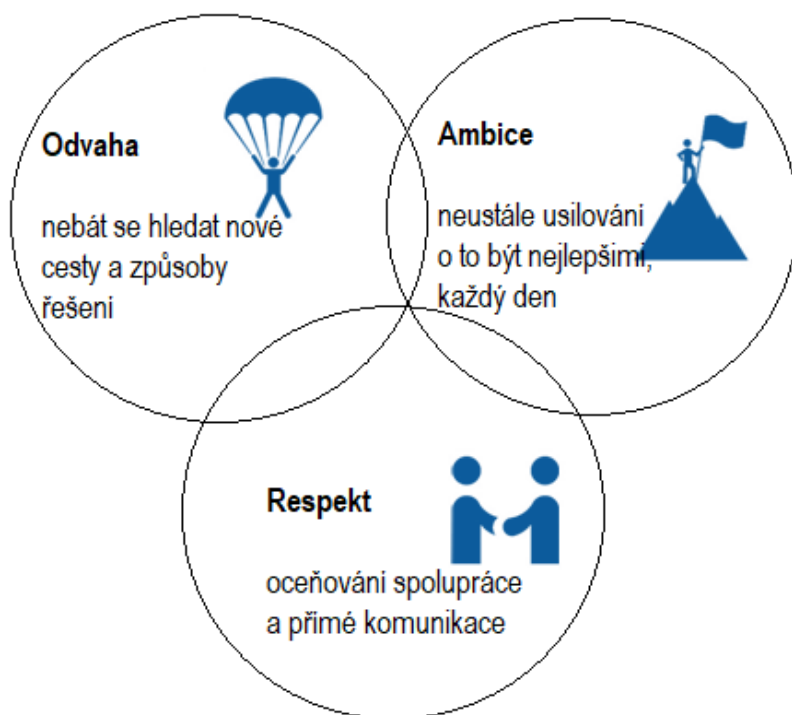
Za účelem dosažení požadovaných cílů byly stanoveny strategické iniciativy, které by měly být realizovány. V oblasti divize automotive se jedná o snahu zvýšit výkonnost jednotlivých závodů skrze realizaci akčních plánů a opatření, **posílit značku a jméno společnosti BENTELER** ve všech marketingových oblastech, posílit logistické operace, zaměřit se na nábor vývoj inovativních produktů, **posílení leadershipu a firemní kultury** spolu se snahou o pokrok v oblasti řešení pro e-mobilitu.

Naše hodnoty

Vizi společnosti, tedy tím co si společnost BENTELER předsevzala pro svou budoucnost je heslo „Develops solutions that make a difference“ (vyvíjet řešení, která jsou odlišná).

Hodnoty, které vycházejí z firemní filozofie, vnímá společnost jako jeden ze stavebních kamenů. Představují atributy, které činí firmu jedinečnou v silné konkurenci firem stejného zaměření, ale zároveň i to, co všechny zaměstnance spojuje. Pro dlouhodobý úspěch je nezbytné, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty, byli zodpovědní a flexibilně se přizpůsobovali změnám. Jedině tímto přístupem může firma úspěšně čelit budoucím výzvám. Základní hodnoty zachycuje obrázek č. 16. Jedná se o odvahu – snahu neustále hledat neotřelé způsoby řešení, přicházení s novými nápady a bojování za to, co je zaměstnanci vnímáno jako správné spolu s převzetím zodpovědnosti za jejich práci a činy. Dále se jedná o ambice – mít neustálou touhu být každý den lepší v tom, co dělám, vynaložit úsilí navíc nad očekávání ostatních a myšlením nebýt mezi stádem ovcí. Třetí, ale neméně významnou hodnotou firemní strategie je respekt – schopnost dokázat ocenit práci druhého, držet pohromadě jako tým, dát každému prostor pro jeho seberealizaci a pomoci druhému poučit se z chyb. Ze základních hodnot následně vychází motto týkající se změn realizovaných ve společnosti – *„Be respectful about the past but don't defend it. Be realistic about the present and optimistic about the future.“* (“S respektem přijmi minulost, realisticky vyhodnoť přítomnost a věř v lepší budoucnost”).

Takto výše uvedené hodnoty jsou shrnuty v oficiálních materiálech a směrnících firmy. Jejich pojetí je poměrně dost ideologicky založené a jen stěží lze předpokládat, že by se s nimi zaměstnanci sami ztotožnili. Z tohoto důvodu je snahou organizovat již zmíněný jednodenní workshop „Value & Strategy rollout“, s cílem předat a komunikovat hodnoty schůdnější cestou směrem ke všem zaměstnancům.



Obr. 16: Hodnoty společnosti BENTELER
(vlastní zpracování dle BENTELER Bluebook, intranet, 2017)

Naše značka

Značku společnost vnímá zejména v kontextu toho, jak prezentuje společnost v externím, tak i interním prostředí. Jedné se o neustálé zviditelňování společnosti a v dlouhodobém časovém horizontu může firmě přinést očekávaný positioning, ukotvení určitého povědomí o značce BENTELER v myslích lidí, potenciálních zaměstnanců či zákazníků. Image značky vychází z tzv. BB (BENTELER Brand) pyramidy, viz obrázek č. 17.

Na vrcholku pyramidy figuruje esence značky (brand essence), myšlenka vystihující podstatu značky, která by se měla nadále odrážet v hodnotové nabídce - „Developing solutions that make a difference“, neboli nacházet řešení, která jsou odlišná.

Dalším hierarchickým stupněm je přidaná hodnota (added value) vystihující přínos, který společnost nabízí navíc ve srovnání s konkurenty v odvětví. Zde se jedná o přidanou hodnotu emotivního charakteru – „skutečný pocit, že s BENTELERem úspěšně dosáhneme svých cílů“ a funkčního charakteru – spolehlivý, zodpovědný vývoj a implementace náležitě bezpečných produktů, materiálů.

Následující úroveň „služby a kompetence“, zahrnuje vše, co pomáhá vytvářet přidanou hodnotu značky. Jedná se o hodnoty firmy, velikost a záběr na mezinárodní trhy, excelence v oblasti implementace zákaznických řešení a investice za účelem neustálých inovací.



*Obr. 17: BENTELER pyramida - hierarchie značky
(vlastní zpracování dle BENTELER Bluebook, intranet, 2017)*

Mezi rysy značky, které identifikují její jedinečnost, patří korporátní barva (modrá), pravidla firemní komunikace a vyjadřování se, designové prvky jako loga a slogany doprovázené obrázky. Osobnost značky je společností demonstrována na skutečných lidských vlastnostech. Společnost je tedy osobnost, která tvrdě pracuje na uskutečňování a realizaci vizí s entuziasmem, odvahou, vášní a respektem, se kterým přistupuje ke všem svým partnerům při hledání společných řešení.

Základnu pyramidy dotváří odborný rámec (frame of reference) popisující trh, na němž se společnost pohybuje – automobilový sektor.

6 Analýza společnosti BENTELER, s.r.o.

Vzhledem k velikosti vybrané společnosti se zbytek této práce bude zaměřovat pouze na divizi automotive v regionu severovýchodní Evropy. Konkrétně pak na závody v Chrastavě, Jablonci nad Nisou, Liberci, Rumburku a Klášterci nad Ohří, které oficiálně spadají do společnosti BENTELER, s.r.o.

6.1 Zaměstnanci společnosti BENTELER, s.r.o.

V rámci regionu severovýchodní Evropy nachází divize automotive své zastoupení celkem v 7 zemích (Česká republika – Chrastava, Liberec, Jablonec nad Nisou, Rumburk, Klášterec nad Ohří, Polsko - Wrzesnia, Maďarsko - Mór, Rusko - Kaluga, Slovensko - Malacky, Norsko – Raufoss, Farsund a Dánsko-Tönder), při čemž centrální řízení regionu se nachází v Chrastavě. Zodpovědnou osobou je jednatel Ing. Petr Marijczuk, pod kterého v organizační struktuře na obrázku č. 12 spadají osoby disponující centrální funkcí, dále zodpovědné za jednotlivá oddělení v rámci celého regionu či manažeři závodů nově vzniklých poboček.

Z personálního a organizačního hlediska se zaměstnanci dělí na dvě základní skupiny - technicko-hospodářské zaměstnance (dále jen THP) a dělníky (dále jen D). V rámci nichž se tvoří specifické podskupiny zaměstnanců dle vlivu výkonu jejich práce na samotnou výrobu. Jedná se o podskupinu „direct“ – pracovníci s přímým vlivem na výrobní proces, tedy osoby které se konkrétně podílí na tvorbě fyzického výstupu (př. dělník zakladač), „indirect“ – pracovníci nepřímo ovlivňující výrobu, tedy osoby podílející se na výrobním procesu avšak nezhotovující finální produkt (př. vývojáři, mistři apod.) a „overhead“ – pracovníci poskytující podporu při realizaci výroby a fungování firmy (př. personalisté, účetní apod.).

Pro další personální účely je neustále sledován počet zaměstnanců ze dvou hledisek. Zaprvé se sleduje počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek (tzv. FTE - full-time employees), kdy každý pracující ve společnosti na 100% úvazek představuje jednoho takového zaměstnance. Menší než 100% úvazek je vykazován jako 0,5 tohoto zaměstnance. Druhé hledisko nebere pracovní úvazek v potaz. Jedná se o tzv. čistý počet „hlav“ (Headcount). Každý pracovník bez ohledu na velikost úvazku reprezentuje jednu statistickou jednotku.

Následující obrázek č. 18 dokresluje organizační členění zaměstnanců společnosti.



Obr. 18: Přehled organizačního členění zaměstnanců
(vlastní zpracování dle BENTELEER intranetu, 2017)

Počet zaměstnanců na plný pracovní úvazek, FTE jednotlivých závodů lze vidět v následující tabulce číslo 3. Údaje jsou aktuální k srpnu roku 2017. Jediný závod v Rumburku navíc využívá dalších 43 externích, agenturních zaměstnanců, kteří nejsou v následujícím přehledu zohledněni, jelikož nejsou kmenoví zaměstnanci společnosti BENTELEER.

Tab. 3: Počet zaměstnanců BENTELEER, s.r.o.

Počet FTE zaměstnanců - srpen 2017		
Závod	THP	D
Jablonec n./N.	47,5	311
Liberec	27,5	185
Chrastava	71,5	578
Rumburk	138,5	933,5
Kláštorec n./O.	36	69
Σ	321	2076,5

Zdroj: vlastní zpracování dle BENTELEER statistik, 2017

Veškeré zaměstnance má na starosti centrální personální oddělení regionu NEE, sídlící v Chrastavě. Skládá se z několika částí – mzdová účtárna, vzdělávání, HR IT&Controlling a personalisté. Některé oblasti oddělení jsou zodpovědné za více závodů v regionu, některé poskytují pouze podporu ostatním závodům v regionu a ty nejspécifičtější oblasti oddělení mají i lokální zastoupení v jednotlivých závodech.

Mzdová účtárna zodpovědná za zpracování docházky, mezd a věcí s nimi spojenými, musí mít díky naprosto odlišné legislativě a pravidlům napříč zeměmi vždy lokální zastoupení a nejde ji tedy centralizovat. Českou republiku má v současné době v kompetenci celkem 6 mzdových účetních. Každá další země pak 1-2 mzdové účetní.

Dále každý závod má svého vlastního personalistu, který se stará o náborový proces a následnou péči o zaměstnance, přičemž v rámci centrály v Chrastavě dochází i k podpoře ostatních závodů regionu při výběrových řízeních na vyšší a globální pozice.

Oddělení vzdělávání je pak z převážné části centralizované. O dodržování globálních standardů v této oblasti, jako je nutné plnění určitých druhů školení, jednotný systém hodnocení zaměstnanců apod. dohlíží celkem 4 pracovníci centrály spolu s lokální podporou jednotlivých závodů.

Další částí je oddělení IT&Controlling, pod jehož správu přináleží veškeré závody v rámci východní Evropy. Skládá se ze dvou členů starajících se o personální plánování, odhady personálních nákladů, podporu při zpracování mezd, tvorbu reportů, kontrolu klíčových personálních indikátorů (dále jen KPI's – Key Performance Indicators) a kvalitu kmenových dat v personálním informačním systému SAP. Severní země jsou v této oblasti zcela samostatné a zodpovídají za ní jejich zaměstnanci.

6.2 Aktuální stav klíčových ukazatelů výkonnosti

U veškerých závodů se z personálního hlediska sleduje měsíčně mnoho klíčových ukazatelů, které sledují stav, ve kterém se společnost nachází. Díky těmto ukazatelům lze včas podchytit možné problémy, kterým by společnost mohla v budoucnu v oblasti lidských zdrojů čelit. Vývoj vybraných stěžejních metrik za srpen 2017 zachycuje tabulka číslo 4.

Tab. 4: Vývoj klíčových personálních ukazatelů - srpen 2017

Závod	Základní sledované ukazatele KPI (%)		
	Fluktuace	Nemocnost	Přesčasy
Jablonec n./N.	15	5	5,6
Liberec	8,9	4	5
Chrastava	7	5,8	4,1
Rumburk	8,5	4,4	5
Kláštorec n./O.	11	2	4,2
Cíl	9	4,5	5,5

Zdroj: vlastní zpracování dle BENTELEER statistik, 2017

Ukazatel celkové nemocnosti v sobě zahrnuje a zohledňuje absenci krátkodobou i dlouhodobou, vyjádřenou v procentech. Přičemž z tabulky č. 4 vyplývá, že kromě chrastavského a jabloneckého závodu, které se potýkají s větší odchylkou, se zbylé závody pohybují kolem cílové hodnoty.

Fluktuace, která je společností BENTELEER chápána jako podíl mezi celkovým počtem osob, které v daném měsíci ukončily se společností BENTELEER pracovní poměr a průměrným počtem FTE zaměstnanců daného závodu, představuje problém, se kterým se potýká zejména lokalita v Jablonci nad Nisou a v Klášterci nad Ohří. U obou závodů

hodnota přesáhla cílovou stanovenou hodnotu 9 %. V případě Klášterce, jakožto nově vznikajícího závodu, do kterého jsou přijímáni teprve desítky prvních zaměstnanců, lze usuzovat na jejich odchod ještě ve zkušební lhůtě. V případě jabloneckého závodu je zapotřebí hodnotu tohoto ukazatele důsledně sledovat, zda se nejedná o hlubší problém.

Indikátor přesčasových hodin je vyjádřen jako podíl celkových hodin, které zaměstnanci odpracovali nad rámec stanoveného pracovního fondu a stanoveného počtu hodin, které by měli zaměstnanci za daný kalendářní měsíc odpracovat. Ve všech závodech osciluje hodnota tohoto ukazatele okolo stanovené cílové hodnoty s nepatrnými odchylkami.

6.3 SWOT analýza značky - zmapování pozice zaměstnavatele

Pro usnadnění práce při tvorbě EVP a její následné komunikace prostřednictvím personálního marketingu je vhodné sestavit SWOT analýzu značky, která podhalí atributy, které je vhodné vyzdvihnout, a na kterých je naopak zapotřebí zapracovat.

Z hlediska postavení značky BENTELER jako zaměstnavatele na trhu práce v České republice, je nutné zaměřit se na silné, slabé stránky, popřípadě příležitosti, kterých by měla společnost využít a hrozby, před kterými by měla podniknout preventivní opatření. Vše shrnuje následující tabulka č. 5.

Tato SWOT analýza byla sestavena pouze pro účely zjednodušení sestavení hodnotové nabídky zaměstnavatele směrem k potenciálním zaměstnancům (EVP). Cílem bylo zejména zmapování jednotlivých oblastí, které představují silné stránky, na které by se měla společnost zaměřit při její formulaci. Z tohoto důvodu nebude se SWOT analýzou dále detailněji pracováno.

Na základě SWOT analýzy může společnost lépe a efektivněji rozpracovat další části svého plánu. Vyzdvihnuté silné stránky pomohou lépe zformulovat hodnotovou nabídku směrem k zaměstnanci, jasně napovídají na co se zaměřit, co by mohlo na firmě uchazeče o práci zaujmout. Příležitosti uvedené ve SWOT analýze zdůrazňují potenciální dosud nevyužitá možnosti, které by mohly vést ke zvýšení úspěšnosti firmy na trhu práce. Naopak je tomu u stránek slabých, kde se objevují zejména příčiny bránící společnosti v dosažení vize být zaměstnavatelem, o kterého si lidé perou. Zde je jasně viditelné, že se jedná zejména o zastaralé metody a přístupy k náborem či nulová propagace značky zaměstnavatele v rámci moderního pojetí komplexního procesu „budování značky zaměstnavatele“.

Tab. 5: SWOT analýza značky společnosti BENTELER z pohledu zaměstnavatele

Silné stránky	Slabé stránky
zázemi rodinné firmy od r. 1876	nulová propagace značky zaměstnavatele
velikost společnosti = stabilita	zastaralý způsob komunikace s kandidáty
rychle rostoucí společnost	nevyužívání moderních prostředků nábory
globální zastoupení – práce v zahraničí	neexistence soc. sítí na lokální úrovni
ČR = centrála regionu NEE (prestiž)	nevyužívání potenciálu kariérních stránek
lokalita závodů v blízkosti velkých měst	benefity
atraktivita automobilového průmyslu	proplácení přesčasů u THP
silná firemní kultura – „rodinné hodnoty“	neexistence náborových příspěvků
systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	
individuální přístup k zaměstnancům	
tvůrčí prost. – prostor seberealizace	
otevřenost vůči novým nápadům	
týden dovolené navíc, náhradní volno, ZPÚ	
Příležitosti	Hrozby
↑ povědomí o zaměstnavateli v regionu	vstup nových firem do regionu
využití potenciálu studentů z TUL	existující konkurence – snaha přebírat lidi
znalost rozdílů potřeb generací X/ Y	změny externího prostředí, neustále inovace
potenciál moderních technologií	náborové kampaně konkurentů
CSR aktivity – rozšíření povědomí	
firemní akce v lokalitě	
↑ zájmu studentů SŠ o technické obory	
nová pozice zabývající se EB	

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 19: Silné stránky společnosti dle jednotlivých oblastí (vlastní zpracování)

Pro návrh formulace EVP pak může být užitečné rozdělení silných stránek společnosti již zmíněných ve SWOT analýze dle jednotlivých oblastí. – viz následující obrázek č. 19.

6.4 Interní budování značky ve společnosti BENTELER

V rámci interního budování značky, jehož úkolem je dosažení spokojenosti zaměstnanců vedoucího ke zvýšené angažovanosti, lze využít celou řadu nástrojů definovaných v teoretické části. Společnost BENTELER se však zaměřuje pouze na několik z nich. V rámci českých závodů se veškerými marketingovými aktivitami v oblasti HR zabývá Ing. Petra Fouquéová ve spolupráci s centrálním oddělením v Rakousku.

6.4.1 Kultura společnosti

Základní principy společenské kultury v BENTELERu pocházejí od mateřské společnosti, centrály sídlící v Salzburgu. Zde byly stanoveny cíle, hodnoty a vize, jakožto stavební kameny celé kultury, jimž je podřízeno následné chování a přístup všech zaměstnanců.

Společenské prostředí firmy se zaměřuje zejména na **diverzitu** v oblasti pracovních sil, zaměstnávání lidí nezávisle na jejich věku, národnosti či jiných specifických sociálních rysech.

Snahou oddělení lidských zdrojů je dát zaměstnancům možnost neustálého **rozvoje a seberealizace** v oblastech jejich činností. Je zde velká otevřenost a vstřícnost v zajištění veškerých potřebných školení a tréninkových programů podporujících schopnosti zaměstnanců.

Společenská kultura je dále založena na snaze dávat zaměstnancům dostatečné množství **svobody a autonomie** rozhodovat se samostatně, čímž je nadále podporována jejich kreativita a chuť dosáhnout úspěchu.

Jednání se zaměstnanci je založeno na principech spravedlnosti, otevřenosti a upřímnosti za účelem dosáhnout chtěné spolupráce z obou stran.

6.4.2 Seniorské vedení – „Leadership“

Dalším významným prvkem, který pozitivně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, je kvalitní vedení nadřízenými, kteří jsou odborně proškolení a informovaní o způsobu, jakým by měli přistupovat ke svým podřízeným.

Celý leadership je postaven na několika základních pravidlech – vedoucí se vždy ujistí, že zaměstnanec přesně porozuměl obsahu své práce, co se od něho očekává; vedoucí dává svému podřízenému vždy najevo, že věří v jeho přispění k úspěchu společnosti; vedoucí vždy zabezpečí podřízenému veškerá oprávnění a zplnomocnění k provádění náplně jeho

práce; vedoucí vždy podněcuje diskuzi nutné k řešení nastalých problémů; vedoucí si je vědom, že chyby dělá každý, a proto v případě potřeby podpoří svého podřízeného; vedoucí vždy včas informuje podřízené o změnách, které se jich dotýkají, pravidelně si žádá zpětnou vazbu k sobě samému za účelem jeho neustálého rozvoje.

V rámci realizace leadershipu probíhá u každého zaměstnance jednou za 3 měsíce tzv. prémiový pohovor, jakožto součást jeho hodnocení, v rámci něhož nadřízený společně se svým zaměstnancem stanovuje jeho osobní cíle na následující čtvrtletí. Dochází zde k zhodnocení výsledků práce zaměstnance, vyzdvižení jeho silných stránek a upozornění na stránky slabé, u kterých vedoucí navrhuje způsob, jak zapracovat na jejich eliminaci. Nedílnou součástí je i otevřená diskuze o požadavcích pracovníka či jeho připomínkách ke způsobu vedení nadřízeným.

6.4.3 Společenská odpovědnost firmy

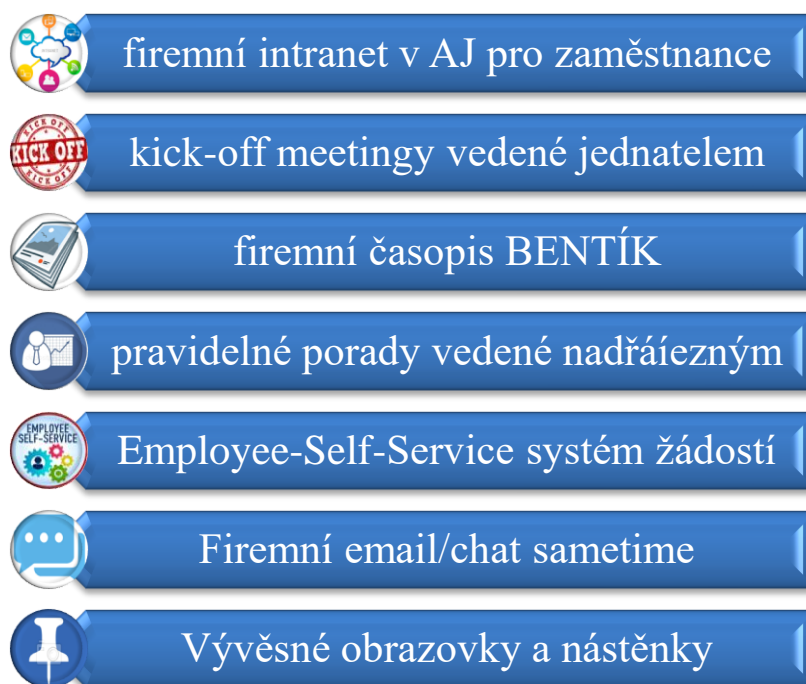
Významnou součástí interního budování značky zaměstnavatele ve společnosti BENTELEER je i společenská odpovědnost, která dává zaměstnancům pocit, že oni sami, jakožto součást nadnárodní holdingové společnosti, mohou přispět k řadě projektů v oblasti zlepšení životního prostředí či projektů spojených s účelem pomoci lidem a sociálním skupinám žijícím v lokalitě působnosti firmy.

V rámci životního prostředí, jehož ochrana je stanovena v základních principech společnosti, musí mít každý závod v jakékoli zemi veškeré technické parametry odpovídající standardům BENTELEERu. To platí i v závodech českých, kde dle standardizace musejí veškeré technologie splňovat přísné ekologické normy. Vývojáři firmy se navíc podílejí na vývoji komponentů do moderních elektronických vozů, jejichž budoucí užívání by výrazně snížilo výfukové emise. V rámci ekologie je všem zaměstnancům umožněno třídění odpadu přímo v areálu všech závodů včetně popelnic na nebezpečný odpad. České závody se též po několik let zapojují do projektu „Do práce na kole“, jehož cílem je podpořit nejen zdraví a kondici zaměstnanců, ale také omezit používání automobilů.

Společenská odpovědnost je zaměřena i na oblast pomoci a podpory rodin svých zaměstnanců, kdy jsou firmou realizovány sbírky finančních prostředků na pomoc vážně nemocným dětem, což ukazuje na přínos BENTELEERu ve prospěch celé společnosti.

6.4.4 Interní komunikace

Interní komunikace se zaměstnanci je podřízena celosvětovým pravidlům BENTELERu nastavenými centrálou s drobnými odlišnostmi a zvláště specifiky pro každou zemi. V této kapitole je zmíněno pouze několik vybraných nástrojů interní komunikace, které jsou považovány za nejvýznamnější (viz obrázek č. 20).



Obr. 20: Vybrané nástroje interní komunikace (vlastní zpracování)

Pro všechny závody a světové pobočky je zaměstnancům s přístupem k počítači k dispozici firemní **intranet**, dostupný jen v anglickém jazyce a ne v lokálním. Prostřednictvím něj se pracovníci mohou dozvědět o nejnovějších aktualitách z prostředí společnosti – novinkách a realizovaných projektech, změnách v personálním obsazení významných pozic či přehled BENTELER norem a standardů. Touto možností již nedisponují veškeré dělnické pozice nepracující s IT technikou.

V rámci českých závodů jsou dále jednatelem realizovány pravidelné **kick-off meetingy**, setkání se zaměstnanci, kde jsou shrnuty veškeré změny dotýkající se firmy, respektive lokálních závodů, dále jsou vyzdvíženy úspěchy, kterých se podařilo dosáhnout a neúspěchy, na kterých se musí zapracovat. Jedná se o setkání, jehož cílem je předat zaměstnancům aktuální informace o dění ve společnosti, zejména pak v závodech jejich působení.

Dalším způsobem interní komunikace napříč českými závody je **firemní časopis Bentík**, vycházející jednou za tři měsíce, který je zdarma k dispozici všem zaměstnancům. Obsahuje aktuality, právě realizované projekty, úspěchy celofiremní a individuální, stejně tak informace a fotky ze společných firemních akcí.

Napříč všemi odděleními každého závodu probíhají **pravidelné porady**, kde dochází k bezprostřednímu styku úzké skupiny jedinců s nadřízeným, díky čemuž mohou být řešeny již konkrétní problémy a specifické potřeby zaměstnanců. Vedoucí zde předává nezbytné informace, které se přímo dotýkají příslušného oddělení. Ve většině případů se tyto porady konají jednou za měsíc.

K usnadnění interní komunikace mezi nadřízeným-podřízeným v oblasti žádostí o dovolené, služební cesty, lékaře apod. byl zaměstnancům s přístupem k počítači (tedy THP) zřízen přístup do nově vzniklého systému aplikovaného ve všech českých závodech – **Employee-Self-Service (dále jen ESS)**. Díky tomuto systému již není nutné vypisovat si žádanky, které bylo následně nutno předložit k podpisu, není nutné fyzické předání potvrzení od lékaře či podpis na příkaz k služební cestě. Vše si pracovníci vystaví online, prostřednictvím ESS. Žádost pak následně dojde nadřízenému, který ji schválí či zamítne. Existuje zde i možnost podívat se na množství odpracovaných hodin, zbývající dny dovolené nebo výplatní pásky.

Další způsoby komunikace probíhají prostřednictvím telefonů – pevné linky i služebních chytrých telefonů a emailů, v rámci nichž mají zaměstnanci k dispozici **firemní chat „sametime“**, usnadňující a zrychlující komunikaci mezi kolegy při řešení problémů. Chat navíc umožňuje možnost organizace video a audio konferencí se spoluzaměstnanci z jiných lokalit a zemí.

Řada podstatných informací, které by se měly dostat k širokému spektru zaměstnanců ze všech oddělení a výroby, se nachází na **vývěsné obrazovce závodní jídelny**, která tak zaručuje, že během obědové pauzy si zaměstnanci přečtou, co je třeba.

6.4.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

V rámci odměňování zaměstnanců společnost využívá celou škálu nástrojů, z nichž bylo vybráno jen několik nejvýznamnějších (viz obrázek č. 21). Hlavním způsobem odměňování všech zaměstnanců je **základní mzda** stanovena mzdovým výměrem při uzavírání pracovní smlouvy. V rámci společnosti BENTELER je využíváno celkem 15 tarifních stupňů pohybujících se v rozpětí 14 000 – 56 000 Kč. K základní mzdě jsou navíc připočítány veškeré příplatky za přesčasy, které se ovšem netýkají THP, příplatky za

práci ve svátek, za odpolední směnu, za práci v noci, o víkendu, ve ztíženém pracovním prostředí a směnném systému. Třetí složkou mzdy jsou následně pobídkové faktory typu prémie, odměn a bonusů. Většina těchto zaměstnanců pobírajících mzdu na základě tarifních stupňů je firmou zařazena na tzv. lokální úrovni – l-levely. U THP tvoří variabilní složku mzdy zejména čtvrtletní **prémie**, jejichž maximální procentní výše je stanovena vedením finančního oddělení a konkrétní výše se odvíjí od výsledku jeho práce hodnocené nadřazeným na prémieovém pohovoru.



Obr. 21: Přehled vybraných benefitů pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Někteří THP označováni jako HEY pracovníci (zejména management a vyšší pozice) se pohybují na tzv. G- levelech, tedy globálních úrovních. Jejich základní mzda je stanovena individuálně smlouvou bez ohledu na tarifní stupně. Variabilní složkou jejich mzdy nejsou prémie, ale určitý podíl na výsledku hospodaření.

Další ze součástí odměňování zaměstnanců je celá řada benefitů, z nichž některé automaticky připadají všem zaměstnancům, některé se řídí dle organizačního zařazení zaměstnance a některé získají za mimořádný přínos. Za každou odpracovanou směnu náleží zaměstnanci nárok na **stravenku** v nominální hodnotě 100 Kč, na kterou zaměstnavatel přispívá. V rámci stravenek došlo ke změně, kdy už nedochází k vydávání stravenek šekovou formou, ale příslušná peněžní částka je zaměstnanci nabita na **SODEXO kartu**, která v sobě zahrnuje i řadu **bonusů**. Jedná se o slevy na produkty,

služby, ubytování, sportovní aktivity a kulturní zážitky se smluvními partnery v lokalitě závodů.

Dalším benefitem pro zaměstnance je **5 dní dovolené za rok navíc** oproti zákonem stanovenému minimu či možnost **jazykových kurzů** v pracovní době v areálu společnosti.

Společnost BENTELER pravidelně organizuje mnoho **firemních akcí** nebo se podílí na oslavách organizovaných městy (Frýdlantské slavnosti apod.), na kterých mají zaměstnanci ve většině případů nárok na určité množství občerstvení zdarma.

Ostatní benefity typu automobily, služební telefony a notebooky se odvíjejí od organizačního zařazení zaměstnanců a jejich potřeby.

6.4.6 Rozvoj a pracovní prostředí

V chrastavské pobočce, sídle centrály vzdělávání regionu NEE, dochází k řízení veškerých aktivit souvisejících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Základní pravidla a principy musí být vždy převzaty z centrály holdingu v Salzburgu, která má na starosti standardizaci v této oblasti napříč světem. Obecně tedy všichni zaměstnanci v českých závodech musejí mít splněny základní typy školení, která jsou zákonem a společností vyžadována – nástupní, BOZP, popřípadě školení pro řidiče apod. Další specifická školení jsou vázána na konkrétní typ profese či plánované místo, které daná osoba zastává. Oddělení vzdělávání se průběžně stará o neustálou aktualizaci školení a různých certifikátů v rámci stanovené lhůty.

Vzdělávání a rozvoji je ve společnosti přikládán velký význam. Každému zaměstnanci, který má o něj zájem, je tato možnost vždy dána. Školení jsou organizována jak interními zaměstnanci napříč odděleními, tak externími agenturami. Pokud má pracovník potřebu, může si po dohodě s nadřízeným vystavit požadavek na příslušné vybrané školení, které je ihned po schválení podpisem oddělením zajištěno a realizováno. Potřebná školení pro každého zaměstnance můžou také vycházet z jeho čtvrtletního hodnocení, kdy nadřízený cítí potřebu svého podřízeného dále rozvíjet v jeho kvalifikaci. Školení jsou připravena na rozmanitá témata oblasti zájmu. Buď se jedná o odborně-technicky zaměřené semináře za účelem rozvoje profesním schopností, nebo jde o tzv. soft-školení soustředěná na podporu zvládnání stresu na pracovišti, time managementu atd. Ke všem těmto školení obdrží zaměstnanci potřebné školící materiály a potřeby.

Součástí programu vzdělávání je i celá řada e-learningových školení a seminářů, které umožňují zaměstnancům s přístupem k internetu efektivně se zdokonalovat individuálním způsobem.

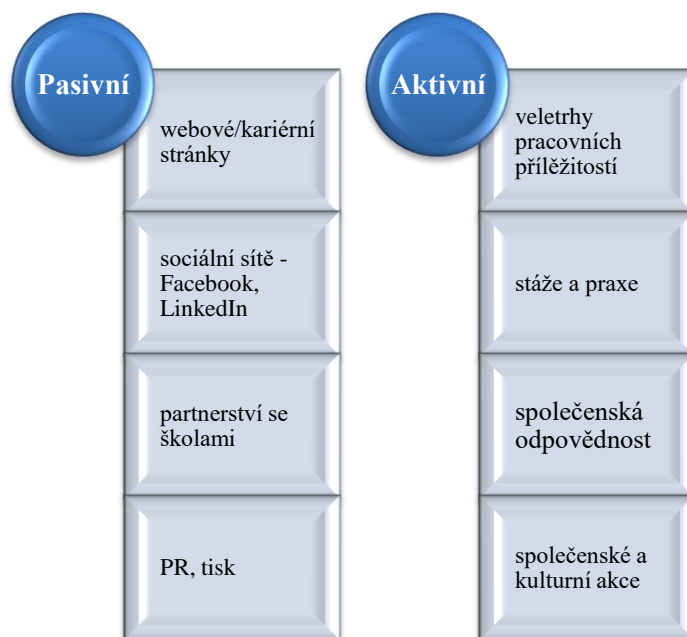
Firma také umožňuje všem zaměstnancům, kteří ke své práci potřebují znalost cizího jazyka, jeho výuku přímo v areálu závodu externími lektory zcela zdarma po celý školní rok.

Za účelem získání zkušeností a tím zajištění kontinuálního předávání znalostí je umožněno zaměstnancům vycestovat do jiných světových lokalit na určitou dobu v režimu expatriotů.

Pracovní prostředí pro zaměstnance se liší podle typu vykonávané profese. Lidé pracující zejména na dělnických pozicích vykonávají svou práci v rozsáhlých výrobních halách, které jsou rozděleny na dílčí úseky podle fáze výrobního procesu. Ve všech výrobních halách jsou dodržována přísná bezpečnostní pravidla, zabezpečující ochranu při práci. THP vykonávají svou práci v rámci uzavřených kanceláří nebo kanceláří formou open space.

6.5 Externí budování značky ve společnosti BENTELER

V rámci externího budování značky, jehož hlavním účelem je rozšíření povědomí o společnosti BENTELER jako dlouholetém zaměstnavateli působícím na trhu práce, je firmou využívána celá řada vybraných nástrojů, které již byly zmíněny v části teoretické. Společnost takto cílí zejména na širokou veřejnost, nikoliv na specifické a žádané zájmové skupiny. Nutno podotknout, že většina marketingových aktivit je striktně podřízena centrálním nařízením a rozhodnutím centrály v Salzburgu, která jednotlivým pobočkám a závodům ponechává jen malou míru autonomie. Přehled vybraných aktivních a pasivních metod podpory budování značky lze vidět na následujícím obrázku č. 22.



Obr. 22: Přehled vybraných metod podpory budování značky zaměstnavatele (vlastní zpracování)

6.5.1 Pasivní metody podpory budování značky zaměstnavatele

Mezi pasivní metody, které společnost využívá k podpoře budování značky zaměstnavatele, se řadí veškeré kanály s nepřímou, neosobní působností:

webové stránky

Společnost BENTELER disponuje vlastními webovými stránkami vytvořenými a spravovanými marketingovým oddělením v Salzburgu. Tyto stránky obsahují veškeré podstatné informace, které by veřejnost mohly zajímat, historií počínaje, přes korporátní filozofii a společenskou odpovědnost až k novinkám firmy se týkajících a též přehledu volných pracovních pozic po celém světě. Následně jsou stránky rozděleny na 4 základní části, dle jednotlivých divizí, kde si lze jednoduše dohledat vše týkající se dané oblasti společnosti.

Velká nevýhoda spočívá v jejich dostupnosti pouze v německém, anglickém a španělském jazyce. Chce-li se zájemce z České republiky dozvědět o společnosti více, musí perfektně ovládat jeden z uvedených jazyků. V případě uchazečů o THP pozice se taková schopnost předpokládá na rozdíl od dělnických pozic, jež jsou v rámci náborového procesu českých závodů obsazovány nejčastěji. Neexistence překladu webových stránek, jako hlavního zdroje odpovědí na celou řadu otázek „Co je firma BENTELER zač, co vyrábí, jaká je tam kultura...?“ může být vnímána jako slabá stránka firmy (viz kapitola 9, návrh náborových prostředků a kanálů).

kariérní stránky

V poslední době došlo v rámci českých závodů k vytvoření kariérních webových stránek, které jsou dostupné pro všechny uchazeče o práci v českém jazyce a alespoň z části tak nahrazují zdrojový kanál oficiálních webových stránek. Kariérní stránky jsou dostupné z následujícího odkazu: <https://career.BENTELEER.cz>. Jelikož nejsou tyto stránky v současnosti žádným zaměstnancem v České republice aktualizovány, neobsahují aktuální pracovní nabídky týkající se možnosti práce v příslušných českých závodech. Jedinou funkcí, kterou tedy pro uchazeče o volné místo plní, je řada informací o firmě jako takové. Z tohoto důvodu zatím patří mezi pasivní prvky externího budování značky.

Stránky se skládají z 5 hlavních částí. První z nich „Proč BENTELEER“ zahrnuje krátké motivační video a shrnutí několika hlavních důvodů pro potenciální zaměstnance, proč si vybrat právě společnost BENTELEER. Další z částí s názvem „Práce v BENTELEERu“ obsahuje několik krátkých videí z profesního a soukromého života vlastních zaměstnanců, kteří se snaží ostatním zprostředkovat jejich vnímání společnosti. V dalších částech jako „Seznamte se s našimi zaměstnanci“ si lze přečíst celou řadu rozhovorů, které opět kandidátům mohou usnadnit vytvoření si prvního dojmu o fungování a soužití se společností.

Poslední, zato nejpodstatnější částí, je přehled volných pracovních pozic, u kterého je k dispozici i speciální vyhledávač usnadňující nalezení pozice dle zadaných kritérií (jako je lokalita závodu, oddělení, profese...). Součástí stránek je i přehled možností a stáží pro studenty absolventy včetně podmínek stipendijního programu či přehled akcí pořádaných pro rodiny zaměstnanců. V současnosti je vyhledávač naplněn pouze volnými pozicemi mimo území České republiky.

Velkým přínosem kariérních stránek je jejich dispozice jak v českém tak anglickém jazyce. Jakýkoliv uchazeč bez ohledu na jazykovou vybavenost si zde dohledá potřebné informace. Veškerý text obsažený na těchto stránkách je stručný, nedojde tedy k zahlcení uchazeče velkým množstvím zbytečných informací. Design stránek včetně log, obrázků a videí podléhá marketingovým aktivitám centrály. Jedná se o jednoduché slogany, hesla, loga a obrázky, která jsou nápaditá a příjemně dokreslují uvedený text. V rámci stránek funguje i celá řada odkazů, uchazeč nemusí složitě vyhledávat pod jednotlivými záložkami stránek, ale jednoduše označí odkaz na požadovanou informaci. Celé stránky jsou velmi přehledné a interaktivní.

Kariérní stránky mají i své nedostatky. Vzhledem k jejich nedávnému založení je zde celá řada nedostatků a prvků, na kterých by se mělo zapracovat (viz kapitola 9). Motivační

video jsou kompletně v anglickém jazyce a navíc se ani nejedná o zaměstnance českých závodů, ale o kolegy napříč světem. Ve vyhledávací pracovních pozic nejsou uvedeny v rámci českých závodů dostupné a neobsazené pozice, tudíž potenciální zájemce ani nemůže tušit, že by jeho požadovaná pozice mohla být volná. Dále ne všechny texty obsahují kompletní přehled informací, které by uchazeče zajímaly. Například sekce zaměřena na benefity, obsahuje pouze obecné shrnutí potenciálních možností formou několika vět, nikoli vyzdvižení skutečných benefitů, které může uchazeč očekávat. Pro shrnutí jsou tedy některé texty až příliš obecné a nic neříkající o konkrétním fungování dané oblasti ve společnosti.

sociální síť

V rámci českých závodů nejsou sociální síť téměř využívány. Centrála v Salzburgu založila poměrně profesionální, propracovaný profil společnosti v rámci sítí LinkedIn a Facebook, nicméně je vše opět k dispozici pouze v německém a anglickém jazyce. Pro účely budování značky zaměstnavatele v České republice nejsou tedy tyto síť využívány. Byly zde pokusy o založení Facebookových stránek přímo v jazyce českém, zaměřených na závody v českých lokalitách, ale do současné doby se nepodařilo získat povolení z centrály, která požaduje mít veškeré příspěvky pod svou kontrolou, prosadit.

partnerství se školami

Za účelem získání nové pracovní síly v oblasti technického vzdělání navázala společnost spolupráci se středními školami v regionu, konkrétně pak se SŠ strojní, stavební a dopravní v Liberci, se SŠ průmyslovou a technickou v Jablonci nad Nisou, se SŠ průmyslovou ve Varnsdorfu a VOŠ, SŠ průmyslovou a Střední odbornou školou služeb a cestovního ruchu ve Varnsdorfu. Ve všech těchto školách se firma snaží zviditelnit skrze marketingové materiály, jako jsou letáky či vývěsné tabule s nabídkou stipendijního programu s názvem „Učím se pro BENTELER“.

PR aktivity - tisk

S cílem upozornit na možnost budování kariéry ve společnosti BENTELER se započala spolupráce se studentskými časopisy jako je například STUDENTA, jehož občasné příspěvky by měly vést ke zvýšení povědomí mezi veřejností, a to zejména mezi studenty vysokých škol. Kromě toho jsou HR oddělením průběžně distribuovány do řady SŠ a VŠ nejrůznější propagační materiály, letáky a předměty upozorňující na možnost práce v BENTELERu.

6.5.2 Aktivní metody podpory budování značky zaměstnavatele

V oblasti přímého, **osobního** kontaktu se společnost BENTELER snaží budovat svou značku z pohledu zaměstnavatele několika odlišnými způsoby:

veletrhy pracovních příležitostí

Nejvyužívanějším aktivním nástrojem podpory EB v BENTELERu jsou jednoznačně nejrůznější veletrhy práce a pracovních příležitostí konané napříč republikou. Organizaci účasti na těchto akcích má na starosti oddělení vzdělávání a rozvoje spolu s HR marketingovým specialistou.

V současnosti se BENTELER prezentuje zejména na veletrhu TECHNODAYS pořádaného městem Chomutov na začátku dubna, podzimního veletrhu EDUCA Liberec atd. Za tímto účelem disponuje firma svým vlastním stánkem vyrobeným na míru s veškerými potřebnými propagačními materiály a dárkovými předměty. Účelem je zde představit společnost, poskytnout všem zájemcům požadované informace firmy o volných pracovních místech se týkajících a představit studentům nabídku možných stáží spolu s kontakty na příslušné osoby. Jedná se zde spíše o kvantitativní oslovení co největšího počtu lidí.

stáže a praxe

Jendou z dalších forem jak se přiblížit studentům jsou poskytované stáže. Firma je ochotna v rámci všech lokalit v České republice poskytnout studentům požadovanou stáž či praxi, která je školou požadovaná. Zájem je zde zejména o praktikanty s technickým zaměřením. Studentovi je přidělen mentor, oslovený specialista z firmy, který má daného studenta po dobu jeho praxe ve firmě na starosti. Po skončení takovéto spolupráce je studentovi v rámci osobního rozhovoru se zástupcem HR oddělení poskytnuta zpětná vazba a hodnocení jeho výkonu s možnou nabídkou na budoucí spolupráci. Praxe i stáže mohou být po dohodě se společností vykonávány jako jedna z forem brigády na dohodu o provedení práce/činnosti s finančním ohodnocením.

Nabídka stáží společnosti není nikde dohádátná. Firma nikde nespécifikovala nabízené pozice pro praktikanty a stážisty. Na kariérních stránkách je pouze uveden zájem firmy a případný kontakt na oddělení vzdělávání. Chybí zde ucelený přehled a detailní informace o programu.

společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost je zaměřena i na realizaci projektů podporujících vztah k místní komunitě měst, ve kterých závody sídlí. Pravidelně jsou organizovány sbírky

v případě přírodních katastrof, které v minulosti již několikrát lokality závodů postihly. Organizovány jsou také akce za účelem podpory veřejných aktivit a projektů jako je například zapojení zaměstnanců firmy k zápisu do rejstříku dárců kostní dřevě.

společenské a kulturní akce

Součástí aktivního přístupu budování značky zaměstnavatele jsou bezesporu aktivity společenského charakteru pořádané společností. Jedná se o akce, týkající se buď výhradně zaměstnanců firmy či zaměřené na jejich rodinné příslušníky, respektive širší veřejnost vně firmy.

Každý rok během období Vánoc pořádá BENTELEER celofiremní mikulášskou besídku jako jednu z větších akcí, jejímž cílem je přiblížit členy širších rodinných kruhů zaměstnanců společnosti její kultuře a případnému navázání vztahů dětí zaměstnanců jako potenciální budoucí pracovní síly k firmě. V období letních prázdnin se začal pořádat „Benteleří tábor“, který je pak zaměstnancům poskytován za zvýhodněné ceny, což lze z části považovat za určitou formu benefitů.

Na počátku léta jsou pak městem Frýdlant organizovány městské slavnosti, na kterých lze najít i stánek firmy BENTELEER, v němž mají zaměstnanci firmy určité občerstvení a nápoje zdarma.

Na podzim lze zástupce firmy potkat na českých a slovenských silnicích, kde se jede tradiční firemní cyklozávod.

Jiné akce, které by však byly cíleně zaměřené jen a pouze na veřejnost a zájmové skupiny, zde zcela chybí.

6.6 Nábor zaměstnanců ve společnosti BENTELEER

Nábor představuje významnou součást externího budování značky zaměstnavatele a patří tak mezi stěžejní aktivity externího personálního marketingu, který se snaží oslovit a přitáhnout co nejvíce potenciálních uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti. Náborový proces společnosti BENTELEER se skládá z celé řady činností, které jsou vzájemně provázané a na sobě závislé. Za celý proces jsou zodpovědná personalisté, ve společnosti BENTELEER pak konkrétně zaměstnanci s profesemi HR manažer a personalista.

6.6.1 Fáze

Počátkem náborového procesu je bezesporu personální plánování realizované jednou ročně za účelem stanovení potřebného množství zaměstnanců a nákladů na ně vynaložených. Vedení každého oddělení si stanoví své požadavky na zaměstnance, které jsou nejvyšším vedením buď schváleny či zamítnuty. Výsledek, který z tohoto procesu vzejde, je výchozím bodem personalistů pro jejich práci po celý nadcházející rok. Plán je až na určité výjimky závazný. Jeho dodržování se každý měsíc hlídá skrze řadu reportů a statistik, v nichž každý personalista vykazuje počet zaměstnanců z různých hledisek v jeho závodě a predikuje očekávaný stav na měsíc další (očekávané nástupy, výstupy apod.). V rámci počtů přímých (direkt) zaměstnanců, tedy převážně dělnických pozic, nelze rok předem striktně stanovit jejich množství. U nich se jedná čistě o predikci a skutečnost se řídí aktuálními potřebami výroby závislé na celé řadě dalších faktorů. Počty nepřímých (indirect) a podpůrných (overhead) zaměstnanců by již bez racionálního odůvodnění neměly zaznamenávat odchylky.

Samotný náborový proces začíná ve chvíli, kdy má personalista za úkol obsadit volné THP pozice, pracovní pozice do výroby a sehnat náhradu za právě odcházející zaměstnance či zajistit plánované pozice, které byly v rámci personálního plánu již schváleny. Zde je důležitým krokem definovat hledané pracovní místo. Určit obsahovou náplň místa, požadavky na kandidáta a stanovit si, co může firma nabídnout. Tuto definici personalista po diskuzi s příslušným oddělením použije na vytvoření nabídky pracovního místa. Nejčastěji se jedná o formu inzerátu vyvěšeného interně na nástěnkách a externě na webových stránkách a kariérních portálech. Některé závody spolupracují i s externími agenturami, které pomáhají do firmy nové zaměstnance přivést, avšak jedná se spíše o spolupráci výjimečnou.

Následně personalista předá získané odpovědi a životopisy v případě THP, vyplněné dotazníky v případě dělnických pozic vedení příslušného oddělení k prostudování a výběru kandidátů, se kterými se chtějí potkat na osobním pohovoru.

Personalista se následně postará o informování všech uchazečů, zda postoupili do dalšího kola výběrového řízení a zda se mají dostavit k osobnímu pohovoru. Pohovor je uskutečňován za účasti HR generalisty a vedoucího oddělení, popřípadě mistra z výroby. Cílem tohoto osobního setkání se bližší poznání kandidáta a jeho znalostí, schopností a předpokladů pro výkon profese. Podle typu hledané pozice jsou pro kandidáta připraveny otázky či úkoly, skrze jejichž provedení si firma ověří jeho schopnosti.

Po skončení pohovorů se všemi uchazeči si personalista i vedoucí ponechávají určitý čas na promyšlení, zvážení a utvoření si vlastního názoru na každého z dotyčných, které si následně v rámci společné diskuze předají. Z této diskuze by měl vzejít vítězný kandidát, který je generalistou kontaktován.

Poté nastává období vyjednávání o bližších podmínkách pracovního poměru- typu smlouvy, výši mzdy, pracovním úvazku atd. Pokud se obě strany dohodnou, připraví personalita veškeré podklady pro vznik právního vztahu mezi společností a jedincem – pracovní smlouvu, mzdový výměr a zajistí provedení vstupní lékařské prohlídky.

Ve všech fázích náboru spolupracuje personalista s různými částmi HR oddělení, se mzdovými účetními při záležitostech mzdy a docházky týkajících se, vzděláváním při zajišťování potřebných školení zejména nástupního apod.

6.6.2 Náborové kanály a osoby zodpovědné za nábor

V rámci náborového procesu se společnost snaží využívat různých prostředků pro získání potřebných lidských zdrojů a to jak interních, tak externích. Základním pravidlem společnosti je obsazování vyšších pozic, primárně interními zaměstnanci, kteří se v rámci firmy vypracovali

profesní portály a inzerce v tisku

Jedním ze základních kanálů náborového procesu jsou profesní portály a inzerce v tisku. Nabídky volných pracovních pozic jsou společností pravidelně vkládány a aktualizovány na profesních portálech jobs.cz a careerjet.cz., kde mají uchazeči opět možnost nalézt veškeré potřebné informace o nabídce včetně kontaktů na příslušné personalisty. V současnosti, kdy tedy kariérní stránky nejsou plně funkční, představují profesní portály jeden z nejvyužívanějších prostředků nábora.

personální agentury a agentury práce

Dalším neméně využívaným způsobem získávání zaměstnanců jsou personální agentury, které pouze pomáhají hledat a vybírat vhodné uchazeče pro společnost BENTELEER, která si s nimi následně sama uzavře pracovní smlouvu. Tyto agentury jsou využívány zejména při obsazování THP pozic.

Závod v Rumburku jako jediný navíc využívá i činnosti agentur práce, které zaměstnávají pracovníky, jež jsou společnosti dočasně poskytnuty na výkon dělnických pozic přímo do výroby.

inzerce v tisku

V souvislosti s nábořem je společností využívána i občasná inzerce volných pracovních míst v místním tisku v lokalitách umístěných závodů. Inzerce byla například využívána v souvislosti se vznikem nového závodu v Klášterci nad Ohří jako podpora náboru, kdy se do místního tisku zveřejňovaly pracovní nabídky, opět včetně potřebných informací.

systém doporučení

Velmi efektivním způsobem, který se firmě osvědčil, jsou osobní doporučení vlastních zaměstnanců. Tento způsob se stal spíše obvyklý pro dělnické pozice. Zaměstnanci ve výrobě si mezi sebou předávají informace a pracovní zážitky, které následně vedou často k zájmům jejich přátel ucházet se o místo právě v této společnosti. Výhodou je, že pro dělnické pozice nejsou vyžadovány životopisy, stačí pouze vyplnit firmou připravený dotazník. Velkou nevýhodou oproti řadě konkurenčních firem v okolí je absence odpovídající finanční odměny za toto doporučení.

interní nábor

Interní zdroje jsou využívány zejména k obsazování vyšších pracovních pozic, jelikož společnost dává přednost vlastním zaměstnancům, které si vychovali, vyprofilovali a kteří tím mají možnost kariérního růstu, před uchazeči externími, s nimiž nemá BENTELER žádné zkušenosti.

Informace o nabízených pozicích jsou zaměstnancům k dispozici na nástěnkách v areálu závodů.

kariérní stránky

Slibným náborovým kanálem by se měly v budoucnu stát i firemní kariérní stránky – career.BENTELER.cz, které jsou prozatím stále ve fázi dotváření. Sice již obsahují mnoho volných pracovních pozic, ale prozatím jen mimo Českou republiku.

Velkou výhodou bude jednoduchý vyhledávač usnadňující kandidátům práci při hledání volných míst. Navíc je zde možnost vytvořit si uživatelský profil, přes který lze jednoduše odeslat žádost o dané místo včetně životopisu a požadovaných formalit.

Po dokončení tvorby stránek se s nimi počítá jako se stěžejním kanálem náborového procesu.

Zodpovědné osoby za proces náboru

Každý závod v regionu má k dispozici svého vlastního personalistu, který se stará kompletně o celý náborový proces a aktivity s ním související. V rámci lokality České republiky, kde se nachází 5 výrobních závodů a centrála regionu, je za fungování náboru zodpovědně celkem 6 osob.

Personalista zajišťuje plynulé fungování všech fází procesu od podílení se na tvorbě plánu potřebného množství zaměstnanců počínaje, přes zpracování nabídky práce, uskutečnění výběrového řízení a úpravy pracovně právního vztahu až po následnou zaměstnaneckou péči. V souvislosti s těmito aktivitami je dále zodpovědný za základní administrativu přípravy smluv, mzdových výměrů, dodatků smluv, ukončování pracovních vztahů apod.

Každoročně prováděné personální plánování, jehož výsledkem je schválený a personální plán, je uskutečňován nejen za účelem stanovení počtu zaměstnanců v roce budoucím, ale také k vymezení a určení příslušného množství finančních prostředků, které na ně firma uvolní.

Co se týká časového vymezení tak na každý měsíc je v závodu, popřípadě konkrétním oddělení stanoven počet osob, které zde byly naplánované a je jen prací personalisty, aby si pohlídal plnění plánu, tedy aby odchylka mezi skutečností a plánem byla co nejmenší, pokud možno nulová

V rámci kontroly efektivnosti náborového procesu se sleduje zejména míra fluktuace, vyjadřující podíl mezi celkovým počtem osob, které v daném měsíci ukončily se společností BENTELER pracovní poměr, a průměrným počtem zaměstnanců daného závodu na plný pracovní úvazek (FTE). Dále je to míra nemocnosti, jelikož v řadě případů může vysoký výsledek tohoto ukazatele značit nespokojenost zaměstnanců na pracovišti vedoucí k cílené pracovní neschopnosti.

Společnost do dnešního dne nijak nesleduje ani nevykazuje průměrnou délku obsazení volné pozice či průměrné náklady na obsazení volného místa.

Závěrem lze shrnout, že v regionu severovýchodní Evropy nachází divize automotive nadnárodní společnosti BENTELER své zastoupení celkem v 7 zemích při čemž centrální řízení regionu se nachází v Chrastavě, jejímž jednatelem je v současnosti Ing. Petr Marijczuk. Diplomová práce se zaměřuje pouze na vybrané závody na území České republiky, ve kterých je zaměstnáno téměř 2400 lidí. Společnost sleduje mnoho klíčových ukazatelů výkonnosti jako je například nemocnost, přesčasovost nebo fluktuace, jež se jeví jako jeden z nejvýznamnějších problémů.

Společnost má celou řadu silných stránek, vyplývajících z uvedené SWOT analýzy, kterých by měla využít při formulaci hodnotové nabídky směrem k potenciálním zaměstnancům. Tyto silné stránky jasně napovídají na co se zaměřit, co by mohlo na firmě uchazeče o práci zaujmout. Jedná se například o její dlouholetou tradici, mezinárodní zastoupení, silná firemní kultura nebo individuální přístup k zaměstnancům. Příležitosti

uvedené ve SWOT analýze pak zdůrazňují potenciální dosud nevyužité možnosti, které by mohly vést ke zvýšení úspěšnosti firmy na trhu práce, jako je právě zvýšení povědomí o zaměstnavateli v regionu nebo využití potenciálu sociálních sítí.

V rámci interního budování značky, jehož úkolem je dosažení spokojenosti zaměstnanců vedoucího ke zvýšené angažovanosti, již společnost realizuje určité kroky. Jednak se snaží o neustálé upevňování silné podnikové kultury podpořené propracovaným systémem leadershipu, jehož pravidla a principy jsou ukotveny v podnikových směrnících, ale také o podporu neustálého rozvoje svých zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích kurzů a školení. Opomenout nelze ani systém interní komunikace, který je podřízen celosvětovým pravidlům společnosti. Systém odměňování je pak založen na individuálním posouzení výkonu a schopností zaměstnanců na čtvrtletních prémiových pohovorech.

V rámci externího budování značky, jehož hlavním účelem je rozšíření povědomí o společnosti BENTELER jako dlouholetém zaměstnavateli působícím na trhu práce využívá společnost jak aktivní tak pasivní metody, ve kterých má velké nedostatky, a na kterých by měla více zapracovat. Jedná se zejména o webové stránky, které nejsou dostupné v českém jazyce, kariérní stránky, které nejsou plně funkční a aktuální a sociální sítě, které se nepoužívají téměř vůbec.

7 Návrh konceptu budování značky zaměstnavatele pro společnost BENTELER

Následující kapitola se bude zabývat návrhem koncepce a využitím nástrojů personálního marketingu pro externí budování značky zaměstnavatele u společnosti BENTELER, s.r.o. se zaměřením na oblast náboru zaměstnanců. Veškeré návrhy a doporučení vycházejí z dosavadních teoretických poznatků a průzkumů společnosti BrandBakers v oblasti budování značky zaměstnavatele.

7.1 Návrh východisek koncepce budování značky zaměstnavatele

Výchozím bodem pro sestavení koncepce využití nástrojů personálního marketingu v oblasti externího budování značky zaměstnavatele se zaměřením na náborový proces je shrnutí základních prvků jako jsou konkrétní cíle a vize HR oddělení, které vycházejí z obecných cílů, a vize zakotvené v DNA společnosti BENTELER jako celku, které je zapotřebí definovat konkrétněji. Návrh formulace jednotlivých východisek koncepce je rozebrán v následujících podkapitolách.

7.1.1 Formulace současného problému HR oddělení

Největším problémem, se kterým se personální oddělení divize automotive v České republice v současnosti potýká, je nedostatek uchazečů spojený s trendem rostoucí míry fluktuace. Týká se to dělnických i technicko-hospodářských pozic. Tento problém se stal důvodem vyvíjení iniciativy v oblasti budování značky zaměstnavatele z hlediska externího prostředí. Tato práce se bude zaměřovat pouze na problematiku nedostatku technicko-hospodářských pracovníků v oblasti vývoje technologií.

7.1.2 Návrh formulace vize HR oddělení

V rámci personálního oddělení nebyla doposud stanovena vlastní vize. Docházelo pouze k přebírání vize stanovené centrálou a platnou pro celou skupinu BENTELER. Na základě diskuze s personálním oddělením vyšlo najevo, že skutečný stav, kterého chce firma, jakožto zaměstnavatel v dané oblasti dosáhnout, lze definovat slovy:

„Být vyhledávaným zaměstnavatelem v regionu severních Čech, o kterého se kandidáti perou.“

7.1.3 Návrh strategických cílů HR oddělení

Za účelem dosažení stavu, který je zachycen prostřednictvím vize, je nutné navrhnout i definice dílčích cílů, jejichž naplnění je kritické pro dosažení úspěchu.

1. *Zvýšení povědomí o společnosti BENTELER v severních Čechách*

- povědomí veřejnosti o tom, kdo jsme, co děláme, proč si vybrat nás

2. *Zvýšit prestiž společnosti v očích kandidátů*

- volba správné formy náborů, náborových kanálů a prostředků

3. *Reálná nabídka firmy směrem k zaměstnancům - THP*

- definice EVP odrážející realitu na základě znalostí společnosti

4. *Přitáhnout „pravé lidi na pravá místa“*

- obsah a způsob náborové komunikace

7.1.4 Hodnoty a doporučení vhodného archetypu

Komplexní systém hodnot je opět definovaný a převzatý od centrály. Společnost BENTELER však disponuje svými pobočkami po celém světě, přičemž každá země je rozdílná nejen kulturou, ale také hodnotami, které tamější společnost ctí a které se zákonitě musejí promítnout i do prostředí firmy. Pro účely efektivního budování značky zaměstnavatele v konkrétních závodech je nutné shrnout systém hodnot, který je prakticky uplatňován v dané lokalitě.

Základem zůstává typická trojice specifická pro celou společnost – *odvaha* neustále hledat inovativní postupy, způsoby řešení, které by posunuly vpřed firmu i samotné zaměstnance prostřednictvím jejich seberealizace, ambice být lepšími každý den (vzdělávat se, rozvíjet se) a respekt ve všech hlediscích – mezigenerační, mezikulturní, respekt vůči kolegům a jejich spolupráci. Mezi další hodnoty, na kterých si společnost zakládá, je *otevřená komunikace* a *individuální přístup* k potřebám svých zaměstnanců. Společnost také těží ze svého původu, kdy vznikla jako rodinný podnik, který si svůj status stále drží a snaží se jeho prvky promítnout do všech svých hodnot.

Stanovené hodnoty jsou důležitou součástí pro výběr správného archetypu společnosti. Stejně tak, jako když společnost potřebuje prodat své výrobky, u nichž musí marketingové oddělení vyvinout určité úsilí na jeho propagaci a zacílení na správnou skupinu zákazníků, musí BENTELER jakožto zaměstnavatel správným způsobem zacílit na zákazníky,

kterými jsou zde uchazeči o práci, a přimět je, aby si „koupili“ nabízený produkt neboli konkrétní pracovní pozici. K efektivnímu uskutečnění „prodeje“ může z velké části napomoci správně zvolený archetyp. Doporučeným archetypem, který se dle teoretických poznatků a fakt týkajících se společnosti samotné jeví jako nejvhodnější pro THP zaměstnance s profesí vývojář, je archetyp hrdiny.

THP – archetyp „Hrdina“

Společnost se pohybuje v automobilovém průmyslu se zaměřením na B2B trhy (firmy firmám), kterým dodává komponenty, moduly pro podvozkové sestavy, součásti konstrukcí, defoelementy či součástky do elektromobilů. Inovace a neustálý posun kupředu hraje rozhodující úlohu při cestě za úspěchem. Díky zaměření firmy jsou pro ni z hlediska THP pozic tedy stěžejní a nejžádanější ty s čistě technickým zaměřením typu vývojáři, konstruktéři apod. Z tohoto důvodu je zde nejvhodnějším archetypem, který při komunikování značky pomůže, tzv. hrdina, který přesně vystihuje způsob, jakým by chtěla značka BENTELER své potenciální zaměstnance oslovit.

Rysy archetypu - značky:

Potřeba změny

- potřeba firmy neustále inovovat, aby splňovala požadavky moderního průmyslu
- uchazeč má možnost přispět schopnostmi k zásadním inovacím v automobilovém průmyslu, ovlivnit vývoj společnosti

Postavit se problémům, riskovat

- firma neustále řeší konstrukční technické a kvalitativní problémy, riskuje nesplnění požadavků a očekávání automobilových firem vyhledávajících řešení na míru
- seberealizace uchazeče, uplatnění nápadů, prostor pro kreativitu, hledání neotřelých způsobů řešení

Ukázat světu, co dovede

- potřeba firmy být nejlepší ve svém oboru, inovacemi předčít konkurenci
- výzva pro kandidáty předvést co umějí a posunout se dál

Potřeba posunout se kupředu

- strategie firmy neustále se rozvíjet ve všech oblastech – technologie, schopnosti
- celoživotní, profesní vzdělávání a růst znalostí, který je pro firmu prioritou

Příslib vítězství

- cílem firmy dostat se mezi elitu v dané oblasti průmyslu, získat ocenění a prestiž
- ocenění, prestiž, kariérní růst a možnost znalostní podpory v jiných zemích

Maximální kvalita, jednička v oboru

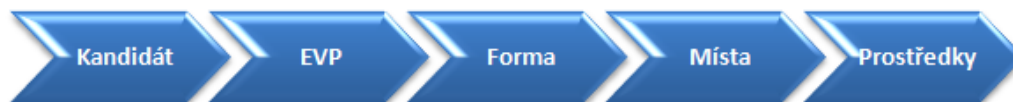
- firma dbá na maximální kvalitu – audity, kontroly, přísné normy a směrnice ve všech oblastech
- možnost zaměstnanců podílet se na tvorbě kvalitních produktů, splňujících přísné standardy, za kterými si budou stát, možnost být pyšný na svou práci

Největší obavou selhání, slabost

- firma vznikla původem jako rodinná, mnoho prvků, zejména hodnot se odráží v kultuře i dnes
- podpora kolegů a nadřízených v případě problémů a neúspěchu – propracovaný leadership

7.2 Návrh realizace procesu náboru

Náborová strategie společnosti BENTELER by v počátku měla vycházet ze základních výsledků poznání nadnárodní společnosti jako celku i z poznání specifik lokálních poboček zaměstnavatele na území České republiky. Poznání následně vede k efektivnější práci při utváření a realizaci dílčích kroků, viz obrázek č. 23, které představují jednotlivé části strategie.



Obr. 23: Dílčí strategické kroky náborového procesu (vlastní zpracování dle BrandBakers)

7.2.1 Kandidát – návrh persóny

Jedním ze stěžejních bodů strategického plánu je přesné a konkrétní vydefinování skupin, na které společnost BENTELER z pohledu zaměstnavatele cílí. Z obecného hlediska se jedná o zaměstnance potřebné do výroby, tedy klasické dělníky, kteří se přímo podílejí na zhotovování finálních produktů. Druhá skupina následně představuje technicko-hospodářské zaměstnance, jejichž oborem je vývoj a technologické inovace. Jedná se o zaměstnance, kteří pro firmu představují záruku konkurenční výhody. Pro společnost je v současnosti důležité zacílit zejména na druhou skupinu, na niž se budou veškeré navrhované nástroje personálního marketingu zaměřovat.

Za účelem detailního popisu a stanovení charakteristik vybrané skupiny THP pomůže vytvoření tzv. persón neboli fiktivních osob, z nichž každá bude reprezentovat danou část cílové skupiny zaměstnanců firmy – vývojář kmenový zaměstnanec a stážista. Pro každou persónu bude stanoven fiktivní osobní profil vystihující klíčové charakteristiky, vlastnosti a návyky typického člověka, který do dané skupiny zapadá. Popis persóny usnadní firmě schopnost vcítit se do „zákazníka“ - uchazeče, který má zájem o její „produkt“ – pracovní pozici. Tento fiktivní profil nebude dále společností externě prezentován, ale poslouží **pouze pro efektivní vytvoření EVP a obsahu marketingové komunikace směrem k potenciálním kandidátům.**

Návrh persón jednotlivých zaměstnanců je viditelný na obr. č. 24 a 25. Potřebné informace pro tvorbu persón, osob typických pro konkrétní zájmové skupiny, vycházejí z analýzy dat a údajů o současných zaměstnancích, jež jsou k dispozici v rámci personálního informačního systému SAP.

Pro sestavení profilu typického vývojáře pracujícího ve společnosti BENTELER byly vyhodnoceny kvantitativní data a údaje o všech aktuálně zaměstnaných zaměstnancích (k 23. 10. 2017) v závodech Jablonec n./N., Liberec, Chrastava, kteří mají organizační přiřazení v rámci profese označené jako „vývojář“ nebo profese, která má návaznost na vývoj technologií. Kvalitativní výstup, týkající se vyhodnocení volnočasových aktivit, zájmu a potřeb, pochází z průzkumu, který si pro své vlastní účely (zlepšování systému benefitů) společnost realizovala před několika měsíci ve vlastní režii. Dle interních potřeb firmy je profil rozdělen na tzv. vývojáře kmenového zaměstnance (zaměstnan na hlavní pracovní poměr) a vývojáře praktikanta (uzavřena dohoda o provedení práce, o pracovní činnosti).

V případě zájmu společnosti je možné tímto způsobem zpracovat i persóny pro jiné typy profesí.

1. Oskar Bentík – vývojář, návrh persóny

<ul style="list-style-type: none">- muž – 35 – 40 let- lokalita severní Čechy – zejména LBC, JBC, Frýdlant- vysokoškolské vzdělání- svobodný x ženatý- bezdětný- základní příjem cca 45 000 Kč- oblíbené aktivity: kouření, denní tisk, ranní šálek kávy, pokec s kolegy: sport, přátelé, bar, cestování, čtení, sebevzdělávání- všední den: flexibilní pracovní doba, déle přicházím i odcházím- potřeby: jistota, kariérní růst, peníze, uznání, individualismus, práce = prioritní č. 1, zaměstnání blízko domova, řád a pravidla- komunikace: odborná terminologie, cizí výrazy, vždy chce znát příčiny – důsledky a možnosti volby, snaha argumentovat, vyjednávat, preferuje obsah v bodech – shrnutí, důraz na design a formu sdělení	
---	--

Obr. 24: Návrh persóny vývojáře – kmenového zaměstnance
(vlastní zpracování; foto: <https://career.BENTELEL.cz>)

2. Oskar Bentík junior – vývojář, návrh persóny

<ul style="list-style-type: none">- muž 17-25 let- lokalita severní Čechy – JBC, LBC, Frýdlant- středoškolské vzdělání (popřípadě studium na VŠ)- svobodný- bezdětný- příjem: příjmy průměrně 4 000 – 5 000 Kč- aktivity: sociální sítě, PC hry, moderní hudba, kouření sport, přátelé, párty, cestování, cizí jazyky- všední den: většinu dní týdne ve škole, ve dnech volna nebo po škole → práce jako brigáda- potřeby: peníze za účelem koupit si co chci, vybudovat si kariéru už za studia, work-life balance, seberozvoj – získat zkušenosti navíc, noví přátelé, flexibilní pracovní doba, volnost kreativity, sebererealizace, uvolněná pravidla, vidět smysl práce	
--	--

Obr. 25: Návrh persóny vývojáře – praktikanta
(vlastní zpracování; foto: <https://career.BENTELEL.cz>)

7.2.2 EVP – návrh formulace

Společnost BENTELEL by i v oblasti hodnotové nabídky směrem k zaměstnanci měla formulovat a vytvořit dva odlišné koncepty, které budou individuálně přizpůsobené jednotlivým cílovým skupinám - zvláště kmenovým zaměstnancům a praktikantům.

Návrhy obou EVP zde uvedené vycházejí čistě z poznatků teoretických, poznatků získaných ve fázi poznání a porozumění společnosti a kultury jejích lokálních poboček, kterým je tato práce určena a ze zkušeností, které si v průběhu své kariéry osvojila firmy BrandBakers spolupracující s řadou firem na budování značky zaměstnavatele.

Obě formulované EVP se skládají ze třech částí. První z nich označovaná jako „usazení se v myslích“ zaměstnanců potenciálních i aktuálních je pro obě cílové skupiny stejné a má vyjadřovat, jak si přeje být firma vnímána. To vychází z poslání firmy jako celku, viz teoretická část („Spolu s našimi produkty chceme být preferovaným partnerem pro naše zákazníky po celém světě“), které bylo upraveno pro účely práce se značkou zaměstnavatele.

Druhá část obsahu EVP stručným textem souhrnně vystihuje jádro celé nabídky, které v sobě zahrnuje i druh asociace, se kterým si společnost jako zaměstnavatel přeje být spojován. Účelem této části je zachytit pouze to nejpodstatnější, co by chtěla značka BENTELER svým zaměstnancům svým prostřednictvím sdělit.

Závěrečný segment EVP je složen z pilířů, na kterých hodnotová nabídka stojí. Jeho úkolem je shrnutí základních důvodů proč uvěřit, proč si vybrat zrovna společnost BENTELER a proč chtít být její nedílnou součástí. Hlavním úkolem je zde podat zaměstnancům důkazy o tom, že právě oni pracují v tom nejlepším podniku nebo by měli pracovat právě pro tuto firmu.

Ke grafickému doplnění jednotlivých pilířů EVP byla využita loga a grafické obrázky navržené a zpracované centrálou za účelem propagace značky BENTELER. Navržená EVP poslouží společnosti zejména jako přehledné uspořádání základních atributů, které by měly být zahrnuty do všech marketingových aktivit směrem k externímu prostředí. Zahrnuje základní pilíře toho nejlepšího, co může firma uchazečům nabídnout. Samotné shrnutí nabídky, lze například použít i jako slogan náborové kampaně.

Hlavní rozdíl mezi EVP vytvořenou pro vývojáře – kmenového zaměstnance a vývojáře praktikanta je v obsahu jednotlivých pilířů, které vycházejí z poznání jednotlivých typů osob (viz persóny) a z poznání společnosti jako zaměstnavatele (viz SWOT analýza značky zaměstnavatele). Každý typ osoby má jiné charakteristické rysy, požadavky a očekávání, kterým by se měla společnost snažit přizpůsobit a jejichž jedinečnost by měla být v EVP zachycena. Nabízenou pozicí je v obou případech místo vývojáře, tudíž by obecné shrnutí nabídky mělo být v obou případech stejné. Tímto způsobem lze rozpracovat EVP i pro další typy obsazovaných pozic.

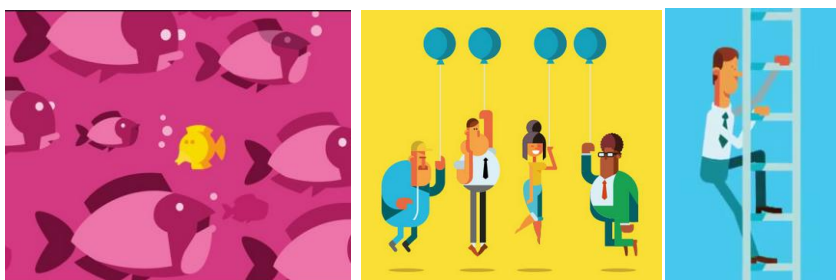
BENTELER EVP – vývojář kmenový zaměstnanec (Oskar Bentík) - NÁVRH

Pozice v myslích zaměstnanců: „Celoživotní partner na kariérní cestě za úspěchem“

Shrnutí nabídky: „Nejlepší projekt, na kterém budeš pracovat, jsi TY“

BENTELER je vše, co chceš. Rodinná společnost nadnárodního charakteru, pro kterou jsou zaměstnanci vždy na prvním místě. Společnost s důrazem na individualitu, odvahu vidět a dělat věci odlišně s respektem a nadšením pro úspěch. BENTELER je ten, kdo tě podpoří v seberozvoji a umožní ti pracovat na tom nejlepším projektu, sám na sobě.

Pilíře:



Obr. 26: Grafické znázornění pilířů EVP pro kmenového zaměstnance (<https://career.BENTELER.cz>)

I. BENTELER proti proudu

Za dlouhodobým úspěchem firmy již po několik desítek let stojí kontinuální inovace v oblasti vývoje technologií, které umožňují držet krok s měnícími se potřebami a technologiemi automobilového průmyslu. Jakákoli inovace vyžaduje odvahu myslet jinak než ostatní, mít víru v uskutečnění nemožného a schopnost vidět věci jinak. Stát se součástí společnosti BENTELER znamená tuto odvahu získat. Získat dostatek prostoru pro utváření myšlenek, které mají hodnotu a dostatek svobody pro vlastní kreativitu, jejíž realizace je vždy podpořena dostatečnou mírou delegace potřebných pravomocí a leadershipu, založeného na otevřené komunikaci s cílem inspirovat a nakazit nadšením pro úspěch i další, jelikož bez nadšení nelze velkých věcí dosáhnout. BENTELER podporuje lidi, kteří se nebojí plavat proti proudu a strhnout k sobě i ostatní.

II. BENTELER až do oblak

BENTELER je již od počátku rodinnou firmou, která se neustále rozrůstá o nové členy na všech kontinentech po celém světě. Díky globálnímu zastoupení v mnoha zemích se v rámci této rodiny prolínají odlišné kultury, které jsou jedinečné a vyžadují individuální přístup, ale všechny do jedné míří na jedné lodi do stejného přístavu – za dosažením vize společnosti. Současná velikost společnosti a její neustálý růst směřující kupředu, poskytuje

zaměstnancům nejen jistotu zaměstnání a oporu stabilního zaměstnavatele, ale také možnost podpořit svými schopnostmi růst poboček v jiných zemích.

III. BENTELER až na vrchol

Hnacím motorem našeho úspěchu, který pohání společnost BENTELER, jsou naši lidé. Proto prioritou číslo jedna je, aby tempo, jakým se rozvíjí potenciál našich zaměstnanců, bylo stejné jako tempo, s jakým společnost roste. Úsilím z naší strany je dát lidem možnost osvojit si schopnosti porozumět problémům a naučit se je řešit díky neomezené možnosti celé řady školení a vzdělávacích programů, přičemž plně respektujeme individuální možnosti a přístup jednotlivců. Účelem školení, které BENTELER poskytuje, není naučit zaměstnance používat rutinní postupy, ale otevřít jejich mysl inovativním nápadům a naučit je myslet odlišným způsobem. Stát se součástí BENTELERu znamená pracovat na tom nejlepším možném projektu – sám na sobě.

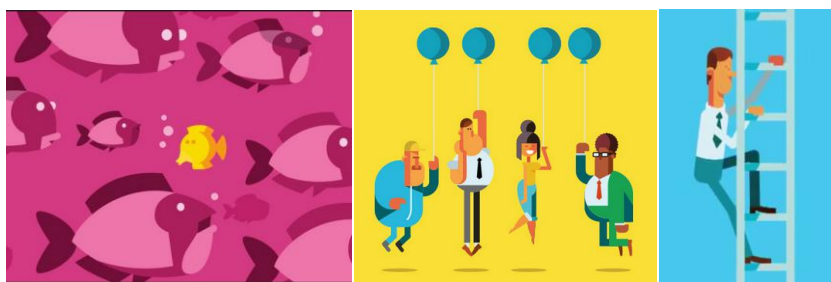
BENTELER EVP – vývojář praktikant (Oskar Bentík junior) - NÁVRH

Pozice v myslích zaměstnanců: „Celoživotní partner na kariérní cestě za úspěchem“

Shrnutí nabídky: „Nejlepší projekt, na kterém budeš pracovat, jsi TY“

BENTELER je vše co chceš. Rodinná společnost nadnárodního charakteru, která podporuje potenciál mladých lidí. Společnost s důrazem na individualitu, odvahu vidět a dělat věci odlišně s respektem a nadšením pro úspěch. BENTELER je ten, kdo se ti přizpůsobí a podpoří ve studiu. BENTELER ti umožní pracovat na tom nejlepším projektu, sám na sobě.

Pilíře:



Obr. 27: Grafické znázornění pilířů EVP pro praktikanta (<https://career.BENTELER.cz>)

I. BENTELER proti proudu

BENTELER je technologicky orientovaná společnost, jejíž úspěch spočívá v neustálých inovacích, které vyžadují odvahu myslet jinak než ostatní, mít víru v uskutečnění nemožného a schopnost vidět věci jinak. Stát se členem společnosti BENTELER znamená

tuto odvahu získat. Přestat řešit otázku kde a jak začít budovat svou kariéru již při studiu a naučit se schopnosti plavat proti proudu, abych nikdy nesplynul s davem. Získat dostatek prostoru pro utváření myšlenek, které mají hodnotu a dostatek svobody pro vlastní kreativitu, jejíž realizace je vždy podpořena kvalitním leadershipem založeným na otevřené komunikaci pod vedením zkušených mentorů, kteří jsou ochotni předat své zkušenosti. BENTELER podporuje studenty, kteří mají touhu myslet odlišně a realizovat své nápady

II. BENTELER k oblakům

Hnacím motorem řady inovací a pokroků je inspirace od stážistů a praktikantů, kteří do společnosti přicházejí již během studia. Proto prioritou číslo jedna je využít a podpořit rozvoj potenciálu budoucích zaměstnanců skrze celou řadu školení a stáží, které by pomohly nejen rozšířit znalosti, ale také si osvojit postupy fungování mnoha procesů. Globální zastoupení firmy navíc dává příležitost podílet se na projektech po celém světě, což může být klíčem k úspěšnému startu nadcházející kariéry. Stát se součástí BENTELERu znamená pracovat na tom nejlepším možném projektu – sám na sobě.

III. BENTELER rovněž na vrchol

Stejně tak jako každý náš produkt vyžadují i naši stážisté individuální přístup založený na respektu a maximální podpoře dokončení studia. Flexibilní pracovní doba a zkrácené úvazky znamenají možnost trávit v práci právě tolik času, kolik potřebuji, abych dosáhl svého cíle v rámci studia i práce, přičemž je zde dostatek prostoru pro osobní život. Být součástí BENTELERu znamená možnost jít až na vrchol, aniž bych musel obětovat svůj volný čas.

7.2.3 Forma náboru - návrh

Velmi podstatnou součástí náborové strategie je samotná forma, do které lze zařadit návrh základních pravidel, kterými by se měl BENTELER v rámci samotného náboru i komunikace držet a náborový slovník neboli výrazy a fráze, které by měl používat nebo kterým by se měl vyvarovat. Výstupem stanovení formy náborové strategie by mělo být zejména využití těchto stanovených pravidel při formulování atributů a benefitů zaměstnavatele, které budou dále využívány v rámci komunikace s potenciálními kandidáty.

Uvedená pravidla, která by se měla promítat do jakýchkoli náborových textů, kampaní a stylu komunikace, jsou inspirována řadou firem a společností, které již koncept budování

značky zaměstnavatele implementovaly. Pro účely této práce jsou pravidla označována jako **4V**:

1. **Využití pocitu sounáležitosti** – vždy o společnosti hovořit jako o nás, o týmu lidí
2. **Využívat přirovnání, citace a přímou řeč** – navození pocitu přímého oslovení
3. **Využití jednoduchého, hovorového jazyka** – přizpůsobeného cílové skupině
4. **Využití autenticity** – ukázat, že nemáme co skrývat

Na základě stanovených pravidel je zapotřebí, aby si společnost definovala atributy (vlastnosti) a benefity (přínosy) konkrétních pracovních pozic – vývojář kmenový zaměstnanec a vývojář stážista. Takovéto rozlišení je stěžejní pro následný obsah náborové komunikace, kdy je zapotřebí, aby společnost BENTELER jednoznačně kandidátům odpověděla na otázky „proč bych se měl zajímat právě o tuto společnost?“, „proč je to nejlepší pro mou kariéru a co mi nová práce přinese?“ Doporučení rozpracování atributů a benefitů jednotlivých pracovních pozic vývojáře, které vycházejí z již předešlých poznatků, lze vidět v tabulce č. 6 a 7. Opět je možné v budoucnu zpracovat i pro více typů pozic.

Tab. 6: Atributy a benefity vývojáře - kmenového zaměstnance

Atributy pracovní pozice	Benefity pracovní pozice
Nabízíme možnost práce při centrále regionu severovýchodní Evropy	Získáte možnost být jako první u zdroje nových projektů a výzev
Nabízíme možnost podílet se na zajímavých projektech zahraničních poboček	Získáte znalost fungování procesů v jiných zemích, cenné zkušenosti a zlepšíte jazyk
Nabízíme možnost práce ve vlastním vývojovém centru společnosti BENTELER	Získáte záruku možnosti realizovat své nápady a myšlenky, získáte zajímavou práci
Nabízíme možnost práce s moderními programy a technologiemi jako je CAD atd.	Získáte možnost efektivnější práce s úsporou času , abyste stihli kafe a cigaretu s kolegy
Nabízíme práci, jejíž procesy jsou plně standardizované	Získáte jasná pravidla a řád
Nabízíme možnost jazykových kurzů a individuálních školicích programů	Získáte potřebné znalosti pro svou práci i seberozvoj
Nabízíme jistotu obsazování vyšších pozic vlastními zaměstnanci	Získáte přednost získat vyšší pozici před externími kandidáty
Nabízíme možnost home office , práce 2 dny z domova	Získáte více času a prostoru pro svou rodinu
Nabízíme flexibilní pracovní dobu	Získáte možnost být pánem svého času

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 7: Atributy a benefity vývojáře stážisty

Atributy stáže	Benefity stáže
Nabízíme možnost individuální pracovní doby včetně zkrácených úvazků	Získáte možnost spojit studium s pracovními zkušenostmi dle svých představ a možností
Nabízíme flexibilní pracovní dobu	Získáte možnost skloubit zájmy, přátele i práci
Nabízíme individuální přístup ke každému z vás	Získáte od nás takové podmínky pro práci , které právě potřebujete, včetně vybavení
Nabízíme zajímavé finanční ohodnocení včetně benefitů za vaše nápady a myšlenky	Získáte slušný přívýdělek již při studiu
Nabízíme kolektiv super lidí	Získáte spoustu nových přátel
Nabízíme možnost práce při centrále regionu severovýchodní Evropy	Získáte možnost být jako první u zdroje nových projektů a výzev
Nabízíme možnost zapojit se do reálných projektů	Získáte možnost ukázat co ve vás je, realizovat se
Nabízíme možnost práce ve vlastním vývojovém centru společnosti BENTELEER	Získáte záruku možnosti realizovat své nápady a myšlenky, získáte zajímavou práci
Nabízíme možnost vycestovat do světa	Získáte možnost poznat jiné země , lidi, firemní procesy a zdokonalit se v jazyce
Nabízíme dlouhodobou spolupráci	Získáte možnost vybudovat si ve společnosti místo, jaké chcete a pracovat pro nás po dokončení studia
Nabízíme možnost jazykových kurzů a individuálních školicích programů	Získáte potřebné znalosti pro svou práci i seberozej

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.4 Návrh náborových kanálů a prostředků

V současné době společnost BENTELEER využívá celou řadu náborových kanálů, kontaktních míst a příslušných prostředků, kterými lze oslovit kandidáty, avšak nelze tvrdit, že vždy využívá plně jejich potenciálu. Z tohoto důvodu lze společnosti doporučit, aby se v prvním kroku zaměřila na kontaktní místa, náborové kanály a jednotlivé typy prostředků, které nyní využívá, a pokusila se na nich více zapracovat, dotáhnout je do podoby, kdy budou efektivně podporovat celý koncept budování značky zaměstnavatele a dopomáhat k získávání potřebných talentů. A až následně začít rozšiřovat možnosti, kde a prostřednictvím čeho dále proniknout blíže k cílovým skupinám kandidátů. Veškerá doporučení zde vycházejí jednak z teoretických poznatků, poznatků firem, které koncept EB realizovali, s veřejných průzkumů v této oblasti a zkušeností, rad a tipů firmy BrandBakers, která se již několik let snaží s touto problematikou prorazit v České republice. Uvedené náborové kanály a kontaktní místa jsou vybrána dle uvedených cílových skupin – „vývojáři“ kmenoví zaměstnanci a praktikanti.

Kariérní stránky, které jsou dostupné z následujícího odkazu <https://career.BENTELER.cz/>, a které již byly rozebrány v analytické části (viz kapitola 8) mají mnoho nedostatků, na nichž by měla společnost zapracovat. Nutné je uvědomit si specifika dané lokality, kultury i poboček závodů společnosti na území České republiky a jim dostatečně obsah, strukturu a design přizpůsobit. Pokud se vrátíme zpět ke strategii BENTELER jakožto nadnárodní společnosti, tak jedním ze stanovených cílů byla tzv. regionální diverzita – přizpůsobovat výroková portfolia potřebám regionálních trhů, snaha myslet „lokálně pro lokální“. Stejně tak by tomu mělo být i v oblasti personální, kde je zákazníkem vnímán kandidát na dané pracovní místo, proč by zde nemělo platit ono myslet „lokálně pro lokální“?

Kariérní stránky, složené z pěti hlavních kategorií informací, by tedy měly projít ještě několika změnami a úpravami tak, aby odpovídaly co nejvíce lokálním podmínkám.

a) Proč BENTELER?

Proč BENTELER, je titulní stranou kariérních stránek, která potenciálním kandidátům pomůže vytvořit si první dojem o společnosti. Na první pohled upoutá video ve žlutém rámečku, zabírající značnou část stránky. Bylo by vhodné, aby české kariérní stránky společnosti byly kompletně v českém jazyce včetně tohoto videa.

Pod zmíněným videem se nachází shrnutí jednotlivých důvodů, jakési obdoby EVP, proč pracovat právě pro BENTELER. Na základě teoretických poznatků, co vše by měla EVP obsahovat, by bylo zapotřebí texty nejen zkrátit, ale i více sumarizovat a popřípadě shrnout do jednotlivých bodů. Právě zde by se měl promítnout již dříve navrhovaný koncept EVP.

b) Práce v BENTELERU

V této části je zapotřebí přidat detailní informace, jaké konkrétní pracovní příležitosti uchazeči mají, na jaká oddělení společnost nabízí stáže, jejich délka či kontakt na příslušnou osobu poskytující informace, na čemž by se mělo rozhodně zpracovat. Součástí této části je i několik videí skutečných zaměstnanců a jejich příběhů. Ovšem místo příběhů zahraničních zaměstnanců by se zde měly objevit mnohem více autentické příběhy zaměstnanců místních, se kterými by se návštěvníci mohli ztotožnit. Rozhodně by velkým přínosem byly příběhy studentů, které si ve společnosti úspěšně vybudovali kariéru apod.

c) Pracovní pozice po celém světě

Největší úskalí stránek se nachází právě v této oblasti, kde je návštěvníkům k dispozici neaktuální vyhledávač volných pozic, který by měla společnost v co nejbližší době

zprovoznit, pokud chce tyto stránky začít využívat jako jeden z hlavních náborových kanálů.

d) BENTELER v České republice a na Slovensku

Poslední část kariérních stránek by měla být uzpůsobená pouze specifikům daných zemí – ČR a Slovenska a obsahovat informace týkající se kultury, benefitů, mezd, rozvojových programů atd. Informace by se měly více zkonkretizovat.

Shrnutí doporučení změn kariérních stránek:

- Přeložit veškerá videa do českého jazyka
- Vyměnit videa cizích zaměstnanců firmy za příběhy lidí místních, stážistů
- Uvádět informace, které se týkají pouze závodů v České republice
- Nabídka a důvody, proč pracovat pro BENTELER, by měly být sumarizovány do bodů
- Součástí stránek by měla být jednoznačně i EVP
- Obecné nic neříkající informace nahradit reálnými
- Udržovat aktuálnost volných pozic ve vyhledávači
- Optimalizace pro mobilní telefony

Veletrhy pracovních příležitostí

Dalšími kontaktními místy, prostřednictvím kterých se firma pokouší oslovit kandidáty, jsou nejrůznější veletrhy pracovních příležitostí. Doplnujícím doporučením by mohla být pouze účast na více veletrzích celonárodního charakteru jako je JOBS EXPO, největší pracovní veletrh v ČR, JobFair MSV zaměřený na strojírenské firmy, iKariéra konaný na vysokých školách po celé ČR za účelem nabídky práce studentům a absolventům či Profeisa a Career Days, veletrhy zaměřené na workshopy účastníků s potenciálními zaměstnavateli.

Stáž a praxe

Potenciál tohoto typu „kontaktního místa“ není dostatečně využit, jelikož společnost sice možnost stáží a praxí obecně nabízí, ale měla by vypracovat i doposud neexistující koncept trainee programu s jasnými pravidly a podmínkami, kde by bylo možné nalézt bližší informace, které by studenty přiměly ozvat se společnosti a navázat s ní spolupráci. Z tohoto hlediska je možné doporučit například následující postup, jakým by společnost mohla připravit komplexní plán programu.

1) Přehled konkrétních oddělení, která mají zájem o stážisty

- a. Zjistit požadavky oddělení na schopnosti kandidátů
- b. Zajistit mentory, které budou programem provázet

c. Očekávání a cíle stáže ze strany BENTELERu

- 2) *Definovat si cílové skupiny stážistů* (př. viz persóna Oskar Bentík junior, obr. č. 19)
- 3) *Formulovat EVP* (př. viz EVP vývojáře praktikanta)
- 4) *Způsob „Náborové komunikace“* – jak praktikanta zaujmout a přivést do společnosti
- 5) *Definovat obsah trainee programu*
 - a. Pravidla hry
 - b. Cíl programu a jeho výstupy pro společnost i stážisty samotné
 - c. Délka trvání, místo výkonu, mentor
 - d. Časový harmonogram jednotlivých výukových bloků + školení
 - e. Náplň jednotlivých bloků
 - f. Finanční odměna
- 6) *Finanční náročnost programu* – náklady na stáž jednoho studenta
- 7) *Očekávaná návratnost a přínosy pro společnost*

Sociální síť

Sociální síť patří mezi kontaktní místa, která společnost na lokální úrovni do dnešní doby téměř vůbec nevyužívá. Vezme-li se v úvahu jejich rostoucí vliv a obliba mezi stoupenci současné generace Y, jež chce BENTELER přitáhnout, tak je nezbytné doporučení na jejich neprodlené zavedení. Jelikož mezi sociálními sítěmi i v roce 2017 dominuje Facebook, bylo by vhodné, aby zde společnost se svolením rakouské centrály vytvořila oficiální profil BENTELERu (BENTELER Career) v českém jazyce, kde by potenciální uchazeči našli potřebné informace – o firmě a její historii, kontaktní údaje na společnost i osoby zodpovědné za nábor a nakonec i přehled, nabídky volných pracovních pozic. Největší důraz by měl být kladen na přitáhnutí pozornosti návštěvníků tohoto profilu. Umožnit jim nahlédnout do každodenního dění ve firmě, do příběhů zaměstnanců, akcí, oslav a událostí, kterých se pracovníci firmy účastní a řada videí a fotografií, které by vše podkreslovaly. Vhodnou součástí, jak tento profil využít, by mohla být i řada soutěží, které by mohly přitáhnout mnoho zvědavých a soutěživých jedinců, kteří by si následně prošli profil firmy a popřípadě našli pro ně zajímavou nabídku volné pozice. Využití tohoto profilu je široké a dalo by se z něho vytěžit řada konkurenčních výhod.

Neméně významným nástrojem by mohla být i sociální síť Instagram. V případě, že by se firma naučila s ním pracovat, vytvořila si opět firemní profil, kam by přidávala zajímavé fotografie, které by přilákaly velké množství followerů, mohla by rozšířit povědomí o své existenci mezi širokou veřejností, aniž by se „úmyslně“ propagovala za úmyslem přitáhnout schopné lidi.

Kromě Facebooku a Instagramu v současné době dle Českého statistického úřadu nejvíce firem využívá profesní sociální LinkedIn, která by se dala opět jak předchozí síť využít k celé řadě činností. Navíc by mohla být personalisty využívána k aktivnímu vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů.

Posledním avšak neméně důležitým způsobem, jak oslovit uchazeče v tomto případě vývojáře, potenciální kmenové zaměstnance a praktikanty, jsou **inzeráty**. Jejich podoba se vývojem posledních let změnila a to z hlediska designu, struktury a zejména obsahu. Pokud chce společnost BENTELEER jakožto zaměstnavatel zaujmout, musí změnit i styl tvorby inzerátů viz následující kapitoly zaměřené na způsob náborové komunikace.

Videa firemní kultury

Dalším doporučením pro společnost by mohlo být i nahrání krátkého videa se svými zaměstnanci, které by se objevovalo na webových, kariérních stránkách a dalších vhodných místech pro zveřejnění. Jednalo by se o krátké medailonky ze života a kariéry zaměstnanců BENTELEERU, kteří by díky svému výstižnému, emotivně zaměřenému příspěvku popsaly svůj život se společností. Cílem by mělo být upoutat pozornost uchazečů o práci, představit jim společnost a nalákat je, aby se zajímali se o volné pozice právě u ní.

V této oblasti by se dalo využít například služeb dostupných z webových stránek www.produly.cz. Jedná se o firmu poskytující komplexní služby právě v oblasti natáčení a zveřejňování videomedailonků firem.

Atraktivní náborový inzerát

Na základě veškerých poznatků týkajících se budování značky zaměstnavatele je nutné změnit postoj společnosti při vytváření inzerátů na volné pracovní pozice, které jsou následně uveřejňovány buď na pracovních portálech, oficiálních stránkách či v tisku.

Současná podoba návrhu inzerátu by měla z obsahového hlediska vystihovat veškeré nezbytné informace týkající se „značky zaměstnavatele“ a z hlediska formy dodržovat základní pravidla náborové komunikace zmíněné v následující kapitole

7.3 Návrh zásad marketingové komunikace a atraktivního náborového inzerátu

Způsob náborové komunikace BENTELEERu by se měl vždy odvíjet od cílové skupiny uchazečů, které chce oslovit a typu náborového kanálu, který byl zvolen. Vždy by však

měly být společností dodržovány **tři zásady komunikace** v oblasti náboru (zpracování doporučení na základě tipů a rad firmy BrandBakers):

- Povědomí – říct kdo a co je společnost BENTELER zač
- Zvažování – odpovídat na otázku uchazečů proč by se měli zajímat právě o BENTELER
- Preference – proč je nabídka BENTELERu nejlepším rozhodnutím pro jejich kariéru

V první fázi náborové komunikace je vždy zapotřebí upoutat samotnou pozornost kandidátů. K tomu může BENTELER využít například zajímavé soutěže, virální videa, reklamy na internetu a sociálních sítích či různé plakáty a letáky.

Účelem druhé fáze komunikace je přimět kandidáta, aby se o nabídku práce, stáže vůbec zajímal. BENTELER by zde měl vyzdvihnout svou jedinečnost pomocí EVP, zmínit firemní kulturu a jedinečné projekty. Obsáhnout by zde měl to nejzajímavější, co může nabídnout.

V závěru komunikace by pak BENTELER měl jednoznačně uchazeče utvrdit v tom, že žádnou lepší nabídku dostat nemůže. Součástí této fáze můžou být zmíněny další benefity, možnosti vzdělání či profily zaměstnanců, kteří podobnou práci již ve firmě vykonávají.

Společnost by měla využívat všechny současné poznatky, které si v rámci konceptu EB osvojila, měla by používat styl a jazyk mluvy odpovídající stanoveným persónám a uvádět pravdivé nepřibarvené informace.

Na základě osvojených poznatků lze doporučit návrh obsahu a grafického zpracování atraktivního náborového inzerátu, jehož součástí je i dříve formulovaná EVP. V první části je doporučeným návrhem grafické zpracování pracovní nabídky, která by měla potenciálního uchazeče přimět si obsah inzerátu přečíst (viz následující obr. č. 28 a 29). Vhodné by bylo doplnit ho krátkým medailonkem zaměstnance firmy, který již na obdobné pracovní pozici působí.

Na co čekáš? BENTELER je tu

Kdo jsme?

Jízda v automobilech na elektřinu, žádné výfukové plyny, bezpečí a neohroženost při jízdě.

Jsme ti, co znají budoucnost automobilového průmyslu a už dnes se jí snaží realizovat.

Jsme přední dodavatelé komponentů pro výrobce osobních automobilů.

Jsme společnost, která podpoří tvůj potenciál a stane se tvým celoživotním partnerem na kariévní cestě za úspěchem

Proč se k nám přidat?

Být dobrý nestačí, chceme být ti nejlepší. K tomu ale potřebujeme právě tebe! Na oplátku ti nabízíme:

Flexibilní pracovní dobu (zvládneš školu i kámoše)

Školení a vzdělávací programy (abys znal vše, co potřebuješ)

Cestování (ukaz, že na to máš a podíváš se po světě)

Seberealizace (Podceňují ostatní tvé nápady? My je oceníme)

Leadership (nasměrujeme tě až k cíli)



Obr. 28: Návrh upoutávky k inzerátu (vlastní zpracování)

Be it all at BENTELER.

BENTELER
Automotive | SteelTube | Distribution

Máte svou mezinárodní kariéru opravdu na dosah?



Firma: BENTELER ČR, s.r.o.

Region: Liberecký

VÝVOJÁŘ JUNIOR

„Chceš pracovat na tom nejlepším možném projektu, sám na sobě? Pak jsi na správném místě ve správný čas. Hledáme mladé lidi s odvahou myslet jinak, kteří se nebojí spolu s námi plavat proti proudu v moři inovací automobilového průmyslu“.

Jaký by si měl být?

Pokud chceš mezi nás zapadnout, měl by si mít všech 5P pohromadě a ještě něco navíc:



Co budeš u nás dělat?

Jako vývojář JUNIOR budeš asistovat u vývojových projektů pro řadu automobilek pod vedením zkušených kolegů tak, aby si co nejdříve získal dostatek znalostí a zkušeností pro samostatnou práci. Budeš pracovat v našem programu CAD, který ti ulehčí práci a pomůže zrealizovat tvé nápady, na které čekáme.

Vaše kontaktní osoba:

Dan BROŽEK. Tel.: 482 350 310

E-mail: dan.brozek@benteler.com

facebook.com/benteler.career

linkedin.com/company/benteler-group

www.career.benteler.com

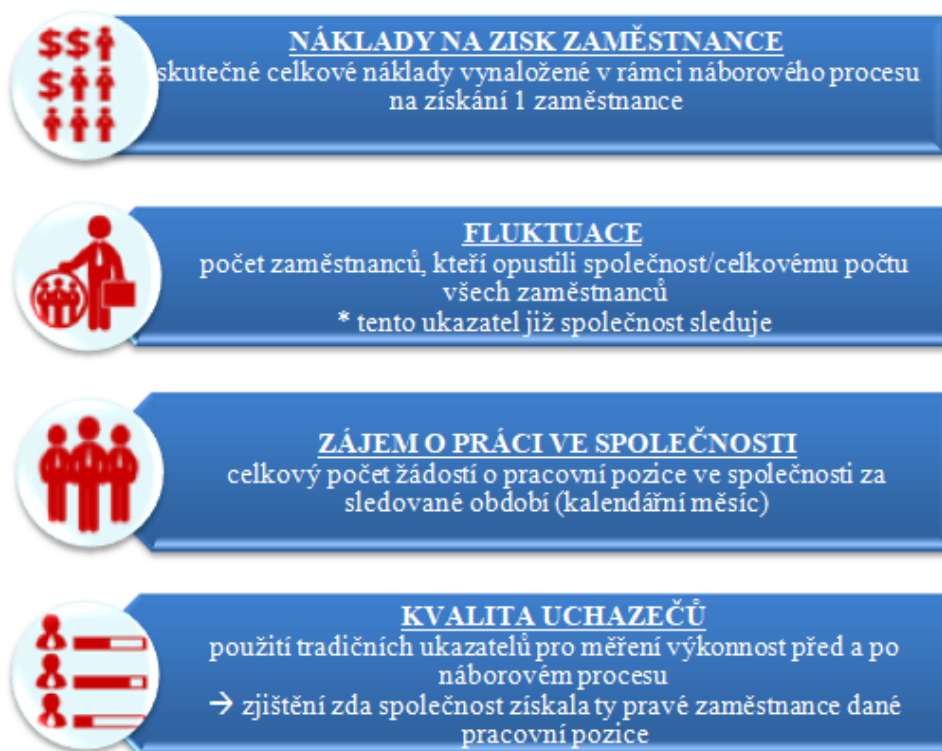
Obr. 29: Návrh inzerátu na pozici vývojář junior (vlastní zpracování)

7.4 Návrh zavedení kontrolních metrik

Závěrečným doporučením finální fáze budování značky zaměstnavatele ve společnosti BENTELER, je zavedení celé řady ukazatelů, prostřednictvím kterých by se sledovala úspěšnost a efektivnost realizace projektu. Doposud jsou společností sledovány pouze tradiční klíčové personální ukazatelé typu nemocnost, fluktuace, počet přesčasových hodin apod., zmíněných v kapitole 11.3, jež nejsou v rámci tohoto projektu dostačující.

Doporučení metrik, rozdělených do čtyř hlavních oblastí zachycených na obrázku. č. 30-33, vychází ze získaných poznatků v teoretické části a řad výzkumů v oblasti budování značky zaměstnavatele.

HR metriky



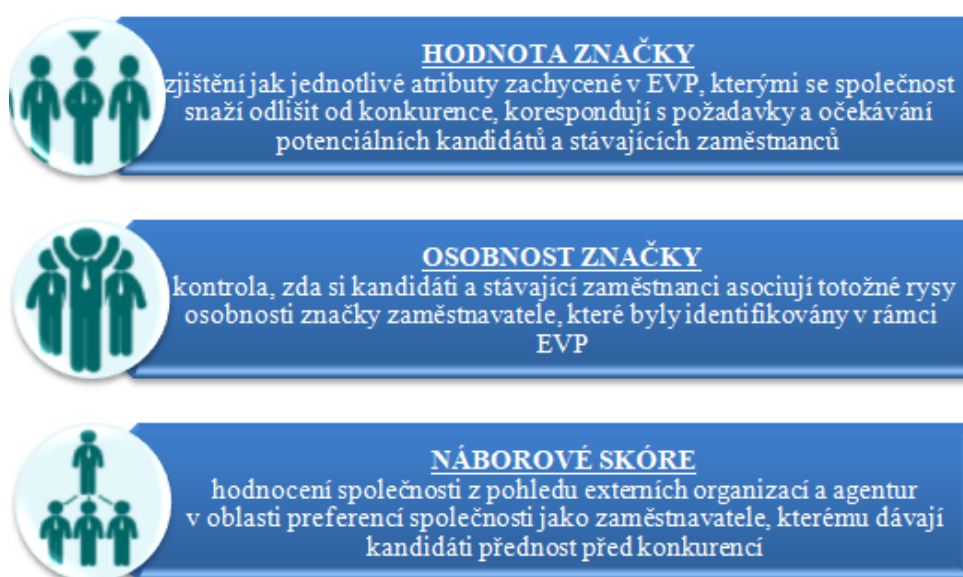
Obr. 30: Návrh obecných HR metrik
(vlastní zpracování dle www.thesocialworkplace.com)

Povědomí



Obr. 31: Návrh metrik týkajících se povědomí značky zaměstnavatele (vlastní zpracování dle www.thesocialworkplace.com)

Odlišení od konkurence



Obr. 32: Návrh metrik týkajících se odlišnosti od konkurence (vlastní zpracování dle www.thesocialworkplace.com)

Ostatní metriky



Obr. 33: Návrh doplňujících metrik budování značky zaměstnavatele (vlastní zpracování dle www.thesocialworkplace.com)

8 Finanční zhodnocení konceptu budování značky zaměstnavatele pro BENTELEER

Společně se zavedením projektu budování značky zaměstnavatele ve společnosti BENTELEER je zapotřebí zohlednit i celou řadu nákladů, které jsou s ním spojené. Náklady zachycené v tabulce č. 8 jsou založené na odhadu peněžních prostředků, které bude třeba vynaložit na realizaci a uskutečnění jednotlivých aktivit v rámci tohoto projektu a návrhů řešení popsaných v předešlé kapitole.

Předpokládaná doba zavedení projektu budování značky zaměstnavatele ve firmě BENTELEER byla na základě konzultace odhadnuta na dobu 22 týdnů (odhad převzat z dřívějšího vypracování návrhu externí firmou). Během této doby byly vykalkulovány finanční prostředky, které bude třeba vynaložit. Nejvýznamnější nákladovou položku tvoří v přípravné fázi zejména personální náklady, kdy bude třeba přijmout nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr, který by měl celý projekt na starosti. Pokud by tento zaměstnanec prošel řadou příslušných školení a věnoval se pouze tomuto projektu, dalo by se předpokládat, že tento projektu zvládne i bez nutnosti sestavení početnějšího týmu, čímž by společnost ušetřila nemalé finanční prostředky. Tento tým by musel být složen ze zaměstnanců jednotlivých oddělení, kteří by projekt měli pouze jako vedlejší činnost. Náklady na zhruba 10 členný tým by tedy vyšly zhruba na 1,5 milionu korun (vyčísleno na základě tzv. PPÚ - průměr pro pracovní právní úkony -163 Kč/hodinu při předpokladu 8 hodinové pracovní doby, 5 dní v týdnu a době trvání projektu 22 týdnů).

Nedílnou součástí odhadu nákladů je i celá řada školení a workshopů, kterými si bude muset zaměstnanec projít. Pro vytvoření základních kamenů strategie budování značky, se počítá i s marketingovými průzkumy v rámci firmy i mimo ní, které budou zjišťovat vnímání firmy v očích potenciálních zaměstnanců.

V neposlední řadě je nutné také vzít v potaz náklady vynaložené v rámci komunikační kampaně, s jejímž uvedením do praxe, bude nutné využít pomoci odborníků z různých oblastí jako je IT, grafika, design apod. Nemalou položku celkových nákladů tvoří účastnické poplatky jednotlivých veletrhů pracovních příležitostí, kterých by se firma měla zúčastnit. Konkrétně se jedná o veletrhy Technodays, Educa, JobFair a ProfesiaDays.

Společnost BENTELEER si již v minulosti nechala vypracovat nabídku na realizaci projektu externího budování značky zaměstnavatele od externí firmy BrandBakers.

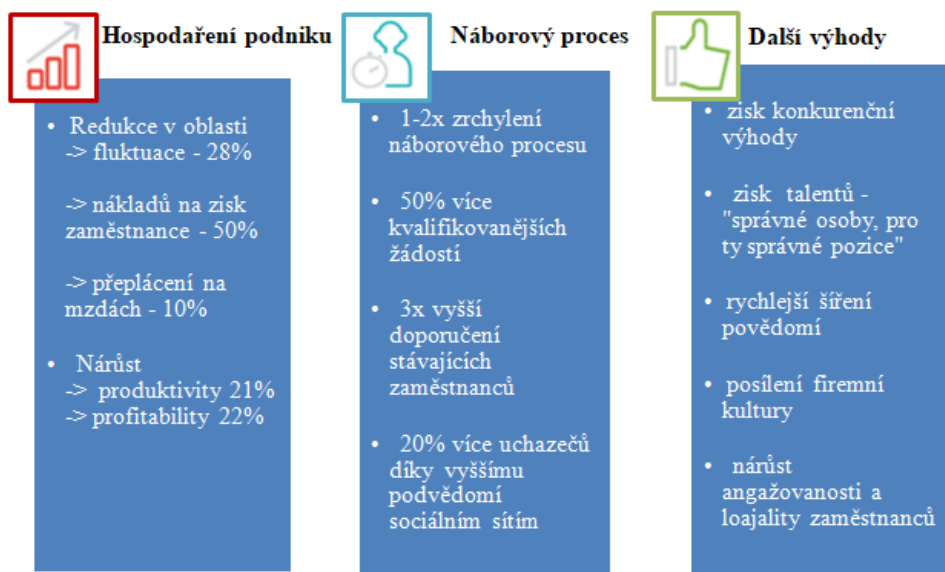
Přesnou částku nelze z důvodu citlivostí údaje uveřejnit, ale je podstatně vyšší v porovnání s tím, když by si společnost projekt realizovala zcela sama.

Tab. 8: Přehled odhadovaných nákladů na realizaci projektu

Druh nákladu	Předpokládaná částka (Kč)
Náklady v přípravné fázi projektu	
nový zaměstnanec na HPP (částka za dobu trvání projektu)	143000
workshop pro zaměstnance od společnosti BrandBakers	18020
školení – Techniky budování značky	9800
průzkum interní – vlastní zaměstnanci	50000
průzkum externí – externí firma	125000
Náklady na komunikační kampaň	
úprava kariérních stránek – IT specialistou	18500
promo video o firemních zaměstnancích	25000
odborné korektury obsahu/textů	6000
tiskoviny	9950
grafika a design – externí grafik	420 (cena/hod – 12 dní)
tvorba profilů na soc. sítích Facebook, LinkedIn	6000
účastnické poplatky veletrhů/rok	82000
Marketingové, propagační dárky	50000
Celkem	583590

Zdroj: vlastní zpracování

Obecné přínosy, které může společnost BENTELER od projektu očekávat, zachycuje následně obrázek č. 34. Tyto přínosy vycházejí jednak ze shrnutí poznatků Toma Laineho, jednoho z nejuznávanějších specialistů v oblasti náborového procesu v oblasti sociálních s médií a budování značky zaměstnavatele v Evropě, který na počátku roku 2018 uveřejnil souhrn nejvýznamnějších statistických faktů a přínosů budování značky zaměstnavatele pro firmu, založených na výzkumech firem, které projekt budování značky zaměstnavatele v období posledních 7 let realizovaly. Další přínosy zachycují také průzkumy sociální sítě LinkedIn, webová stránka a nově i nakladatelství GlassDoor zaměřené na hodnocení zaměstnavatelů po celém světě či CareerArc, společnost zabývající se trendy v oblasti personalistiky.



Obr. 34: Shrnutí očekávaných přínosů projektu budování značky zaměstnavatele (vlastní zpracování)

V současnosti společnost nesleduje téměř žádný stěžejní ukazatel v oblasti budování značky zaměstnavatele (kromě fluktuace), lze tedy shrnout pouze obecné přínosy a efekty, které se dají předpokládat. Pro vyčíslení přesnějších očekávaných výsledků, je nutné prostřednictvím navržených metrik v podkapitole 15.4 stanovit aktuální situaci v podniku z pohledu značky zaměstnavatele.

Závěr

V posledních letech došlo k přehodnocení významu jednotlivých složek podnikových aktiv a pozornost se začala obracet od hmotných statků směrem k lidskému kapitálu. Firmy přicházejí na to, že jen díky znalostem, zkušenostem a pracovnímu nasazení svých zaměstnanců mohou dosáhnout svého cíle. Na základě uvědomění si důležitosti lidského kapitálu se začíná využívat marketingový koncept budování značky zaměstnavatele, jehož správné zavedení ve firmě zabezpečí potřebnou konkurenční výhodu a vítězství v boji o žádoucí zaměstnance. Zejména pak v současné situaci, kdy se český trh práce potýká s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti a kandidáti si tak mohou vybírat z celé řady zaměstnavatelů.

Stejně tomu je i u společnosti BENTELEER, s.r.o., která se potýká s nedostatkem uchazečů o pracovní pozice a rostoucím trendem míry fluktuace. Cílem práce bylo navrhnout komplexní plán pro budování značky zaměstnavatele, podle kterého by společnost BENTELEER měla postupovat, aby efektivně začala řešit problémy, s nimiž se v personální oblasti potýká a současně tím pracovala na budování své značky.

Návrhy v praktické části vycházejí z rešerše literatury a zkoumání výsledků vybraných průzkumů, které byly realizovány u firem, jež si tento koncept osvojily. Tato sekundární data byla důležitým zdrojem informací pro dosažení stanoveného cíle spolu s důkladným poznáním společnosti z různých perspektiv od firemní filozofie, přes hodnoty, HR strategii až ke klíčovým personálním ukazatelům výkonnosti zachycených v kapitolách věnovaných analýze společnosti BENTELEER, s.r.o.

Na základě analýzy současného stavu společnosti bylo následně možné sestavit návrh typického profilu kandidáta ucházejícího se o práci, pro něho následně sestavit hodnotovou nabídku, se kterou by na něho mohla firma cílit a v neposlední řadě i obsah náborové komunikace včetně doporučení kontrolních metrik a finančního zhodnocení, jež je zachyceno v závěrečných kapitolách zaměřených na návrh konceptu budování značky.

Z hlediska finančního zhodnocení by realizace celého projektu vyšla na téměř 600 tisíc korun. Ve srovnání s nabídkou externí firmy by tak došlo k značné úspoře peněžních prostředků, které by společnost mohla využít pro další investice.

Při zvážení všech očekávaných přínosů v podobě poklesu fluktuace téměř o 30%, snížení přeplácení na mzdách o 10% či nárůstu produktivity a profitability, který byl řadou firem již potvrzen, by se realizace projektu vyplatila.

Diplomová práce je strukturována do celkem 8 kapitol. První čtyři shrnují teoretická východiska problematiky budování značky zaměstnavatele se zaměřením na externí prostředí. Vysvětleny jsou zde základní pojmy a vyzdvižen význam tohoto konceptu ve vztahu k náborovému procesu. Následná část práce je věnována analýze prvků a procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve vazbě na budování značky ve vybrané společnosti BENTELEER. Zde jsou zmíněna základní fakta týkající se společnosti včetně problémů, se kterými se v personální oblasti potýká. Rozsáhlou částí je zde i analýza současného průběhu náborového procesu a aktivit realizovaných v kontextu s budováním značky zaměstnavatele v oblasti interní i externí. Závěrečná kapitola je věnována samotnému návrhu konceptu pro externí budování značky zaměstnavatele ve společnosti BENTELEER. Zde je uveden návrh jednotlivých kroků, které by společnost měla realizovat od formulace vize personálního oddělení, strategických cílů, přes jednotlivé fáze náborového procesu zaměřené na typizaci potenciálních uchazečů prostřednictvím persón a výběr vhodných náborových kanálů. Nechybí tu i vizualizace atraktivního náborového inzerátu a finanční zhodnocení celého projektu.

Seznam použité literatury a zdrojů

AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.

AMBLER, Tim a Simon BARROW, 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. 4(3), 185-206 [cit. 2017-07-30]. ISSN 1479-1803. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>

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

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

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.

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

BRADT, George, 2015. How To Win The War For Talent In 2015. In: *Forbes* [online]. New York [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/2/#68270a8ae781>

BRADT, George, 2015. How To Win The War For Talent In 2015. In: *Forbes* [online]. New York [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/01/07/how-to-win-the-war-for-talent-in-2015/2/#dae1488e7812>

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

GARIBALDI, Alicia, 2014. *Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-95266-5.

GARIBALDI, Alicia, 2015. *Recruitment Marketing for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-11654-7.

HARTWELL, Margaret P. a Joshua C. CHEN, 2012. *Archetypes Branding: A Toolkit for Creatives and Strategists*. United Kingdom: F&W Media International. ISBN 978-1-4403-0818-5.

HEYS RECRUITING EXPERTS, 2013. *GEN Y and the world of work: Point of view report* [online]. In: . London: HAYS Recruiting Experts worldwide [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>

HILL, Charles W.L., Gareth R. JONES a Melissa A. SCHILLING, 2013. *Strategic Management: Theory*. 11th edition. Canada: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-18449-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHAPMAN, Carol a Suzanne TULIEN, 2010. *Brand DNA: Uncover Your Organization's Genetic Code for Competitive Advantage*. New York: iUniverse. ISBN 978-1-4502-2063-7.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAINE, Tom, 2018. Top 31 Most Important Employer Branding Statistics. *TomLaine* [online]. 16. 01. 2018 [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <https://www.tomlaine.com/top-31-important-employer-branding-statistics/>

MEDIAGURU, Mediální agentura, 2017. Počet používaných sociálních sítí na uživatele roste. In: *Media Guru* [online]. Praha: PHD [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/2017/05/pocet-pouzivanych-socialnich-siti-na-uzivatele-roste/>

MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MOSLEY, Richard, 2014. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Great Britain: John Wiley and Sons. ISBN 978-111-8898-529.

ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08899-5.

SIVERTZEN, Anne-Mette a Etty Ragnhild NILSEN, 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* [online]. Portugal: Emerald Group Publishing Limited, 22. 7. 2013, **22**(7), 11 [cit. 2018-04-07]. DOI: 10.1108/JPBM-09-2013-0393. ISSN 1061-0421. Dostupné z: elektronická databáze ProQuest

SPIELMANN, Karolina, 2015. Sociální sítě: jednoduchý a efektivní personální marketing. *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty* [online]. Brno:

MenSeek [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>

STÝBLO, Jiří a kol., 2011. *Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.

TAIWO, Akeem A., Fatai Alani LAWAL a Edwin AGWU, 2016. Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal Of Business & Management* [online]. 4(3), 127-134 [cit. 2017-07-30]. ISSN 2321–8916. Dostupné z: elektronická databáze ProQuest

TAYLOR, David, 2007. *Brand Management: Řízení značky*. Brno: Computer Pres. ISBN 978-80-251-1818-4.

WRIGHT RECRUITMENT, Nigel, 2011. *Nigel Wright Recruitment: Report 2011: The Impact of Social Media on Recruitment*. London: Nigel Wright Consultancy.

ManagementMania [online], 2017. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vizes>

The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves into Mid-Lif, 2013. *MetLife Mature Market Institute* [online]. New York: MetLife Mature Market Institute [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/2013/mmi-gen-x.pdf>

Universum Global: Employer Branding Articles, Trends & Opinions: What Is Employer Branding?, 2014. *Universum Global* [online]. Universum Global [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

Chartered Institute of Personnel and Development: Employer brand [online], 2017. Great Britain [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>

The Social Workplace: when community and collaboration mean productivity [online], 2017. USA [cit. 2018-02-15]. Dostupné z: <http://thesocialworkplace.com/2016/03/how-to-measure-so-you-can-manage-your-employer-brand/>

American Marketing Association: Dictionary [online], 2017. Chicago [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=Bbrand%20bulding>

Universum Global: State of (un)readiness: A GLIMPSE OF HOW GENERATIONS X, Y AND Z BELIEVE THE WORKPLACE SHOULD FUNCTION AND THE TECHNOLOGIES POISED TO TRANSFORM IT. (HINT: YOUR EMPLOYEES EXPECT THINGS YOU'RE LIKELY UNPREPARED TO DELIVER.), 2017. *Universum*

Global [online]. Massachusetts: Universum Global [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <http://universumglobal.com/insights/>

BENTELEER International AG [online], 2012. Salzburg, Austria [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.BENTELEER.com/BENTELEER-group/about-us.html>

ManagementMania [online], 2017. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

Universum Global: Brave new workplace: A LOOK AT HOW GENERATIONS X, Y AND Z ARE RESHAPING THE NATURE OF WORK, 2017. *Universum Global* [online]. Massachusetts: Universum Global [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <http://universumglobal.com/insights/>

Výzkum aktuálních trendů HR marketingu v České republice: BrandBakers, 2016. *BrandBakers.cz* [online]. Praha: BrandBakers [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: http://www.BrandBakers.cz/proc_a_jak

LEGO: The LEGO brand [online], 2017. [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the_lego_brand

Universum Global: Employer Branding Now: Employer Branding Now: A DEFINITIVE GUIDE TO THE STATE OF GLOBAL EMPLOYER BRAND MANAGEMENT IN 2016, 2016. *Universum Global* [online]. Stockholm: Universum Global [cit. 2017-07-30]. Dostupné z: <http://universumglobal.com/insights/>