

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Employer Branding: marketingový přístup k HR Diplomová práce

Bc. Hana PAVLÍČKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Hana Pavlíčková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Mezinárodní marketing

Název tématu: **Employer Branding: marketingový přístup k HR**

Cíl: Cílem diplomové práce je provedení analýzy aktuálně používaných nástrojů tvorby značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, včetně zhodnocení jejich efektivity a dopadů na získávání zaměstnanců. Dílčím cílem je provedení konkurenční analýzy postavení značky zaměstnavatele v daném odvětví. Na základě získaných dat bude možné vyvodit závěry a navrhnout opatření pro úspěšné budování značky konkrétního zaměstnavatele.

Rámcový obsah:

1. TEORETICKÁ ČÁST
 - Employer Branding
 - Personální marketing
2. METODOLOGICKÁ ČÁST
 - Vymezení výzkumného vzorku respondentů
 - Vymezení techniky výzkumu a oblastí výzkumu
 - Sběr a analýza dat prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů
3. PRAKTICKÁ ČÁST
 - Představení společnosti
 - Konkurenční analýza postavení značky zaměstnavatele v daném odvětví
 - Analýza HR marketingových aktivit společnosti
 - Analýza výsledků výzkumu
 - Doporučení pro úspěšné budování značky zaměstnavatele

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. APP, S.; MERK, J.; BÜTTGEN, M. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees, *Management Revue*, 2012. 23(3), 262–278.
3. ELLIOTT, R. H.; PERCY, L.; PERVAN, S. *Strategic brand management*, 2011. third edition, ISBN 978-0-19-870420-1.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
5. MOSLEY, R. *Employer Brand Management Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, 2014. ISBN 1118898524.
6. SAINI, G; GOPAL, A; KUMARI, N. Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, 2015. 40: 34-51. 10.1177/0258042X15601532.
7. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2021

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 20. 12. 2021

Bc. Hana Pavlíčková
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 20. 12. 2021

Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 9. 5. 2023

Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení práce, lidský přístup, cenné rady a čas věnovaný konzultacím. Dále děkuji kolegům ze společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o., zvláště Mgr. Pavlíně Fraňkové, Mgr. Martině Vulcové a Adéle Novotné za podporu, poskytnutí rad a materiálů. Dále jim, mé rodině a blízkým děkuji za veškerou mentální podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	8
1 Employer Branding	10
1.1 Marketingový přístup k HR.....	10
1.1.1 Marketingový mix v personálním marketingu.....	11
1.2 Značka a její hodnota.....	13
1.3 Značka zaměstnavatele	15
1.4 Employer Branding a jeho význam pro firmu	16
1.5 Základní kroky Employer Brandingu	17
2 Klíčové nástroje Employer Brandingu.....	24
2.1 Interní nástroje Employer Brandingu.....	24
2.2 Externí nástroje Employer Brandingu.....	27
2.2.1 Online komunikační kanály	27
2.2.2 Offline komunikační kanály	32
2.3 Předpoklady vývoje Employer Brandingu v roce 2023.....	33
3 Employer Branding strategie společnosti ŠKO-ENERGO.....	35
3.1 Charakteristika zkoumané společnosti.....	35
3.2 ŠKO-ENERGO: primární značka	37
3.3 Employer Branding strategie.....	38
3.3.1 Interní nástroje Employer Brandingu.....	41
3.3.2 Externí nástroje Employer Brandingu	43
3.4 Analýza konkurence na trhu práce.....	49
3.4.1 Postavení značky ŠKO-ENERGO na trhu práce v daném odvětví....	55
4 Metodika práce	57
4.1 Cílové skupiny respondentů.....	57
4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky	57
4.3 Metody sběru dat	57
5 Značka zaměstnavatele z pohledu kandidátů, současných a odchozích zaměstnanců	60
5.1 Analýza dotazníku pro uchazeče o zaměstnání.....	60
5.2 Analýza dotazníku Zpětná vazba po pohovoru	68
5.3 Analýza rozhovorů se současnými zaměstnanci.....	70

5.4	Analýza rozhovorů s odchozími zaměstnanci	77
5.5	Zhodnocení a návrhy	80
	Závěr	89
	Seznam literatury	91
	Seznam obrázků a tabulek	98
	Seznam příloh	100

Seznam použitých zkratek a symbolů

CSR Corporate Social Responsibility

EVP Employer Value Proposition

HR Human Resources

Úvod

Každá firma má svou pověst. Ta může zahrnovat pohled na její produkty, služby, představitele nebo minulost. Pověst ovšem může překročit své hranice a vzbudit při sledování reklamy dané firmy specifické vnímání, a to jak emocionální, tak intelektuální. Tuto pověst lze nazvat značkou. Druhou značkou související s primární nebo firemní značkou, je značka zaměstnavatele. Ta žije a dýchá v myslích a srdcích současných, bývalých a budoucích zaměstnanců.

Na dnešním vysoce konkurenčním trhu práce má pozitivní značka zaměstnavatele zásadní význam. Bez ní je najímání a udržení nejlepších zaměstnanců náročné a nákladné. Podobně, jako je tomu u firemní značky, která zákazníkům nabízí hodnotu produktu nebo služby, zahrnuje značka zaměstnavatele nabídku hodnoty pro zaměstnance, a to výměnou za jejich dovednosti, zkušenosti a talent. Employer Branding představuje způsob, jakým firmy prodávají svou společnost uchazečům o zaměstnání, a prezentují ji jako nejlepší místo pro práci. V této diplomové práci je pojem značka (Brand) vnímána jako stav, zatímco budování značky (Branding) jako proces a cesta k vytoužené značce.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy aktuálně využívaných nástrojů budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti a posouzení jejich dopadů na získávání a udržení zaměstnanců. Dílčím cílem práce je provedení konkurenční analýzy postavení značky zaměstnavatele v daném odvětví. Na základě získaných dat bude možné vyvodit závěry a navrhnout opatření pro úspěšné budování značky daného zaměstnavatele za účelem úspěšnějšího získávání a udržení zaměstnanců.

Teoretická část práce je členěna do dvou kapitol. První kapitola v jejím úvodu seznamuje s pojmem personální marketing a popisuje marketingový mix v personálním marketingu. Dále pojednává o značce a její hodnotě, o značce zaměstnavatele a následně o Employer Brandingu a jeho významu pro firmu. Závěr kapitoly je věnován základním krokům při budování značky zaměstnavatele.

Druhá kapitola teoretické části se zabývá konkrétními interními a externími nástroji budování značky zaměstnavatele. V kontextu interních nástrojů kapitola informuje o podnikové kultuře, motivaci a odměňování, vzdělávání a rozvoji a o interní komunikaci. Externí nástroje jsou orientovány na online a offline komunikační kanály. Závěr kapitoly je zaměřen na předpokládaný vývoj Employer Brandingu

v roce 2023. Ačkoliv cíl směřuje na získávání a udržení zaměstnanců, problematika není v rámci teoretické části řešena, jelikož je znalost tématu již předpokládána.

Po teoretickém přehledu následuje praktická část, která je rozdělena do tří kapitol. První kapitola praktické části se zabývá charakteristikou zkoumané společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o. (dále jen ŠKO-ENERGO). Následně je provedena situační analýza zaměřená na strategii Employer Brandingu včetně využívaných nástrojů ve zkoumané společnosti. Závěr kapitoly se věnuje analýze konkurence v daném odvětví.

Druhá kapitola praktické části je věnována metodice práce, která shrnuje cílové skupiny respondentů, cíle výzkumu, definuje výzkumné otázky a popisuje metodiku sběru dat. Závěrečná kapitola práce se orientuje na analýzu dat výzkumného šetření, které se zabývá pohledem uchazečů o zaměstnání ve ŠKO-ENERGO, uchazečů, kteří se zúčastnili osobního pohovoru, současných a odchozích zaměstnanců na značku zaměstnavatele ŠKO-ENERGO a na nástroje jejího budování. Výzkumné šetření sestává z kvantitativního dotazníkového šetření a z kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů. Závěr kapitoly je věnován zásadním výstupům z výzkumného šetření. Následně jsou předloženy návrhy a doporučení pro budování značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO za účelem úspěšného získávání a udržení zaměstnanců.

1 Employer Branding

Cílem první kapitoly je teoreticky vymezit termín Employer Branding a s ním další relevantní pojmy. Úvod do problematiky popisuje první podkapitola, která se zabývá personálním marketingem a marketingovým mixem v jeho kontextu. Druhá podkapitola popisuje značku a její hodnotu, na ní navazuje podkapitola věnující se značce zaměstnavatele. Čtvrtá podkapitola seznamuje s pojmem Employer Branding a specifikuje jeho význam pro firmu. Závěrečná podkapitola se věnuje popisu základních kroků při sestavování Employer Branding strategie.

1.1 Marketingový přístup k HR

Marketingovým přístupem k HR je označován pojem personální marketing a následně Employer Branding. Pro plné porozumění obsahu personálního marketingu je nutné nejprve vysvětlit pojem marketing. Termín vznikl složením anglického slova market neboli trh s koncovkou – ing označující v angličtině děj. Americká marketingová asociace (2017, volný překlad) definuje marketing jako „aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“ Dle Kotlera a Lane Kellera (2017) je marketing podnikatelská funkce zabývající se identifikací a uspokojováním lidských potřeb. Matoušek a Meinhold (2022) marketing popisují jako soubor plánovaných akcí, činností a komunikačních kanálů, které mají za cíl vytvoření poptávky po zboží či službách u potenciálních zákazníků.

Pojem personální marketing, nebo také HR marketing, se poprvé celosvětově objevil v německé odborné literatuře během 60. let 20. století jako odezva na nedostatek poptávané pracovní síly. Koncept personálního marketingu se následně stal pro tento problém vhodným řešením. Stýblo (2003, str. 19) ve svém díle vymezuje rozdíl mezi cíli klasického marketingu a personálního marketingu. Cílem klasického marketingu je dle autora „předvídání a uspokojování potřeb zákazníků a prostřednictvím prodeje výrobků či služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy,“ kdežto za cíl personálního marketingu považuje „předvídání a uspokojování potřeby firmy a prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k jejímu podnikatelskému úspěchu.“

Personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnancům a ke kandidátům jako k zákazníkům. Matějková (2020) popisuje personální marketing jako vizuální a komunikační strategii snažící se nalákat a ulovit kandidáty a udržet si stávající zaměstnance. S tím se ztotožňuje i Koubek (2000), který personální marketing vnímá jako nástroj pro formování pracovní síly společnosti, a to nejen v kontextu získávání zaměstnanců, ale také z hlediska jejich stabilizace v dané společnosti. Z uvedených teorií vyplývá, že základním úkolem personálního marketingu je pomocí jeho souboru prostředků a aktivit představit firmu jako zaměstnavatele, a to nejen současným zaměstnancům, ale i kandidátům na trhu práce.

Dle Malého (2022) je základní myšlenkou personálního marketingu oslovit veřejnost dříve, než začne aktivně hledat nové zaměstnání. Autor uvádí příklad, že pokud kandidát zahájí aktivní hledání, bude se mu objevovat nespočet jiných nabídek a reklam, mezi kterými se může nabídka konkrétní společnosti ztratit. Ideální doba k oslovení je tedy v momentě, kdy jsou lidé v zaměstnání nespokojení, ale zatím nejsou aktivními vyhledávači nového uplatnění. Náborová kampaň by neměla firmu vnucovat, ale připomenout svou existenci a informovat, že v současnosti nabírá nové zaměstnance. Cílem takové kampaně je udělat z firmy první volbu v momentě, kdy se z pasivního uchazeče stane aktivní uchazeč o práci.

1.1.1 Marketingový mix v personálním marketingu

Z definic marketingu je zřejmé, že v centru jeho zájmu stojí hodnota pro zákazníka a uspokojování jeho přání a potřeb. Aby byla organizace schopna jakoukoliv hodnotu vytvářet či komunikovat, je nutné, aby svým zákazníkům důkladně porozuměla. Proto je důležité znát odpovědi na hlavní strategické a taktické marketingové otázky. Ze strategického hlediska firmu zajímá, kdo je její zákazník, jakou má konkurenční výhodu a jakou hodnotu zákazníkům poskytuje. Taktické otázky se týkají produktu, ceny, zajištění dostupnosti a propagace. V této souvislosti hovoříme o tradičním marketingovém mixu neboli čtyřech P. Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace).

Využívání marketingového mixu není ani v personálním marketingu výjimkou. Kotler a kol. definují marketingový mix obecně jako soubor taktických marketingových nástrojů, jež firma kombinuje za účelem dosažení požadované odezvy na cílovém

trhu. Marketingový mix se skládá ze všeho, co je firma schopna učinit, aby spotřebitele zaujala a poskytla zákazníkům odpovídající hodnotu (2020). Tradiční marketingový mix se zabývá skupinou výše zmíněných čtyř proměnných. Moderní literatura a praxe pracuje i s rozšířenými verzemi. V rámci této diplomové práce je pracováno se šesti P, doplněné o nástroj People (kolektiv) a Processes (procesy).

Produkt v marketingovém mixu v personalistice představuje pracovní pozici. Pracovní pozice je to, co firmu prodává. Rozhodujícím prvkem, zda si uchazeč pracovní inzerát zobrazí, je název pracovní pozice. Ten by měl být dostatečně atraktivní a konkrétní, aby si byl kandidát schopen představit, co se pod názvem skutečně skrývá, a zároveň neměl mít potřebu dále hledat. Popis pracovní pozice se odvíjí od cílové skupiny kandidátů. Malý (2022) uvádí tři možné postupy, kterými jsou strukturovaný styl, příběhový styl a video styl. Strukturovaný styl je autorem popsán jako bodový výpis s jednoduchými nadpisy, díky kterému uchazeč zjistí náplň práce během několika sekund. Následně příběhový styl, vhodný pro Soft Skills pozice, komunikuje sdělení pomocí vět a navazuje na děj odehrávající se ve firmě. Nakonec video styl je podle této klasifikace doplňkem k předchozím dvěma stylům. Jedná se o video průvodce danou pozicí, který současně představuje firemní pracovní prostředí.

Cena je odměna za práci. Jako odměnu za práci lze vnímat mzdu, benefity či status. Malý v této souvislosti připomíná, že pokud není mzda v pracovním inzerátu uvedena, přichází firma o značné množství kandidátů (2022). Lidé mají zároveň pocit, že s nimi daná firma nejedná férově. Benefity mnohdy představují hodnotnou část odměny zaměstnanců, a proto by měly být uchazečům prodávány, nejlépe vyjádřením jejich finanční hodnoty, čímž si firma získá značnou konkurenční výhodu.

Místo dle Malého (2022) představuje místo výkonu práce. Úkolem personálního marketingu je uchazeči poskytnout informace, kde se firma přesně nachází, zda je nutná fyzická přítomnost, zda lze pracovat z domu a popsat možnosti využití dopravy do zaměstnání. Náborovou kampaň je nutné provádět tam, kde se daná cílová skupina pohybuje.

Propagace komunikuje nabídku pracovního místa a značku zaměstnavatele. Jedná se o část marketingového mixu, která je nejviditelnější. Dle Malého (2022) obsahuje čtyři základní prvky. Reklamní kampaň, komunikaci, krizovou komunikaci a média. Reklamní kampaň autor popisuje jako krátkodobou, impulsivní, dlouhodobou či strategickou. Cílem krátkodobé kampaně, trvající obvykle tři měsíce, je přivést na kariérní web co nejvíce lidí konkrétní cílové skupiny. Impulsivní reklamní kampaň je druh krátkodobé kampaně reagující na konkrétní situaci či událost na trhu. Dlouhodobé kampaně, trvající 6 až 24 měsíců, jsou vhodné ve chvíli, kdy se firma potýká s dlouhodobým nedostatkem zaměstnanců a má problém se svou značkou zaměstnavatele. Dochází zde ke kombinaci přímého oslovení a ke komunikaci obsahu, který firmu prezentuje. Dle autora je nejdůležitější kampaní kampaň strategická. Jedná se o druh dlouhodobé kampaně, která se nezaměřuje pouze na nábor, ale i na budování značky zaměstnavatele. Tato kampaň přivádí kandidáty, aniž by musela probíhat jiná kampaň. Dalším prvkem propagace je komunikace, jejíž základem je vytvoření komunikačního manuálu, který specifikuje jednotný komunikační styl a odpovědnosti za komunikační kanály. V rámci propagace je dle autora rovněž nutné mít plán krizové komunikace pro případ nenávislných komentářů bez zjevné příčiny. Posledním prvkem jsou média. V personálním marketingu se rovněž dají najít témata vhodná tiskové zprávy. Ať už se jedná o spuštění větší náborové kampaně, vstupu firmy do nového regionu či informování o dnech otevřených dveří ve firmě.

Pracovní kolektiv je jedním z kritérií pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců. Z kolektivu lze vytvořit konkurenční výhodu, která přitáhne podobně naladěné uchazeče. Procesy jsou nezbytné pro neustálou informovanost uchazečů. Dle Malého (2022) je nutné, aby firmy měly připravené scénáře, podle kterých budou jednotně při náboru postupovat. Konkrétně se jedná o procesy týkající se prvního kontaktu, náboru, přijetí zaměstnance a zapracování zaměstnance. Tyto procesy jsou ty, kterými každý prochází a díky kterým kandidáti přesně ví, co je čeká.

1.2 Značka a její hodnota

Značka (Brand) je významným hráčem moderní společnosti. Pojem označuje obchodní a marketingový koncept, který pomáhá identifikovat společnost, produkt nebo jednotlivce. Značka je nositelkou určitého významu a často představuje

klíčovou konkurenční výhodou. V kontextu této diplomové práce pojem značka nebo Brand vyjadřuje stav, zatímco Branding, nebo také budování značky, označuje proces, který značku rozvíjí nebo vylepšuje. V rámci teorie značky neexistuje univerzální definice, každý expert, především kvůli měnící se době a vzniku nových přístupů vyžadující nová manažerská myšlení, přichází se svým pojetím. Kapferer ve svém díle shrnuje vývoj pojmu značka. Na samém počátku byl pojem vnímán jako název nebo označení zaručující původ a pravost produktu, dále jako označení jiného a lepšího produktu, jako identita propůjčená výrobku za účelem stát se výjimečným a vynikajícím nebo jako pozice silně zastávaná v mysli spotřebitele. Později byla značka vnímána jako pojmenování, které znamená důvěryhodný příslib, dále jako název označující přínos, soubor hodnot v myslích lidí nebo označení, které má sílu ovlivňovat trhy. V současnosti lze pojem chápat jako název vyvolávající touhu a loajalitu, jako název pozoruhodné nabídky hodnoty, dále jako označení vzbuzující úctu, obdiv, lásku a vášeň nebo jako název, který dokáže vytvořit komunitu kolem svých hodnot (2012, volný překlad).

Americká marketingová asociace definuje značku jako „název, termín, design, symbol nebo jakýkoli jiný prvek, který identifikuje zboží nebo služby jednoho prodejce jako odlišné od zboží nebo služeb jiných prodejců.“ Karliček a kol. (2018) uvádějí, že každá značka má svou identitu (Brand Identity) představující jedinečný soubor asociací, které má značka vyvolávat u cílové skupiny a díky kterým lidé firmu okamžitě rozpoznají. Wheeler (2009) dodává, že identita značky podporuje rozpoznatelnost, posiluje odlišení a vysvětluje myšlenky a význam značky. Semerádová a kol. (2021) se zabývají dalšími prvky, mezi které patří logo, barvy, slogan, znělka či maskoti. Logo, barvy a design představují vizuální identitu značky, která je zakotvena v grafických manuálech. Menšík (2013) upozorňuje na zaměnitelnost pojmů identita značky a image značky. Identita podle něj představuje to, jak si management přeje, aby byla značka vnímána, a image naopak reprezentuje to, jak značku vnímá její okolí.

Značka je klíčovým firemním aktivem, podle Karlička a kol., dokonce často tím nejhodnotnějším (2018). Proto je nutné o hodnotu značky neustále pečovat, chránit ji a posilovat. Hodnotné značky často garantují kvalitu a zvyšují užitek ze spotřeby produktu, čímž značně ovlivňují svou přitažlivost. Je nutné si uvědomit, že „měřítkem hodnoty značky (Brand Equity) je ochota zákazníků platit za produkt dané značky

více peněz, než by zaplatili za produkty konkurenčních značek, příp. za produkty neznačkové“ (Karlíček a kol., 2018, str. 133). Dle Aakera (1995) hodnotu značky determinují dílčí aktiva, jako jsou povědomí o značce (Brand Awareness), vnímaná kvalita značky (Perceived Quality), loajalita ke značce (Brand Loyalty) a asociace, které značka vyvolává (Brand Associations). Karlíček a kol. (2018) navíc mezi dílčí aktiva zahrnují ochotu značku doporučit. Aaker se ve svém modelu soustředí na rozpoznatelnost a na to, jak je značka známá. Lane Keller (2007) přistupuje k hodnotě značky z perspektivy spotřebitele a tvrdí, že síla značky spočívá v mínění spotřebitelů a jejich pocitech o ní.

V literatuře a v praxi se pojem značka používá ve dvou základních rovinách, a to v kontextu firemní nebo primární značky a značky zaměstnavatele. Teorii značky, nejčastěji přisuzovanou primární značce, lze přenést i do kontextu značky zaměstnavatele. V případě, že firmy do své primární značky investují, bývá pro ně budování značky zaměstnavatele značně jednodušší. Vzpomínka na primární značku je totiž často spouštěčem emocí, které se mnohdy projeví právě tehdy, když si jedinec hledá nové zaměstnání.

1.3 Značka zaměstnavatele

Značku zaměstnavatele (Employer Brand) má každá společnost. Vzniká totiž v momentě, kdy nabere svého prvního zaměstnance. Prvními, kdo se tématem začali zabývat, byli v roce 1996 Ambler a Barrow, kteří téma diskutovali ve svém článku *The Employer Brand* v časopise *Journal of Brand Management*. Ambler a Barrow ve svém textu Employer Brand definují jako "soubor funkčních, ekonomických a psychologických výhod, které poskytuje zaměstnání a které jsou ztotožňovány se zaměstnavatelem" (1996, str. 187, volný překlad).

Dle Mosleyho (2014) je značka zaměstnavatele určena tím, jak lidé vnímají firmu jako zaměstnavatele, a komunikuje, proč je daná firma atraktivním místem pro práci. Značka zaměstnavatele světu říká, kdo je, jaká je a jakou má pověst. Je obecně známým faktem, že značku zaměstnavatele vytváří současní, budoucí a bývalí zaměstnanci. Z toho hlediska lze rozlišovat vnímání značky zaměstnavatele v rámci vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Silná značka zaměstnavatele přináší firmě řadu výhod, a to především usnadnění získávání a udržení si kvalitních zaměstnanců, zvláště na trzích a v oborech

s jejich nedostatkem. Silná značka totiž pomáhá snadněji oslovit a přilákat potenciální uchazeče. Pokud kandidáti vnímají firmu pozitivně, odráží se to ve větším počtu kandidátů, kteří sami zareagují na nabízené pozice. Nanjundeswaraswamy a kol. (2022) dodávají, že silná značka může firmu dovést k tomu, že se stane v konkurenčním prostředí vyhledávaným zaměstnavatelem. Experti na značku Aaker (1995) a Rosenbaum-Elliot a kol. (2018) se shodují, že většina lidí dá přednost renomované značce před neznámou. V kontextu značky zaměstnavatele to není výjimkou. Tegze (2019) dodává, že k silné značce zaměstnavatele neodmyslitelně patří dodržování závazků, které aktivně ovlivňuje spokojenost a samotnou výkonnost zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že silné propojení zaměstnanců s firmou vede pak k vyšší loajalitě a následně i k silnější personální stabilitě.

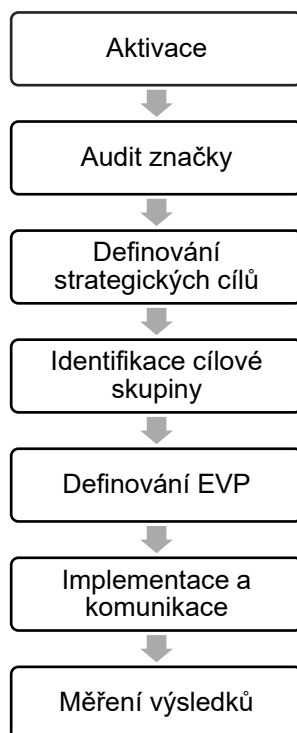
1.4 Employer Branding a jeho význam pro firmu

Employer Branding je strategický koncept řízení lidských zdrojů, který vychází z marketingu a představuje základní kámen pro efektivní náborové strategie, které mohou závažným způsobem ovlivnit vítězství ve válce o talenty. Jedná se o koncept, který uplatňuje marketingové a komunikační nástroje a koncepty řízení značky (Branding) vůči svým zaměstnancům a externímu okolí cílem stát se přitažlivým zaměstnavatelem. Employer Branding komunikuje firemní příběh, hodnoty, poslání, směr, vize, důvod existence firmy a smysl práce u daného zaměstnavatele.

Podobně jako Branding výrobků, který vytváří v myslích spotřebitelů trvalou představu o kvalitě a službách výrobků organizace, formuje Employer Branding mezi svými zaměstnanci a externím okolím image zaměstnavatele. V této souvislosti Tegze připomíná, že jedním z hlavních důvodů pro budování značky zaměstnavatele „přímé ovlivnění srdce, mysli a snů kandidátů a získání pověsti atraktivního zaměstnavatele“ (2019, str. 227). Právě vytvoření pozitivní image a atraktivní pozice na trhu práce jsou nejčastějšími důvody, kvůli kterým firmy do Employer Brandingu investují. Dalšími významnými motivy jsou posílení své pozice mezi konkurencí, firemní kultury či snížení nákladů na nábor. Motiv pro budování má každá firma jiný a liší se i způsob, kterým firmy splňují své cíle v oblasti budování značky.

1.5 Základní kroky Employer Brandingu

Přístupy k budování značky zaměstnavatele se v odborné literatuře (Lane, 2015; Barrow a Mosley, 2005; Mosley, 2014) značně liší a neexistuje přesně stanovený a jednotný postup. Autorka této práce studiem tématu a rešerší odborných zdrojů stanovila sedm základních fází, které by při úspěšném budování značky zaměstnavatele neměly být vynechány. Jednotlivé fáze jsou zobrazeny na Obr. 1.



Zdroj: (Lane, 2015; Barrow a Mosley, 2005; Mosley, 2014)

Obr. 1 Proces Employer Brandingu

Aktivace

První fází, která zahajuje celý proces budování značky zaměstnavatele, je konkrétní popud nebo spouštěč. Důvody k budování značky zaměstnavatele mohou vycházet z existujícího problému nebo z vlastní proaktivity organizace. Typickými problémy jsou nedostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání či odchod současných zaměstnanců ke konkurenci. Se strategií není vhodné začínat až ve chvíli, kdy je nepříznivá situace na trhu práce a nábor nepřináší očekávané výsledky. Efektivnější je vlastní proaktivita firem, které svou značku posilují konzistentně, za účelem upevnění své pozice na trhu nebo proto, aby vzniku budoucích problémů předešly.

Cílená Employer Branding strategie je vhodnou oblastí pro úzkou spolupráci personálního a marketingového oddělení. Není vhodné, aby na ní pracovali pouze personalisté bez marketingového know-how a bez použití jeho nástrojů. Vzájemnou spolupráci těchto oddělení navíc ulehčuje spolupráce s kolegy napříč odděleními, a to za podpory managementu. Budování značky zaměstnavatele je totiž oblast, která se týká všech, kteří mají zájem podílet se na posilování firemní kultury a pověsti firmy jako zaměstnavatele.

V rámci dlouhodobého řízení značky zaměstnavatele je nutné monitorovat konkurenci, držet krok s trhem, inspirovat se příklady úspěšné praxe a na základě všech těchto skutečností aktualizovat celou strategii. Dle Mosleyho a Schmidta (2017) je nutné, aby byla strategie flexibilní a co dva roky redefinovaná.

Audit značky

V rámci vytváření strategie budování značky zaměstnavatele je důležité znát výchozí bod organizace. Ke zmapování současného stavu značky je tedy nutné provést průzkum zahrnující vnímání značky současnými a odchozími zaměstnanci, kandidáty, ale i srovnání s konkurencí. Důkladný audit vnímání značky umožní pochopit, zda současná sdělení a pověst promítají hodnoty a atraktivitu, o kterou organizace usiluje, a zároveň slouží jako podklad pro definování cílové skupiny. Tato data lze získat zpětnou vazbou od zaměstnanců (interními průzkumy spokojenosti či otevřenými setkání s týmy, které mohou pomoci identifikovat problémy ovlivňující schopnost přilákat a udržet si talenty), zpětnou vazbou od odchozích zaměstnanců a kandidátů, z webových stránek s recenzemi zaměstnavatelů, ze sociálních médií a diskusí či externími průzkumy zaměřených na trh, konkurenci a talenty. Pro určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti jako zaměstnavatele, ale také náborového procesu, je po získání dat vhodné sestavit vlastní SWOT analýzu, která bude základem všech dalších kroků strategie.

Definování strategických cílů

Klíčovým bodem strategie budování značky zaměstnavatele je stanovení cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Všeobecným cílem je dle Hovorky (2020), spoluzakladatele agentury Brandbakery, která je lídrem v Employer Brandingu v České republice, přitáhnout, zapojit, udržet. Každá firma si však strategické cíle

stanovuje individuálně dle vlastních potřeb. Jednoduchým nástrojem, který pomáhá definovat cíle je dle Atherton (2022) metoda SMART, která říká, že by cíle měly být specifické (Specific), měřitelné (Measurable), dosažitelné (Achievable), reálné (Real) a časově ohraničené (Time-Bound).

Identifikace cílové skupiny

Strategii budování značky zaměstnavatele nelze efektivně vytvořit bez stanovení cílové skupiny, na kterou se chce daná firma soustředit. Dle Barrowa a Mosleyho je každá značka je obklopena alternativami soupeřících o pozornost, zájem a loajalitu cílového publika, a proto se firmy musí soustředit na to, jak v této přeplněné oblasti účinně konkurovat (2005). V kontextu získávání zaměstnanců hovoříme o cílové skupině jakožto o osobě kandidáta, která představuje vizuální prezentaci ideálního uchazeče o zaměstnání.

Při stanovení osoby kandidáta lze vycházet z kritérií, jako jsou úroveň zkušeností (zda se jedná o čerstvého absolventa, který začíná nebo o zkušeného jedince), nejvyšší dosažené vzdělání, vystudovaný obor a jiná relevantní kvalifikace, osobnostní předpoklady nebo relevantní kompetence. Dále je výhodné vycházet z řad vlastních zaměstnanců a odpovědět si na otázky, díky kterým je mnohem snazší definovat, jaký druh obsahu by měl být vytvořen a jakými kanály by měl být propagován. Typickými jsou otázky týkající se generace uchazečů, osobnostních rysů, co je pro ně v oblasti kariéry důležité, kde vyhledávají informace, kde hledají volná pracovní místa, jaký obsah o zaměstnavatelích považují za cenný, zda tráví čas na sociálních sítích, jestli jsou to aktivní nebo pasivní uchazeči o zaměstnání, co je každodenně motivuje, jaké role a odpovědnosti chtějí či kdo ovlivňuje jejich rozhodování. Dle Tegzeho (2019) by bez správně definované cílové skupiny náboráři ztráceli svůj čas vyhledáváním a přesvědčováním lidí, kteří o nabídky nemají zájem, protože nevidí jejich přínos pro svoji pracovní kariéru. Pouze správným definováním cílové skupiny si můžou být náboráři jisti, že nabídka vhodnému publiku skutečně dorazí.

Definování Employer Value Proposition

Employer Value Proposition (dále jen EVP), nebo také hodnotová nabídka zaměstnavatele, je klíčovou součástí tzv. DNA značky zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je to, jak je v současné době zaměstnanci nebo kandidáty vnímána,

ovšem EVP určuje budoucí ideální stav. Tedy tak, jak firma chce, aby byla zaměstnanci a kandidáty vnímána. Employer Branding má následně tento rozdíl mezi aktuálním a budoucím stavem odstranit. EVP se dle Charaka a Pawara (2017) věnuje tématu proč se stát a proč zůstat zaměstnancem dané společnosti.

Definování jedinečného a správně cíleného EVP lze považovat za nejdůležitější krok Employer Brandingu. EVP dle Gospodinové (2021) určuje pozici značky zaměstnavatele (Positioning) a její strategické směřování zároveň. Vijayalakshmi a Uthayasuriyan (2015) zmiňují, že cílem EVP je učinit společnost mezi dalšími zaměstnavateli výraznou, přitažlivou, nebo dokonce jedinečnou. Toho může být dosaženo tím, že organizace pro své zaměstnance udělá něco, co nikdo jiný v oboru či specializaci nedělá. Dle Miller-Merrell (2022) a App a kol. (2012) lze EVP považovat za slib nebo psychologickou smlouvu mezi zaměstnavatelem a stávajícím či potenciálním zaměstnancem popisující, co může očekávat výměnou za svůj talent, zkušenosti a dovednosti.

Vytvoření autentického a relevantního EVP je nezbytné, aby bylo v souladu se strategickým kontextem společnosti, její vizí, misí a hodnotami. Při definování svého EVP musí organizace dle Lane (2015) vzít v potaz otázky týkající se toho, čím se organizace zabývá, čím chce být známá, jaký typ lidí je k tomu potřeba či jaké prostředí chce organizace vytvořit. Výchozím krokem ke stanovení úspěšného EVP je objevování a porozumění. Zde lze vycházet ze zjištěných dat z průzkumu. Klíčovými výstupy průzkumu pro tvorbu EVP budou především informace, co zaměstnance v zaměstnání a na konkrétní firmě nejvíce baví, čeho si cení nebo v čem je práce jiná či lepší než u konkurentů. Rovněž dojde k porozumění kandidátům ohledně toho, co je pro ně důležité a co je zaujme.

Dalším krokem stanovení jedinečného EVP je hledání témat, kterými se může firma co nejlépe diferencovat. Výchozím bodem, sloužícím jako vodítko pro zbytek nabídky hodnoty firmy, by měl být dle Jouany (2022) systém odměňování. Autorka popisuje, že společnosti, které své zaměstnance odměňují průměrnou či podprůměrnou finanční kompenzací, potřebují jiné jedinečné prvky, aby byly atraktivní jak pro zkušené, tak pro mladé odborníky. Kromě odměňování jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pracovní podmínky, a to především pro mladé cílové skupiny, které kladou velký důraz na zdravou rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. To může zahrnovat faktory jako flexibilní pracovní úvazky,

možnost pracovat z domova, kvalitní vybavení, uspořádání pracovního prostředí či nápoje a občerstvení na pracovišti.

Důležitou roli hrají rovněž hodnoty, které společnost vyznává, a to, zda se s nimi uchazeči ztotožňují. Firemní kultura zahrnuje postoj k lidským, sociálním nebo politickým otázkám. Pro mnoho uchazečů hledající dlouhodobé zaměstnání je důležité, aby s nimi zaměstnavatel sdílel podobný postoj. V současné době, kdy je na trhu práce nepřeborný počet mladých a atraktivních start-upů, může zavedená společnost konkurovat zdůvodněním své stability a jistoty zaměstnání.

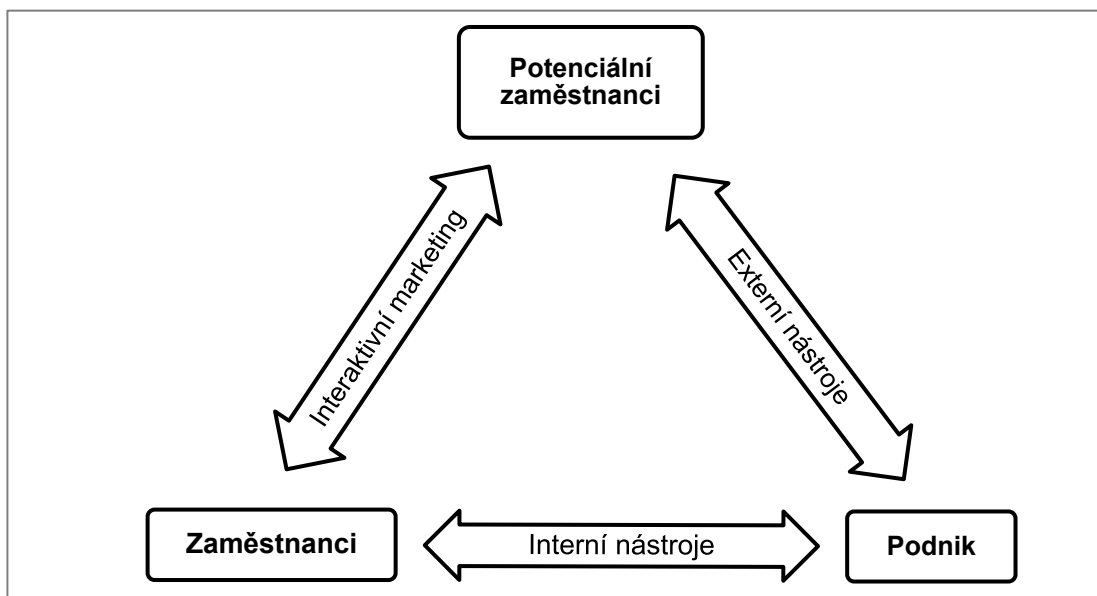
Historie, růst či vedoucí role na trhu jsou faktory poskytující zaměstnancům pocit jistoty. Pocit, že zaměstnání nebude ohroženo vnějšími ekonomickými vlivy, může být pro přilákání kandidátů orientujících se na bezpečnost rozhodujícím faktorem. Dalším velmi relevantním faktorem je společenská odpovědnost firem (CSR), která se stává mocným náborovým nástrojem. Uchazeči totiž často hledají svá uplatnění ve firmách, které, jak zmiňuje Heilmann a kol. (2013) odpovídají jejich vlastním hodnotám, a právě zde může silná politika společenské odpovědnosti firem pomoci. S tím, že CSR dokáže ovlivnit postupy používané při budování značky zaměstnavatele, souhlasí i Dvořáková a kol. (2019), podle kterých není značka zaměstnavatele jen prodejem zaměstnavatele, ale může podpořit rozvoj dlouhodobých vztahů se stakeholdery.

Fáze implementace a komunikace

Předposlední fází je fáze implementace, v rámci které dochází za pomoci vybraných komunikačních kanálů k přenosu obsahu značky cílovým skupinám. V tomto kontextu se nejčastěji využívají nástroje popisované v druhé kapitole teoretické části této práce. Komunikace probíhá zejména použitím marketingového komunikačního mixu. Charak a Pawar (2017) uvádějí, že v rámci komunikace je nutné rozlišovat mezi interními a externími komunikačními kanály. Interní komunikační kanály se aplikují pro komunikaci se stávajícími zaměstnanci, zatímco externí komunikační kanály jsou využívány pro komunikaci s potenciálními kandidáty. V kontextu náboru je dle autorů nutné komunikovat skrze externí komunikační kanály tak, aby se EVP odráželo v každé jeho fázi.

Interní a externí nástroje Employer Brandingu jsou propojené a vzájemně na sebe působí. Aktivity uplatňované v rámci interních nástrojů ovlivňují spokojenost

a loajalitu současných zaměstnanců, ovlivňují ovšem i vnímání podniku jako zaměstnavatele na veřejnosti. Stejně tak externí aktivity směřují k vnějšímu okolí. Vzájemnou provázanost prezentuje Obr. 2, který dle Myslivcové a kol. (2017) navíc obsahuje interaktivní marketing, označující vztah mezi zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci.



Zdroj: (Myslivcová a kol., 2017)

Obr. 2 Propojenost interních a externích nástrojů Employer Brandingu

Měření výsledků

Podmínky na trhu se neustále mění, a proto na ně musí firmy pružně reagovat a přizpůsobovat tomu svou strategii. To znamená, že dříve vytvořená strategie nemusí současným požadavkům cílové skupiny vyhovovat. Proto je nutné výsledky pravidelně monitorovat a porovnávat s vytyčenými cíli. Tehdy lze případné nedostatky včas odhalit a reagovat na ně.

V kontextu Employer Brandingu se nesledují obchodní metriky jako takové, ale samotní zaměstnanci a kandidáti. Zaznamenává se, jak se mění jejich chování, co změny přináší a jak to může firma z dlouhodobého hlediska ovlivnit. Dlouhodobý dopad strategie lze nejlépe sledovat pomocí trackingových studií probíhajících formou marketingového výzkumu. Ten je prováděn se stejným obsahem a stejnou metodikou v několika po sobě jdoucích letech. Studie mohou být dle Mosleyho a Schmidta (2017) zaměřeny na povědomí o značce nebo na zkušenost zaměstnance nebo kandidáta (Employee/Candidate Experience). Zkušenost lze

zjišťovat ve zpětnovazebních dotaznících, které jsou zaměřeny na průběh výběrového řízení, adaptaci (Onboarding) nebo skrze rozhovory s odcházejícími zaměstnanci.

Dle Hovorky využít řadu dalších měřitelných ukazatelů jako jsou počet nováčků odcházejících do jednoho roku od nástupu, míra dobrovolně odcházejících zaměstnanců nebo míra doporučení kandidátů současnými zaměstnanci. Dle autora lze sledovat i ukazatele spojené s měřením nákladů, jako jsou průměrné náklady na nábor, náklady na uchazeče či náklady na obsazení pozice (2020). Dále lze konkrétně sledovat počet kandidátů hlásících se o volné pracovní místo, dobu obsazení jedné pozice nebo návštěvnost kariérních stránek.

Dle Mosleyho a Schmidta lze rovněž v rámci Employer Brandingu měřit dosah kampaně, který zaznamenává počet lidí, kteří mohli kampaň vidět nebo také angažovanost, která je měřitelná celkovým počtem získaných životopisů nebo konverzním poměrem (2017). Konverzní poměr, nebo také Click-Through Rate, představuje procento uchazečů, kteří se proklikli přes bannerovou reklamu na kariérní stránky firmy.

2 Klíčové nástroje Employer Brandingu

Druhá kapitola teoretické části se věnuje klíčovým nástrojům Employer Brandingu. První podkapitola popisuje vybrané interní nástroje a specifikuje jejich význam. Druhá se zabývá definováním vybraných externích nástrojů. Závěr kapitoly specifikuje předpokládaný vývoj Employer Brandingu v roce 2023.

2.1 Interní nástroje Employer Brandingu

Interní nástroje jsou aktivity, jejichž účelem je zvýšení či zachování atraktivity značky u stávajících zaměstnanců, a to především proto, že „zaměstnanci firmy jsou jejím prvním trhem, protože zaměstnanci jsou interními zákazníky a pracovní místa jsou interními produkty“ (Heilmann a kol., 2013, str. 288, volný překlad). Primárním cílem interních nástrojů je zvyšování motivace, výkonnosti a angažovanosti zaměstnanců, ale rovněž i snižování fluktuace a nákladů s ní spojených. Stávající zaměstnanci jsou nositelé zkušenosti, kterou předávají do externího prostředí, což značně ovlivňuje značku zaměstnavatele a její atraktivitu. Zaměstnance lze dle Urbancové a Hudákové považovat za nejlepší ambasadory dané značky. Interní nástroje pomáhají i při obsazování volných pracovních míst z řad vlastních zaměstnanců (2017). Nejvýznamnějšími výhodami nábory z vnitřních zdrojů jsou nízká cena, mnohdy kratší doba obsazení volné pozice a vyřízení související administrativy. Dále to, že má firma svého zaměstnance již ověřeného, tito lidé se ve firmě již orientují, znají ji a mají o ní přehled. Jako nevýhodu lze vnímat omezený příliv nových nápadů soupeření mezi zaměstnanci, které může negativně ovlivnit klima na pracovišti.

Spokojenost zaměstnanců může mít několik různých podob. Někdo může být spokojený díky nenáročné práci a někdo jiný z toho důvodu, že hodnotám společnosti věří a dokáže se s nimi ztotožnit. Stotz a Wedel-Klein vysvětlují, že interními nástroji, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců a potažmo na značku zaměstnavatele, jsou HR produkty a procesy, vedení lidí a pracovní prostředí (2013). Tím konkrétně může být podniková kultura, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj nebo interní komunikace.

Podniková kultura

Podniková kultura je pro spokojenost zaměstnanců a úspěšnou značku zaměstnavatele základním kamenem. „Podnikovou kulturu lze chápat jako konkrétní soubor předpokladů, norem chování, postojů a hodnot v dané organizaci“ (Myslivcová a kol., 2017, str. 54). Tento soubor je uvnitř společnosti přijímán, sdílen a následně se projevuje v chování a jednání samotných členů firmy. To se promítá i do celkové prezentace navenek. To, jak je firma vnímána uvnitř i navenek, vytváří image společnosti. Podle Myslivcové a kol. (2017) se smysl péče o podnikovou kulturu zakládá na stabilizaci zaměstnanců. Podniková kultura má totiž významný vliv na úroveň spokojenosti, motivace a angažovanosti lidského kapitálu. V momentě, kdy zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu kladně, je menší pravděpodobnost, že budou uvažovat o změně zaměstnání. Proto je nutné komunikovat správná témata, používat vhodný jazyk a pracovat soustavně s interními událostmi.

Motivace a odměňování

Motivace je nezbytnou součástí značky zaměstnavatele a jejího budování. Motivace je totiž klíčovým faktorem, který ovlivňuje pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu zaměstnanců. Pokud si firmy chtějí zaměstnance, včetně jejich motivace, udržet, je nutné je za jejich jednání odměňovat. Motivace je do jisté míry individuální. Urban uvádí, že k hlavním typům motivačních faktorů, které mohou v individuálním motivačním profilu převládat, patří finanční motivace, výkonová motivace, potřeba sociální či odborné prestiže a potřeba vykonávat práci mající určité společenské poslání (2017, str. 41). Dalšími ovlivňujícími faktory jsou potřeba moci či sociální sounáležitosti. Dle zdroje je evidentní, že nelze zaměstnance stabilizovat pouze pomocí finančních nástrojů. V souvislosti s tím autor uvádí, že „důležitou úlohu hraje jejich důvěra v organizaci, řízení na základě dlouhodobých cílů spojených s posílením rozhodovacích pravomocí, prostor pro iniciativu a možnost své pracovní postupy zlepšovat“ (2017, str. 113). Nenahraditelnou součástí motivace je i pochvala a uznání. Motivaci zaměstnanců rovněž ovlivňuje způsob jejich kontroly a zpětné vazby k jejich vykonávané práci.

Finančními nástroji jsou v tomto kontextu chápány odměny hmotné povahy, pod kterými si lze představit základní mzdu, odměny či zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. Primárním

důvodem jejich poskytování je získání a udržení kvalitních zaměstnanců tím, že se jim poskytnou podmínky, služba či péče zvyšující spokojenost.

Vzdělávání a rozvoj

Dalším významným procesem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců, potažmo značku zaměstnavatele, je jejich vzdělávání a rozvoj. Ty jsou pro nabídku značky zaměstnavatele zásadní, protože kromě toho, že ovlivňují atraktivitu společnosti vůči uchazečům, přináší trvalou schopnost udržovat vysokou úroveň výkonnosti a angažovanosti tím, že se zaměřují na budování a posilování dovedností potřebných pro dosažení úspěšnosti firmy. Dle Armstronga a Taylora je vzdělávání a rozvoj „proces získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů prostřednictvím učení nebo rozvíjení zkušeností“ (2014, str. 288, volný překlad). Učení na pracovišti je z velké části neformální proces zahrnující sebeřízené učení a je rozšířeno koučováním, mentoringem, e-learningem a dalšími metodami. Způsoby, jakými se lidé učí se liší a to, co se naučí, do značné míry závisí na tom, jak dobře jsou motivováni. Důležitost motivace k efektivnímu vzdělávání rovněž potvrzuje Reynolds a kol. (2002). Za správných podmínek může totiž silná dispozice k učení, posílená solidními zkušenostmi a pozitivním přístupem, vést k výjimečnému výkonu. V případě, že společnost investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, lidé mají pocit, že je o ně postaráno a neustále se posouvají kupředu. Tím rovněž i dochází k posilování značky zaměstnavatele.

Interní komunikace

Interní komunikace je druh komunikace zaměřující se na veškerá sdělení uvnitř podniku působící na stávající pracovníky. Značka zaměstnavatele a interní komunikace jsou dvě oblasti, které jsou vzájemně sladěné a propojené a musí spolu úzce spolupracovat jako jedna komunikační jednotka. Interní komunikace slouží zaměstnancům k zorientování se, co se ve firmě děje a jakých dosahuje výsledků. Díky tomu, že jsou zaměstnanci informováni, rozumí důvodu existence subjektu, což se projevuje v jejich motivaci, potažmo ekonomických výsledcích celé firmy. V tomto duchu Pokorný připomíná, že „Čím lépe společnost interně komunikuje, tím lepší mají zaměstnanci podmínky pro identifikaci s danou značkou“ (2020). Nelze tedy připustit, aby zaměstnanci měli pocit, že ve firmě existují dva tábory, vedení a oni. Cílem interní komunikace je to, aby firma fungovala jako jeden člověk. Interní komunikace nejčastěji probíhá prostřednictvím sociálních médií, zejména intranetu,

e-mailu, sociálních sítí nebo skrze tištěná média, jako jsou interní časopis, letáky, brožury, anebo osobní komunikací.

2.2 Externí nástroje Employer Brandingu

Externí nástroje se využívají směrem k vnějšímu okolí firmy, a to s ohledem na aktivní a pasivní uchazeče na trhu práce. Vzhledem k rekordní zaměstnanosti v České republice se pracovní portály se v posledních letech každodenně plní stovkami nových pracovních inzerátů a zaměstnavatelé vedou válku o talenty. Řešením, jak válku o talenty vyhrát, je dle Heilmann a kol. (2013) využití externích nástrojů zodpovědných za veškeré aktivity týkající se nábory zaměstnanců. Správně zvolenými nástroji dochází k budování pozitivní značky zaměstnavatele a pozitivní image firmy. Myslivcová a kol. (2017, str. 38) považují za primární úlohu externích nástrojů „prezentovat pracovní pozici co možná nejatraktivněji, zaujmout sdělením adekvátní kandidáty a navázat s nimi kontakt.“

V rámci externích nástrojů lze využít řadu komunikačních kanálů, jejichž funkcí je vytvoření obrazu společnosti s cílem vzbudit v kandidátovi zájem pracovat v dané společnosti. Jak bylo vysvětleno ve druhé kapitole, společnost těmito komunikačními kanály komunikuje mimo jiné svou definovanou Employer Value Proposition, kterou informuje o výhodách práce pro danou značku. Výběr komunikačních kanálů závisí na tom, jak nejlépe dokáže oslovit danou cílovou skupinu. V dnešním online světě lze za ty nejvýznamnější považovat právě online komunikační kanály. Tato diplomová práce je zaměřena na dvě oblasti, a to na sociální sítě a kariérní stránky. Druhou neméně významnou skupinu tvoří offline komunikační kanály. Práce se opět zaměřuje na dvě vybrané oblasti, a to na spolupráci se školami a na kariérní veletrhy.

2.2.1 Online komunikační kanály

Sociální sítě

Před samotným definováním sociálních sítí je nutné zasadit pojem do kontextu online sociálních médií. Ta jsou například Karlíčkem a kol. definována jako „otevřené interaktivní online aplikace, které podporují vznik neformálních uživatelských sítí“ (2016, str. 196). Konkrétně se online sociálními médii rozumí blogy, online komunity nebo právě sociální sítě.

Sociální sítě představují v současné době nejpoužívanější formu online médií a jeden z nejrychlejších a nejlevnějších způsobů, jak dostat značku zaměstnavatele lidem blíže. „Propojení, sdílení, interaktivnost a reputace“, to jsou dle Semerádové a kol. (2021, str. 134) čtyři primární charakteristiky sociálních médií. Důvodů, proč sociální sítě tak dobře fungují a jsou natolik populární, existuje celá řada. Nejběžnějšími z nich jsou dle autorky „socializace, okamžitost, udržování kontaktů, sdílení médií, aplikace, poznávání nových lidí, obchodování, ale i tlak vrstevníků“ (2021, str. 134). Sociální sítě, především díky velkému množství osobních údajů a údajů o preferencích, umožňují jednodušší oslovení cílového kandidáta a komunikaci s ním. Cílení na to správné publikum je velmi přesné a konkrétní, což přináší vyšší návratnost investic a vyšší míru prokliku na kariérní stránky společnosti. Sociální sítě, jak připomíná Tanner, tedy představují účinný způsob, jak spravovat reputaci své značky zaměstnavatele a být vidět (2022). V případě pochybení ze strany firmy dokážou sociální sítě poškodit značku zaměstnavatele závažnou rychlostí. V dnešní době lze těžko hledat společnost, která by nevyužívala alespoň jednu sociální síť, ať už se jedná o LinkedIn, Facebook, YouTube či Instagram. Firmy, které nemají jasnou online stopu značky zaměstnavatele, přichází oproti firmám s propracovanějšími značkami o značné množství kandidátů.

Dle Tegzeho (2019) stojí práce náboráře na sociálních sítích na dvou pilířích. Prvním z nich je dle autora práce s daty, která vypovídají o tom, co funguje, a co naopak nikoliv. Dále data vypovídají o návratnosti investic a účinnosti marketingových kampaní. Autor připomíná, že v případě, že data nejsou nebo se s nimi nepracuje, jsou šance na úspěch takřka nulové, neboť bez dat a jiných pokladů by byly výstupy pouhými pocity a dojmy. Druhým pilířem, který Tegze popisuje, je v moderním náboru je pochopení toho, jak marketing funguje. Propojením psychologie a marketingu autor předpokládá, že náborář schopen zapůsobit na vytipované uchazeče a na ty, kteří nové příležitosti aktivně nevyhledávají, mnohem efektivněji. Na závěr je důležité připomenout, že i dle Tanner (2022) je klíčem k úspěchu práce se sociálními sítěmi konzistentnost a plánování obsahu redakčního kalendáře. Proto by si firmy měly nastavit pravidelnou kadenci organického publikování na všech hlavních kanálech, aby svou značku udržely v povědomí.

Ačkoliv zájem o Facebook klesá, stále se jedná o nejpoužívanější sociální síť na světě, která čítá necelé tři miliardy uživatelů. V České republice ho denně využívá až 89 % uživatelů internetu (Klusoň, 2022). Facebook je nástroj, který lze považovat za ideální pro náborové kampaně. Jednou z jeho výhod, například oproti pracovním portálům, je, že se skrze něj dá dostat k lidem, kteří nové zaměstnání zatím aktivně nehledají. Dále lze díky algoritmům zacílit na přesné kandidáty, které chce společnost oslovit. Neméně důležitou výhodou je okamžitá zpětná vazba či nízká cena. Náborové kampaně na Facebooku jsou totiž v porovnání s LinkedIn či personálními agenturami značně levnější. Podporovat značku zaměstnavatele lze dle Klusoně rovněž pomocí přímého zapojení firmy do konverzací v rámci tematických skupin. Nikoliv ve smyslu sdílení otevřených pracovních pozic, ale tím, že se stane hodnotným členem skupiny, který má co říct k relevantním tématům. Díky tomu si firma zvýší svou důvěryhodnost a zlepší vztahy s komunitou (2022).

Jedním ze způsobů, kterým lze propagovat volné pracovní místo nebo značku zaměstnavatele na Facebooku, je pomocí facebookových reklam, popřípadě Lead Ads (generování potenciálních zákazníků), které připomíná zjednodušený pracovní inzerát. Nábor probíhá výhradně v prostředí platformy, která uživatele navede po rozkliknutí banneru na interaktivní formulář. Základním reklamním formátem je právě banner či náborové video, které představuje konkrétní pracovní pozici. Dalším z užitečných nástrojů je rotující reklama (Carousel), kterou lze použít pro prezentaci jednotlivých benefitů či jiných důvodů, proč u daného zaměstnavatele pracovat. Nábor lze komunikovat i v obecné rovině, ovšem účinnější je vytvořit firemní kariérní facebookovou stránku, aby se zabránilo zahlcování stránky klasické.

YouTube je druhou nejpoužívanější sociální sítí. Pro firmy je zde dobré sdílet obsah firemní komunikace z toho důvodu, protože je YouTube skvělým nástrojem pro získání pozornosti a vzbuzení emocí. V současné době se dostávají do popředí sociální sítě, které jsou založené na videoobsahu, samotné sdílení fotografií již není dostatečné. V tomto kontextu lze rovněž hovořit o sítích, jako TikTok nebo Instagram. Lidé se na sociálních sítích nejvíce zajímají o firemní kulturu, atmosféru na pracovišti a jací lidé ve firmě pracují. K vytvoření komplexní představy uchazečů slouží videa ze zákulisí dění ve firmě, rozhovory se zaměstnanci

nebo ukázky společných aktivit. Nejdůležitějšími faktory na videoobsahu jsou autenticita a konzistentnost.

LinkedIn je globální profesní síť, na které hledá novou práci 49 milionů lidí denně, avšak v českém měřítku je tato sociální síť slabá. V rámci českého prostředí ho totiž používá pouze 23 % lidí (Klusoň, 2022). Sociální síť je ideální pro vyhledávání novinek z oboru, navazování kontaktů s lidmi z profesního prostředí a propagaci značky zaměstnavatele. Zároveň se jedná o největší profesionální marketingový kanál sociálních médií. Dle Tegzeho (2019) je LinkedIn základním nástrojem každého náboráře. Pro úspěšný nábor, potažmo budování značky zaměstnavatele, není dle autora příliš efektivní sdílet samotné nabídky práce. Naopak vyzdvihuje osobní značku náboráře a jeho aktivní komunikaci. Tou se dle jeho slov rozumí psaní vlastních článků, příspěvků či sdílení odkazů na zajímavé obsahy webových stránek a reagování na zveřejněné články či příspěvky. Je to dle autora způsob, kterým se náborářům podaří oslovit co nejširší okruh lidí a podpořit osobní značku. To ostatním umožňuje poznat, jaký náborář je a co umí. Kvalita profilu náboráře na LinkedIn je tedy rozhodující. Dobře zpracovaný profil dodá náboráři u kandidátů vyšší důvěryhodnost a nezbuzuje pochybnosti o jeho profesní integritě. Pro publikaci nabídek práce lze na LinkedIn využít placené inzerce, kde mají kandidáti možnost nahlédnout na profil náboráře představující kontaktní osobu, na kterou se kandidáti budou přímo obracet a která bude jakýmsi garantem pravdivosti zveřejněných údajů v inzerátu. Prezentace osoby náboráře je tedy důležitý faktor ovlivňující výsledek celého procesu náboru.

Instagram je vhodným nástrojem, jak ukázat firemní kulturu a zároveň být informativní. Jedná se o ideální platformu, která umožňuje blíže nahlédnout do zákulisí firmy a ukázat její lidskou stránku. Instagram je rovněž vhodnou platformou pro obsah vytvářený zaměstnanci, tedy pro sdílení fotografií firemní kultury, zkušeností zaměstnanců nebo videí ze života ve firmě. Pohled zaměstnanců ve firmě totiž pomáhá s transparentností a značka tím ukazuje svou autentičnost.

Kariérní stránky

Kariérní stránky jsou výkladní skříní firem. Kandidáti se na ně dostávají různými způsoby, jako jsou přímé vyhledání či přímý odkaz, proklik ze sociálních sítí nebo skrze pracovní portály inzerující volná pracovní místa. Dle Krane kariérní

stránky představují komunikační kanál aktivující a rozvíjející značku zaměstnavatele (2017). Vytvoření či přepracování aktuálních kariérních stránek nelze bez toho, aniž by společnost nejprve pochopila, kdo je a co může nabídnout. Jakmile si společnost své EVP osvojí, může ho rozšířit do svých kanálů včetně kariérního webu.

Hlavní součástí kariérních stránek jsou aktuálně volné pozice, nejlépe rozdělené do kategorií dle povahy pozice, oddělení či lokace. Navigace webu by měla být jednoduchá a přehledná. Hejlová připomíná, že základním pravidlem stavby webu je dodržovat pravidlo tří kliků (2015). Další součástí kariérních stránek jsou výhody a benefity práce pro danou společnost, kterým lze věnovat své vlastní místo na webu. V popředí by měly být ty, které zaměstnanci nejvíce oceňují, anebo ty, které společnost považuje za výjimečné či málo obvyklé. K těmto výhodám Tvrdá přidává i medailonky zaměstnanců vysvětlujících, jaký význam jim benefit v životě přináší (2021). Součástí kariérního webu je formulář, na který se uchazeč dostane pomocí Call To Action tlačítka, které by mělo být velké a nepřehlédnutelné, nejlépe odlišeno výraznou barvou. Před samotnou tvorbou kariérního webu musí společnost své uživatele dobře znát. Dle toho se stanoví samotná navigace webu, která člověka navede tam, kam potřebuje. Pro kandidáty jsou rovněž atraktivní patičky typu volné pozice, informace o firmě, týmech, odděleních a kolezích, benefitech a firemní kultuře nebo hodnotách.

Další součástí kariérních stránek může být prohlášení o misi a hodnotách společnosti, čímž se značka zaměstnavatele podpoří zásadním způsobem (Heilmann a kol., 2023). Podle autorů se firma se vymezí v tom, co je pro ni důležité a čeho chce dosáhnout, čímž přiláká stejně nastavené uchazeče. Pro snížení nejistoty kandidátů lze na kariérní stránky rovněž zařadit informace o průběhu výběrového řízení, a to například pomocí grafu či schématu. Další velmi atraktivní součástí kariérního webu je představení jednotlivých týmů, zaměstnanců a jejich příběhů či pracovního prostředí.

Ve druhé kapitole byla vysvětlena identita značky a grafický manuál. Pravidla, která jsou v těchto manuálech zakotvena, musí být integrována i v rámci kariérních stránek. Cílem samotných pracovních inzerátů je zaujmout, přitáhnout a prodat pracovní místo. Text, jak zmiňuje Malý, by měl být srozumitelný a co nejkratší, nejlépe propojen obrázky, infografikou a videi (2022). Lidé procházejí obsah webu

pohledem a dlouhé texty často nečtou. Firmy by se rovněž neměly držet pouze jednoho scénáře, a proto je důležité psát každý inzerát jazykem konkrétní cílové skupiny a neustále ho aktualizovat.

Kvalitní inzerát je dle Tegzeho (2019) nutné brát za investici, jejíž návratnost je potřeba pravidelně vyhodnocovat, a inzerát výsledkům přizpůsobovat. Hodnocení efektivit kariérních stránek je jednoduché a spolehlivé, přesně tak jako tomu je i u klasického webu. Dle Karlíčka a kol. (2016) lze na kariérních stránkách sledovat návštěvnost či počet navracejících se uživatelů a zjistit, jakou část stránky si návštěvníci nejčastěji zobrazují nebo z jakého zdroje se na daný web dostávají. Dále se sleduje, kolik návštěvníků učiní požadovaný úkon. Tím se například rozumí přihlášení se do výběrového řízení.

2.2.2 Offline komunikační kanály

Offline komunikační kanály jsou druhou významnou skupinou komunikačních kanálů budování značky zaměstnavatele. Ačkoliv se používání kanálů, které lze rovněž chápat jako setkávání se tváří v tvář, v posledních letech především kvůli nárůstu používání online komunikačních kanálů a pandemii COVID-19 snižuje, stále existují události, které představují efektivní možnost prezentace. A to konkrétně spolupráce se školami nebo pracovní veletrhy.

Partnerství se školami jsou účinným nástrojem zaměřující se na budoucí zaměstnance z řad studentů. Školy mají v mnoha případech sekci o partnerských podnicích a pracovních nabídkách na svých webových stránkách nebo na půdě školy na vývěskách. Firmy se díky tomu dostávají mladým lidem do podvědomí a snaží se jim díky svým aktivitám ukázat, proč jsou atraktivním místem pro práci, či dokonce pro start jejich kariéry. Společnosti studentům poskytují pracovní stáže nebo práci na zkrácený úvazek a studenti ve firmě často vypracovávají své závěrečné práce. Touto formou spolupráce si podniky vychovávají své budoucí zaměstnance. Kromě stáží se firmy účastní studentských pracovních veletrhů, pořádají studentské soutěže, přednáší na školách nebo organizují komentované exkurze do svých provozů.

Druhým ze způsobů navazování kontaktů mimo online prostředí jsou kariérní veletrhy. Díky kariérním veletrhům je možné dostat se do přímého kontaktu s cílovou skupinou. Veletrhy se nemusí omezovat pouze na nábor, ale i na formu

Public Relations společnosti. Tato událost poskytuje značkám silnou viditelnou prezentaci, díky které lze přilákat spoustu lidí. V dnešní době existují rovněž možnosti virtuálních veletrhů, avšak ani od tradičních veletrhů se vzhledem k jejich výhodám neopustilo. Zástupci firmy se během několika hodin potkají tváří v tvář s desítkami potenciálních zájemců. To jednak šetří čas, protože namísto analyzování životopisů a provádění pohovorů přímo ve firmě se uchazeči hovoří na veletrhu, ale rovněž se na místě ihned odstraní případné nejasnosti ohledně toho, co je v jejich životopisech uvedeno. Další výhodou pracovních veletrhů je neformální uvolněná atmosféra, která je často příznivější než při pracovních pohovorech.

2.3 Předpoklady vývoje Employer Brandingu v roce 2023

Po dlouhých letech prosperity a rekordně nízké nezaměstnanosti ekonomika slábne, nábor zaměstnanců zpomaluje a firemní rozpočty se zužují. V současné době ekonomické nejistoty sahá řada firem po krácení rozpočtu právě v rámci budování své značky zaměstnavatele. Dle Furman (2023) ale odborníci na talenty ví, že budování značky a posilování pozitivního obrazu v očích kandidátů a zaměstnanců vyžaduje dlouhodobou hru. I v době zpomalení nábory však je nutné značku zaměstnavatele posilovat a udržovat.

Furman (2023) ve svém článku popisuje, že odborníci ze společnosti IBM definovali pět klíčových trendů v oblasti budování značky zaměstnavatele v roce 2023. Prvním z trendů je dopad způsobu vypořádávání se s propouštěním. Propouštění se stává v řadě sektorů normou, a pokud je řízeno špatným způsobem, může být image vážně poškozena. V komunikaci je důležité být empatický, transparentní a poskytovat co největší pomoc. V době ekonomické nejistoty je přirozené, že se zaměstnanci obávají změny zaměstnání, proto by měla být v rámci EVP zdůrazněna stabilita firmy, což představuje druhý trend, se kterým odborníci z IBM přichází. S touto myšlenkou se ztotožňuje i Ghiciuc (2022). Třetím trendem je komunikace sociálních hodnot. Bez ohledu na ekonomický vzestup je práce pro společnost, která sdílí jejich hodnoty, pro zaměstnance a kandidáty i nadále klíčovou prioritou. Kandidáti si chtějí vybrat, kde a kdy budou pracovat. Počet kandidátů, kteří hledají práci na dálku, podle Furman roste, ovšem počet těchto zveřejněných pracovních míst klesá (2023). Tuto dynamiku by ovšem firmy měly v následujícím roce využít ve svůj prospěch a zdůraznit tak při budování značky

svou flexibilitu. Posledním trendem je návrat e-mailového marketingu. Klíčem k úspěšné e-mailové kampani je vytvoření newsletteru pro vybranou skupinu poskytující diferencovanou hodnotu. Cílem není nabádání, aby se lidé o práci ucházeli, ale aby žádost o zaměstnání přišla sama od sebe.

Dle Ghiciuc (2022) by měl být v roce 2023 v rámci Employer Brandingu ve středu zájmu kvalitní adaptace. Běžný Onboarding je dle autorky obecný a neosobní. Jako řešení tohoto problému autorka navrhuje přizpůsobení Onboardingu tak, aby odpovídal každé roli. Takový přístup umožňuje novým pracovníkům pocítit, že jsou jejich potřeby naplňovány, čímž se zvyšuje angažovanost, motivace a nadšení. Být od samého začátku autentický a férový je dalším příkladem toho, že firemní kultura nemůže být jen povrchní, ale musí procházet hluboko celou organizací. Takovým způsobem jsou dle Ghiciuc očekávání zaměstnanců nastavena vhodně od prvního dne a nehrozí nepříjemná překvapení, která by vedla k nespokojenosti (2022). Dle Menšíka (2023) již v roce 2023 nepůjde v kontextu Onboardingu o orientaci ve firmě, ale o nasátí firemní kultury a sdílených hodnot.

Ghiciuc (2022), Kaur (2023) a Menšík (2023) dále jako trend skloňují důležitost OmniChannel Employer Brandingu. Jedná se obecně o způsob, kterým uchazeči přichází do styku se společností různými způsoby. Ať už se jedná o webové stránky, kariérní portály, události nebo sociální sítě. Firmy by měly usilovat o vytvoření synergie mezi těmito nástroji. Zároveň dle E-Recruitmentové společnosti LMC (2022) jsou obecně v HR v roce 2023 největšími výzvami vyladění Home Office optimálně pro obě strany, naučit se pracovat s požadavky generace Z a s generací Z obecně nebo „polidštění“ vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

3 Employer Branding strategie společnosti ŠKO-ENERGO

Třetí kapitola se zabývá situační analýzou Employer Branding strategie zkoumané společnosti. V první podkapitole je zkoumaná společnost představena, ve druhé je na společnost pohlíženo optikou primární značky a třetí podkapitola se zabývá samotnou Employer Branding strategií. Závěr kapitoly je věnován analýze konkurence v daném odvětví.

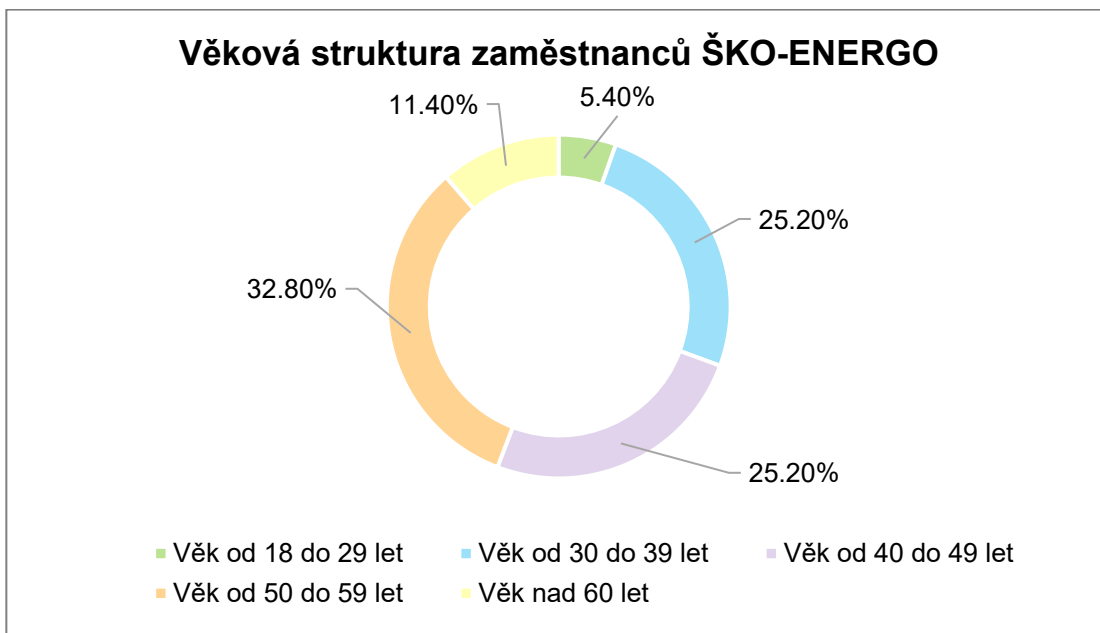
3.1 Charakteristika zkoumané společnosti

Zkoumanou společností je mladoboleslavská energetická společnost ŠKO-ENERGO, která je dceřinou společností ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA AUTO). Dle výroční zprávy společnosti (2023b), její historie sahá do roku 1995, kdy vznikla jako první česko-německý joint venture podnik v energetickém průmyslu. Kromě ŠKODA AUTO jsou dalšími společníky energetické společnosti Volkswagen Kraftwerk GmbH, E.ON Beteiligungen GmbH a ČEZ ESCO, a.s. ŠKO-ENERGO stejně jako ŠKODA AUTO mimo Mladé Boleslavi působí v Kvasinách a ve Vrchlabí. Společnost nemá zahraniční provozovny.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba a rozvod tepelné energie, výroba a obchod s elektřinou, obchod s plynem, montáže, revize a zkoušky elektrických, tlakových a plynových zařízení. Klíčovým úkolem společnosti je zajišťovat komplexní služby průmyslové energetiky a snižování energetické náročnosti v oblasti spotřeby pro svého největšího zákazníka ŠKODA AUTO a poskytovat dodávky tepla pro město Mladá Boleslav. Aktuálními tématy jsou ve společnosti elektromobilita a CO₂ neutrální výroba energií, ŠKO-ENERGO se zaměřuje na výrobu a distribuci ekologicky čisté energie s využitím bezuhlíkatých technologií.

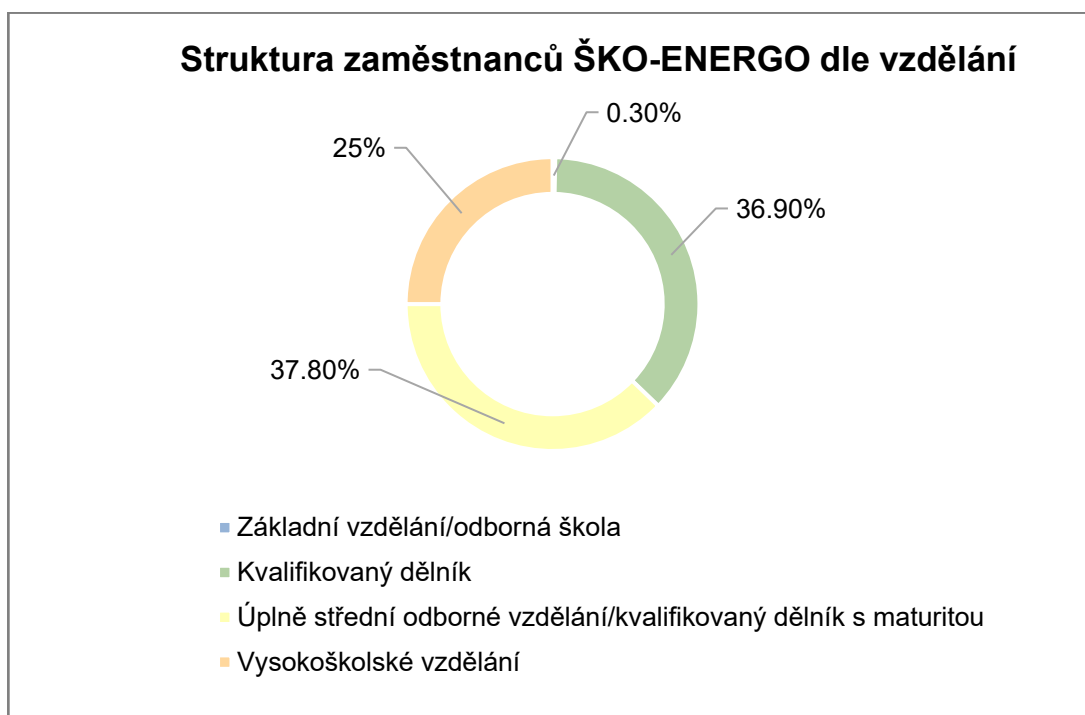
Dle výroční zprávy (2023d) společnost v roce 2022 průměrně zaměstnávala 330 osob. Z toho 198 dělníků, 128 technickohospodářských zaměstnanců a čtyři příslušníky managementu. Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců činil 9,8 %. V rámci organizační struktury jsou ve společnosti čtyři hlavní oblasti, které mají svého vedoucího. Teplárna, Služby a ostatní energie, Plánování a projektový management a Ekonomicko-obchodní oblast. Průměrný věk zaměstnanců v roce

2022 činil 46,9 roku. Podrobná věková struktura a struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců je znázorněna na Obr. 3 a Obr. 4.



Zdroj: (Výroční zpráva 2022)

Obr. 3 Věková struktura zaměstnanců ŠKO-ENERGO



Zdroj: (Výroční zpráva 2022)

Obr. 4 Struktura zaměstnanců ŠKO-ENERGO dle vzdělání

3.2 ŠKO-ENERGO: primární značka

Osobnost značky

Společnost ŠKO-ENERGO se prezentuje logem, který tvarově vychází ze sinusoidy (Obr. 5). Sinusoida je charakteristikou střídavého proudu, znakem energie a navozuje pocit pohybu. Svým hladkým a dynamickým průběhem logo znázorňuje snahu společnosti o rozvoj celého regionu a o harmonické soužití s městem Mladá Boleslav, kterému dodává tepelnou energii a podporuje ho v různých aktivitách. Zelená barva loga odkazuje na ohleduplnost firmy vůči životnímu prostředí a zdůrazňuje, že ŠKO-ENERGO tvoří komplexní energetické zázemí pro ŠKODA AUTO (ŠKO-ENERGO, 2023a).



Zdroj: (Grafický manuál ŠKO-ENERGO, 2023a)

Obr. 5 Logo ŠKO-ENERGO

Vnitřní motivátory

Jádrem kultury každé firmy jsou její hodnoty, zvyky, poslání, vize a smysl, proč existuje. ŠKO-ENERGO se jako součást koncernu Volkswagen Group drží jeho sedmi definovaných zásad firemní kultury. Misí ŠKO-ENERGO je poskytovat komplexní služby průmyslové energetiky a snižovat energetickou náročnost v oblasti spotřeby. Zároveň je cílem být dobrým občanem v regionech, ve kterých působí. Vize a strategie společnosti jsou spojené v jeden celek a nejsou prezentované jako dvě odlišné oblasti. Tyto dvě sféry se označují jako Strategie 2035, která obsahuje čtyři klíčová témata. Smart Factory, Ekologické energie, Infrastruktura pro E-mobilitu a Město, kde se dobře žije (ŠKO-ENERGO, 2017b).

Funkční a emoční benefity produktů a služeb a jejich unikátnost

Za své silné stránky společnost považuje své silné zázemí vlastníků a jejich know-how. Dále jako svou přednost vnímá to, že je součástí ŠKODA AUTO a je jejím

výhradním dodavatelem energií. Jako své další pozitivum vnímá firma svůj stabilní a vyškolený personál, moderní a dobře udržovaná zařízení, dobrou pověst a finanční stabilitu (ŠKO-ENERGO, 2017b).

Externí pohled na značku

Na konci roku 2022 byl ve spolupráci se společností Datamar International, s.r.o. (2022) uskutečněn průzkum, v rámci kterého došlo ke zmapování spokojenosti zákazníků společnosti ŠKO-ENERGO. Celkem se průzkumu zúčastnilo 301 respondentů. Dílčí cíle byly zaměřeny na znalost společnosti, spokojenost s produkty, vyřizování poruch, loajalitu zákazníků a zaznamenávání aktivit společnosti na podporu města a jeho obyvatel.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že společnost znali všichni z oslovených respondentů a 95,7 % dokázalo definovat, čím se ŠKO-ENERGO zabývá. Spokojenost s produkty zákazníci hodnotili pozitivně, téměř všichni respondenti (98,3 %) byli spokojeni. 94 % respondentů by společnost doporučilo. Co se týče výhod produktů, ty respondenti primárně vnímali v šetrnosti k přírodě a jejich spolehlivosti. Poruchy produktů se dle názoru respondentů téměř nevyskytovali. Obecně byla společnost respondenty vnímána velmi pozitivně. Převážná většina respondentů souhlasila s tvrzením, že je společnost ŠKO-ENERGO aktivní v podpoře aktivit města a jeho obyvatel. Na některou z aktivit společnosti si vzpomněla cca polovina respondentů (46,8 %). Vybavovali si především podporu sportu (primárně hokeje) a kultury. Necelá polovina respondentů (47,5 %) zaznamenala, že společnost podporuje a klade důraz na obnovitelné zdroje a 37,9 % mělo povědomí o podpoře elektromobility.

3.3 Employer Branding strategie

Aktivace

Employer Branding strategie byla ve společnosti ŠKO-ENERGO poprvé implementovaná v letech 2018 a 2019 ve spolupráci s Employer Branding poradenskou společností Brandbakers, s.r.o. Od té doby nebyla redefinována. Před cíleným budování značky zaměstnavatele byla budována značka primární, o kterou se vždy společnost při nábore nových zaměstnanců opírala, což po určité době přestalo být dostačující. Společnost se musela zaměřit i na to, jakým způsobem na trhu práce fungovat a jak se na něm více zviditelnit a přiblížit se lidem.

Primární značka ŠKO-ENERGO nebyla budována kvůli stávajícím nebo potenciálním zaměstnancům, ale pro pozitivní vnímání okolím. A právě tyto dvě oblasti bylo nutné propojit, což představovalo prvotní motivaci zahájit budování značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO. Spouštěčem tvorby strategie byla tedy vlastní proaktivita firmy.

Audit značky

Na počátku sestavování Employer Brandingu strategie ve společnosti ŠKO-ENERGO byl v roce 2018 uskutečněn interní průzkum, jehož cílem bylo zmapování vnímání zaměstnavatele optikou zaměstnanců pro účely popsání firmy a pro identifikaci potenciálních pilířů nabídky pro kandidáty. První část tvořilo pět skupinových diskusí s šesti až osmi zaměstnanci různých úseků. Druhou částí bylo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 134 respondentů z řad zaměstnanců napříč celou firmou. Společnost ŠKO-ENERGO v té době byla hodnocena jako velmi dobrý zaměstnavatel, který o své zaměstnance pečuje a vytváří jim dobré pracovní podmínky. Osm z deseti zaměstnanců deklarovalo, že jsou hrdí, že ve společnosti pracují, sedm z deseti zaměstnanců se cítilo dostatečně motivováno dělat svou práci co nejlépe. Ve srovnání s jinými firmami se v té době jednalo o velmi vysoká čísla. To rovněž potvrzovala hodnota Employee Net Promoter Score, která činila 25, což vypovídalo o vysoké míře loajality zaměstnanců k firmě. Společnost se po průzkumu rozhodla svou nabídku stavět na dobré možnosti vzdělávání a profesního růstu, skvělém finančním ohodnocení a benefitech, kvalitním pracovním prostředí a podmínkách, moderních a zajímavých technologiích a na zajímavých projektech (elektromobilita, zelená energie). Co se týče firemní kultury, cílem bylo komunikovat dobré vztahy v rámci týmů, přátelskou a pohodovou atmosféru, rodinné prostředí, velkou samostatnost v práci a nestereotypní a zajímavou náplň práce nebo vysoký důraz na péči o zaměstnance. Průměrně a hůře byl hodnocen kariérní růst a možnosti posunu na jinou pozici, komunikace a spolupráce mezi odděleními, komunikace vedení ohledně cílů a plánů do budoucna, administrativní zátěž, složitější procesy nebo firemní akce (ŠKO-ENERGO, 2018).

Strategické cíle

Za Employer Branding je ve společnosti zodpovědné personální oddělení, spolupracující s jednotlivými útvary v rámci celé firmy. Primárním cílem Employer

Brandingové strategie je pozitivní vnímání společnosti na trhu práce a získávání skutečných odborníků. Cílem je propojenost odbornosti značky a prezentace lidské stránky společnosti. Společnost při této prezentaci vychází z toho, co o ní tvrdí vlastní zaměstnanci (ŠKO-ENERGO, 2019).

Cílová skupina kandidátů

ŠKO-ENERGO při tvorbě strategie definovala čtyři typické cílové skupiny kandidátů. Profesionál vyučený/SŠ, profesionál vysokoškolák, student SŠ/SOU a student VŠ (ŠKO-ENERGO, 2019). U každé z cílových skupin společnost definovala, co jsou tyto skupiny zač a co je pro ně důležité. Společnost si uvědomuje, že různé skupiny kandidátů mají různá očekávání, potřeby, sny a preference, a proto je nutné ve společné komunikaci s nimi být relevantní. Na základě toho byla pro každou ze čtyř cílových skupin definována odlišná nabídka.

Employer Value Proposition

„Podílejte se s námi na velkých věcech, buďte na špičce ve svém oboru. Dělejte práci, při které nezažijete nudu, ve firmě, která vám dá jistotu a budoucnost. Budte součástí ŠKO-ENERGO.“ To je EVP zveřejněna na kariérním webu společnosti (2023c), jejíž cílem bylo vyzdvihnout důležitost a pestrost práce, být na špičce v oboru, prvotřídní odměňování a zázemí a jistotu a zajímavou budoucnost. Být na špičce v oboru znamená, že ŠKO-ENERGO poskytuje kvalitní vzdělávání, díky kterému lidé budou mít přístup k nejnovějším informacím a znalostem v oboru. Dále bylo úmyslem komunikovat, že se jedná o firmu, která umí znalosti, zkušenosti a práci svých lidí opravdu dobře ocenit. Vzhledem k tomu, že je mzdový a benefitní systém téměř totožný s tím ve ŠKODA AUTO, patří i ŠKO-ENERGO mezi nejlepší zaměstnavatelům na trhu práce. Poslední komunikovanou oblastí je jistota a zajímavá budoucnost, kde firma vyzdvihuje to, že energetika a automobilový průmysl jsou rychle vyvíjejícími se obory s pestrou budoucností, a že lidé ze ŠKO-ENERGO téměř neodcházejí (ŠKO-ENERGO, 2019).

ŠKO-ENERGO stanovila své EVP zvlášť ke všem čtyřem cílovým skupinám. Příkladem toho může být EVP orientované na cílovou skupinu profesionál vyučený/SŠ: *„Ve ŠKO-ENERGO naplno uplatníte, co jste se v životě naučil/a. Budete dělat důležitou práci pro naši firmu i pro našeho klienta, kterým je ŠKODA AUTO. A za to se o vás náležitě postaráme. Mzdu a zaměstnanecké benefity budete*

mít na obdobné úrovni jako ve Škodovce, ke své práci budete mít prvotřídní vybavení a budete pracovat s moderními technologiemi a zařízeními. Očekáváme, že svou profesi ovládáte. Nadřízení vám proto budou důvěřovat, nechají vás pracovat samostatně a nebudou vám stát za zády. Budete pracovat v rozumném tempu a na rodinu vám zbude dostatek volného času.“ Ačkoliv bylo vytvořeno cílené EVP pro každou skupinu, v praxi se neuplatňuje (ŠKO-ENERGO, 2019).

3.3.1 Interní nástroje Employer Brandingu

Podniková kultura

ŠKO-ENERGO jakožto součást koncernu Volkswagen Group ctí jeho sedm zásad podnikové kultury, které byly vydány v roce 2018. Rok 2018 byl pro ŠKO-ENERGO zlomovým, protože společnost začala na své podnikové kultuře systematicky pracovat. Vedení společnosti chápe význam dobře nastavené podnikové kultury a otevřeně o ní mluví. Každý zaměstnanec tvoří její nedílnou součást a všichni mají možnost se zapojovat do procesu jejího nastavení.

V roce 2019 proběhl Kickoff podnikové kultury, kde byly v návaznosti na sedm koncernových zásad nastavovány její základní principy. Na toto téma proběhlo 29 workshopů, v rámci kterých zaměstnanci vytvořili kresbu, jak sami vidí DNA ŠKO-ENERGO. V průběhu workshopů dostali zaměstnanci příležitost vyjádřit se k tomu, co by si přáli změnit a co je třeba vyřešit, aby byli v práci spokojeni a měli z kultury dobrý pocit. Z workshopů vyplynuly podněty ke zlepšení, které tým tvořený managementem, koordinátory, oddělením personalistiky a specialisty na dané téma, pravidelně řeší (ŠKO-ENERGO, 2017a). Co se týče konkrétních symbolů podnikové kultury ŠKO-ENERGO, v rámci rituálů probíhají pravidelné porady vedení, koordinátorů a jednotlivých útvarů nebo oslavy výročí.

Vzdělávání a rozvoj

Kvalitní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je oblastí, které v rámci firemní strategie věnuje společnost vysokou pozornost. Zároveň oblast podnikání klade vysoké nároky na kvalifikační předpoklady zaměstnanců. ŠKO-ENERGO zprostředkovává vzdělávací kurzy v oblastech odborné přípravy, jazykové výuky a osobního růstu. Zaměstnancům je na počátku každého roku poskytnut plán vzdělávání, v rámci kterého si volí z nabídky desítek kurzů. Studium anglického a německého jazyka společnost umožňuje v případě, kdy je jazyková znalost vzhledem k povaze práce

vyžadována. Jednou z metod moderního vzdělávání je e-learning probíhající na platformě Moodle. Mimo to mají všichni zaměstnanci přístup do inspirační webové platformy Red Button EDU, která poskytuje přednášky a ucelené a rozmanité pořady. Všechny formy vzdělávání jsou komunikovány formou pravidelných e-mailů, na televizní obrazovce v atriu ekonomické oblasti, při pohovorech s nadřízeným a na intranetu společnosti (ŠKO-ENERGO, 2023b).

Interní komunikace

Jedním z komunikačních nástrojů zajišťujících informovanost zaměstnanců je ve společnosti ŠKO-ENERGO interní časopis ENERGO. V něm se zaměstnanci dozvídají důležité informace o chodu společnosti nebo mají možnost přečíst si rozhovory se zaměstnanci a reportáže z firemních akcí. Druhým nástrojem jsou newslettery, kterými společnost komunikuje důležitá témata týkající se bezpečnosti, ochrany dat, compliance nebo stanovených týmových dohod. Z primárně elektronických nástrojů ŠKO-ENERGO využívá intranet, který slouží jako komplexní informační systém, ale i jako místo k diskusi. Zprávy s vysokou důležitostí společnost komunikuje prostřednictvím e-mailu. Informace ohledně nadcházejících akcí nebo nově zavedených procesech či benefitech společnost nově komunikuje na televizní obrazovce umístěné v atriu budovy ekonomické oblasti. V rámci osobního setkávání ve společnosti probíhají pravidelné porady a interní eventy. Za interní komunikaci zodpovídá personální oddělení (ŠKO-ENERGO, 2023b).

Motivace a odměňování

V rámci odměňování se společnost ŠKO-ENERGO řídí aktuálně platnou Kolektivní smlouvou (2022). Pravidla a podmínky odměňování jsou srovnatelné se společností ŠKODA AUTO. ŠKO-ENERGO svým zaměstnancům poskytuje široké množství benefitů, mezi které patří variabilní finanční bonusy, 13. plat, pět týdnů dovolené, zkrácená a flexibilní pracovní doba, příspěvek na životní a penzijní připojištění, bezúročné půjčky na bydlení, výhodný pronájem a prodej vozů ŠKODA nebo závodní stravování. Veškeré benefity jsou komunikovány na intranetu společnosti a v inzerátech volných pracovních míst. Společnost pravidelně spokojenost s benefity monitoruje a vyhodnocuje, v posledním roce byl na přání zaměstnanců přidán systém Cafeterie nebo MultiSport.

Systém doporučování

Společně s Employer Branding strategií byl ve společnosti zaveden systém doporučování nových kolegů. Za doporučení zaměstnanci náleží finanční odměna, a to za splnění určitých podmínek. Společnost zatím nezaznamenala případ, že by doporučený zaměstnanec ze společnosti odešel. Ve sledované období od 1.4.2022 do 1.4.2023 bylo doporučeno 14 osob, z toho dva lidé uzavřely se ŠKO-ENERGO pracovní poměr.

3.3.2 Externí nástroje Employer Brandingu

Společnost s potenciálními kandidáty a s veřejností komunikuje na osobní a online rovině. Ze sociálních sítí je nejvíce aktivní na Facebooku, Instagramu a na LinkedInu. YouTube je využíván jako úložiště videí. Výjimkou není ani provozování kariérních stránek, které jsou propojeny s pracovními portály Jobs.cz (pro technické pozice), práce.cz a pracezaroheem.cz (pro dělnické pozice). Osobní setkávání probíhají nejčastěji na půdách technicky zaměřených univerzit nebo v jednotlivých provozech společnosti.

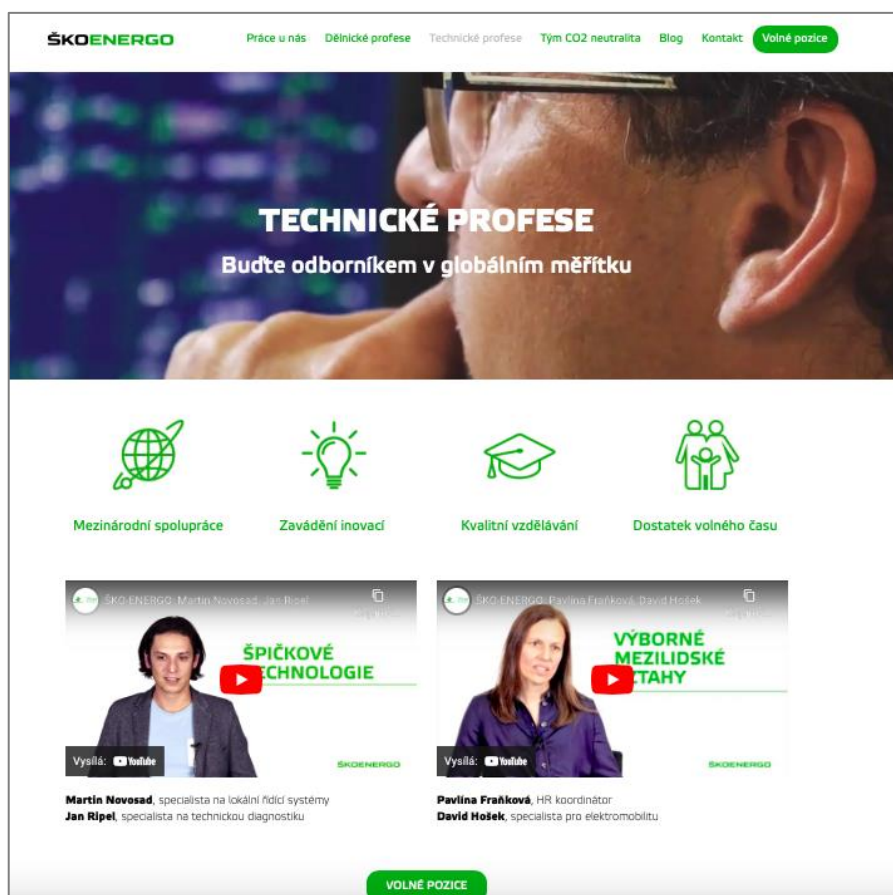
Cílem externích nástrojů Employer Brandingu ve společnosti ŠKO-ENERGO je systematická komunikace konkrétních témat, sdílení zaměstnanců s články, reportážemi a rozhovory. Společnost si stanovila pět klíčových témat. Představení týmu ŠKO-ENERGO, představení vedoucích týmů a největších odborníků, příběhy a názory zaměstnanců, případové studie a elektromobilita a výzvy s ní spojené (ŠKO-ENERGO, 2019).

HR marketingové aktivity jsou plánovány s ohledem na roční cíle a potřeby. Během roku je ovšem nutné reagovat na okamžitou potřebu. Aktuálním cílem je více pracovat s konkrétními cílovými skupinami, přispívat konzistentně články na blog, provádět kampaně a komunikovat co nejvíce skrze vlastní lidi, aby uchazeči viděli, o čem práce ve ŠKO-ENERGO je a kdo za ní stojí. V rámci měření výsledků HR marketingových aktivit jsou v současné době sledovány pouze dosahy příspěvků na sociálních sítích.

Online komunikační nástroje

Kariérní stránky

Kariérní stránky společnosti působí moderně a dynamicky, obsahují poutavou grafiku, audiovizuální obsah, medailonky vybraných zaměstnanců a videa vedení jednotlivých oblastí firmy (Obr. 6). Navigace webu obsahuje sedm záložek. Práce u nás, Dělnické pozice, Technické pozice, Tým CO₂ neutralita, Blog, Kontakt a Volné pozice. Co se konkrétně týče záložek zvláště zaměřených na dělnické a technické pozice, jednotlivé stránky obsahují pouze zkrácené EVP pro danu cílovou skupinu a dvě videa z řad vybraných dělníků či techniků. Záložka Tým CO₂ neutralita byla vytvořena na základě aktuální potřeby více komunikovat těžko obsaditelná pracovní místa. Zástupci daného úseku zde pomocí videí blíže prezentují projekt a konkrétní pracovní pozice. V rámci blogu společnost komunikuje svou Strategii 2035, podporované projekty, důležité aktuality nebo sdílí podcasty a rozhovory se zaměstnanci (ŠKO-ENERGO, 2023c).



Zdroj: (Kariérní stránky ŠKO-ENERGO, 2023)

Obr. 6 Ukázka kariérních stránek ŠKO-ENERGO

Po zobrazení sekce Volné pozice získá kandidát přehled klíčových zaměstnaneckých benefitů a výpis volných pracovních pozic. Pracovní inzeráty jsou psány přátelským jazykem v příběhovém stylu. Pro všechny pozice jsou používány nediferencované šablony a není uváděna mzda. V úvodu pracovního inzerátu dochází k seznámení se společností a představení toho, čím se zabývá. Před konkrétním popisem pracovních činností jsou uváděny čtyři důvody, proč si ŠKO-ENERGO vybrat. Příkladem toho je: „*U nás porostete. Čeká vás kvalitní vzdělávání a práce po boku skutečných odborníků.*“ Samotný výpis pracovních činností je psán v bodech a ve větách. Další část inzerátu je věnována nárokům kladených na danou pozici. Závěr inzerátu přináší konečné přehledné shrnutí obsahující typ úvazku, typ smluvního vztahu, benefity, požadované vzdělání, jazykové znalosti a místo pracoviště včetně mapy. Součástí záhlaví je kontakt na odpovědnou osobu a tlačítko „*Odpovědět*“. Kandidáti mají možnost inzerát sdílet na Facebooku a na Twitteru. Ukázka pracovního inzerátu je součástí Přílohy 1.

Ve sledovaném období od 1.4.2022 do 1.4.2023 bylo zveřejněno 29 volných pracovních míst. Počet zobrazení inzerátů činil cca 22 000. Celkový počet reakcí na inzeráty činil 190 a pozváno bylo na pohovor 41 osob. Jako nejčastější důvody pro zamítnutí kandidátů byly nevyhovující nebo nedostatečná praxe a vzdělání (Teamio, 2023).

Sociální síť

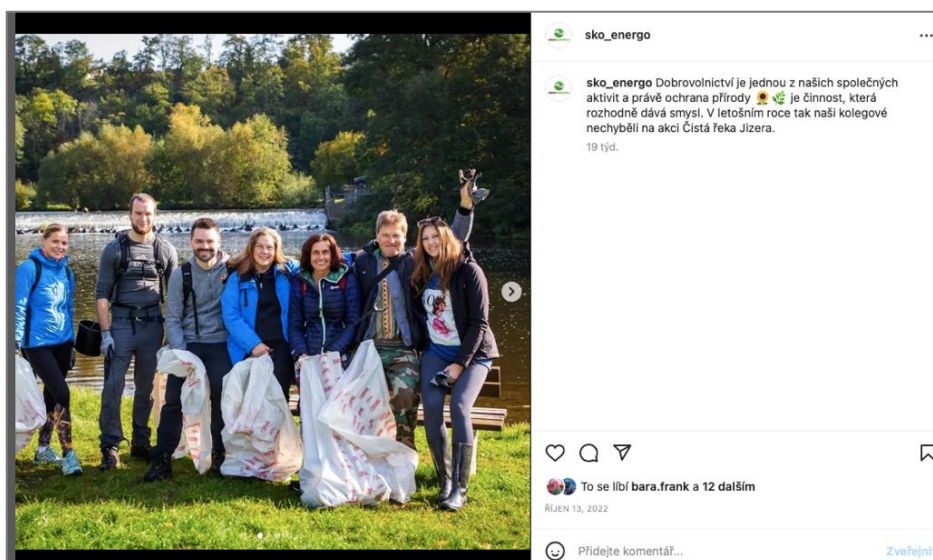
Společnost je v současné době nejvíce aktivní na Facebooku, kde ji sleduje přes 800 uživatelů. Na Facebooku je komunikováno aktuální dění ze společnosti a její CSR aktivity, čímž mají kandidáti možnost získat představu o firemní kultuře a poznat tak její lidskou stránku. Dále jsou na Facebooku sdíleny odkazy na články z blogu nebo nové pracovní příležitosti (Obr. 7). Placená forma propagace se na Facebooku využívá, ovšem ve velmi malém rozsahu.



Zdroj: (Facebook ŠKO-ENERGO, 2020)

Obr. 7 Ukázka kariérního příspěvku na Facebooku ŠKO-ENERGO

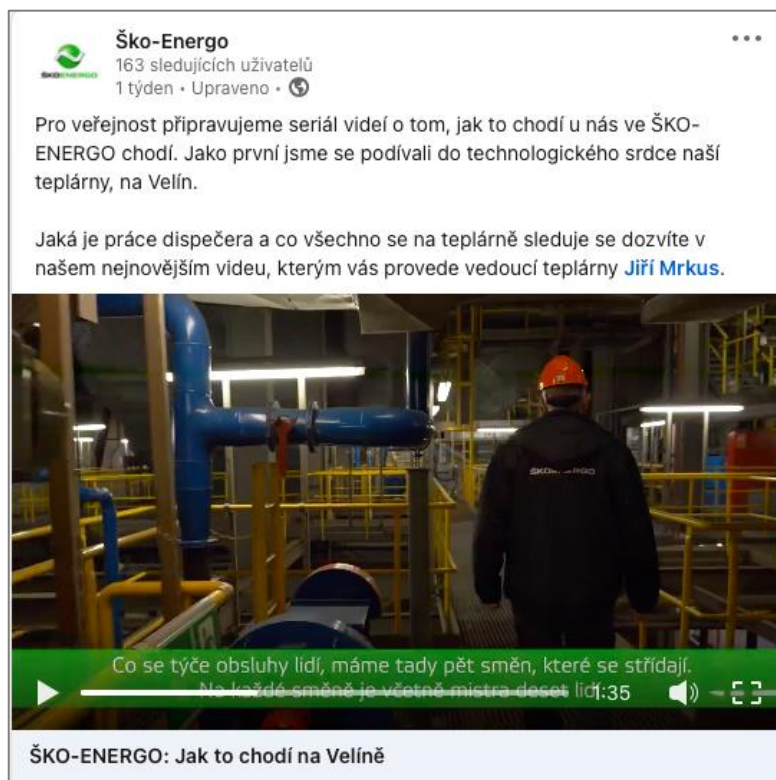
Instagramový profil ŠKO-ENERGO aktuálně sleduje 119 lidí. Ačkoliv je profil založený několik let, začalo se s ním systematicky pracovat až v druhé polovině roku 2022. Instagram je aktuálně zaměřen na představení společnosti, aktuální dění ve firmě, eventy a CSR aktivity (Obr. 8).



Zdroj: (Instagram ŠKO-ENERGO, 10/2022)

Obr. 8 Ukázka CSR aktivity ŠKO-ENERGO na Instagramu

LinkedIn profil společnosti ŠKO-ENERGO sleduje necelých 200 uživatelů a přes 50 zaměstnanců zde má osobní profil. Obsah na LinkedIn často kopíruje ten, který je sdílen na Facebooku (Obr. 9). Co se týče náboráře, ten v současné době nehraje v rámci firemního LinkedInu žádnou roli. Na síti nejsou sdílena volná pracovní místa.



Zdroj: (LinkedIn ŠKO-ENERGO, 02/2023)

Obr. 9 Ukázka příspěvku na LinkedIn ŠKO-ENERGO

Offline komunikační nástroje

Společnost ŠKO-ENERGO se v rámci offline komunikačních nástrojů nejvíce orientuje na spolupráci se školami a studenty. Firma poskytuje krátkodobé a dlouhodobé studentské praxe, pořádá exkurze do svých provozů, prezentuje se na kariérních veletrzích, podporuje Energetickou olympiádu a účastní se TechnicDays, kde zástupci společnosti přednáší. Společnost se díky těmto aktivitám dostává do povědomí mladých talentů, kterým nabízí odborné stáže, navíc s možností spolupráce na bakalářských a diplomových pracích. V mnoha případech se ze studentů v budoucnu stávají kmenoví zaměstnanci. Díky osobní prezentaci dochází k rozšiřování povědomí o značce, navazování kontaktů se studenty a k propagaci nového programu Absolvent. Pro prohloubení povědomí se na místě rozdávají reklamní předměty a tištěné kariérní brožury. V mnoha případech rovněž během veletrhů probíhají soutěže o atraktivní ceny. Na místě se studenti setkávají

s náborářem společnosti a se zástupcem z řady techniků. Online komunikace studentských soutěží a veletrhů probíhá na LinkedInu, Facebooku a formou Instagram Stories (Obr. 10). Nejčastěji se ŠKO-ENERGO orientuje na technicky zaměřené vysoké školy v Praze, Liberci a popřípadě i v Mladé Boleslavi.

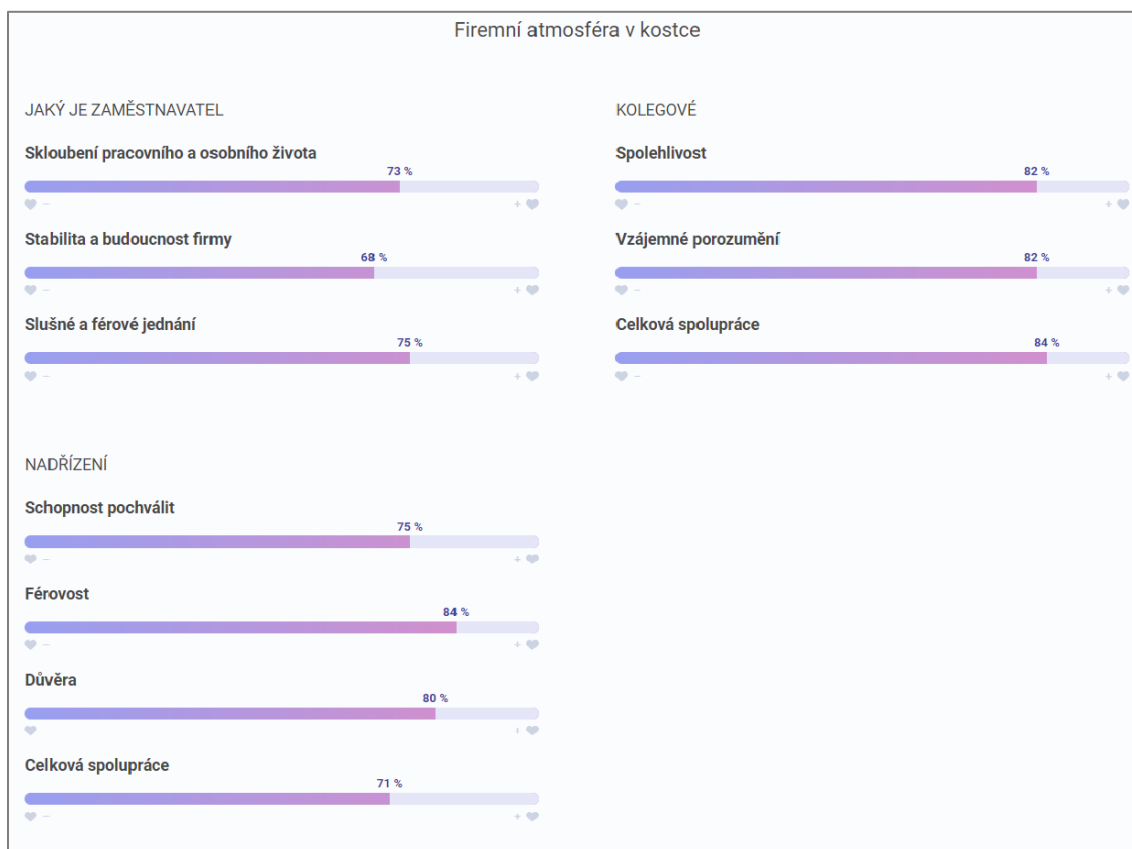


Zdroj: (Facebook ŠKO-ENERGO, 02/2023)

Obr. 10 Ukázka online komunikace karierních veletrhů ŠKO-ENERGO

Hodnocení společnosti ŠKO-ENERGO na Atmoskop.cz

Společnost ŠKO-ENERGO má na hodnoticím portále zaměstnavatelů Atmoskop.cz (2023d) devět hodnocení a osm komentářů. Navíc na portále sdílí svá volná pracovní místa. V sekci komentářů si současní a bývalí zaměstnanci chválí finanční ohodnocení, benefity, možnost vzdělávání nebo bezúročnou půjčku na bydlení a automobil. Co naopak není hodnoceno příliš pozitivně, je ekologické směřování společnosti a komunikace s vyšším vedením ohledně plánů a vizí do budoucna. V rámci hodnocení na škále (Obr. 11) je nejlépe hodnocena férovost nadřízeného a spolupráce s kolegy (84 %). Nejhůře hodnocena je stabilita a budoucnost firmy (68 %). Co se týče míry spokojenosti s příjmem, ta představuje 82 %.



Zdroj: (Atmoskop.cz, ŠKO-ENERGO, 2023d)

Obr. 11 Hodnocení spol. ŠKO-ENERGO na Atmoskop.cz

3.4 Analýza konkurence na trhu práce

Cílem analýzy konkurence na trhu práce bylo provedení benchmarkingu externích nástrojů budování značky zaměstnavatele u vybraných konkurenčních firem ze Středočeského a Královéhradeckého kraje, cílící na totožně kvalifikované uchazeče. Primárními kritérii výběru byly srovnatelný předmět podnikání, požadavky na technické vzdělání se specializací na elektro, strojní nebo jiné příbuzné energetické obory a geografická poloha. Ačkoliv jsou ve ŠKO-ENERGO pracovní pozice, které nejsou energeticky zaměřené, typicky na ekonomickém oddělení, jedná se v porovnání s těmi, které se na energetiku specializují, o několikanásobně nižší počet. Z toho důvodu byly v rámci analýzy zkoumány pouze energetické firmy.

Na základě zvolených kritérií byly zvoleny společnosti ČEPS, a.s., Pražská teplárenská a.s. a ČEZ Distribuce, a.s. Ačkoliv je poslední jmenovaná společnost oproti předchozím firmám mnohonásobně větší, byla vybrána především kvůli jejím menším pobočkám, které pro ŠKO-ENERGO na trhu práce představují vysokou

konkurenci. Za účelem analýzy konkurence na trhu práce byla zkoumána sekundární data z kariérních stránek, webových stránek, sociálních sítí a pracovních inzerátů zkoumaných firem. Dále byla zohledněna data z hodnoticího portálu zaměstnavatelů Atmoskop.cz. Všechna uvedená data jsou platná k únoru 2023. Konkrétními analyzovanými aspekty byly využívané komunikační platformy pro oslovování uchazečů, sdílený obsah a komunikační styl na daných platformách, EVP, nabídka prezentovaných zaměstnaneckých výhod a hodnocení na portálu Atmoskop.cz. Ukázky externích nástrojů budování značky zaměstnavatele sledovaných firem jsou součástí Přílohy 2.

ČEPS, a.s.

První zkoumanou společností je energetická společnost ČEPS, a.s. (dále jen ČEPS), která se zaměřuje na provoz elektroenergetické přenosové soustavy. ČEPS je součástí Skupiny ČEPS, která zaměstnává přibližně 800 zaměstnanců. Společnost sídlí v Praze, kde rovněž nabízí pracovní příležitosti. Dalšími lokalitami, kde ČEPS působí, jsou Brno, Hradec u Kadaně, Kočín nebo Turnov a Česká Lípa. Pro účely analýzy konkurence jsou nejrelevantnějšími lokalitami Praha, Turnov a Česká Lípa.

Kariérní stránky a sociální sítě

Online prezence společnosti ČEPS se především odehrává na kariérních stránkách a na sociálních sítích Facebook (cca sedm tisíc sledujících) a LinkedIn (cca čtyři tisíce sledujících). Kariérní stránky společnosti obsahují tři sekce. VOLNÁ MÍSTA, O NÁS a PRO STUDENTYA ABSOLVENTY. Z pohledu atraktivity kariérní stránky působí neosobně a střídmě, chybí interaktivní prvky či videa. Pracovní inzeráty jsou psány v bodech. V rámci třetí zmiňované sekce ČEPS komunikuje směrem ke studentům možnost absolvování letní školy. V rámci letní školy mají možnost setkat se s odborníky, kteří je provedou týdnem přednášek a exkurzí. Sekce také obsahuje fotografie a recenze absolventů letní školy. ČEPS dále studentům poskytuje stipendijní program nebo možnost spolupráce na bakalářských a diplomových pracích, včetně soutěže o diplomovou práci roku. Aktivity cílené na studenty nejsou dále komunikovány na sociálních sítích, pouze na síti LinkedIn jsou vyvěšena videa jako ohlédnutí za uplynulým ročníkem. Na LinkedInu mimo to ČEPS sdílí své aktuální pracovní příležitosti. Co se týče dalších sociálních sítí, obsah na Facebooku není diferencovaný a zaměřuje

se na celou Skupinu ČEPS. Jediný obsah související s kariérou je seznam kariérních veletrhů, kde se lze se zástupci společnosti setkat. Na Instagramu ČEPS nepůsobí.

EVP

Společnost ČEPS na svých kariérních stránkách komunikuje své hodnoty a nastavenou firemní kulturu. Mezi její hodnoty patří vysoká úroveň podnikatelské etiky, respekt k životnímu prostředí, transparentnost a odpovědnost. ČEPS navíc vyzdvihuje harmonii při interní a externí spolupráci, otevřenost, čestnost a vzájemný respekt. Firemní kultura je orientována na zájmy zaměstnanců a vyváženost pracovního a osobního života. Vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců se společnost ČEPS považuje za rodinnou firmu. EVP není kromě kariérních stránek jinde komunikováno.

Poskytované benefity

ČEPS uchazečům nabízí dlouhodobou perspektivu uplatnění a zázemí stabilní společnosti, variabilní složku mzdy, 26 dnů dovolené, tři dny zdravotního volna, program Benefit Plus, Cafeterii, příspěvek na penzijní připojištění, flexibilní a zkrácenou pracovní dobu, soukromé parkoviště v areálu, vzdělávací a rozvojové kurzy, eventy nebo kartu MultiSport. Nabídka zaměstnaneckých výhod není komunikovaná na sociálních sítích.

Hodnocení na Atmoskop.cz

Společnost ČEPS má na hodnocícím portále Atmoskop.cz (2023a) 17 hodnocení a devět komentářů. V rámci komentářů si současní a bývalí zaměstnanci především chválí mzdu, benefity a odměny, ale také příjemné pracovní prostředí a kolektiv. Co se týče negativních komentářů, komentující si stěžují na špatnou komunikaci v oddělení a mezi ostatními odděleními nebo na neochotu kolegů zaučovat nováčky. V rámci hodnocení na škále si lidé nejvíce chválí skloubení pracovního a osobního života (88 %), nejvíce ovšem zaostává důvěra v nadřízeného (71 %). Míra spokojenosti s výší příjmu činí 76 %.

PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ A.S.

V pořadí druhou zkoumanou konkurenční společností na trhu práce je Pražská teplárenská a.s. (dále jen Pražská teplárenská), jejíž hlavním předmětem činnosti je výroba a rozvod tepelné energie. Společnost je součástí skupiny Veolia, která

patří mezi dvacítku největších podniků české ekonomiky. Pražská teplárenská sídlí v Praze a zaměstnává přes 400 zaměstnanců. Aktivity Pražské teplárenské jsou soustředěny na oblast Prahy a přilehlých oblastí.

Kariérní stránky a sociální sítě

Pražská teplárenská na svém webu v sekci KARIÉRA komunikuje čtyři nejpodstatnější důvody, proč u ní pracovat, které jsou přiblíženy v popisu EVP. Obsah kariérní sekce není nijak rozsáhlý a okamžitě odkazuje na seznam pracovních pozic, po jejichž zobrazení je uživatel přesměrován na kariérní web skupiny Veolia. V rámci kariérních stránek je komunikován smysl činnosti skupiny, hodnocení zaměstnanci a dále je nastíněna spolupráce se studenty a se školami. Součástí jsou i videa, snažící se kandidáta se společností seznámit. Kariérní stránky po vizuální stránce působí oproti předchozí zkoumané společnosti lépe, ovšem obsah je velmi střídavý a negativně lze i vnímat použití příliš malého písma. Pracovní inzeráty jsou psány v bodech a v krátkých větách.

S Pražskou teplárenskou se lze v online prostředí setkat na sociálních sítích Facebook (cca 500 sledujících), LinkedIn (cca 400 sledujících) a Instagram pod skupinou Veolia. Jeví se však, že jediným aktivním místem pro oslovování uchazečů je kariérní web. Poslední příspěvek týkající se kariéry a pohledu do firemní kultury byl na Facebooku zveřejněn v roce 2020.

EVP

Pražská teplárenská jako svou hlavní konkurenční výhodu na trhu práce komunikuje svou stabilitu, inovace a vztah k ekologii. Společnost na svých kariérních stránkách uvádí čtyři nejpodstatnější důvody, proč u ní pracovat. Prvním důvodem je více než stoletá tradice, dále hodnoty založené na důvěře, respektu a lidském a férovém přístupu k zákazníkům a zaměstnancům. Třetím důvodem je investování společnosti do nových technologií, moderního vybavení a osobního a profesního růstu zaměstnanců. Posledním důvodem jsou užitečné benefity, které jsou popisovány níže. EVP není kromě kariérních stránek jinde komunikováno.

Poskytované benefity

Společnost uchazečům nabízí širokou škálu výhod, mezi které patří zázemí významné energetické společnosti, devět dnů dovolené navíc (celkem tedy 29 dnů), 13. mzdu v létě na dovolenou a 14. mzdu na Vánoce. Dále měsíčně přispívá

2 750 Kč měsíčně do Cafeteria benefitů, poskytuje stravenky v hodnotě 130 Kč, náborový příspěvek ke výši 40 000 Kč, kartu MultiSport a nadstandardní péči o zdraví zaměstnanců a jejich blízkých v rámci programu Veolia Health Care. O nabízených benefitech se uchazeči dozvídají pouze z kariérních stránek.

Hodnocení na Atmoskop.cz

Pražská teplárenská má na hodnocícím portále Atmoskop.cz (2023c) 22 hodnocení a 16 komentářů. V komentářích si současní a bývalí zaměstnanci nejčastěji chválí pracovní dobu, poskytované benefity a příležitosti k rozvoji znalostí. Negativně ovšem nejčastěji vnímají komunikaci napříč odbory a neférové chování vedení. V rámci hodnocení na škále u lidí vede skloubení pracovního a osobního života, stejně, jako tomu bylo u společnosti ČEPS (88 %). Nejméně procent opět získala důvěra v nadřízeného (71 %). Míra spokojenost s výší příjmu je v případě Pražské teplárenské 51 %.

ČEZ DISTRIBUCE, A.S.

Společnost ČEZ Distribuce, a.s. (dále jen ČEZ Distribuce) je největším distributorem elektřiny v České republice a dceřinou společností ČEZ, a.s. ČEZ Distribuce sídlí v Děčíně a zaměstnává přes 4 600 lidí. Společnost dále působí napříč celou Českou republikou, ovšem relevantními lokalitami pro analýzu konkurence ŠKO-ENERGO jsou Mladá Boleslav, Česká Lípa, Praha, Mělník (Elektrárna Mělník), Trutnov (Elektrárny Poříčí), Hradec Králové nebo Vrchlabí.

Kariérní stránky a sociální sítě

ČEZ Distribuce se v rámci online prostředí prezentuje pod společnou značkou Skupiny ČEZ (dále jen Skupina). Kariérní stránky Skupiny, nesoucí název kdejinde.cz, jsou vizuálně atraktivní a profesionální. Jsou využívány interaktivní prvky, profesionální fotografie, videa, virtuální prohlídky a poutavá infografika. Kariérní stránky obsahují čtyři sekce. O Skupině ČEZ, Studenti a absolventi, Virtuální svět Skupiny ČEZ a VOLNÉ POZICE. Skupina v rámci své kariérní stránky celý koncern přehledně představuje, komunikuje své poslání a vizi, strategii nebo objasňuje svou politiku diverzity a inkluze. Sekce Studenti a absolventi obsahuje kalendář pracovních veletrhů, kde se lze se Skupinou setkat a konkrétní pracovní příležitosti pro studenty a absolventy. Virtuální svět Skupiny ČEZ návštěvníkům přináší live-streamy, přednášky a rozhovory. Bohatý obsah

sociálních sítí je designově konzistentní a tvoří ho společnosti sponzorované akce, dobrovolnické akce a jiné filantropické aktivity, informace cílené na studenty a absolventy nebo náhled do zákulisí práce ve firmě. Komunikační styl je lidský, srozumitelný a přehledný. Skupina na kariérních stránkách využívá umělou inteligenci v podobně chatbotu ČEZBot, který pomáhá nalézt vhodnou pracovní pozici na základě zadání kraje, oboru, společnosti Skupiny nebo doby dojíždění autem ze zadané adresy.

Na síti Facebook se firma aktivně věnuje kariéře na oddělené stránce Práce v ČEZ (téměř 11 tisíc sledujících) a na Instagramu je kariérní obsah komunikován skrze oficiální účet Skupiny (téměř čtyři tisíce sledujících). Skupina navíc na Facebooku a Instagramu téma kariéry komunikuje pomocí placené propagace. Nejsilnější základnu sledujících má Skupina na síti LinkedIn, kde ji sleduje téměř 33 tisíc uživatelů. Skupina je také aktivní na síti Twitter (téměř sedm tisíc sledujících) a aktivně pracuje s hodnoticím portálem Atmoskop.cz.

EVP

Komunikovanou hodnotovou nabídkou, která Skupinu odlišuje od konkurence, jsou zaměřeni na unikátní technologie a moderní vybavení, podporu žen v managementu, neustálé vzdělávání a rozvoj, inovace, respekt a důvěru a podporu růstu zaměstnanců. Dále Skupina svou hodnotovou nabídku prezentuje jako zaměstnání první volby. Benefity jsou prezentovány skrze přímé užitky pro zaměstnance a objevují motivační hesla, jako jsou „budete u zdroje,“ „máte napětí pod kontrolou,“ „rozsvítíte lidem život,“ „svojí energií rozhýbete firmy a obce,“ „tvoříte budoucnost energetiky“ a „to dokážete.“

Poskytované benefity

Nabídka prezentovaných zaměstnaneckých výhod se v případě ČEZ Distribuce v každé nabízené pozici liší. Nejčastěji jsou základními funkčními benefity pro dělnické pozice bonusy, příspěvek na dovolenou, mobilní telefon, příspěvek na pojištění, stravenky nebo příspěvek na stravování, 5 týdnů dovolené, firemní vzdělávání nebo SickDays. V případě pozic pro vysokoškolsky vzdělané uchazeče jsou dalšími uváděnými benefity 13. plat, flexibilní pracovní doba nebo notebook.

Hodnocení na Atmoskop.cz

Skupina má na portálu Atmoskop.cz (2023b) 904 hodnocení a 703 komentářů a jako jediná ze všech zkoumaných konkurenčních firem aktivně s portálem pracuje. Zveřejňuje na něm tedy volná pracovní místa a reaguje na komentáře. Mínusem ovšem je, že nelze hodnotit firmy v rámci Skupiny jednotlivě. V rámci komentářů si současní a bývalí zaměstnanci nejvíce chválí stabilitu a známost firmy, zajímavou, smysluplnou a různorodou práci, benefity a mzdu. Negativně naopak nejčastěji vnímají nefungující politiku Home Office, demotivující firemní kulturu, tlak na zaměstnance nebo malý prostor pro vlastní kreativitu. Co se týče hodnocení na škále, nejlepší hodnocení má vzájemné porozumění s kolegy (84 %), zatímco nejhůře je hodnoceno skloubení pracovního a osobního života (76 %). Míra spokojenosti s výší příjmu činí 74 %.

3.4.1 Postavení značky ŠKO-ENERGO na trhu práce v daném odvětví

Výše zmiňované firmy představují pro společnost ŠKO-ENERGO jistou míru rizika. Riziko toho, že energetici, kteří ŠKO-ENERGO neznají, mohou dát v dané oblasti díky externím nástrojům budování značky zaměstnavatele přednost právě těmto konkurenčním firmám. Na základě analýzy sekundárních dat bylo zjištěno, že ŠKO-ENERGO, společně s ČEZ Distribucí jako jediná komunikuje konzistentně svou značku zaměstnavatele na všech sledovaných komunikačních platformách. Společnosti ČEPS a Pražská teplárenská se převážně věnují pouze obsahu na kariérních stránkách. Všechny sledované společnosti mají na svých kariérních stránkách definovanou hodnotovou nabídku zaměstnavatele (EVP). Nejčastěji zmiňovanými tématy jsou ekologie nebo inovace, zato ŠKO-ENERGO navíc komunikuje pestrost práce, odměňování, zázemí nebo jistotu budoucnosti.

Atmoskop.cz je hodnoticí portál zaměstnavatelů, který je často prvním zdrojem, kde kandidáti hledají informace o zaměstnavatelích. Portál může mít na rozhodování uchazečů, zda budou mít zájem v dané firmě pracovat, vysoký vliv. Je ovšem diskutabilní, zda jsou data, vzhledem k rozdílnému počtu hodnocení, relevantní. To ovšem kandidáti nemusí často vnímat, a přesto je recenze mohou ovlivnit.

Lze tvrdit, že hodnocení v případě ŠKO-ENERGO přináší na firmu pozitivní pohled. Nejlépe hodnocenou oblastí je férovost nadřízeného a celková spolupráce s kolegy.

Vzájemná spolupráce s kolegy je pozitivně hodnocena i v případě ČEZ Distribuce/Skupiny ČEZ. V případě firem ČEPS a Pražská teplotárenská byly vztahy s nadřízenými naopak hodnoceny nejhůře. Je rovněž možné si všimnout, jak je v případě menších firem pozitivně hodnoceno skloubení pracovního a osobního života, což naopak u velké společnosti, jako je ČEZ Distribuce je hodnoceno nejhůře. Konkrétně u společnosti ŠKO-ENERGO je nejhůře hodnocena stabilita a budoucnost firmy. ŠKO-ENERGO má oproti konkurenčním firmám nejvyšší míru spokojenosti s příjmem (82 %). Nejnižší míru spokojenosti s příjmem má z konkurenčních firem Pražská teplotárenská (51 %).

Celkově lze analýzu konkurence v daném odvětví zhodnotit tak, že ŠKO-ENERGO zaujímá ze srovnatelně velkých firem, v kontextu externích nástrojů budování značky zaměstnavatele, velmi dobrou pozici. ČEZ Distribuce je velikostně neporovnatelnou společností a zároveň představuje nejvyšší konkurenční riziko. Díky tomu lze i společnost vnímat trhu jako nejsilnější a tu, kterou se mohou ostatní firmy inspirovat. V případě ŠKO-ENERGO lze tvrdit, že se udává správným směrem, a že v tomto kontextu drží krok i s tou největší konkurencí. Lze se domnívat, že v případě rozhodování se mezi společnostmi ČEZ Distribuce a ŠKO-ENERGO mohou primárně působit individuální faktory, kterými mohou být preferování práce v menší společnosti s osobnějším přístupem nebo s lepším skloubením pracovního a osobního života. Tabulka shrnující analýzu konkurence v daném odvětví je součástí Přílohy 3.

4 Metodika práce

Čtvrtá kapitola popisuje metodiku práce. V první podkapitole jsou představeny cílové skupiny respondentů, následuje cíl výzkumu a specifikace výzkumných otázek. Závěr kapitoly je orientován na popis metod sběru dat.

4.1 Cílové skupiny respondentů

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na čtyři cílové skupiny respondentů. První cílovou skupinu tvořili uchazeči o zaměstnání ve společnosti ŠKO-ENERGO. Jedná se tedy o osoby, které se z vlastní vůle přihlásili do výběrového řízení o volné pracovní místo ve společnosti. Druhou cílovou skupinou respondentů byli uchazeči, kteří se již zúčastnili osobního pohovoru. Třetí cílovou skupinu zastupovali současní pracovníci ze společnosti ŠKO-ENERGO. Závěrečnou čtvrtou cílovou skupinu reprezentovali odchozí zaměstnanci.

4.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumné části bylo zjistit, jak jednotlivé cílové skupiny vnímají značku zaměstnavatele ŠKO-ENERGO a nástroje jejího budování. Za účelem dosažení cíle výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Je aktuální EVP stanovena správně s ohledem na požadavky cílové skupiny?
- Využívá ŠKO-ENERGO pro svou komunikaci vhodné komunikační kanály?
- Odpovídá vnímání ŠKO-ENERGO jeho komunikaci a cílům?
- S jakou zkušeností odchází kandidáti z osobního pohovoru?
- Jak vnímají současní zaměstnanci ŠKO-ENERGO jako zaměstnavatele?
- Odpovídá současná EVP tomu, co si o společnosti myslí současní zaměstnanci?
- Proč a v jakém rozpoložení opouští zaměstnanci společnost?

4.3 Metody sběru dat

Na základě stanoveného cíle a výzkumných otázek byly zvoleny konkrétní metody sběru dat. Primární data byla získána na základě výzkumného šetření, založeném na kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod. Konkrétně se jedná o dvě dotazníková šetření a dva polostrukturované rozhovory.

Vymezení dotazníkového šetření

V rámci výzkumu byla uskutečněna dvě dotazníková šetření, která probíhala pomocí online dotazování. První dotazník, který byl určen pro uchazeče o zaměstnání ve společnosti ŠKO-ENERGO, měl za úkol zmapovat to, jaký dojem budí značka na potenciální kandidáty, tedy na osoby z externího prostředí, kteří nemají s firmou osobní zkušenost. Dále bylo cílem zjistit, jaká skupina lidí se momentálně nejvíce o volná pracovní místa uchází nebo jaké mají jednotlivé skupiny uchazečů preference. Dotazník obsahoval 13 otázek, a to jak uzavřené, tak otevřené. Osm dalších otázek bylo doplňkových. Otázky byly rozděleny do čtyř oblastí.

První oblast otázek byla zaměřena na povědomí, asociace a atraktivitu daného zaměstnavatele u kandidátů. Dále následovala oblast věnující se pracovním inzerátům a kariérním stránkám. Třetí oblast se věnovala tomu, kde kandidáti nejčastěji hledají pracovní nabídky a informace o potenciálních zaměstnavatelích nebo měli seřadit sociální sítě při získávání informací o zaměstnavatelích od nejvyužívanějších po nejméně využívané. Nakonec byla snaha zjistit nejdůležitější atributy kandidátů při výběru zaměstnavatele. V závěru dotazníku byly kladeny tři identifikační otázky zjišťující pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Konkrétní znění otázek je součástí Přílohy 4.

Druhý dotazník, zaměřený na zpětnou vazbu po pohovoru, měl za úkol zjistit, jak kandidát vnímá společnost po zkušenosti z pohovoru, čímž bylo možno zachytit alespoň částečnou Candidate Experience uchazečů. Dotazník obsahoval 15 uzavřených nebo otevřených otázek a devět doplňkových otevřených otázek. Dotazník mapoval první pocity po pohovoru, atmosféru, profesionalitu, informovanost, časovou náročnost a zájem a pohled na firmu po osobní zkušenosti. Konkrétní znění otázek je součástí Přílohy 5.

Sběr dat dotazníkového šetření

Z důvodu, že se do společnosti měsíčně hlásily pouze jednotky uchazečů, probíhal sběr dat v případě obou dotazníků v průběhu jednoho roku, a to od 1.4.2022 do 1.4.2023. Anonymní dotazníkové šetření se uskutečnilo online prostřednictvím platformy Survio.cz. První dotazník, určený pro kandidáty, byl distribuován skrze automatický e-mail po jejich přihlášení do výběrového řízení. V případě, že uchazeč

dotazník nevyplnil, mu byl zaslán e-mail s připomínkou. Druhý dotazník, určený pro kandidáty, kteří se zúčastnili pohovoru, byl distribuován přes e-mail. Respondenti byli aktivně a přímo oslovení.

Vymezení polostrukturovaných rozhovorů

Druhou součástí výzkumného šetření byly polostrukturované rozhovory se současnými a odchozími zaměstnanci. Rozhovor se současnými zaměstnanci obsahoval celkem 16 otázek a byl rozdělen do šesti oblastí (Příloha 6). První oblast se věnovala informacím o dotazovaných, jejich pracovní náplni a motivaci pro setrvání ve společnosti. Druhá oblast se orientovala na podnikovou kulturu a mezilidské vztahy ve firmě. Třetí oblast byla věnována odměňování a benefitům, čtvrtá vzdělávání a rozvoji a pátá interní komunikaci. Šestá oblast se zaměřovala na odlišnosti od konkurence a na silné stránky značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO. Závěr rozhovoru se orientoval na ochotu současných zaměstnanců práci ve ŠKO-ENERGO doporučit.

Hlavním cílem rozhovorů s odchozími zaměstnanci bylo zmapovat jejich život ve firmě a důvody k odchodu od daného zaměstnavatele. Dále bylo cílem zjistit, v jakém rozpoložení daní zaměstnanci odchází a jakou zkušenost budou následně předávat v externím prostředí. Rozhovor s odchozím zaměstnanci obsahoval celkem 11 otázek (Příloha 7).

Sběr dat rozhovorů

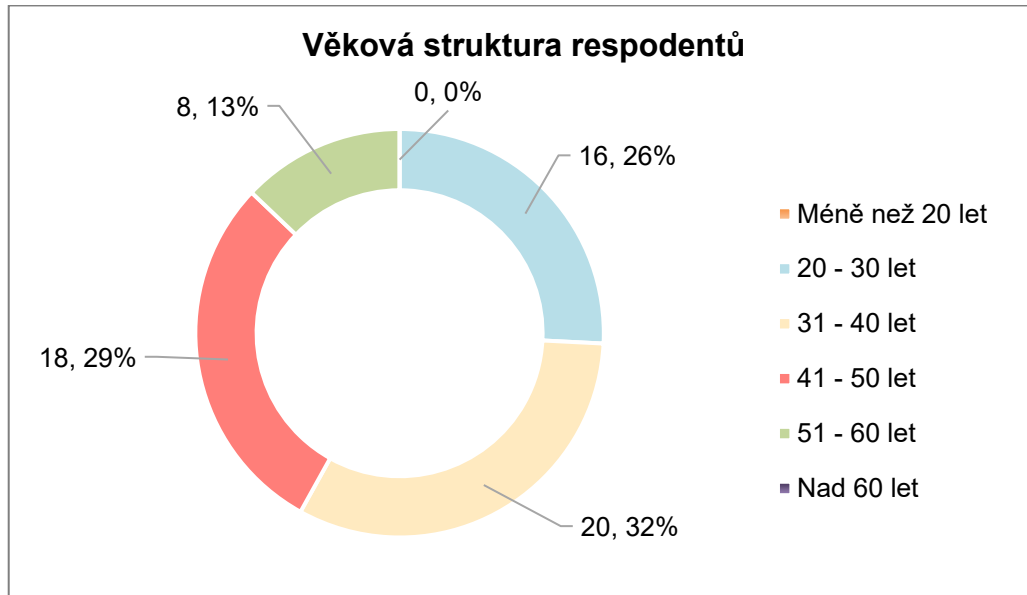
Rozhovory se současnými zaměstnanci se uskutečnili během měsíce března roku 2023. Rozhovory s odchozími zaměstnanci se uskutečnili v průběhu sledovaného období od 1.4.2022 do 1.4.2023. Zaměstnanci byli po předchozím vytipování aktivně osloveni. Rozhovor se uskutečnil pouze za přítomnosti respondenta a autora této diplomové práce. Na začátku každého rozhovoru byli respondenti seznámeni s jeho cílem a byli dotázáni, zda souhlasí s jeho nahráváním.

5 Značka zaměstnavatele z pohledu kandidátů, současných a odchozích zaměstnanců

Čtvrtá kapitola je věnována analýze dat výzkumného šetření, které zkoumalo pohled definovaných cílových skupin na značku zaměstnavatele ŠKO-ENERGO a nástroje jejího budování. V závěru kapitola obsahuje zhodnocení, návrhy a doporučení dalšího směřování budování značky zaměstnavatele za účelem úspěšného získávání a udržení zaměstnanců.

5.1 Analýza dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

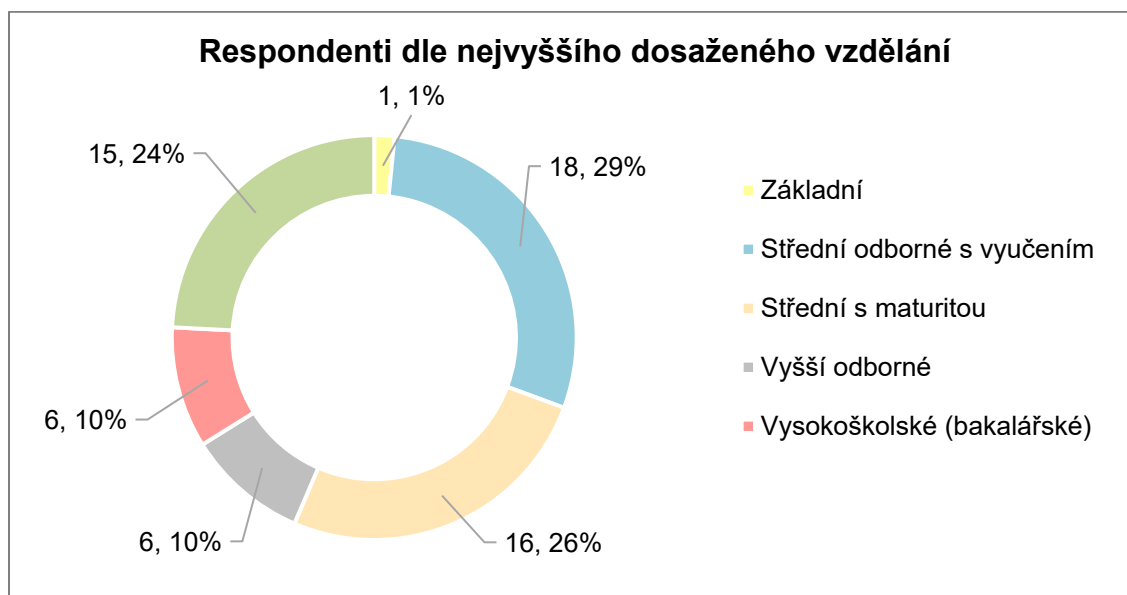
Výzkumný vzorek prvního dotazníkového šetření sestával z 62 odpovědí, a to konkrétně ze 48 mužů (77,4 %) a 14 žen (22,6 %). Nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou respondentů (Obr. 12) byli lidé ve věku 31-40 let (20 respondentů, 32,3 %), dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 18 uchazečů ve věku 41-50 let (29 %), 16 uchazečů ve věku 20-30 let (25,8 %) a 8 uchazečů, kteří patřili do věkové skupiny 51-60 let (12,9 %). Dotazníkového šetření se nezúčastnil nikdo mladší 20 let a nikdo starší 60 let.



Obr. 12 Věková struktura respondentů dotazníku 1

Podle úrovně dosaženého vzdělání (Obr. 13) bylo nejčastěji zastoupenou skupinou respondentů 21 osob s vysokoškolským vzděláním (33,9 %). Z toho 15 respondentů na magisterském stupni (24,2 %) a šest na bakalářském (9,7 %). Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání

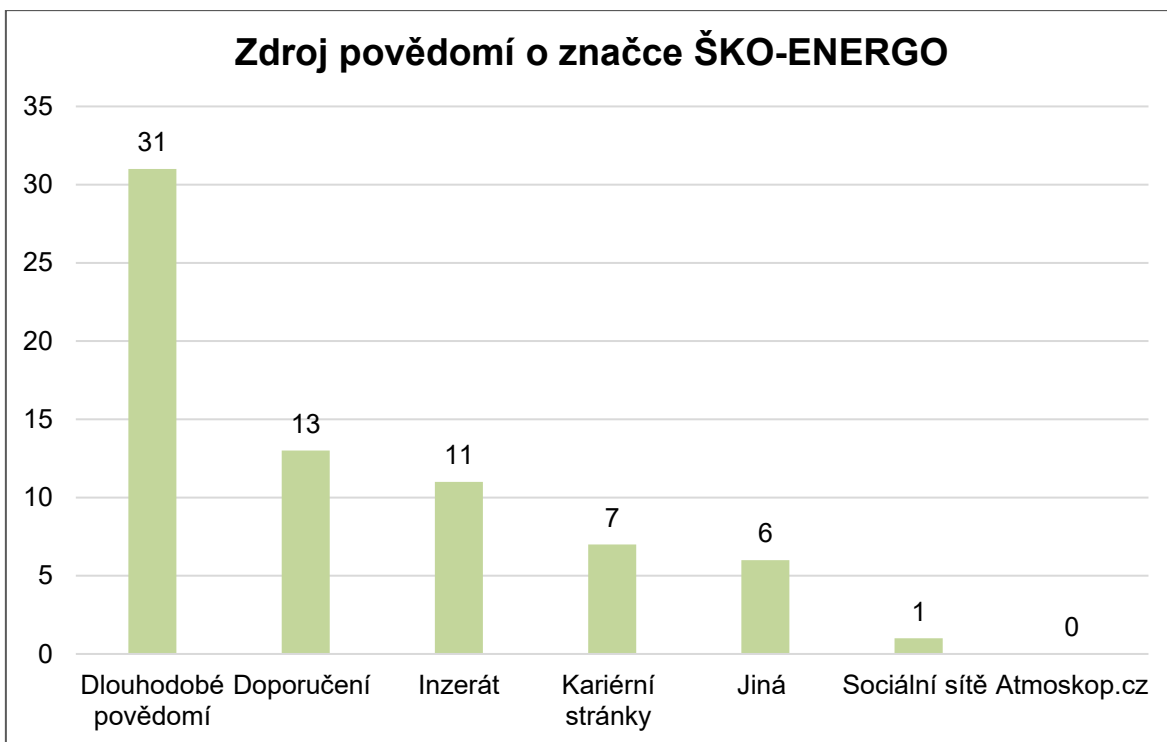
bylo střední odborné s výučním listem (18 osob, 29 %). Dalších 16 respondentů disponovalo středním vzděláním s maturitou (25,8 %). Zbytek tvořilo šest respondentů s vyšším odborným vzděláním a jeden se základním vzděláním.



Obr. 13 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku 1

Oblast 1 - Povědomí, asociace a atraktivita značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO

První oblast dotazníku zjišťovala, jaké mají respondenti o značce ŠKO-ENERGO povědomí, jaké s ní mají spojené asociace a zda je pro ně atraktivní. První otázka dotazníku se orientovala na to, jak se respondenti o společnosti ŠKO-ENERGO dozvěděli. Nejčastěji zastoupenou skupinou respondentů byli lidé, kteří společnost znají delší dobu a mají o ní všeobecné povědomí (31 respondentů, 44,9 %). Druhou významnou skupinou byli lidé, kteří společnost znají na základě doporučení známých, kolegů, přátel nebo rodiny (13 respondentů, 18,8 %). Dalších 11 respondentů (15,9 %) společnost poznalo na základě zveřejněného inzerátu na portálech volných pracovních míst, dříve společnost neznali. Sedm respondentů (10,1 %) se o společnosti dozvědělo díky jejím kariérním stránkám a jeden (1,4 %) díky sociálním sítím. Šest respondentů (8,7 %) zvolilo jinou možnost, ovšem již nesdělili jakou. Na základě hodnoticího portálu Atmoskop.cz se do výběrového řízení nikdo nepřihlásil (viz. Obr. 14).



Obr. 14 Zdroj povědomí o značce ŠKO-ENERGO

Druhá otázka první oblasti se věnovala základním asociacím (Obr. 15), které značka ŠKO-ENERGO v respondentech vyvolává. Nejčastěji se objevovala hesla „energie“, „teplo“, „zelená nebo ekologická energie“, „budoucnost“, „dceřiná společnost ŠKODA AUTO“, „energie pro Mladou Boleslav“, „chytrá energie“ nebo „jistota.“ Respondenti společnost ŠKO-ENERGO vnímali jako spolehlivého a stabilního zaměstnavatele, který nabízí zajímavé a dobře ohodnocené zaměstnání.



Obr. 15 Asociace se značkou ŠKO-ENERGO

Ve třetí otázce první oblasti měli respondenti stanovit, zda považují společnost ŠKO-ENERGO za atraktivního zaměstnavatele. 57 respondentů (91,9 %) uvedlo,

že ano, pět respondentů (8,1 %) zvolilo odpověď, že spíše ano. Žádný z respondentů se nedomníval, že by společnost ŠKO-ENERGO byla neatraktivním zaměstnavatelem. Respondenti měli v rámci doplňkové otázky prostor pro vyjádření, proč považují společnost za atraktivního zaměstnavatele. Vyjádřilo se celkem 19 dotazovaných. Ti nejčastěji vyzdvihovali jistotu práce, skvělou reputaci, stabilitu, osobní přístup, spojení se společností ŠKODA AUTO, kvalitní zázemí a spokojené zaměstnance, přístup k inovacím a moderním technologiím, šetrný přístup k životnímu prostředí nebo atraktivní pracovní podmínky. Jeden z respondentů uvedl: „ŠKO-ENERGO prostě bude a nikdy neskončí.“

Oblast 2 - Pracovní inzeráty a kariérní stránky

Druhá oblast dotazníku se věnovala obsahové stránce kariérního webu a pracovních inzerátů. V první otázce této oblasti byli respondenti vyzváni ke zhodnocení, zda jim v inzerátu chyběly informace týkající se pracovní pozice či pracovních podmínek. 49 respondentů (79 %) uvedlo, že nikoliv, ovšem 13 respondentů (21 %) uvedlo, že ano. Respondentům byla poskytnuta doplňková otázka, ve které měli možnost uvést, co jim konkrétně v pracovním inzerátu chybělo. Deseti respondentům chyběla informace o mzdovém ohodnocení nebo alespoň o jeho rozmezí. Dva respondenti dále uvedli, že by uvítali informaci ohledně směnnosti u dané pozice.

Druhá otázka druhé oblasti měla zjistit, zda byl inzerát pro uchazeče dostatečně srozumitelný. 52 respondentů (83,9 %) uvedlo, že ano, 10 (16,1 %) odpovědělo, že spíše ano. V případě, že by byl inzerát nesrozumitelný, se respondenti mohli konkrétně vyjádřit v doplňkové otázce.

Třetí otázka se orientovala na vzhled a přehlednost kariérních stránek. Dotazovaní měli k dispozici hodnoticí škálu od velmi dobrého hodnocení až po velmi špatné. 34 respondentů (54,8 %) uvedlo, že vzhled a přehlednost kariérních stránek hodnotí velmi dobře a 28 osob (45,2 %) hodnotilo kariérní stránky dobře. Nikdo kariérní stránky nehodnotil špatně nebo velmi špatně. Doplňková otázka, která byla součástí třetí otázky, se dotazovala, co se respondentům konkrétně na kariérních stránkách líbilo (Obr. 16). Nejčastěji respondenti hodnotili kladně jednoduchost, přehlednost, design, dostatek informací a stručnost nebo systematičnost.



Obr. 16 Hodnocení vzhledu kariérních stránek uchazeči

V další doplňkové otázce se měli respondenti možnost vyjádřit, co se jim naopak na kariérních stránkách nelíbilo nebo co by změnili. Respondenti by uvítali lepší rozdělení pozic dle zaměření, více videí či fotografií ze zákulisí firmy a konkrétního pracovního prostředí nebo členů daného týmu. Někomu přišla videa příliš propagační a jeden respondent měl pocit, že na něj příliš křičí logo firmy.

Cílem čtvrté otázky bylo zjistit, jak moc zajímavě se respondentům jeví obsah kariérních stránek. Dotazovaným byla poskytnuta hodnoticí škála od velmi zajímavého po velmi nezajímavý. 15 respondentům (24,2 %) přišel obsah velmi zajímavý, 44 respondentů (71 %) uvedlo, že je obsah zajímavý a tři (4,8 %) respondenti se domnívali, že je obsah nezajímavý. Nikdo nezvolil možnost, že by obsah byl velmi nezajímavý. V rámci doplňkové otázky bylo cílem zjistit, jaký obsah považují respondenti za nejzajímavější (Obr. 17). Nejčastěji byly kladně hodnoceny medailonky zaměstnanců a vedení s jejich příběhy nebo články ohledně podpory v regionu.

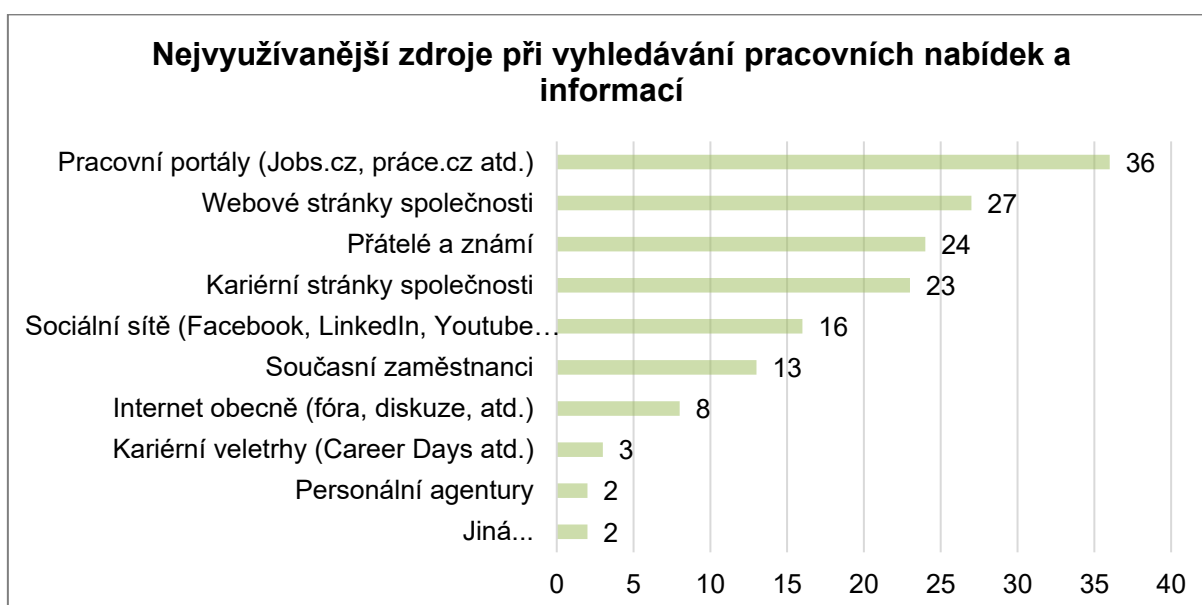


Obr. 17 Hodnocení zajímavosti obsahu kariérních stránek uchazeči

Oblast 3 - Aktuální specifika uchazečů

Cílem třetí oblasti bylo zjistit, kde nejčastěji respondenti hledají pracovní nabídky a informace o zaměstnavatelích, jaké využívají sociální sítě pro získávání informací o zaměstnavatelích, a nakonec, jaké jsou jejich nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele. Díky těmto datům získá společnost ŠKO-ENERGO informace, díky kterým přizpůsobí svou strategii na míru aktuálním potřebám různých skupin respondentů.

První otázka třetí oblasti se orientovala na to, kde nejčastěji hledají kandidáti, hlásící se o volné pracovní místo ve společnosti ŠKO-ENERGO, pracovní nabídky a informace o zaměstnavatelích (Obr. 18). Respondenti mohli vybrat maximálně tři možnosti. Nejčastější odpovědi byly pracovní portály typu Jobs.cz, kde pracovní nabídky a informace hledá 36 respondentů (23,2 %). Druhou nejčastější odpovědí byly webové stránky společností (27 respondentů, 17,4 %) a třetí nejčastější byli přátelé a známí (24 respondentů, 15,5 %). Uvedené zdroje byly u všech věkových skupin a skupin dle vzdělání srovnatelné.



Obr. 18 Nejvyužívanější zdroje při vyhledávání pracovních nabídek a informací

V druhé otázce třetí oblasti měli respondenti seřadit sociální sítě při získávání informací o zaměstnavatelích od nejvyužívanější po nejméně využívané. Na prvním místě se v důležitosti umístil Facebook, následně LinkedIn, Instagram a nakonec Twitter. Následující Tab. 1 a Tab. 2 zachycují první dvě nejdůležitější sociální sítě respondentů dle věku a vzdělání. Z tabulek je patrné, že každá skupina

respondentů má odlišené preference, kterým by měla být veškerá komunikace vůči nim přizpůsobená.

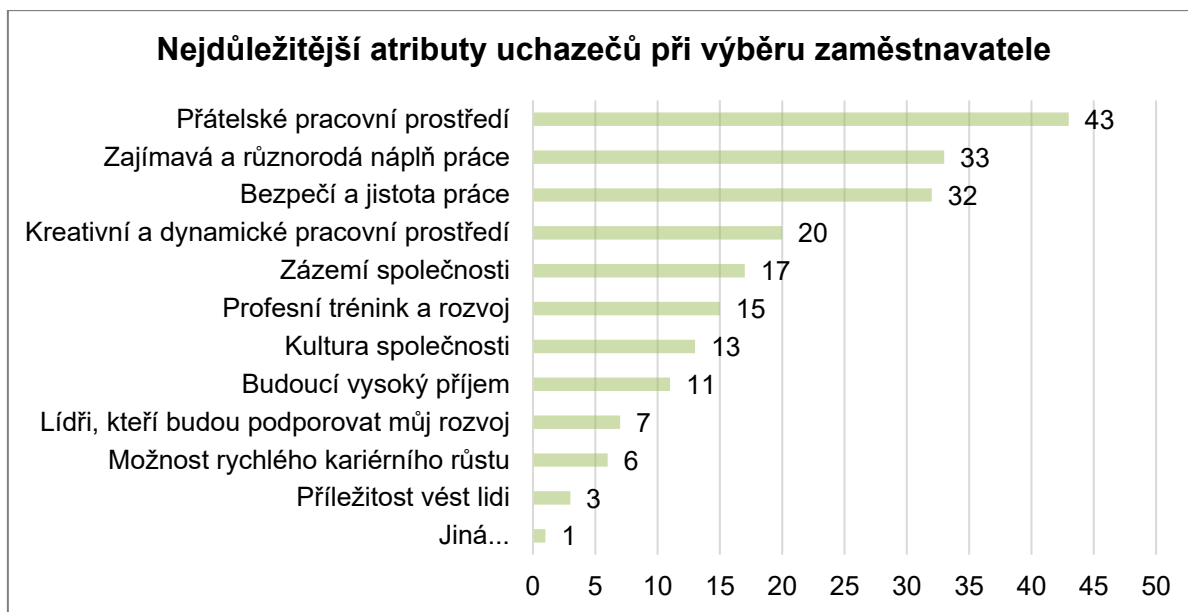
Tab. 1 Nejvyužívanější sociální sítě dle věku

Méně než 20 let	x
20–30 let	LinkedIn, Facebook
31–40 let	Facebook, LinkedIn
41–50 let	Facebook, LinkedIn
51–60 let	Instagram, Facebook
Nad 60 let	x

Tab. 2 Nejvyužívanější sociální sítě dle vzdělání

Základní	Instagram, LinkedIn
Vyučen/a	Facebook, Instagram
Střední s maturitou	Facebook, LinkedIn
Vyšší odborné	Facebook, LinkedIn
Vysokoškolské (bakalářské)	LinkedIn, Facebook
Vysokoškolské (magisterské)	LinkedIn, Facebook

Cílem závěrečné otázky třetí oblasti bylo zjistit, jaké jsou v současné době nejdůležitější atributy kandidátů, hlásících se o volné pracovní místo ve společnosti ŠKO-ENERGO, při výběru nového zaměstnavatele (Obr. 19). Respondenti mohli vybrat maximálně tři možnosti. Dotazovaným nejvíce záleží na přátelském pracovním prostředí, na zajímavé a různorodé náplni práce a na bezpečí a jistotě práce. Co naopak není jejich prioritou, je příležitost vést lidi nebo možnost rychlého kariérního růstu. Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele dle věku a vzdělání kandidátů zachycují Tab. 3 a Tab. 4.



Obr. 19 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele

Tab. 3 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele dle věku

Méně než 20 let	x
20–30 let	Přátelské prostředí, zajímavá a různorodá náplň práce
31–40 let	Přátelské prostředí, zajímavá a různorodá náplň práce
41–50 let	Zajímavá a různorodá náplň práce a přátelské prostředí
51–60 let	Bezpečí a jistota práce a přátelské prostředí
Nad 60 let	x

Tab. 4 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele dle vzdělání

Základní	Bezpečí a jistota práce
Vyučen/a	Bezpečí a jistota práce a zajímavá a různorodá náplň práce
Střední s maturitou	Bezpečí a jistota práce a přátelské pracovní prostředí
Vyšší odborné	Zajímavá a různorodá náplň práce a přátelské pracovní prostředí
Vysokoškolské (bakalářské)	Přátelské pracovní prostředí a zajímavá a různorodá náplň práce
Vysokoškolské (magisterské)	Přátelské pracovní prostředí a kreativní a dynamické pracovní prostředí

5.2 Analýza dotazníku Zpětná vazba po pohovoru

Výzkumný vzorek druhého dotazníkového šetření sestával z 25 respondentů. Přímou bylo osloveno 41 respondentů, návratnost tedy činila 61 %. Výzkumným vzorkem byli kandidáti, kteří byli pozváni na osobní pohovor.

První otázka dotazníku se věnovala bezprostřednímu pocitu po pohovoru uchazečů. Respondenti měli k dispozici hodnocení na škále od velmi dobrého pocitu po velmi špatný. 19 respondentů (76 %) uvedlo, že jejich bezprostřední pocit byl velmi dobrý, což představuje nejlepší možnost. Šest (24 %) jich uvedlo, že byl jejich pocit dobrý. Žádný z respondentů neodcházel se špatným nebo velmi špatným pocitem. Respondentům, kteří by zažili negativní zkušenost s pohovorem, byla poskytnuta doplňková otázka, ve které měli prostor vysvětlit, co bylo příčinou špatného nebo velmi špatného pocitu. Objevili se čtyři dotazovaní, kteří zde ovšem sdíleli svou pozitivní zkušenost. Typovými odpověďmi byly: *„Odešel jsem s pocitem naděje.“* nebo *„Odešel jsem s velmi dobrým pocitem, věřím v další spolupráci.“*

Ve druhé otázce měli respondenti zhodnotit atmosféru na pohovoru na škále od velmi přívětivé po nepříliš přívětivou. Dle 17 respondentů (68 %) na pohovoru panovala velmi přívětivá atmosféra. Dalších osm respondentů (32 %) vnímalo atmosféru na pohovoru jako přívětivou. Ani v tomto případě žádný z dotazovaných neuvedl, že by se pohovor nesl v neutrálním, nepříliš přívětivém nebo v nepřívětivém duchu. I zde dostali ti dotazovaní, kteří by odpověděli na otázku negativně, prostor pro vyjádření své nespokojenosti. Opět se ovšem objevili tři respondenti, kteří odpověď vyplnili, ačkoliv odpovídali kladně. Typovými odpověďmi byly: *„Vše bylo velmi příjemné. Pan P je profesionál ve svém oboru.“* nebo *„Cítil jsem se velmi dobře.“*

V rámci třetí otázky měli respondenti zhodnotit, zda jim délka pohovoru vyhovovala, či nikoliv. Cílem bylo zjistit, zda jim byl poskytnut čas, který je pro ně dostatečný a který jim byl slíben. S délkou bylo spokojených všech 25 respondentů (100 %). Pokud se respondentům zdál být pohovor krátký nebo nedostatečně dlouhý, měli prostor vyjádřit se v doplňkové otázce. Jeden z respondentů uvedl, že pohovor trval dostatečnou dobu, a že mu byla poskytnuta prohlídka provozu.

Čtvrtá otázka se dotazovala na profesionalitu zástupce společnosti, který pohovor vedl. I v tomto případě se všech 25 respondentů (100 %) shodlo na tom, že

se zástupce společnosti choval profesionálně. V doplňkové otázce, dotazující se těch, kterým by nepřišel zástupce profesionální, se znovu tři respondenti vyjádřili pozitivním směrem. Typovými odpověďmi byly: „*Děkuji za optání, přístup byl velice profesionální.*“ nebo „*Oba pánové se chovali profesionálně.*“

Cílem páté otázky bylo zjistit, jak detailně zástupci společnosti uchazečům objasnili pracovní pozici, o kterou se ucházeli. Respondenti měli k dispozici hodnocení na škále od velmi detailního objasnění po absolutně žádné. 16 respondentů (64 %) uvedlo, že jim pracovní pozice byla objasněna velmi detailně. Devět respondentů (36 %) bylo s pozicí seznámeno dostatečně.

Šestá otázka měla zjistit, zda se informace uvedené v inzerátu shodovaly s těmi, které uchazeči obdrželi na pohovoru. 20 dotazovaných (80 %) uvedlo, že se tyto informace shodovaly, čtyři respondenti (16 %) uvedli, že spíše ano a jeden (4 %) uvedl, že nikoliv. V případě, že se informace neshodovaly, měli dotazovaní prostor k vyjádření svého názoru pomocí doplňkové otázky. Jeden z nich uvedl: „*Nebyl uveden poměr na dobu určitou, ale v podstatě mi to moc nevadilo.*“

Následující sedmá otázka zjišťovala, zda byly respondentům kladeny nepříjemné otázky. To ovšem bylo vyvráceno, všech 25 respondentů (100 %) uvedlo, že nikoliv. Součástí každého pohovoru by mělo proběhnout seznámení uchazeče s dalším průběhem výběrové řízení, což zjišťovala otázka osmá, kde měli respondenti opět k dispozici škálu od velmi detailního objasnění po absolutně žádné. 14 respondentů (56 %) uvedlo, že byli s dalším průběhem seznámeni velmi detailně. 10 dotazovaných (40 %) uvedlo, že byli informováni dostatečně a jeden (4 %), že pouze zběžně.

Devátá otázka zjišťovala, jak dlouho respondenti čekali od přihlášení do výběrového řízení na informace o jeho průběhu nebo pozvání na osobní pohovor. V tomto případě se odpovědi velmi lišily. Nejčastěji byla uváděna doba do jednoho týdne, týden nebo v několika případech i několik týdnů. Další, desátá otázka, měla zjistit, zda jim přišla tato čekací doba optimální. 18 respondentů (72 %) uvedlo, že ano, dalších pět (20 %), že spíše ano a dvěma (8 %) respondentům tato doba příliš optimální nepřipadala. Maximální optimální dobou jsou dle respondentů dva týdny.

11. otázka dotazníku se orientovala na to, zda respondenti od personalisty obdrželi všechny potřebné informace k organizaci pohovoru. 22 dotazovaných

(88 %) uvedlo, že ano, dva (8 %) uvedli, že spíše ano a jeden (4 %), že spíše ne. V doplňkové otázce, která se dotazovala na to, které informace respondenti postrádali, se nikdo nevyjádřil.

Další část dotazníku se věnovala tomu, jak ovlivnila pohled na značku kandidátova osobní zkušenost s ní. Respondenti byli ve 12. otázce dotazováni, zda se jejich zájem o nabízenou pozici po pohovoru změnil, či nikoliv. Respondenti vybírali z možností od prohloubení zájmu až po úplné ztracení zájmu o danou pozici. U 14 dotazovaných (56 %) se zájem prohloubil, u devíti (36 %) zůstal stejný a dva (8 %) respondenti po pohovoru o danou pozici zájem již neměli.

Ve 13. otázce bylo cílem zjistit, zda se po pohovoru změnil pohled respondentů na značku ŠKO-ENERGO. U 12 respondentů (48 %) se pohled nezměnil a zůstal pozitivní, u dalších 12 (48 %) se pohled změnil pozitivním směrem a u jednoho respondenta (4 %) se pohled na firmu změnil negativním směrem. Na doplňkovou otázku, která měla za úkol zjistit, proč se pohled změnil negativním směrem, respondent neodpověděl.

Otázka č. 14 se dotazovala na to, jaký mělo důvod to, že se kandidát, popřípadě rozhodl ve výběrovém řízení nepokračovat. Tři respondenti jako důvod uvedli nevyhovující mzdové podmínky. Závěrečná 15. otázka sloužila jako otevřený prostor pro individuální návrhy či připomínky ke zlepšení výběrového řízení. Jeden respondent uvedl, že by na závěr pohovoru uvítal detailní výpočet mzdového ohodnocení. Další respondent uvedl, že by uvítal, aby byla nastavená lhůta podání zpětné vazby. Jiní poděkovali o zájem o průběh výběrového řízení nebo potvrdili, že vše bylo profesionální, srozumitelné a v pořádku.

5.3 Analýza rozhovorů se současnými zaměstnanci

Tato podkapitola analyzuje výsledky polostrukturovaných rozhovorů se současnými zaměstnanci. Výzkumný vzorek sestával z pěti respondentů. Při výběru výzkumného vzorku bylo primárně cílem to, aby byla zahrnuta každá oblast firmy, různé věkové skupiny a osoby s různou dobou působení ve firmě. Podrobnou strukturu respondentů zachycuje Tab. 5.

Tab. 5 Struktura respondentů - rozhovor se současnými zaměstnanci

	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Oblast	Zařazení	Doba působení
Respondent A	Muž	26 let	Vysokoškolské magisterské	Služby a ostatní energie	Technik	půl roku
Respondent B	Muž	55 let	Střední odborné s vyučením	Teplárna	Dělník	11 let
Respondent C	Muž	40 let	Střední odborné maturitou	Teplárna	Technik	20 let
Respondent D	Muž	31 let	Vysokoškolské magisterské	Plánování a projektový management	Technik	6 let
Respondent E	Žena	52 let	Vysokoškolské bakalářské	Ekonomicko-obchodní oblast	Technik	30 let

Oblast 1 - Pracovní náplň, motivace pro setrvání ve firmě

Na úvod jednotlivých rozhovorů byl každý respondent vyzván, aby se krátce představil, a řekl, na jaké pozici pracuje a jak dlouho. V případě, že za sebou měl nějaký kariérní postup, měl popsat i jej. Další část tvořila představení toho, co je náplní práce respondentů. Představení sloužilo pro zasazení daného respondenta do kontextu firmy a pro další směřování rozhovoru. Detailní informace nejsou pro zachování maximální anonymity zveřejněny.

Po představení měli respondenti zhodnotit, zda je jejich práce baví. Během odpovědi na tuto otázku byl pouze jeden respondent, který by bez delšího rozmýšlení potvrdil, že tomu tak skutečně je. Část respondentů zmínila, že je jejich práce baví především kvůli tomu, že se neodehrává pouze u počítače, ale i v provozech. Hromadně ovšem přiznali, že jsou v poslední době zatíženi byrokracií. Další respondent, konkrétně respondent C, uvedl, že ho práce baví podstatně méně než v minulosti. To primárně přisoudil tomu, že je rychlá a hektická doba. Co se dále týče pracovní zátěže, část respondentů (respondenti B, C a D) uvedla, že velmi záleží na tom, jaké události se ve společnosti v tu dobu dějí. Zmiňovali, že pracovní zátěž je například zvýšená v období před konáním dozorčí

rady. Vysvětlovali, že pro úspěšné zvládnání vyšší pracovní zátěže, je nutný dobrý časový management. Pouze jeden respondent uvedl, že je jeho pracovní zátěž velmi vysoká (respondent E) a jeden uvedl, že má práce dostatečně (respondent A).

V další otázce první oblasti měli respondenti, kteří ve firmě pracují delší dobu, popsat, jaká je jejich motivace pro setrvání ve společnosti, a jak se firma během let od jejich nástupu změnila či vyvíjela. Respondent C, který ve společnosti pracuje přes 20 let, uvedl, že ve firmě setrvává proto, že si v ní sám od nuly vybudoval svou kariéru. Respondent E, pracující ve firmě přes 30 let, uvedl, že jeho primární motivací je strach z budoucnosti a osobní závazky. Dodal, že až se závazků zbaví, začne přemýšlet o změně. Další respondenti se shodli na tom, že na tom má významný podíl dobré finanční zázemí firmy a přijatelné skloubení pracovního a osobního života. Všichni dotazovaní se shodli, že firma prošla významnou změnou. Oceňují, že je společnost moderní a dynamická, a že se neustále posouvá kupředu. Jako hlavní negativní změnu vnímají to, že přibyla byrokracie a zhoršily se mezilidské vztahy. Dle respondenta E zmizela důvěra.

Respondent A, pracující ve ŠKO-ENERGO méně než jeden rok, byl jako jediný tázán na průběh výběrového řízení a jeho začátky ve firmě. Společnost ŠKO-ENERGO znal díky tomu, že v ní pracuje jeho známý. Dotazovaný uvedl, že jeho výběrové řízení bylo rychlé, protože byl ve fázi rozhodování mezi dalšími nabídkami. Nabídka společnosti ŠKO-ENERGO ho ovšem zaujala nejvíce, protože byla nejbližší jeho zaměření a proto, že mu bylo ve společnosti nejpříjemněji. Pohovor respondent hodnotil jako velmi profesionální, ocenil, že oproti jiným firmám mu nebyly kladeny nepříjemné otázky. Samotný začátek ve firmě ovšem pro respondenta příznivý nebyl, protože měl pocit, že na jeho nástup nebylo vše stoprocentně připraveno. Tím je například míněna IT technika. Přiznal však, že ho to v prvních dnech na výkonu práce příliš neomezovalo. S totožným problémem se setkal i respondent C, respondent z rozhovoru pro odchozí zaměstnance. Dále by respondent A ocenil méně byrokracie s nástupními formalitami. Přijetí do kolektivu dotazovaný hodnotil velmi příznivě, následnou pracovní adaptaci taktéž. Ocenil by ovšem zpětnou vazbu s vyhodnocením zkušební doby.

Konec první oblasti se věnovala otázce, zda dotazovaní přemýšlí nebo někdy přemýšleli nad změnou zaměstnání (viz. Tab. 6). Pokud ano, cílem bylo zjistit, co je

k tomu vedlo nebo vede. Respondenti A, B a D nad změnou v době rozhovoru nepřemýšleli, ale nevyloučili, že tomu tak v minulosti nebylo.

Tab. 6 Myšlenky respondentů na změnu zaměstnání

Respondent A	<i>„Teď už ne, kdybych byl mladší, tak možná. Vedly mě k tomu vztahy a komunikace.“</i>
Respondent E	<i>„Ano, ale je to až teď poslední dobou. Chybí tu komunikace a lidskost.“</i>
Respondent C	<i>„Jo. No, poslední dobou častěji. Tady prostě kolikrát chcete něčeho docílit, ale tam jsou kolikrát takový překážky, že si řeknete, hele, jinde by to třeba nebylo lepší, ale třeba i bylo.“</i>

Oblast 2 - Podniková kultura a mezilidské vztahy

Podniková kultura a atmosféra je dle vybraných zaměstnanců to, co se ve společnosti za poslední dobu výrazně změnilo. Aktuální atmosféru ve firmě hodnotili jako dusnou nebo upjatou. Dle dotazovaných jsou lidé vystresovaní a pod tlakem. Respondent C uvedl, že dříve se lidé neformálně scházeli u kávy, hovořili spolu, zatímco dnes se lidé bojí zastavit na chodbě a vzájemně se pozdravit. Toho si všiml i nováček společnosti, respondent A, který situaci vnímá tak, že je způsobená tím, že lidé mají příliš pracovních povinností. Dotazovaní se shodli, že se podniková kultura do jisté míry přeměnila z přátelské na takovou, kde převládá individualismus a důraz na vyšší výkon. Respondent C se domníval, že do kultury společnosti významně, a to v negativním smyslu, promluvila pandemie Covid-19. V oblasti podnikové kultury měli dotazovaní rovněž zhodnotit, zda souhlasí s tím, že je ŠKO-ENERGO rodinná firma. S tímto výrokem ovšem téměř žádný z respondentů nesouhlasil (viz. Tab. 7).

Tab. 7 ŠKO-ENERGO jako rodinná firma

Respondent A	<i>„Hm, to je jako dobrá otázka celkem, jako já si myslím, že u nás na oddělení bych si to asi dokázal představit. U zbytku si tím nejsem úplně jistej.“</i>
Respondent B	<i>„No, už s tím moc nesouhlasím, no, už se to bere jako určitý středisko ve Škodovce. Říkalo se to, protože tady byli lidi dlouho a byli víc angažovaní.“</i>
Respondent E	<i>„Ne. Říkalo se to právě s tou důvěrou, právě tím opečováváním se. potřebuješ prostě plácnout do zad, ať už v dobrým, že jsi fakt dobrá nebo plácnout do zad, jsi dobrá, nevzdávej to. To teď jako není, no.“</i>

V rámci situační analýzy bylo zjištěno, že jsou ve firmě špatné mezilidské vztahy mezi odděleními. Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda s tím dotazovaní souhlasí, a zda si myslí, že problém stále trvá. Téměř všemi potvrzeno, že tento problém skutečně přetrvává (viz. Tab. 8). Řada respondentů byla toho názoru, že jsou tyto konflikty často na osobní rovině, nedomnívali se, že by tento problém byl způsoben filozofickým nastavením firmy.

Tab. 8 Mezilidské vztahy mezi odděleními

Respondent D	<i>„Já to asi tak nevnímám, spíš neutrálně, ne nijak extremisticky. Jako, nevnímám to tak, že by tady byla nějaká euforistická nálada, ale že by to bylo tak, že by se ty lidi proti tobě obraceli žádama, to jako úplně nemůžu říct.“</i>
Respondent E	<i>„Já myslím, že ten problém přetrvává, protože tady ty lidi neříkají to, co cítí.“</i>
Respondent B	<i>„Je to i hlavně tím, že spolu lidi nemluvěj. Jakmile spolu začnou mluvit, tak zjistěj, v čem je problém, každé si už do toho pomyslného souboje něco bere.“</i>

Co se týče spolupráce s nadřízeným, ta byla v rámci rozhovorů u všech současných zaměstnanců jednou z nejlépe hodnocených oblastí. Jeden z respondentů se domníval, že pokud by byli všichni vedoucí stejní jako ten jeho, byla by to skoro ideální firma. Přiznal, že v jejich dobrém vztahu hraje zásadní roli dostatečná komunikace. Každé ráno se sejdou a promluví si o pracovních i soukromých záležitostech, což je dle respondenta klíč k efektivnějšímu jednání. Řada respondentů ovšem přiznala, že jejich nadřízený nemá příliš času na zpětnou vazbu nebo že by ocenili pravidelnější společné schůzky. Žádný z respondentů nebyl ze strany svého nadřízeného demotivovaný.

Oblast 3 - Odměňování a benefity

V další části rozhovoru měli respondenti posoudit, zda se cítí za svou práci adekvátně finančně odměněni. I v této oblasti byli téměř všichni respondenti za jedno, a to v pozitivním smyslu. Jediný, kdo nesouhlasil, byl respondent E, ten se domníval, že za čas a úsilí, které své práci věnuje, není dostatečně finančně odměněn. V kontextu benefitů měli respondenti posoudit, zda jim je dostatečně jasné, jaké benefity firma nabízí. Dále bylo cílem zjistit, který z benefitů nejvíce

oceňují, a který naopak nevyužívají. Všichni z dotazovaných se shodli, že minimálně vědí, kde si mají informace zjišťovat, nejčastěji zmiňovali intranet nebo kolegy. Na druhou stranu se opět téměř všichni respondenti shodli, že pro ně benefity nejsou motivační, a že jich využívají velmi málo.

Oblast 4 - Vzdělávání a rozvoj

Oblast vzdělávání a rozvoje byla vybranými zaměstnanci ŠKO-ENERGO hodnocena veskrze kladně. Všichni uznali, že firmě na vzdělání a rozvoji svých zaměstnanců skutečně záleží, a že firma do této oblasti své prostředky investuje. Uvedli, že ten, kdo má zájem se vzdělávat, tu možnost vždy má. Respondent D ovšem upozornil na to, že by uvítal intenzivnější kurzy, které pro něj mají vyšší přidanou hodnotu (viz. Tab 9).

Tab. 9 Názor respondentů na vzdělávání a rozvoj

Respondent C	<i>„Vzdělávání tady je, profesní rozvoj taky, podle mě ty lidi tu možnost maj. Bud' se chceš vzdělávat nebo nechceš. Jako ty peníze se do toho investujou fakt dost podle mě.“</i>
Respondent D	<i>„Co se týče tohoto tématu, já třeba jako osobně jsem měl nebo mám filozoficky mentální problém s nějakým nabízeným kurzem, který tam jsou. Jako zdravý spánek, hladina alfa a takové věci. Jak mě to obohatí? To není vzdělávací kurz pro mě. Já bych se spíš chtěl orientovat na něco opravdu smysluplného, ne, že se to bere jako příklady, ale něco, co má fakt tu přidanou hodnotu a člověk si ošahá ty věci. Já neříkám, že snaha personalistiky není dostatečná, myslím si, že jo, ale já osobně bych volil ty kurzy, když už, intenzivnější, menší množství, ale že budou mít nějakou vyšší přidanou hodnotu.“</i>
Respondent E	<i>„Firma mi umožnila studovat, určitě mi dala příležitost se rozvíjet. Díky svým nadřízeným jsem si osahala věci, na který bych nesáhla. Když bych pracovala v nějaké bance, tak budu jednostranně zaměřená, moje portfolio je prostě za pět oddělení v jiné firmě, takže za to hodně velký dík. To jako super.“</i>

Oblast 5 - Interní komunikace

V oblasti interní komunikace měli dotazovaní vyjmenovat komunikační kanály, které jsou ve firmě využívány. Dále bylo cílem zjistit, jaký komunikační kanál je pro ně nejefektivnější a zda se informace dozvídají včas. Nejčastěji jmenovanými kanály byly intranet, e-mail, firemní časopis, Teams a porady. Dotazovaní se shodli, že

nejefektivnějším nástrojem je pro ně intranet, e-mail a MS Teams. Naopak jako nejméně efektivní hodnotili firemní časopis. Obecný pohled na interní komunikaci se u respondentů lišil, někteří měli pocit, že je interní komunikace na dobré úrovni, někdo se naopak domníval, že stále vázne. Co se týče včasnosti informací, respondenti měli pocit, že se informace dozvídají veskrze včas, a že se informace dají jednoduše dohledat. Dále někteří respondenti, konkrétně C a D, uvedli, že musí množství informací regulovat a posoudit, zda jsou pro ně relevantní. Pokud nejsou, vůbec je nečtou.

Součástí oblasti interní komunikace bylo cílem zjistit, zda jsou dotazovaní schopni vysvětlit, jaká je vize a strategie společnosti do příštích let, zda se s tím ztotožňují a zda si myslí, že jsou plány dostatečně komunikovány. Všichni respondenti, kromě respondenta A, byli schopni vysvětlit, jakým se společnost udává směrem. Ne všichni respondenti se ovšem s těmito plány ztotožňovali. Přiznali, že je tento směr nutný, ale zdálo se jim, že je proces transformace příliš rychlý a nepřipravený (viz. Tab. 10).

Tab. 10 *Názor respondentů na budoucí směřování společnosti*

Respondent D	„Nepřijde mi jako mimo, přijde mi jako smysluplná a takže z toho pohledu s ní souzním, chápu ji. Když to vezmu z toho pohledu globálního, tak některý kolegové ne, ale to je jejich filozofickým nastavením.“
Respondent E	„Myslím si, že kam firma směřuje dobře víme, že zkomunikované je to dobře, myslím si, že je tady část, a nedokážu říct, ani procentuálně, ani podílově, jak velká část mých kolegů je tady z té cesty nadšená, která jí fandí a která ne. Za mě je to dobrá vize, dobrý směr, ale hekticky a rychle nastartovaný. Myslím si, že každá dobrá myšlenka pod takovým tlakem prostě ztratí efekt a bude to zmařené.“

Oblast 6 - Konkurenční výhoda, doporučení

Téměř konečná část rozhovoru se věnovala tomu, co si dotazovaní myslí, že společnost ŠKO-ENERGO jako zaměstnavatele odlišuje od konkurenčních firem a jaké jsou silné stránky společnosti. Dotazovaní se nejčastěji odkazovali na to, že ŠKO-ENERGO působí v silném a stabilním odvětví. Domnívali se, že produkty firmy budou vždy potřebné. Shodli se rovněž na tom, že velkou hraje nadstandardní

finanční odměňování. Jako další výhodu vnímali spojení se ŠKODA AUTO (viz. Tab. 11).

Tab. 11 Silné stránky společnosti dle respondentů

Respondent C	<i>“Co sem ty nový lidi táhne? Já jsem takový skeptik a já si prostě myslím, že spousta lidí do ŠKO-ENERGA chodí jen kvůli penězům.”</i>
Respondent E	<i>„Hele tak to těžko říct, každé si v tom najde něco jinýho. Je tady různorodá práce, teda alespoň u nás. Finanční ohodnocení, v každém případě. Myslím si, že topit se bude vždycky, jo. Nějakým stylem ta budoucnost firmy, furt by tady mohla bejt.“</i>

Závěr rozhovoru se věnoval tomu, zda by respondenti práci ve ŠKO-ENERGO doporučili svým známým či přátelům. Cílem bylo rovněž zjistit, zda ví, že ve firmě funguje systém doporučování nových kolegů. Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že žádný z respondentů by neměl žádný vážnější důvod práci ve ŠKO-ENERGO svému blízkému nedoporučit (viz. Tab. 12). Co se týče systému doporučování, všichni respondenti věděli, že existuje, aktivně ho ovšem žádný z nich nesleduje. Kolegu přes systém doporučil pouze respondent D, ovšem bez úspěchu.

Tab. 12 Doporučení společnosti respondenty známým

Respondent C	<i>„Když by to byl můj známej, musel bych fakt vědět, že se na něj můžu nějakým stylem spolehnout, vysvětlit mu pro a proti, záleželo by, o co by se ucházel a pak bych ho doporučil.“</i>
Respondent D	<i>„Záleželo by asi jednak na druhu a typu pozice, což je jako podle mě hodně i důvodů dělat to, nedělat to. Za mě musím ale říct, kdyby měl známej odpovídající praxi nebo vzdělání na tu danou pozici, tak já bych ho od toho neodrazoval.“</i>
Respondent E	<i>„Tak taky záleží, jakej on by byl, ale doporučil bych mu to, samozřejmě. Ne, já bych mu řekl, jo, přihlas se, vyděláš si slušný prachy, ale musíš se chovat tak a tak.“</i>

5.4 Analýza rozhovorů s odchozími zaměstnanci

Tato podkapitola analyzuje výsledky polostrukturovaných rozhovorů s odchozími zaměstnanci. Cílem rozhovorů bylo zmapování života odchozích zaměstnanců

ve firmě a posouzení, v jakém rozpoložení odchází. Výzkumný vzorek sestával ze tří respondentů. Podrobnou strukturu respondentů zachycuje Tab. 13.

Tab. 13 Struktura respondentů - rozhovory s odchozími zaměstnanci

	Pohlaví	Věk	Vzdělání	Oblast	Délka působení	Důvod k odchodu
Respondent A	Žena	41 let	Vysokoškolské magisterské	Ekonomicko-obchodní	1,5 roku	Vlastní žádost
Respondent B	Muž	33 let	Vysokoškolské magisterské	Plánování a projektový management	1 rok	Vlastní žádost
Respondent C	Muž	65 let	Střední odborné s vyučením	Služby a ostatní energie	15 let	Starobní důchod

Na úvod rozhovoru byli respondenti požádáni, aby sdělili svůj důvod k odchodu ze společnosti ŠKO-ENERGO. V případě respondenta A se jednalo o více faktorů, nevyhovovalo mu dlouhé dojíždění a s tím i vysoké ceny pohonných hmot nebo náplň práce, která neodpovídala tomu, co zpočátku od dané pozice očekával. Respondent B se rozhodl pracovní poměr rozvázat z důvodu obdržení finančně výhodnější nabídky. Respondent C odcházel do starobního důchodu.

Po úvodním objasnění důvodu odchodu měli respondenti krátce popsat, jaké byly jejich začátky ve firmě. Ty u respondentů A a B nebyly příliš příznivé. Respondent A uvedl, že nastoupil v době, kdy byl lockdown, jednalo se tedy o specifickou dobu, kdy se lidé neselektovali tvář v tvář. Respondent díky tomu ani nepociťoval, že by byl součástí adaptačního procesu. On byl spíše tím, kdo se ptal a zjišťoval, namísto toho, aby ho někdo vedl. To pro respondenta znamenalo velké negativum, protože se dozvídal spoustu informací za pochodu. Respondent B zmiňoval, že samotný nábor probíhal od začátku příznivě, ze strany personálního oddělení bylo vše rychlé a srozumitelné. Na druhou stranu, po absolvování osobního pohovoru nebyl respondentův pocit příliš příznivý, protože velmi dlouho trvalo, než mu bylo doručeno oficiální vyjádření o výsledku výběrového řízení. Stoprocentní nebyl ani samotný nástup do společnosti, a to především z toho důvodu, že dva týdny trvalo, než se respondent mohl přihlásit do systému, a než obdržel IT techniku. Respondent C byl dotázán na to, jak se za dobu jeho působení firma změnila.

Přiznal, že mu vedení nebo společné schůzky v minulosti připadaly osobnější. Ocenil ovšem, že se za svého působení ve společnosti významně profesně posunul.

Oslovení respondenti se shodli, že pro ně byla práce ve ŠKO-ENERGO zajímavá. Respondent A ocenil její rozmanitost a možnost věnovat se CSR oblasti, která mu navíc přinesla řadu kontaktů. Za svou kariéru se ve firmě s mnoha záležitostmi setkal poprvé. Respondent B uvedl, že jeho práce byla nejzajímavější zejména až ke konci jeho působení ve firmě. Ocenil především spolupráci s útvary ŠKODA AUTO. Respondentovi C na jeho práci přišel nejzajímavější provoz teplárny.

Dále byli respondenti dotázáni, zda jim na jejich práci něco nevyhovovalo. Respondentovi A nevyhovovala neorganizovanost, nedefinované priority a byrokracie, která právě priority zastiňovala. Respondent B uvedl, že se občas cítil nevyužitý. Přiznal, že mu dlouho trvalo, než zjistil, jaká je jeho role. Očekával, že proaktivita jeho nadřízeného bude vyšší, ale uznal, že je velmi pracovně vytížený. Respondent C se s ničím, co by mu nevyhovovalo nesešel.

Spolupráce s nadřízeným byla odchovými zaměstnanci hodnocena spíše průměrně. Respondent A uvedl že mu chyběla zpětná vazba. Měl dojem, že dokud je jeho nadřízený spokojený, nijak se neprojeví. Respondent B se svěřil, že s nadřízeným nebyl příliš v kontaktu. Přiznal, že si není jistý tím, zda měl jeho nadřízený o jeho práci přehled. Respondent C spolupráci s nadřízeným hodnotil kladně, uvedl, že mu nadřízený vždy vycházel vstříc a že v komunikaci nikdy nebyl problém. Co se týče demotivace, tu mnohdy pociťoval pouze respondent A, kterého mrzelo, že věci trvají dlouho a dost z nich se nedotáhne do konce. Zmiňoval, že člověk dost často věnuje úsilí něčemu, co je ve finále zbytečné.

Oblast firemního vzdělávání byla všemi respondenty hodnocena kladně. Respondenti se shodli, že nabídka vzdělávání je opravdu široká. Za svou práci se cítil adekvátně odměněn pouze respondent C. Respondent A uvedl, že na začátku věděl, do čeho jde, za danou odměnu si ovšem představoval, že bude pracovních činností podstatně méně. Co se týče Work-Life Balance, všichni, kromě respondenta A, se shodli, že tyto dva aspekty šlo skloubit. Špatný Work-Life Balance byl v případě respondenta A jedním z důvodů, proč se rozhodl firmu opustit.

Téměř na konci rozhovoru měli respondenti prostor k vyjádření, zda se domnívají, že by měla firma dělat něco jinak. Co se týče respondenta C, dle něj byly podmínky dané a on byl spokojený. Respondent A doporučil, aby byly ve firmě poskytovány zkrácené úvazky, čímž by se docílilo toho, že by technici nebyli zatíženi byrokracií. Doporučení v kontextu byrokracie doplnil i respondent B. Konkrétní názory respondentů A a B zachycuje Tab. 14.

Tab. 14 Doporučení pro společnost od odchozích zaměstnanců

Respondent A	„Tohle je první firma, kde lidi, vysokoškoláci, technici, všichni mají na starosti všechno, co se týče agendy. Že pozice ani nejsou rozdělené do levelů, juniornějších, seniornějších. Nebo že by v tom oddělení byl třeba někdo, kdo tam chodí, nevím, každý den na půl úvazku na mateřské nebo při škole a dělal by pro ty lidi takové ty jako jednodušší činnosti, které by mu ale dost ulevily nebýt tu ty přesčas. Nebo prostě nějaký junior v každém oddělení. My jsme vždycky na tom oddělení měli někoho v ruce, na tu jednodušší operativu.“
Respondent B	„Mně tu fakt přijde zvláštní, že musíme rukou vyplňovat nějaké dokumenty, nosit je k podpisu. Když jsem chtěl na počátku Home Office, tak jsem musel podepsat, myslím další tři doplňky ke smlouvě, že můžu vynášet notebook. V předchozí práci si to zveřejnili v pracovním řádu a hotové.“

Všichni odchozí zaměstnanci by společnost ŠKO-ENERGO svým známým spíše doporučili, dle respondenta A by ovšem velmi záleželo na oddělení. Domníval se, že práce ve ŠKO-ENERGO nemusí být špatná, věřil, že lidé s odborným vzděláním se ve firmě mohou najít a práce jim může vyhovovat. Přiznal ovšem, že pokud by měl jeho známý vykonávat totožné, co on, práci by mu nedoporučil.

5.5 Zhodnocení a návrhy

Uchazeči o zaměstnání ve společnosti ŠKO-ENERGO

Na základě anonymního dotazníku bylo zjištěno, že se aktuálně nejčastěji o volné pracovní místo ucházeli lidé, kteří společnost znají delší dobu a mají o ní všeobecné povědomí. Primárními asociacemi, které měli uchazeči se společností spojené, byly převážně zaměřeny na budoucnost, jistotu a ekologické energie. Žádný z respondentů se nedomníval, že by společnost byla neatraktivním zaměstnavatelem. Atraktivita značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO dle dotazovaných především tkví v jistotě práce a stabilitě společnosti, spojení se ŠKODA AUTO, atraktivních podmínkách nebo v šetrném přístupu k životnímu

prostředí. V oblasti obsahové stránky pracovních inzerátů a kariérních stránek respondentům nejčastěji chyběly informace o mzdového ohodnocení nebo informace o směnnosti. Inzeráty byly dle všech respondentů srozumitelné. Co se týče vzhledu a přehlednosti kariérních stránek, nikdo kariérní stránky nehodnotil špatně nebo velmi špatně. Respondenti nejčastěji oceňovali jejich jednoduchost, přehlednost, design nebo stručnost a systematickosti. Co by naopak respondenti ocenili, je lepší rozdělení pozic dle zaměření, více videí či fotografií ze zákulisí firmy nebo konkrétního pracovního prostředí a členů daného týmu. Jako nejzajímavější na kariérních stránkách respondenti hodnotili příběhy zaměstnanců nebo články ohledně podpory v regionu. Kandidáti momentálně nejčastěji pracovní nabídky a informace o zaměstnavatelích vyhledávají na pracovních portálech typu Jobs.cz nebo na webových stránkách společností. Co se týče sociálních sítí, respondenti nejčastěji vyhledávají informace na Facebooku a LinkedInu. Facebook využívají téměř všechny sledované věkové skupiny uchazečů. Vysokoškolsky vzdělaní uchazeči ovšem upřednostňují LinkedIn. Aktuálně nejdůležitějšími atributy při výběru nového zaměstnavatele jsou u dotazovaných přátelské pracovní prostředí a zajímavá a různorodá práce. Tyto atributy převažují téměř ve všech věkových skupinách a skupinách dle vzdělání. Ve věkové skupině 51-60 let ovšem převažuje bezpečí a jistota práce. Tento atribut rovněž převažuje u respondentů, kteří mají základní vzdělání, jsou vyučeni nebo mají střední vzdělání s maturitou.

Uchazeči, kteří se zúčastnili osobního pohovoru

Druhou cílovou skupinou výzkumného šetření byli uchazeči, kteří se zúčastnili osobního pohovoru. Díky anonymnímu dotazníku tak bylo možné alespoň částečně zmapovat jejich Candidate Experience. Bylo zjištěno, že z osobního pohovoru žádný z respondentů neodcházel se špatným pocitem. Všichni respondenti potvrdili, že na pohovoru panovala příjemná atmosféra, a že zástupci společnosti byli vždy profesionální. Všem kandidátům délka pohovoru vyhovovala a byla potvrzena i dostatečná informovanost, a to jak ze strany zástupce společnosti, tak ze strany personalisty. Žádnému z uchazečů nebyly kladeny nepříjemné otázky. Co se týče optimální čekací doby od přihlášení do výběrového řízení po obdržení informací o jeho průběhu nebo pozvání na osobní pohovor, ta by dle respondentů měla činit maximálně dva týdny. V současné době je čekací doba v řádech několika dní,

ale i týdnů, není tedy rovnoměrná. Dále bylo zjištěno, že se u velké části respondentů, díky pozitivní zkušenosti na pohovoru, zájem o danou pozici prohloubil. Ti respondenti, kteří již o danou pozici ztratili zájem, jako hlavní důvod uvedli nevyhovující mzdové podmínky. Po pohovoru se pohled na firmu negativním směrem změnil pouze u jednoho respondenta. Jako doporučení ke zlepšení výběrového řízení respondenti uvedli, že by ocenili představení mzdového ohodnocení nebo pevně stanovenou lhůtu podání zpětné vazby.

Současní zaměstnanci

Druhou část výzkumného šetření tvořily dva polostrukturované rozhovory. Díky rozhovorům se současnými zaměstnanci vyplynulo, že je jejich práce baví podstatně méně než v minulosti, protože jsou zatíženi přílišnou byrokracií. Společnost dle respondentů prošla významnou změnou, oceňovali, že je společnost moderní a dynamická, jako negativum ovšem vnímali právě byrokracii a zhoršení mezilidských vztahů. Primární motivací pro setrvání ve společnosti je dle respondentů, kteří ve společnosti pracují delší dobu, zejména dobré finanční zázemí firmy a přijatelné skloubení pracovního a osobního života. Candidate Experience nováčka společnosti byla veskrze pozitivní, při nástupu ovšem neměl připravenou IT techniku a ocenil by i méně byrokracie s nástupními formalitami. V současné době nad změnou zaměstnání přemýšlí dva z pěti respondentů. Dva další respondenti nevyloučili, že by nad změnou v minulosti nepřemýšleli. Výraznou změnou prošla dle respondentů podniková kultura, atmosféru ve firmě nyní vnímají jako dusnou nebo upjatou. Respondenti se shodli, že se podniková kultura do jisté míry přeměnila z přátelské na zaměřenou na výkon a individualismus. S výrokem, že je ŠKO-ENERGO rodinná firma, již nikdo nesouhlasil. Respondenti se rovněž shodli, že jsou mezi odděleními špatné mezilidské vztahy. To ovšem nepřisuzovali filozofickému nastavení firmy, ale tomu, že se konflikty často odehrávají na osobní rovině, chybí otevřenost a dostatečná komunikace. Spolupráci s nadřízeným všichni respondenti hodnotili kladně, žádný z respondentů není ze strany svého nadřízeného demotivovaný. Z rozhovorů vyplynulo, že se téměř všichni respondenti cítí za svou práci adekvátně odměněni. V kontextu benefitů vyšlo najevo, že pro respondenty nejsou příliš motivační, a že jich využívají velmi málo. Oblast vzdělávání byla hodnocena kladně. Pohled na interní komunikaci byl u respondentů různý, informace se dozvídají veskrze včas,

musí ovšem množství informací regulovat a vyhodnocovat, jaké jsou pro ně relevantní. Za nejefektivnější nástroj interní komunikace respondenti považovali intranet, e-mail a MS Teams. Jako nejméně efektivní hodnotili firemní časopis. Co se týče vize a strategie společnosti do příštích let, ta je dle respondentů komunikována dobře. Nováček společnosti ovšem detailní směřování neznal. S vizí a strategií se ne všichni ztotožňují. Řada respondentů tento směr považuje za nutný, ale proces transformace je dle nich příliš rychlý a nepřipravený. Hlavní konkurenční výhodou ŠKO-ENERGO jakožto zaměstnavatele je dle dotazovaných působnost v silném a stabilním odvětví. Dále v tomto kontextu hraje významnou roli nadstandardní odměňování. Ačkoliv by všichni respondenti práci ve ŠKO-ENERGO svým známým doporučili, záleželo by na konkrétní oblasti firmy. Systém doporučování všichni zaměstnanci znají, aktivně ho ovšem v současnosti nesledují.

Odchozí zaměstnanci

Cílovou skupinou druhého polostrukturovaného rozhovoru byli odchozí zaměstnanci. Z rozhovorů bylo zjištěno, že kromě odchodu do starobního důchodu, bylo hlavní motivací pro odchod dlouhé dojíždění, odlišná představa o pracovních činnostech či lepší finanční ohodnocení. Dále bylo zjištěno, že dva respondenti, konkrétně A a B, nebyli ve firmě dostatečně adaptováni. Oba odchozí zaměstnanci se mnoho informací dozvídali „za pochodu“. Vyplynulo také, že respondent B neměl, stejně jako respondent A z rozhovoru pro současné zaměstnance, řádně připravenou IT techniku. Ačkoliv měli respondenti A a B odlišné představy od svého zaměstnání, oceňovali především rozmanitost pracovních činností nebo spolupráci s útvary ŠKODA AUTO. Naopak jim nevyhovovala neorganizovanost, nedefinované priority nebo byrokracie. Co se týče vzájemné spolupráce s nadřízeným, tu hodnotil kladně pouze respondent odcházející do starobního důchodu, zbylým respondentům chyběla adekvátní zpětná vazba. Demotivovaný se cítil pouze jeden z respondentů, a to kvůli tomu, že věci trvaly dlouho a jeho vynaložené pracovní úsilí bylo mnohdy zbytečné. Vzdělávání a rozvoj bylo v případě odchodících zaměstnanců hodnoceno velmi kladně. Co se týče oblasti odměňování, ta byla hodnocena kladně především ze strany respondenta odcházejícího do starobního důchodu, další z respondentů si představoval, že za danou odměnu bude mít méně pracovních činností a další z firmy odešel, protože mu jiná firma nabídla výhodnější finanční nabídku. Špatný Work-Life Balance byl důvodem k odchodu respondenta

A, zbytek se domníval, že byl jejich pracovní a osobní život v rovnováze. Jako doporučení pro to, co by měla firma jinak, respondenti uvedli nabízení flexibilní pracovních úvazků, rozdělení pozic na juniorní a seniorní nebo značné omezení byrokracie. Práci ve společnosti ŠKO-ENERGO by odchozí zaměstnanci spíše doporučili. Značně by ovšem záleželo na konkrétní firemní oblasti, s čímž se ztotožňovali i současní zaměstnanci.

Návrhy a doporučení

Primárním doporučením pro společnost ŠKO-ENERGO je provedení redefinice Employer Branding strategie tak, aby odpovídala aktuálním požadavkům uchazečů na trhu práce, celkovému obrazu společnosti a tomu, co o ní nyní míní vlastní zaměstnanci. Je třeba předejít tomu, aby se komunikované skutečnosti jevíly jako nepravdivé a aby lidé, kteří do společnosti nastoupí, neměli pocit, že se realita od komunikovaného navenek odlišuje. Co ovšem lze doporučit, aby bylo setrvalo, je nastavený positioning značky. Asociace, které měli respondenti se společností spojené, odpovídají tomu, jak bych společnost chtěla, aby ji okolí vnímalo. Totožné platí i pro diferenciaci od konkurence, která je na základě zjištění z analýzy konkurence značná.

Externí nástroje

Rozšíření povědomí, náborové kampaně na sociálních sítích

Z analýzy dat vyplynulo, že se do společnosti ŠKO-ENERGO hlásí především lidé, kteří ji znají již delší dobu a mají o ní všeobecné povědomí. Situační analýza ovšem odhalila, že tito lidé často nesplňují předpoklady kladené na dané pracovní místo. Proto, aby společnost oslovovala skutečné odborníky, by měla uvažovat o zaměření se na zvyšování svého povědomí i mimo svůj region. Toho lze docílit využitím potenciálu sociálních sítí spolu s vytvářením cílených náborových kampaní. Dle zjištěných dat se jako nejlepší variantou jeví, aby se společnost zaměřovala na sociální síť Facebook. Ačkoliv Facebook neposkytuje cílení na osoby dle nejvyššího dosaženého vzdělání, dokáže díky svým placeným reklamám bezproblémově cílit na různé věkové skupiny a uživatele dle jejich zájmů. Pro úspěšnou komunikaci je žádoucí, aby se společnost u všech věkových skupin kandidátů zaměřila na to, co od svého nového uplatnění nejvíce očekávají. Aktuálně je pro všechny věkové skupiny, s výjimkou věkové skupiny 51-60 let, prioritou přátelské prostředí a zajímavá a různorodá náplň práce. U věkové skupiny

51-60 let je vhodné zaměřit se na témata týkající se bezpečí a jistoty práce. Druhou sociální sítí, na kterou by měla společnost klást důraz, je LinkedIn, který upřednostňují především vysokoškolsky vzdělaní uchazeči. Lze proto doporučit, aby společnost na LinkedIn sdílela svá volná pracovní místa určená právě pro ně. Vhodné je také vytvoření profilu náboráře, jeho konzistentní budování a interakce s možnými kandidáty. Dále by bylo žádoucí, aby měl profil na LinkedIn i každý z manažerů společnosti. Sdílením kvalitního obsahu a volných pracovních míst souvisejících s jejich provozem tak budou schopni budovat komunitu lidí, kteří by se v budoucnu mohli stát potenciálními kandidáty.

Podoba pracovních inzerátů

Pracovní inzerát je prvním komunikačním kanálem, kterým firma může potenciálního kandidáta zaujmout, proto by všechny inzeráty neměly být stejné a měly by být personalizované. Při jejich psaní je nutné myslet i na to, že inzerát je určitou formou propagace. Pro každou cílovou skupinu by tedy měla být definována individuální „lákadla“. Na základě situační analýzy bylo zjištěno, že společnost při sestavování Employer Branding strategie stanovila své EVP vůči všem cílovým skupinám, lze tedy doporučit, aby společnost zvažila jejich zařazení do praxe. Mimo to je vhodné, aby byl pro každou cílovou skupinu uchazečů používán odlišný jazyk a forma.

Komunikace mzdové ohodnocení

Z výzkumného šetření vyplynulo, že by uchazeči uvítali, aby bylo v pracovních inzerátech uvedeno mzdové ohodnocení. V případě, že společnost tuto informaci nechce zveřejňovat, měla by v rámci pracovních inzerátů komunikovat, proč tomu tak je. V případě, že mzdu nelze přesně stanovit, je na místě tuto skutečnost kandidátům vysvětlit. Tato transparentnost se může následně projevit ve vyšším počtu uchazečů.

Měření dopadů aktivit

Jako další významné opatření lze doporučit, aby společnost výsledky svých náborových aktivit měřila. Měření společnosti ušetří finanční náklady a zkrátí se doba obsazování pracovního místa. Jako základní nástroj lze využívat Google Analytics, kde společnost zjistí, odkud kdo přišel, kde byl, kam šel potom a jestli používal počítač nebo telefon. Dalším vhodným nástrojem je Smartlook, který

návštěvníky nahrává. Společnost si následně může průchod kandidáta webem zpětně přehrát. Tímto nástrojem lze sledovat, který text uchazeči čtou, kde se zastavili nebo kam klikali. Ačkoliv se jedná o náročnější metodu na analyzování, pomáhá vytvářet teplotní mapy, které shrnují informace o pohybech myši, klikání a scrollování. Díky tomuto nástroji lze především zjistit slepá místa webu. Další z možností je sledování atraktivity inzerátu pomocí vyskakovacího okna, které se uchazečů při odchodu z inzerátu bude tázat na důvod, proč na daný inzerát neodpověděli. Díky zpětné vazbě uchazečů bude společnost schopna pružně reagovat na jejich požadavky a nábor tak bude rychlejší a efektivnější. Naopak je také nutné zaznamenávat zpětnou vazbu od těch, kteří se do výběrového řízení přihlásili.

Odlišování pozic a filtrování

Na základě připomínek respondentů lze doporučit, aby společnost na svých kariérních stránkách jasně odlišovala, jaké pozice jsou dělnické a jaké technické. Nyní po rozbalení sekce volných pracovních míst není uchazeč schopen tyto pozice rozlišit. To lze vyřešit tím, že společnost bude mít v rámci volných pracovních míst dvě záložky, ve kterých budou pozice dle zaměření jasně rozděleny. V případě, že rozdělení nelze provést, rozlišení by mělo být evidentní alespoň z názvu pozice. Společnost ŠKO-ENERGO na svých kariérních stránkách rovněž nabízí volná pracovní místa dle nejrůznějších oborů, pro zvýšení komfortu uchazečů lze používat filtr, díky kterému budou schopni nalézt pro ně nejvhodnější pozici.

Zákulisí firmy

Ačkoliv respondenti hodnotili kariérní web a jeho obsah velmi kladně, ocenili by více videí nebo fotografií ze zákulisí firmy. To lze uchazečům přiblížit tím, že se na konci každého pracovního inzerátu vystaví fotografie nebo video spoty daného pracovního místa, ať už se jedná o kanceláře nebo technické provozy. Díky tomu uchazeč získá konkrétnější představu a bude schopen posoudit, zda by mu bylo dané pracovní místo příjemné. Kromě ukázky daného pracovního prostředí lze zahrnout i představení týmu nebo alespoň jeho vedoucího. I v tomto případě získá uchazeč reálnou představu a bude schopen posoudit, zda mu jsou budoucí kolegové sympatičtí. Je ovšem nutné si uvědomit, že ne všichni členové týmu by byli ochotni toto podstupovat, v tom případě může společnost alespoň komunikovat jaký tým je, na čem aktuálně pracuje nebo jaké mají lidé uvnitř týmu záliby

nebo společné rituály. Dalším možným formátem je vytvoření videí zaměřených na ukázkou typického dne pracovníků na vybraných pozicích nebo propagace volných pracovních na sociálních sítích prostřednictvím Video Job Description.

Časová osa průběhu výběrového řízení

Pro zvýšení Candidate Experience lze především doporučit to, aby společnost nastavila pevnou dobu poskytnutí zpětné vazby a transparentně ji komunikovala. V rámci pracovních inzerátů lze například uchazečům poskytnout časovou osu celého průběhu výběrového řízení. Kandidátům tak bude jasné, za jak dlouhou dobu je zástupce společnosti osloví a za jak dlouhou dobu od pohovoru se dozví jeho výsledek. Dále je vhodné, aby byla všem uchazečům byla poskytována zcela konkrétní zpětná vazba, která není omezena pouze na to, že uchazeč nesplňuje kladené podmínky.

Interní nástroje

Omezení byrokracie, analýza vytiženosti pracovních míst

Na základě dat bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci příliš zatíženi byrokracií. Doporučuje se tedy provést revizi celého systému a zaměřit se na hledání oblastí, kde lze byrokracií omezit. Dále lze provést analýzu vytiženosti jednotlivých pracovních míst a přizpůsobit tomu svou personální politiku. V tomto kontextu lze rovněž navrhnout, aby se společnost významněji zaměřovala na spolupráce se školami a na nabízení praktikantských nebo juniorních pozic pro studenty z oboru, kteří by získali pracovní zkušenosti a odborníkům by se tato byrokratická zátěž značně omezila. Díky těmto opatřením by se dalo docílit toho, že by zaměstnanci jejich práce opět bavila a celkově by se atmosféra ve firmě zlepšila. Na druhou stranu si firma studenty „podchytí“ již při studiu a bude schopna si z nich vychovat odborníky.

Atmosféra ve firmě a mezilidské vztahy

Dle zjištěných dat lze doporučit, aby se společnost hlouběji věnovala tématům zaměřeným na atmosféru ve firmě a podnikovou kulturu. Akcent by měl být primárně kladen na provedení celofiremního průzkumu a zjištění konkrétní příčiny významné změny, která v posledních letech ve společnosti nastala. Pro zlepšení mezilidských vztahů mezi odděleními mohou být uskutečněny společné teambuildingy či workshopy, které se neorientují pouze na jednotlivé týmy.

Adaptace nováčku

V kontextu adaptace by bylo vhodné zaměřit se na změnu adaptační strategie. Hlavním cílem by mělo být zefektivnění podávání informací nováčkům. Primární akcent by měl být kladen na omezení papírových dokumentů a na formu komunikace. Jako vhodné řešení lze navrhnout, aby si společnost definovala nejdůležitější témata a komunikovala je ještě před samotným nástupem. Jako vhodná forma se doporučují krátké video spoty shrnující vybranou problematiku. Hlavními tématy mohou být představení podnikové kultury, fakta o společnosti a její strategii do příštích let, praktické informace orientované na to, za kým jít v případě jakéhokoliv problému, seznámení s firemními benefity nebo provedení firmou včetně ukázky kde co a koho najít. Díky tomu, že uchazeči získají video spoty ještě před jejich nástupem, nebudou v den jejich nástupu zatíženi řadou nových informací a papírových brožur. Dále by měla společnost v kontextu adaptace zvážit uskutečňování pohovorů vyhodnocujících zkušební dobu, a to za přítomnosti jak přímého nadřízeného, tak HR manažera. Cílem je získání prostoru pro vyjádření obou stran.

Závěr

Organizace po celém světě čelí vysoce konkurenčnímu prostředí, které pro dosažení výhody mnohdy vyžaduje aplikaci nových pragmatických strategií. Takovou z nich je Employer Branding, který se stal jedním z primárních nástrojů, jak do svých organizací přilákat kvalitní zaměstnance. Zaměstnanci v dnešní době volí práci pro renomované zaměstnavatele, kteří si svých zaměstnanců váží, a jednají s nimi férově. A právě Employer Brand je to, co lidem říká, jaká práce v dané organizaci je, a přibližuje hodnoty, které svým zaměstnancům poskytuje.

Cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy aktuálně využívaných nástrojů budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti a posouzení jejich dopadů na získávání a udržení zaměstnanců. V práci bylo apelováno na to, že ačkoliv se náborové potřeby a s tím související Employer Branding strategie napříč všemi firmami liší, pro všechny platí, že je nutné strategii neustále sledovat, vyhodnocovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám trhu. Ukázalo se, že společnost ŠKO-ENERGO je ve svém regionu významným hráčem se silnou značkou, a v kontextu externích nástrojů budování značky se může měřit i se svou největší konkurencí. Problém ovšem spočinul právě v aktuálnosti její strategie a cílení.

První část práce se věnovala zásadním teoretickým poznatkům zkoumané problematiky. Teoretická část se v jejím úvodu soustředila na výklad relevantních pojmů, jako jsou personální marketing, značka, značka zaměstnavatele a budování značky zaměstnavatele včetně procesu jejího budování. Druhá část teoretického výkladu se orientovala na interní a externí nástroje budování značky zaměstnavatele a v závěru popisovala předpokládaný vývoj sledované problematiky v roce 2023.

Praktická část práce se v jejím úvodu věnovala situační analýze společnosti ŠKO-ENERGO zaměřující se na její Employer Branding strategii a konkrétně využívané nástroje budování značky zaměstnavatele. V závěru situační analýzy byla provedena analýza konkurence, která sledovala postavení značky zaměstnavatele ŠKO-ENERGO v daném odvětví. Na výsledky situační analýzy navazovala metodika práce, ve které byly objasněny cílové skupiny výzkumného šetření, cíl výzkumu, definované výzkumné otázky a v závěru byly představeny konkrétní metody sběru dat.

Další část práce tvořily výsledky výzkumného šetření, které bylo zaměřeno na pohled uchazečů o zaměstnání ve ŠKO-ENERGO, uchazečů, kteří se zúčastnili osobního pohovoru, současných a odchozích zaměstnanců na značku zaměstnavatele ŠKO-ENERGO a nástroje jejího budování. Pro naplnění cíle výzkumu byly použity kvantitativní a kvalitativní metody sběru dat.

Díky dotazníkovému šetření bylo prokázáno, že je značka ŠKO-ENERGO v očích uchazečů velmi atraktivním zaměstnavatelem, který nabízí práci ve stabilním odvětví, poskytuje nadstandardní pracovní podmínky a je šetrný k životnímu prostředí. Vysoká atraktivita zaměstnavatele byla úspěšně zachována i po absolvování osobních pohovorů. V kontextu externích nástrojů bylo ovšem zjištěno, že neodpovídají aktuálním požadavkům trhu práce, což má za následek nižší počet uchazečů. Z rozhovorů se současnými zaměstnanci vyplynulo, že společnost za poslední roky prošla významnou změnou, a to zejména v oblasti podnikové kultury. Mnohé skutečnosti, které byly zjištěny z rozhovorů se současnými zaměstnanci, byly potvrzeny i ze strany odchozích zaměstnanců. Z rozhovorů s odchozími zaměstnanci byly rovněž zjištěny nepříliš příznivé skutečnosti týkající se adaptace nováčků.

V závěru praktické části byly předloženy návrhy a doporučení sloužící pro další budování značky daného zaměstnavatele. Lze konstatovat, že aktuálně využívané nástroje mají na získávání a udržení zaměstnanců spíše průměrný vliv. Hlavním doporučením je pro ŠKO-ENERGO to, aby provedla redefinici její Employer Branding strategie tak, aby odpovídala aktuálním požadavkům trhu práce, a aby odpovídala aktuálnímu obrazu společnosti. V kontextu externích nástrojů byly předloženy doporučení, které se zejména týkaly rozšíření povědomí mimo region, náborových kampaní na sociálních sítích, podoby pracovních inzerátů, komunikace mzdového ohodnocení, měření dopadů HR marketingových aktivit, odlišování a filtrování pozic, ukázek zákulisí firmy nebo časové osy průběhu výběrového řízení. Dále bylo společnosti doporučeno, aby se v oblasti interních nástrojů blíže věnovala omezení byrokracie, analýze vytíženosti pracovních míst, atmosféře ve firmě a mezilidským vztahům, a nakonec adaptaci nováčků.

Seznam literatury

AAKER, David A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1995. ISBN 9780029001516.

AMBLER, Tim a Simon BARROW. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996, 4(3), 185-206. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *What is Marketing? - The Definition of Marketing*. AMA [online]. Copyright © 2022 American Marketing Association. [cit. 21.09.2022]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

APP, Stefanie, Janina MERK a Marion BÜTTGEN. Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*. Rainer Hampp Verlag. 2012, (23), 262-278. DOI: https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_App

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749469641.

ATHERTON, Julie. *Strategie sociálních médií: praktický průvodce tvorbou marketingové strategie pro sociální média*. Přeložil Martin BEDNARSKI. V Brně: Lingea, 2022. ISBN 978-80-7508-715-7.

ATMOSKOP.cz. *Názory na zaměstnavatele ČEPS*. [online] Praha: LMC, s.r.o., 2023a. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3088933-ceps-a-s>. [cit. 23.02.2023].

ATMOSKOP.cz. *Názory na Skupinu ČEZ, a.s.* [online] Praha: LMC, s.r.o., 2023b. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-skupinu/1-skupina-cez?rps=417>. [cit. 23.02.2023].

ATMOSKOP.cz. *Názory na zaměstnavatele Pražská teplárenská, a.s.* [online] Praha: LMC, s.r.o., 2023c. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3099441-prazska-teplarenska-a-s>. [cit. 23.02.2023].

ATMOSKOP.cz. *Názory na zaměstnavatele ŠKO-ENERGO, s.r.o.* [online] Praha: LMC, s.r.o., 2023d. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3064559-sko-energo-s-r-o>. [cit. 23.02.2023].

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex. John Wiley & Sons, 2005. ISBN 9780470028292

ČEPS, a.s.. *Kariéra*. [online] Praha: ČEPS, a.s., 2023. Dostupné z: <https://ceps.jobs.cz/>. [cit. 23.02.2023].

DATAMAR International, s.r.o. *Měření spokojenosti zákazníků – firmy*. Ostrava: Datamar International, s.r.o., 2023. [Interní dokument]

DATAMAR International, s.r.o. *Měření spokojenosti zákazníků – domácnosti*. Ostrava: Datamar International, s.r.o., 2023. [Interní dokument]

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, Petra JÍLKOVÁ a Patra, KRÁLOVÁ. HR diversity development and employer branding. *RELIK 2019, Reproduction of Human Capital – mutual links and connections At: Prague, CR*. 2019. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/348163044_HR_DIVERSITY_DEVELOPMENT_AND_EMPLOYER_BRANDING

FURMAN, Phyllis. *5 Ways Employer Branding Will Change in the Year Ahead*. LinkedIn Talent Blog. 2013 [online]. Copyright © 2023 [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/5-ways-employer-branding-will-change-in-2023>

GOSPODINOVA, Ana. *Employer Value Proposition (EVP) and employer branding*. [online]. Copyright © 2021 WeAreDevelopers [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: <https://www.wearedevelopers.com/blog/employer-value-proposition-evp-and-employer-branding>

GHICIUC, Georgiana. *Trends in Employer Branding for 2023*. Employer Branding for Tech Companies - employees enjoying going to work [online]. Copyright © 2023 Employer Branding. Tech. [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://www.employerbranding.tech/2022/12/20/trends-in-employer-branding-for-2023/>

HEILMANN, Pia, Sami SAARENKETO a Katja LIIKKANEN. Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*. 2013, 7(2), 283-302, s. 288. DOI:10.1108/IJESM-03-2012-0003

HEJLOVÁ, Denisa. Public relations. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

HOROVKA, Petr. *Značka zaměstnavatele – přínosy a měření* [online]. Copyright © 2020 BrandBakers. All Rights Reserved. [cit. 15.02.2023]. Dostupné z: https://brandbakers.cz/homepage/new/388?lang=cs_CZ

CHARAK, Kuldip S. a Avinash PAWAR. Conceptualising the Employer Branding as an Effective Strategic Approach of HR Value Proposition. *Ajanta: International Multidisciplinary Research Journal*, 2017, 6(4): 1-16. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/340087941_Conceptualising_the_Employer_Branding_as_an_Effective_Strategic_Approach_of_HR_Value_Proposition

JOUANY, Valène. *Employee Value Proposition: The Complete Guide to Building a Great EVP*. Haiilo - Employee Engagement Platform [online]. Copyright © Haiilo 2022 [cit. 29.10.2022]. Dostupné z: <https://haiilo.com/blog/6-steps-to-build-your-employees-value-proposition/>

KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 9780749465155.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAUR, Amandeep. *2023 employer branding trends and impact on talent growth strategy*. News - Latest News, Breaking News, Bollywood, Sports, Business and Political News | Times of India [online]. Copyright © 2023 Bennett, Coleman [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/2023-employer-branding-trends-and-impact-on-talent-growth-strategy/>

KLUSOŇ, Jan. Sdílejte! Pravidelně a konzistentně. *Hr forum*. Praha: People Management Forum, 2022, (5), 8-11. ISSN 1212-690X.

KOTLER, Philip a Kevin LANE KELLER. *Marketing Management: With Indian Case Study*. 15. Bengaluru: Pearson India Education Services Pvt., 2016. ISBN 978-93-528-6880-3.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *Principles of marketing*. Eight European edition. Hoboken: Pearson Education Limited, 2020. ISBN 9781292269566.

KOUBEK, Josef. ABC praktické personalistiky. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KRANE, Alyssa. *Your Career Site Is Simply the Paper (or Kindle) to Your Employer Brand Story* – ERE. [online]. Copyright © 2017 ERE Media. All Rights Reserved. [cit. 20.10.2022]. Dostupné z: <https://www.ere.net/your-career-site-is-simply-the-paper-or-kindle-to-your-employer-brand-story/>

LANE KELLER, Kevin. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.

LANE, Phill. Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Employer Branding. In: ZEUCH, Matthias. *Handbook of Human Resources Management*. 1. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2015. DOI:org/10.1007/978-3-642-40933-2_2-1

LMC s.r.o. *7 hlavních výzev, kterým v roce 2023 bude čelit HR doma i ve světě* [online]. Praha, 2022 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/7-hlavnich-vyzev-kterym-v-roce-2023-bude-celit-hr-doma-i-ve-svete>

MALÝ, Lubor. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. Kolín: Workoholix, 2022. ISBN 978-80-11-01931-0.

MATOUŠEK, Karel, MEINHOLD, Milan. *Co je to marketing. Supfee - Zavádíme online marketing do firem*. [online]. Copyright © 2022 Success Up Fee s.r.o. [cit. 26.09.2022]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-marketing>

MATĚJKOVÁ, Dagmar. *HR marketing*. [online]. Copyright © 2020 HR Interim. [cit. 26.09.2022]. Dostupné z: <https://www.hrinterim.cz/post/hr-marketing>

MENŠÍK, Tomáš. *Employer Branding 2023: Co nás asi čeká* - MenSeek. MenSeek - Spojujeme lidi a podporujeme spolupráci [online] Copyright © 2023 [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding-2023-vyzvy-trendy-co-nas-ceka/>

MENŠÍK, Tomáš. *Firemní sociolog - Personální marketing v praxi*. [online]. Copyright © 2013. Firemní sociolog [cit. 15.08.2022]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

MILLER-MERRELL, Jessica. *10 Employer Examples of EVPs* | Workology. Home To The Best HR Resources | Workology [online]. Copyright © 2022 [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: <https://workology.com/employee-value-propositions-evp/>

MOSLEY, Richard. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. West Sussex: John Wiley and Sons, 2014. ISBN 978-1-118-89852-9.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT. *Employer branding For Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017, s. 38. ISBN 978-80-7494-382-9.

NANJUNDESWARASWAMY, T.S., Sindu BHARATH a P. NAGESH. Employer branding: design and development of a scale. *Journal of Economic and Administrative Sciences* 2022. DOI:10.1108/JEAS-01-2022-0012

POKORNÝ, Ondřej. *Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice*. [online]. Copyright © 2020 BrandBakers. All Rights Reserved. [cit. 07.09.2022]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/302?lang=cs_CZ

PRAŽSKÁ TEPLÁRENSKÁ a.s. *Kariéra*. [online] Praha: Pražská teplárenská a.s., 2023. [cit. 23.02.2023]. Dostupné z: <https://www.ptas.cz/kariera/>.

REYNOLDS, Jake, Lynne CALEY a Robin MASON. *How do people learn?* London: CIPD Publishing, 2002. ISBN 978-0852929568.

ROSENBAUM-ELLIOT, Richard, Larry PERCY a Simon PERVAN. *Strategic Brand Management*. 4. New York: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-879780-7.

SEMERÁDOVÁ, Tereza, Petr WEINLICH, Pavla ŠVERMOVÁ, Marián LAMR, Lenka SUKOVÁ, Ladislava MÍKOVÁ a Michal DOSTÁL. *Jak na digitální marketingovou strategii firmy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2021, ISBN 978-80-7494-564-9.

SKUPINA ČEZ. *Kde jinde.cz*. [online] Praha: Skupina ČEZ, 2023. Dostupné z: <https://kdejinde.jobs.cz/>. [cit. 23.02.2023].

STOTZ, Waldemar, Anne WEDEL-KLEIN. *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. 2013. 2. vyd., München: De Gruyter. DOI: <https://doi.org/10.1524/9783486754377>

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Firemní kultura v plném proudu, interní časopis ENERGO*. [neveřejný dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o. 2017a.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Grafický manuál*. [interní dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2023a.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Intranet společnosti*. [neveřejný zdroj] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2023b.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Kolektivní smlouva*. [interní dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2022.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Kariéra ŠKO-ENERGO*. [online] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2023c. Dostupné z: <https://kariera.sko-energo.cz/>. cit. [23.02.2023].

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Strategie 2035 – cíle ŠKO-ENERGO, interní časopis ENERGO*. [neveřejný dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o. 2017b.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Výroční zpráva 2022*. [neveřejný dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2023d.

ŠKO-ENERGO, s.r.o. *Výsledky z fáze Poznání - ŠKO-ENERGO očima zaměstnanců*. [interní dokument] Mladá Boleslav: ŠKO-ENERGO, s.r.o., 2018

TANNER, Emily. *The Benefits Of Using Social Media to Strengthen Your Employer Brand*. [online] Copyright © 2022. Dostupné z: <https://www.recruitmentmarketing.com/ta-media/the-benefits-of-using-social-media-to-strengthen-your-employer-brand/>

TEAMIO. *Statistiky ŠKO-ENERGO*. [interní dokument]. Praha: LMC s.r.o., 2023

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TVRDÁ, Z. *Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky* - MenSeek. MenSeek - Spojujeme lidi a podporujeme spolupráci [online]. Copyright © 2021. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a Monika HUDÁKOVÁ. Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. *Economics and Sociology*. 2017. 10(4), 41-50. DOI: 10.14254/2071-789X.2017/10-4/4

VIJAYALAKSHMI, V. a K. UTHAYASURIYAN. The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *Indian journal of applied research*. 2015, 5. 211-213. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/331375673_The_Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Performance

WHEELER, Alina. *Designing brand identity: an essential guide for the entire branding team*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-40142-2.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces Employer Brandingu	17
Obr. 2 Propojenost interních a externích nástrojů Employer Brandingu	22
Obr. 3 Věková struktura zaměstnanců ŠKO-ENERGO	36
Obr. 4 Struktura zaměstnanců ŠKO-ENERGO dle vzdělání	36
Obr. 5 Logo ŠKO-ENERGO	37
Obr. 6 Ukázka kariérních stránek ŠKO-ENERGO	44
Obr. 7 Ukázka kariérního příspěvku na Facebooku ŠKO-ENERGO	46
Obr. 8 Ukázka CSR aktivity ŠKO-ENERGO na Instagramu	46
Obr. 9 Ukázka příspěvku na LinkedIn ŠKO-ENERGO	47
Obr. 10 Ukázka online komunikace kariérních veletrhů ŠKO-ENERGO	48
Obr. 11 Hodnocení spol. ŠKO-ENERGO na Atmoskop.cz	49
Obr. 12 Věková struktura respondentů dotazníku 1	60
Obr. 13 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku 1	61
Obr. 14 Zdroj povědomí o značce ŠKO-ENERGO	62
Obr. 15 Asociace se značkou ŠKO-ENERGO	62
Obr. 16 Hodnocení vzhledu kariérních stránek uchazeči	64
Obr. 17 Hodnocení zajímavosti obsahu kariérních stránek uchazeči	64
Obr. 18 Nejvyužívanější zdroje při vyhledávání pracovních nabídek a informací	65
Obr. 19 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele	67

Seznam tabulek

Tab. 1 Nejvyužívanější sociální sítě dle věku	66
Tab. 2 Nejvyužívanější sociální sítě dle vzdělání	66
Tab. 3 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele dle věku	67
Tab. 4 Nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele dle vzdělání	67
Tab. 5 Struktura respondentů - rozhovor se současnými zaměstnanci	71
Tab. 6 Myšlenky respondentů na změnu zaměstnání	73
Tab. 7 ŠKO-ENERGO jako rodinná firma	73
Tab. 8 Mezilidské vztahy mezi odděleními	74
Tab. 9 Názor respondentů na vzdělávání a rozvoj	75

Tab. 10	Názor respondentů na budoucí směřování společnosti.....	76
Tab. 11	Silné stránky společnosti dle respondentů	77
Tab. 12	Doporučení společnosti respondenty známým.....	77
Tab. 13	Struktura respondentů - rozhovory s odchozími zaměstnanci.....	78
Tab. 14	Doporučení pro společnost od odchozích zaměstnanců.....	80

Seznam příloh

Příloha 1 Ukázka pracovního inzerátu ŠKO-ENERGO, s.r.o.....	101
Příloha 2 Ukázky externích nástrojů konkurenčních firem.....	103
Příloha 3 Shrnutí analýzy konkurence ŠKO-ENERO, s.r.o.	106
Příloha 4 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání	107
Příloha 5 Dotazník Zpětná vazba po pohovoru	110
Příloha 6 Otázky pro rozhovor se současnými zaměstnanci	114
Příloha 7 Otázky pro rozhovory s odchozími zaměstnanci.....	116

Příloha 1 Ukázka pracovního inzerátu ŠKO-ENERGO

Specialista – elektro, měření a regulace

Podílejte se na výrobě aut značky ŠKODA AUTO, staňte se součástí energetické společnosti, která je lídrem v oblasti CO2 neutrality či elektromobility. Pracujte s těmi nejmodernějšími energetickými zařízeními a technologiemi v týmu fajn lidí, kteří se znají a mohou se spolehnout jeden na druhého. Buďte špičkou ve svém oboru.

Kdo jsme

Jsme energetickou společností a hlavním partnerem ŠKODA AUTO. Budování a provoz sítě dobijecích stanic pro elektromobily, výroba a dodávky CO2 neutrální energie a řady dalších energií používaných při výrobě aut, provoz s tím spojené infrastruktury. V tom všem na nás ŠKODA AUTO spoléhá. Jsme zaměstnavatelem pro ty, kteří chtějí svou profesí ovládat co nejlépe, stát se nejlepšími odborníky na trhu. Jsme velmi stabilní firmou, ve které se lidé nemění a rostou společně.

Proč si vybrat ŠKO-ENERGO

- Budete se podílet na inovativních projektech, které dosud nikdo nerealizoval, pracovat s nejmodernějšími technologiemi.
- U nás porostete. Čeká vás kvalitní vzdělávání a práce po boku skutečných odborníků.
- Jsme stále relativně malou firmou, ve které se lidé znají, panují u nás velmi přátelské a spíše neformální mezilidské vztahy.
- O své lidi se staráme nadstandardně, obdobně jako ve ŠKODA AUTO. Férové odměňování včetně variabilních finančních bonusů, 5 týdnů dovolené, bezúročné půjčky na bydlení, výhodný pronájem a prodej vozů Škoda, příspěvky na penzijní pojištění a také štědré zaměstnanecké benefity.

Pro modernizaci a rozšíření teplárny hledáme technického pracovníka na pozici „Specialista – elektro, měření a regulace“

Vaše role na pozici specialisty elektra, měření a regulace

- Budete se podílet na návrhu řešení a technické dokumentaci, na řešení legislativních otázek a vztahů s dodavateli, na realizaci dodávky technického zařízení a jeho zprovoznění v rámci modernizace teplárny.
- Vaším úkolem bude zajistit a zrealizovat nejvýhodnější řešení modernizace teplárny především za oblast měření a regulace.
- Nedílnou součástí vaší role bude i spolupráce s útvary společnosti ŠKODA AUTO.

Co budete ke své práci potřebovat

- V první řadě chceme do týmu komunikativního a samostatného jedince s vlastní iniciativou a chutí věci posouvat kupředu.
- V této roli se nejlépe uplatní člověk s vysokoškolským vzděláním elektrotechnického oboru (elektrotechnika, řídicí a informační systémy, el. systémy), a který je schopen orientace v technické dokumentaci a předpisech.
- Nepostradatelné jsou především minimálně tříleté zkušenosti z oblasti elektro, měření a regulace. Klíčové jsou i zkušenosti z realizace projektů, a to zejména od návrhu řešení, přes koordinaci projektové činnosti, až po realizaci.
- Důležité je ovládat MS Office alespoň na uživatelské úrovni.
- Bez řidičského oprávnění skupiny B se neobejdete, a pokud jde o jazyky, budete potřebovat němčinu či angličtinu alespoň na středně pokročilé úrovni.

Informace o pozici

Typ úvazku	Práce na plný úvazek
Typ smluvního vztahu	pracovní smlouva
Benefity	13. plat, Bonusy/prémie, Dovolená 5 týdnů, Firemní akce, Mobilní telefon, Nadstandardní lékařská péče, Notebook, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Zvýhodněné půjčky zaměstnancům, Závodní stravování
Požadované vzdělání	Vysokoškolské / univerzitní
Požadované jazyky	Čeština (Výborná) a Angličtina (Středně pokročilá) a Němčina (Středně pokročilá)
Zadavatel	ŠKO-ENERGO, s.r.o.
Místo pracoviště	tř. Václava Klementa 869, 29301, Mladá Boleslav - Mladá Boleslav II, okres Mladá Boleslav, Česká republika



Kontakt

ŠKO-ENERGO, s.r.o.

Hana Pavličková

hana.pavlickova2@sko-energo.cz

[Odpovědět](#)


[Zpět na výpis pozic](#)

[Sdílet na Facebook](#)

[Sdílet na Twitter](#)



Příloha 2 Ukázky externích nástrojů konkurenčních firem

ČEPS, a.s.





O společnosti

Jsmo jediným provozovatelem elektroenergetické přenosové soustavy v ČR. Dispečersky zajišťujeme rovnováhu mezi výrobou a spotřebou elektřiny v každém okamžiku. Obnovujeme, udržujeme a rozvíjíme přenosovou soustavu s vedením o napětí 220 a 400 kV.



Firemní kultura

Nejsme anonymní korporát, jsme společnost, která má duši. Naši zaměstnanci nás zajímají. Věnujeme jim a jejich měnícím se potřebám náležitou péči. Dbáme na vyváženost jejich pracovního a osobního života. Přestože v ČEPS pracuje dohromady více než 500 zaměstnanců, jsme skoro rodinnou firmou v tom nejlepší smyslu.



Naše hodnoty

Uvědomujeme si své výsadní postavení v rámci české elektroenergetiky. Mezi naše hlavní hodnoty neodmyslitelně patří vysoká úroveň podnikatelské etiky, respekt k životnímu prostředí, transparentnost a odpovědnost. Jsme harmonický tým při interní a externí spolupráci. Jednáme vždy otevřeně, čestně a se vzájemným respektem.

Připojte se k našemu týmu

Jame stabilní společnost s téměř stoletou tradicí. Nebojíme se inovací a myslíme ekologicky. Staňte se jedním z nás, podílejte se na budování Pražské teplárenské i na vylepšení kvality života v Praze a okolí.

4 nejpodstatnější důvody, proč pracovat u nás



Firma se 100 letou tradicí

Téměř 100 let vyrábíme a dodáváme teplo a teplou vodu pro Prahu a její blízké okolí. Naše tradice ale sahá až do roku 1897.



Žijeme hodnotami

Zakládáme si na důvěře, respektu i na lidském a férovém přístupu nejen k zákazníkům, ale i svým zaměstnancům.



Investice do rozvoje

Investujeme do nových technologií, moderního vybavení i do osobního a profesního růstu zaměstnanců.



Užitečné benefity

5 týdnů + 3 dny dovolené, příspěvek na pojištění a stravování, podpora sportovních aktivit i nadstandardní zdravotní péče.



„V Pražské teplárenské vládne přátelské pracovní prostředí. Jsem ráda, že mohu pracovat ve stabilní společnosti s téměř stoletou historií.“

Šárka Güntherová
Vedoucí odboru správy majetku

ČEZ Distribuce, a.s.

O Skupině ČEZ | Studenti a absolventi | Virtuální svět Skupiny ČEZ

Jsmo jedna z největších energetik v Evropě s centrálou v ČR.

V České republice provozujeme unikátní technologická zařízení.

Vedle techniků zaměstnáváme řadu specialistů v mnoha oborech.

- Bonusy
- Flexibilní pracovní doba
- Notebook
- Příspěvek na pojištění
- Stravenky/příspěvek na stravování
- 5 týdnů dovolené
- Firemní vzdělávání
- Kafetérie
- Příspěvek na dovolenou

FOTOGALERIE
JAK TO U NÁS VYPADÁ

VIRTUÁLNÍ PROHLÍDKA
Z POHODLÍ DOMOVA

CO ŘÍKAJÍ NAŠI ZAMĚSTNANCI
VIDEO

ČISTÁ ENERIE ZÍTRKA

Podporujeme ženy v managementu

cez_group · Sledování

cez_group Jedním z cílů naší strategie Čistá Energie Zítřka je i podpora žen v manažerských pozicích ♀. Aktivně jim pomáháme v rozvoji a odborném růstu a zároveň zlepšujeme podmínky v celé Skupině ČEZ 🤝. Nabízíme hned několik programů – Women Hub zaměřený na nižší manažerské pozice, roční vzdělávací program Women in Focus pro zkušené manažerky a tříměsíční sérii setkání a workshopů pod názvem Women Network.

#cez #womeninmanagement #womenempowerment #esg #cistaenergiezitrka

15 týdnů

42 To se mi líbí

LISTOPAD 3, 2022

Přidejte komentář

Příloha 3 Shrnutí analýzy konkurence ŠKO-ENERO

	Komunikační platformy				Benefity	EVP	Atmoskop.cz		
	LinkedIn	Facebook	Instagram	Kariérní stránky			Nejlépe hodnocené	Nejhůře hodnocené	Míra spokojenosti s příjmem
ŠKO-ENERGO	ANO	ANO	ANO	ANO	Zvýhodněné půjčky, výhodný pronájem nebo nákup vozu ŠKODA, 13. plat, 5 týdnů dovolené	Důležitost a pestrost práce, prvotřídní odměňování a zázemí, jistota a zajímavá budoucnost.	Férovost nadřízeného, celková spolupráce s kolegy.	Stabilita a budoucnost firmy.	82 %
ČEPS	ANO	NE	NE	ANO	26 dnů dovolené, 3 dny zdravotního volna, flexibilní a zkrácená pracovní doba	Respekt k životnímu prostředí, transparentnost, podnikatelská etika.	Sklobení pracovního a osobního života.	Důvěra v nadřízeného.	76 %
Pražská teplařská	NE	NE	NE	ANO	29 dnů dovolené, 13. a 14. mzda, náborový příspěvek 40 tis. Kč	Stabilita inovace a ekologie.	Sklobení pracovního a osobního života.	Důvěra v nadřízeného.	51 %
ČEZ Distribuce	ANO	ANO	ANO	ANO	25 dnů dovolené, firemní školka, 13. plat, flexibilní pracovní doba	Podpora žen v managementu, unikátní technologie, inovace, podpora růstu zaměstnanců	Vzájemné porozumění s kolegy.	Sklobení pracovního a osobního života.	74 %

Příloha 4 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

1. Jak jste se dozvěděl/a o společnosti ŠKO-ENERGO, s.r.o.? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Na základě inzerátu, dříve jsem společnost neznal/a
- Na základě doporučení známého/kolegy/přítele/rodiny
- Společnost znám delší dobu, mám o ní všeobecné povědomí
- Kariérní stránky
- Sociální sítě
- Atmoskop.cz
- Jiná:

2. Chyběly Vám v inzerátu nějaké informace týkající se pracovní pozice či podmínek? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano (pokračujte na otázku 3)
- Ne (pokračujte na otázku 4)

3. Jaké Vám v inzerátu chyběly informace?

Otevřená otázka.

4. Byl pro Vás inzerát srozumitelný? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano (pokračujte na otázku 6)
- Spíše ano (pokračujte na otázku 6)
- Spíše ne (pokračujte na otázku 5)
- Ne (pokračujte na otázku 5)

5. Pokud byl pro Vás inzerát nesrozumitelný, proč?

Otevřená otázka.

6. Jak byste ohodnotil/a vzhled a přehlednost kariérních stránek? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi dobře (pokračujte na otázku 7)
- Dobře (pokračujte na otázku 7)
- Špatně (pokračujte na otázku 8)
- Velmi špatně (pokračujte na otázku 8)

7. Co se Vám na kariérních stránkách líbilo?

Otevřená otázka.

8. Co se Vám na kariérních stránkách nelíbilo?

Otevřená otázka.

9. Jak byste ohodnotil/a zajímavost obsahu kariérních stránek? (články na blogu, medailonky atd.) *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi zajímavé (pokračujte na otázku 10)
- Zajímavé (pokračujte na otázku 10)
- Nezajímavé (pokračujte na otázku 11)
- Velmi nezajímavé (pokračujte na otázku 11)

10. Co Vám na kariérních stránkách přišlo konkrétně zajímavé, co Vás zaujalo?

Otevřená otázka.

11. Proč Vám kariérní stránky nepřipadají zajímavé?

Otevřená otázka.

12. Co Vás napadne jako první, když se řekne ŠKO-ENERGO, s.r.o. ?

Otevřená otázka.

13. Považujete společnost ŠKO-ENERGO, s.r.o. za atraktivního zaměstnavatele? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano (pokračujte na otázku 14)
- Spíše ano (pokračujte na otázku 14)
- Spíše ne (pokračujte na otázku 15)
- Ne (pokračujte na otázku 15)

14. Z jakého důvodu považujete ŠKO-ENERGO, s.r.o. za atraktivního zaměstnavatele?

Otevřená otázka.

15. Z jakého důvodu nepovažujete ŠKO-ENERGO, s.r.o. za atraktivního zaměstnavatele?

Otevřená otázka.

**16. Kde hledáte pracovní nabídky a informace o možném zaměstnavateli?
(vyberte max. 3)**

- Kariérní veletrhy (Career Days atd.)
- Přátelé a známí
- Současní zaměstnanci
- Webové stránky společnosti
- Internet obecně (fóra, diskuze, atd.)
- Kariérní stránky společnosti
- Reklamy v časopisech, novinách, na billboardech
- Spolupráce s vysokými školami (stáže, prezentace zaměstnavatele na VŠ atd.)
- Pracovní portály (Jobs.cz, práce.cz atd.)
- Sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Youtube atd.)
- Personální agentury
- Akce organizované pro veřejnost (přednášky, dny otevřených dveří atd.)
- Jiná...

**17. Seřadte následující sociální sítě dle Vašich preferencí při získávání informací o zaměstnavatelích od nejvyužívanější po nejméně využívaný.
*Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)***

- Instagram
- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Atmoskop.cz

Příloha 5 Dotazník Zpětná vazba po pohovoru

1. Jaký byl Váš bezprostřední pocit po pohovoru? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

2. Pokud jste z pohovoru odešel/a se špatným pocitem, jaká byla příčina?

Otevřená otázka.

3. Jaká panovala během pohovoru atmosféra? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi přívětivá
- Přívětivá
- Neutrální
- Nepříliš přívětivá
- Nepřívětivá

4. Pokud jste se na pohovoru necítil/a dobře, jaký to mělo důvod?

Otevřená otázka.

5. Jak byste zhodnotil/a délku pohovoru zástupce naší firmy s Vámi? Máte pocit, že s Vámi zástupce společnosti hovořil přiměřeně dlouhou dobu?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

6. Pokud se Vám tato doba zdála krátká, odůvodněte proč.

Otevřená otázka.

7. Byl zástupce společnosti profesionální? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

8. Pokud se Vám zdálo, že se zástupce nechoval profesionálně, proč tomu tak bylo, jak se choval?

Otevření otázka.

9. Jak detailně Vám zástupce společnosti objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen zběžně
- Vůbec

10. Shodovaly se informace uvedené v inzerátu s informacemi, které jste obdržel/a na pohovoru? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Pokud se informace neshodovaly, o jakou šlo neshodu?

Otevřená otázka.

12. Byly Vám během pohovoru kladeny otázky, které Vám byly nepříjemné? Pokud ano, jaké? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

13. Pokud Vám byly pokládány nevhodné otázky, jaké?

Otevření otázka.

14. Jak detailně Vás zástupce společnosti obeznámil s dalším průběhem výběrového řízení? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Jen zběžně

- Vůbec

15. Jak dlouho jste čekal/a od přihlášení do výběrového řízení na pozvání na osobní pohovor?

Otevření otázka.

16. Zdála se Vám tato doba optimální? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Pokud se Vám doba nezdála optimální, jakou byste si představoval/a?

Otevření otázka.

18. Obdržel/a jste od personalisty všechny potřebné informace k organizaci pohovoru? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Pokud jste neobdržel všechny potřebné informace, které jste postrádal/a?

Otevřená otázka.

20. Změnil se po Vašem pohovoru zájem o nabízenou pozici? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Můj zájem se prohloubil
- O danou pozici již nemám zájem
- Můj zájem zůstal stejný

21. Změnil se po Vašem pohovoru pohled na společnost ŠKO-ENERGO? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď*

- Ano, pozitivním směrem
- Ano, negativním směrem
- Ne, zůstal pozitivní

- Ne, zůstal negativní

22. Pokud se Váš zájem změnil negativním směrem, co to způsobilo?

Otevřená otázka.

23. V případě, že jste se rozhodl/a nepokračovat ve výběrovém řízení, jaký to mělo důvod? *Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí nebo napište svou.*

- Nevyhovující mzdové podmínky
- Dlouhé dojíždění
- Nevyhovující náplň práce
- Jiná...

24. Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení výběrového řízení

Otevřená otázka.

Příloha 6 Otázky pro rozhovor se současnými zaměstnanci

Oblast 1 - Pracovní náplň, motivace pro setrvání ve firmě

1. Můžete se mi krátce představit, říct na jaké pozici pracujete a jak dlouho? V případě, že za sebou máte ve firmě nějaký kariérní postup, můžete mi popsat, kde jste začínal(a) a jakými všemi oblastmi firmy jste prošel(a)?
2. Co je náplní vaší práce? Baví vás? Domníváte se, že máte vašich pracovních činností příliš nebo tak akorát?
3. (Otázka pro toho, kdo ve firmě působí krátce (do tří let). Vzpomínáte si na dobu, kdy jste do firmy nastoupil(a)? Můžete mi popsat, jak probíhalo výběrové řízení, následný nástup a adaptace ve firmě?
(Otázka pro toho, kdo ve firmě pracuje již delší dobu). Ve firmě pracujete již mnoho let, jaký k tomu máte důvod, co vás tu drží? Dokážete mi popsat, jak se během těch let od nástupu firma vyvíjela a změnila?
4. Přemýšlíte, nebo přemýšlel(a) jste někdy nad změnou zaměstnání? Pokud ano, co vás k tomu vedlo?

Oblast 2 - Podniková kultura a mezilidské vztahy

5. Jak byste popsal(a) podnikovou kulturu ŠKO-ENERGO? Jaká je ve firmě atmosféra?
6. Proč se o ŠKO-ENERGO říká, že je to rodinná firma? A souhlasíte s tím?
7. Ze situační analýzy vyplynulo, že je problém v komunikaci mezi odděleními a s vedením. Myslíte si, že tento problém stále přetrvává? A proč takový problém vůbec existoval/existuje?
8. Jak byste popsal(a) spolupráci s vaším nadřízeným? Motivuje vás dostatečně? Dostává se vám pravidelně zpětné vazby a uznání? Máte společně pravidelné schůzky?

Oblast 3 - Odměňování a benefity

9. Máte pocit, že jste za svou práci adekvátně finančně odměněn(a)? Proč ano a proč ne?
10. Je vám dostatečně jasné, jaké benefity firma nabízí? Jaký z benefitů ve firmě nejvíce oceňujete? Který naopak nevyužíváte?

Oblast 4 - Vzdělávání a rozvoj

11. Máte pocit, že se díky zaměstnání ve ŠKO-ENERGO a poskytovanému vzdělání a rozvoji posouváte vědomostně a profesně kupředu?

Oblast 5 - Interní komunikace

12. Dokážete vyjmenovat komunikační kanály, které jsou využívány v rámci interní komunikace? Dozvídáte se všechny komunikované informace včas, nebo se je dozvídáte později od kolegů?
13. Dokážete říct, jaká je vize a strategie společnosti do příštích let? Ztotožňujete se s tím vy a kolegové okolo vás? Myslíte si, že jsou tyto plány dostatečně komunikovány, že je každý zná, a ví, kam firma směřuje?

Oblast 6 - Konkurenční výhoda, doporučení

14. Čím si myslíte, že se ŠKO-ENERGO odlišuje od konkurenčních firem? Jaké jsou silné stránky společnosti?
15. Doporučil(a) byste svým známým či přátelům práci ve ŠKO-ENERGO?
16. Víte o tom, že u nás ve firmě funguje systém doporučování nových kolegů? Sledujete ho, popřípadě doporučil/a jste už někdy někoho? S jakým výsledkem?

Příloha 7 Otázky pro rozhovory s odchozími zaměstnanci

1. Jaký máte důvod k odchodu ze společnosti?
2. Jaké byly vaše začátky ve firmě?
3. Co bylo na vaší práci nejzajímavější?
4. Bylo něco, co vám na vaší práci nevyhovovalo?
5. Jaká byla spolupráce s vaším nadřízeným a ve vašem týmu?
6. Byly momenty, kdy jste se cítil(a) demotivovaný(á)?
7. Jak byste ohodnotil(a) vzdělávání a rozvoj v naší firmě?
8. Domníváte se, že jste byl(a) za svou práci adekvátně odměněn(a)?
9. Jak byste ohodnotil(a) váš Work-Life Balance?
10. Domníváte se, že by firma měla dělat něco jinak?
11. Doporučil(a) byste firmu svým známým?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Hana Pavlíčková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Employer Branding: marketingový přístup k HR		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KJPIK - Katedra jazykové přípravy a interkulturních kompetencí	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	116		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	14		
POČET PŘÍLOH	7		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato diplomová práce se zabývá Employer Brandingem jakožto jedním z marketingových přístupů k HR. Primárním cílem práce je analýza aktuálně využívaných nástrojů budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, a to včetně posouzení jejich dopadů na získávání a udržení zaměstnanců. Teoretická část práce definuje pojmy personální marketing, značka, značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele a nástroje jejího budování, a nakonec podává přehled o předpokládaném vývoji sledované problematiky v roce 2023. Výzkumné šetření zjišťuje pohled uchazečů o zaměstnání, uchazečů, kteří se zúčastnili osobního pohovoru, současných a odchodících zaměstnanců na danou značku zaměstnavatele a nástroje jejího budování. Práce na základě výstupů výzkumného šetření předkládá návrhy a doporučení pro další budování značky zaměstnavatele a úspěšné získávání a udržení zaměstnanců.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální marketing, Employer Branding, značka zaměstnavatele, nábor zaměstnanců		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Hana Pavlíčková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Employer Branding: a marketing approach to HR		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KJPIK - Department of Languages and Intercultural Competences	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	116		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	15		
NUMBER OF APPENDICES	7		
SUMMARY	<p>This thesis deals with Employer Branding as one of the marketing approaches to HR. The main aim of the thesis is to analyse the currently used Employer Branding tools in a selected company, including an evaluation of their impact on Employee Recruitment and Retention. The theoretical part of the thesis defines the concepts of HR marketing, Brand, Employer Brand, Employer Branding and the tools for building it, and finally provides an overview of the expected development of the studied topic in the year 2023. The research survey seeks the perspective of candidates, candidates who participated in personal interviews, current and outgoing employees on the studied employer brand and the tools for building it. Based on the findings of the research survey, the paper makes suggestions and recommendations for successful Employer Branding and more successful Employee Recruitment and Retention.</p>		
KEY WORDS	HR Marketing, Employer Branding, Employer Brand, Recruitment		