

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Employer Branding ve vybrané společnosti

Radka JANDÍKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Iva Prokopová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Radka Jandíková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Employer Branding ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analýza Employer Brandingu ve vybrané společnosti. Na základě analýzy budou navržena nová řešení.

Rámcový obsah:

1. Definice základních pojmů
2. Analýza stávajícího stavu ve vybraném podniku
3. Vyhodnocení analýzy a návrhy řešení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOTLER, P. *Marketing od A do Z.: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-033-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.



Ing. Iva Prokopová
Vedoucí práce



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Radka Jandíková
Autorka práce



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto 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

Vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Ivě Prokopové za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále děkuji mé rodině, která mi byla oporou po celou dobu mého studia a nikdy ve mně nepřestala věřit. Nakonec chci poděkovat svému příteli, který se mnou prožíval všechny tyto stresové situace a měl se mnou tu trpělivost a byl mou oporou.

Obsah

Úvod.....	8
1 HR marketing jako způsob získávání zaměstnanců	9
1.1 Úkoly personálního marketingu.....	10
1.2 Role personálního útvaru	11
1.3 Nástroje HR marketingu	11
1.4 Interní vyhledávání zaměstnanců.....	12
1.5 Externí vyhledávání zaměstnanců	12
1.5.1 Inzerce.....	12
1.5.2 Doporučení stávajících zaměstnanců	13
1.5.3 Sociální sítě	13
1.5.4 E-recruitment	14
1.5.5 Headhunting	14
1.5.6 Úřad práce	14
1.5.7 Další nástroje HR Marketingu	15
2 Employer Branding	17
2.1 Externí a interní propagace	18
2.1.1 Externí propagace	18
2.1.2 Interní propagace.....	20
3 Interní komunikace	21
3.1 Jaké výhody přináší Employer Branding?	22
4 Přínosy Employer Brandingu	24
4.1 Persona zaměstnance.....	24
4.2 Employee value proposition (EVP).....	24
5 Studie Best Employers.....	26
5.1 Randstad employer	26
6 Employer Branding ve ŠKODA AUTO a.s.	27
6.1 Firemní hodnoty a firemní kultura.....	27
6.2 Interní komunikace ve firmě	27
6.3 Vzorek zkoumání	28
6.4 Výzkumné otázky	28

6.5	Dotazníkové šetření	29
6.6	Výsledky výzkumu a interpretace	29
7	Doporučení a návrhy na zlepšení	34
	Závěr	36
	Seznam literatury	38
	Seznam obrázků a tabulek	42
	Seznam příloh	43

Seznam použitých zkratk a symbolů

AZNP	Jeden z názvů automobilky v Mladé Boleslavi
EVP	Employee value proposition
HR	Human resources
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
ŠA	ŠKODA AUTO a. s.
VW	VOLKSWAGEN Group s. r. o.

Úvod

Bakalářská práce se věnuje tématu Employer Brandingu, tedy budování značky zaměstnavatele. Autorku zaujalo téma efektivního budování zaměstnavatelské značky a jeho problematika. Před vypuknutím nouzového stavu v důsledku Coronaviru byla v České republice velmi nízká nezaměstnanost. V hlavním městě dokonce nejnižší v celé Evropské unii. Je více než jasné, že minimálně 60 % zaměstnanosti tvořily služby, které nyní budou chvíli stagnovat. Ubudou nejspíše i brigádnických příležitosti. Firmy již nebudou potřebovat tak silný nástroj na udržení svých zaměstnanců, ale ohledně kvality se jedná o aktuální a pro firmy velmi potřebný nástroj, jak přilákat nové a udržet stávající zaměstnance. Cílem bakalářské práce je analýza Employer branding v konkrétní společnosti a návrh nových řešení na zlepšení stávající situace. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou rozebrány základní pojmy, v další části jsou popsány výhody a přínosy Employer Brandingu a třetí část je část praktická. V teoretické části se práce věnuje personálnímu marketingu, personálnímu managementu, získávání zaměstnanců, inzerci, která získávání zaměstnanců podporuje a definici využívaných přístupů pro budování interní a externí značky zaměstnavatele. Další část je zaměřena na shromáždění informací souvisejících s vymezením a vysvětlením pojmů z oblasti Employer Brandingu, personálního marketingu a externí a interní propagace. Následně je provedena a vyhodnocena praktická část. V praktické části je popsána charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s., firemní hodnoty a firemní kultura se zaměřením na interní komunikaci, konkrétně firemní časopis ŠKODA Mobil. V závěru jsou navržena optimalizační opatření. Práce se zaměřuje v rámci interní komunikace na jedno z médií, a to ŠKODA Mobil. Cílem pro samotnou společnost ŠKODA AUTO je zjistit, jak respondenti vnímají tento časopis, jak velký má význam inovace v digitální formě prohlížení pomocí mobilního telefonu a jaké novinky nebo změny jsou ze strany zaměstnanců žádoucí a co by oni sami uvítali.

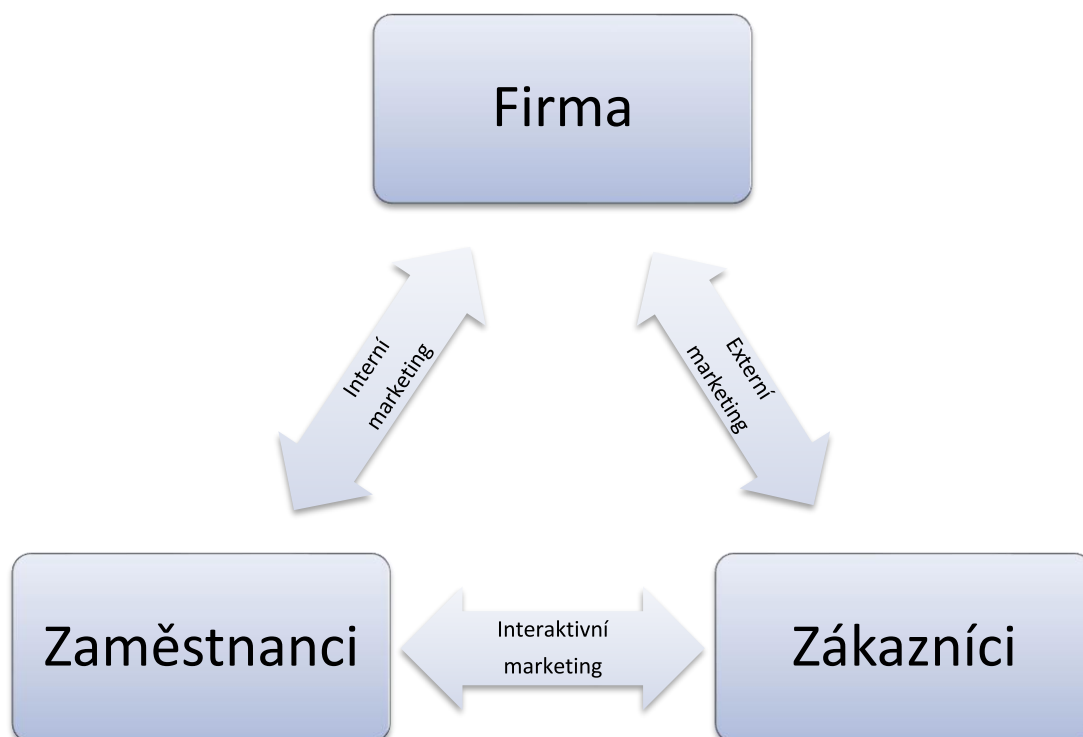
1 HR marketing jako způsob získávání zaměstnanců

Personální marketing lze definovat jako soubor činností, které napomáhají vytvořit dobré jméno zaměstnavatele pro své zaměstnance, ale zároveň také pro budoucí kandidáty, kteří se zde budou ucházet o práci. Personální marketing klade největší důraz na to, aby si podnik dlouhodobě udržel vysoce kvalifikované a motivované lidi. To je pokládáno za hlavní cíl, aby podnik mohl plynule fungovat a zaměstnával tak vhodné zaměstnance. Personální marketing se dělí do dvou skupin – externí a interní.

Externí marketing se snaží získávat nové zaměstnance hned několika způsoby. Mohou být využity webové stránky nebo tisk, kde podnik přidává aktuální inzerci ohledně volných pracovních míst. Další možností jsou pořádané dny otevřených dveří nebo burzy práce, kde podnik nabízí různé brožury a poskytne uchazečům informace o firmě či konkrétním pracovním místě.

Interní marketing se snaží vytvářet vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance, kteří jsou již přijati. Zabývá se přijímacím řízením a zaučením nového pracovníka. Školí a motivuje své zaměstnance, aby dokázali uspokojit potřeby zaměstnanců, se kterými přijdou do styku. Samotní pracovníci by měli být také považováni za zákazníky. V jejich případě je potřebou pracovní místo, které pro ně představuje danou hodnotu, stejně jako pro zákazníka určitý produkt nebo služba. Zaměstnanci jsou dále seznámeni se způsoby odměňování, vedením, interní komunikací a případným výstupným pohovorem (Pechová, 2013).

V ojedinělých případech nastává situace, při které se obě tyto skupiny střetnou. Jedná se například o situaci, kdy jsou potenciálnímu uchazeči poskytnuty informace ohledně možných zaměstnaneckých benefitů. To nastává v okamžiku, kdy chce podnik uchazeče přesvědčit a on nehledal práci u konkurence (Pechová, 2013).



Zdroj: (vlastní zpracování dle Kotler a Keller, 2007)

Obrázek 1 Typy marketingu

1.1 Úkoly personálního marketingu

Marketing usiluje o harmonizaci mezi jednotlivými pracovníky a jejich pracovními úkoly. Hlavním úkolem je najít vhodné kandidáty, kteří budou mít určité schopnosti, dovednosti a znalosti potřebné pro dané místo ve firmě. Takovým lidem je důležité najít práci, kde využijí své schopnosti, kde mohou posbírat nové zkušenosti a zároveň je práce naplňuje.

V práci se setkávají různí spolupracovníci z odlišných odvětví, kteří mohou jednou na něčem společně pracovat. Proto je dobré, aby firma vytvářela takové pracovní týmy, kde budou dobré mezilidské vztahy a kde si lidé umí vyjít vstříc. Každý podnik by měl vést lidi efektivním způsobem, aby zaměstnanci byli spokojeni a podnik mohl plynule fungovat.

Oblast marketingu by také měla svým zaměstnancům pravidelně poskytovat různá školení, kurzy a rozvíjet tak jejich kvalifikaci (Armstrong, 2007).

1.2 Role personálního útvaru

Jak uvádí Dvořáková: „Postavení personálního útvaru v podniku a role personalistů je podmíněna cíli podniku a akcenty jeho vedení na určité aspekty podnikání“ (Dvořáková, a kol., 2012). V mnoha případech se jedná o samostatnou jednotku v organizační struktuře, která se stará o své zaměstnance. Vybírá, rozmisťuje a také propouští zaměstnance, má na starost mzdovou politiku a motivační nástroje. Poskytuje zvyšování kvalifikace zaměstnancům, nabízí jim různá školení a rozšiřuje jejich vzdělání. Zajímá se o jejich názory a poskytuje jim zpětnou vazbu (Armstrong, 2007)

1.3 Nástroje HR marketingu

Zaměstnavatelé hledají své zaměstnance na trhu práce, který lze definovat jako místo, kde se střetává nabídka s poptávkou po práci. Trh práce je možné rozdělit do dvou skupin – vnitřní a vnější trh práce.

Vnitřní trh se člení do několika skupin. První skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou nyní v podniku zaměstnaní. Druhou skupinou jsou zaměstnanci, kteří v podniku pracují na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ), nebo dohodě o provedení práce (DPP) (Stýblo, 2003). DPČ je pracovní dohoda, kde je možné za pracovní týden odpracovat maximálně 20 hodin. DPP je pracovní dohoda, kde je možné u jednoho zaměstnavatele, se kterým je smlouva uzavřena, odpracovat maximálně 300 hodin za rok. Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou momentálně na mateřské nebo rodičovské dovolené (Jaký je rozdíl mezi DPP, DPČ, HPP a na jakou smlouvu pracovat?).

Vnější trh se stejně jako vnitřní dělí do několika skupin. První skupinou jsou lidé, kteří momentálně nejsou nikde zaměstnaní a práci hledají. Další kategorie jsou pracovníci, kteří někde pracují a mohou chtít změnit buď zaměstnavatele, nebo jen činnost své práce, či profesi. Další skupinu představují studenti, kteří stále studují a dochází do firmy na zkrácený úvazek, nebo se jedná o čerstvé absolventy, kteří hledají uplatnění. V poslední řadě se jedná o pracovníky, kteří pracují v dané organizaci a jeví o ně zájem jiná organizace (Stýblo, 2003).

Nejprve personalisté shromažďují potřebné množství vhodných kandidátů o dané pracovní místo, ze kterých je potřeba pomocí různých výběrových metod vybrat kandidáta, který nejvíce splňuje dané požadavky a očekávání. Firma se může

sama rozhodnout, zda bude shánět pracovníky vlastními silami nebo zda využije služby agentury práce popřípadě úřadu práce (Koubek, 2007).

1.4 Interní vyhledávání zaměstnanců

Personální útvar dané organizace se snaží motivovat své zaměstnance a nabízí jim možnost kariérního růstu. Organizace si ráda ponechá své zaměstnance, kteří už mají určité znalosti a dovednosti a znají dobře danou firmu. K takovému osobnímu růstu může dojít při ukončení výroby, lidskou práci nahradí stroje a nové technologie nebo pracovník sám projeví zájem o nové pracovní místo.

Zaměstnanci, kteří se ucházejí o volné pracovní místo a jsou ve firmě již zaměstnaní, mají konkurenční výhodu u výběrového řízení. Výhoda je založena na znalostech organizace, adaptaci a také na kratší době potřebné pro nástup na novou pozici (Frischmann, a další, 2017).

1.5 Externí vyhledávání zaměstnanců

Externí vyhledávání zaměstnanců znamená, že firma hledá pracovníky, kteří jsou mimo působení organizace a mají náležitě kompetence potřebné k obsazení volného pracovního místa. Na vnějším trhu je možné se zájemci komunikovat několika způsoby. Nejčastějším způsobem inzerce bývají sociální sítě a různá média díky své široké působnosti. V dnešní době téměř každý používá sociální sítě a také přijde do styku s různými typy médií. To je přesně to, na co firmy spoléhají – oslovit a zaujmout co největší množství lidí. Další možností je využití stávajících zaměstnanců, kteří mohou oslovit své známé. Firmy dále mohou hledat své potenciální uchazeče na úřadu práce, kde se firmě snaží poskytnout ty nejvhodnější kandidáty.

Jaký druh komunikace si podnik zvolí, je závislé na mnoha faktorech. Je potřeba určit, jaké pracovní místo podnik obsazuje, zda se jedná o kancelářskou či dělnickou pozici a na jakou sociální skupinu se chce zacílit (Frischmann, a další, 2017).

1.5.1 Inzerce

Inzerce se řadí mezi nejstarší a přesto stále nejvíce využívanou metodou komunikace s potenciálními zaměstnanci na vnějším trhu. Do roku 2005 dominovala tištěná inzerce v médiích a po několika letech nastal převrat a začala

se využívat inzerce na sociálních sítích a různých specializovaných portálech. Tento zlom způsobuje především velký nárůst uživatelů internetu a zároveň lidí, kteří vlastní osobní počítač nebo mobilní telefon. V dnešní době existují aplikace, které se každý den aktualizují a nabízejí uchazečům nová volná pracovní místa.

Tištěná inzerce – pokud má inzerát zaujmout co největší okruh lidí, je potřeba ho umístit na dobře viditelné místo a upravit ho graficky tak, aby si ho lidé všimli.

Inzerce na webových stránkách – u takového druhu inzerce je potřeba brát ohled na způsob, jakým je inzerát prezentován, jaké obsahuje sdělení a zároveň také dobu, po kterou může být inzerát zveřejňován – ve většině případů se jedná o aktuální nabídky práce (Frischmann, a další, 2017).

1.5.2 Doporučení stávajících zaměstnanců

Mezi uchazeči o zaměstnání a trhem práce je nejlacinější a zároveň velmi rychlá komunikace pomocí stávajících zaměstnanců. Mohou mezi sebou šířit informace týkající se výběrového řízení a podmínek přijetí a na druhou stranu mohou poskytnout a doporučit vhodné kandidáty. Personální oddělení v daných firmách často vyvěsuje takovéto inzeráty na nástěnku, kde si ho všimne největší okruh lidí. Další možností je využití interního e-mailu, který může být rozeslán mezi veškeré zaměstnance nebo může být zacílen na skupinu lidí s určitým vzděláním a schopnostmi (Frischmann, a další, 2017).

1.5.3 Sociální sítě

Od roku 2010 se tento významný komunikační kanál mezi zaměstnavateli a kandidáty o zaměstnání řadí mezi nejčastější metodu používanou v dnešní době. Jeho hlavní předností je rychlost a aktuálnost. Na těchto sítích mají zaměstnavatelé možnost prověřit informace, které o sobě poskytli uchazeči během výběrového řízení.

Mezi dva hlavní kandidáty v současnosti patří LinkedIn a samozřejmě Facebook. LinkedIn byl v roce 2002 založen jako sociální síť za účelem propojit zájemce o zaměstnání se zaměstnavateli, kteří hledají potenciální zaměstnance (Pracovní inzeráty na Facebooku).

LinkedIn inspiroval také sociální síť Facebook k tomu, aby svoji síť využil také ke komunikaci mezi zaměstnavateli a potenciálními zaměstnanci. Tyto služby začal

Facebook nabízet až v roce 2010. I přesto všechno personalisté tuto síť jako komunikační kanál nevyhledávají, protože působí nedůvěryhodně a je převážně považován jako volnočasová sociální síť se zkreslenými informacemi (Frischmann, a další, 2017).

1.5.4 E-recruitment

Získávání potenciálních zaměstnanců je založeno na počítačových sítích, kde se jedná jinými slovy o internetovou inzerci. Tento systém umožňuje zasílat různé dokumenty, mezi které se řadí také životopisy. Zároveň umožňuje vyplnit užitečné dotazníky, roztrždit potenciální uchazeče a popřípadě také odmítnout ty, kteří nevyhovují kritériím na danou pracovní pozici.

Mezi výhody se řadí nízká cena, možnost podrobnějších informací o pracovním místě ale také o podmínkách pro uchazeče. Nevýhodou může být nepřímý kontakt mezi organizací a uchazečem, náročnější zacílení na potřebný okruh lidí a také se může stát, že inzerát není již aktuální (Frischmann, a další, 2017).

1.5.5 Headhunting

Agentura práce neboli „headhunting“ hledá za vysoký poplatek vhodné kandidáty pro firmy, které chtějí tyto služby využívat. Agentura může působit pouze jako zprostředkovatel mezi zaměstnavateli a uchazeči nebo může převzít zodpovědnost za část výběrového řízení. Taková odpovědnost má rozsah od zveřejňování inzerce až k výběrovému pohovoru s personální agenturou. Agentura hledá kandidáta pomocí kritérií, které dostala od dané firmy, bez ohledu na to, zda je kandidát zaměstnancem u jiné firmy. V takovýchto případech se výjimečně stává, že agentura se bude snažit přesvědčit daného zaměstnance o změnu zaměstnavatele. Další možností je, že sám zaměstnavatel si vyhlédne osobu, kterou by rád zaměstnal. U této varianty má agentura za úkol zjistit, za jakých podmínek by daná osoba měla o pracovní místo zájem a poté poskytnout kontakt mezi zaměstnavatelem a vybraným kandidátem (Frischmann, a další, 2017).

1.5.6 Úřad práce

Tato spolupráce patří k těm méně nákladným, ale zda firma uspěje v získání pracovníků, záleží na aktuální situaci na trhu práce. Tato situace se liší podle regionu a pracovních příležitostí, proto je to velmi individuální. Úřad práce České

republiky se mimo jiné také zabývá vyhledáváním zaměstnání pro uchazeče a naopak pro zaměstnavatele vyhledává potenciální zaměstnance. V dnešní době zaměstnavatel nemá povinnost hlásit volná pracovní místa na úřad práce, ale stačí využít databáze nabízející volná pracovní místa, která jsou potřeba obsadit (Frischmann, a další, 2017).

1.5.7 Další nástroje HR Marketingu

Mezi nejvyhledávanější organizace se řadí spolupráce se školami s nejrůznějšími typy zaměřením. Organizace pracují jak se středními školami, učilišti tak také s vysokými školami. Různá učiliště kombinují studium s povinnými praxemi. Tyto praxe nabízejí studentům potřebné zkušenosti a také díky tomu mohou získat své pracovní místo do budoucna. To samé platí v případě vysokých škol, kde studenti mají své povinné praxe ve firmě například půl roku a poté přechází na nepovinnou praxi. V tu chvíli studenti docházejí na praxi dobrovolně a snaží se zaujmout a získat tak pracovní místo. Jedinou nevýhodou pro firmy, kterou lze zmínit je sezónnost. Většina studentů hledá zaměstnání na plný úvazek až po dostudování. Nevýhodou je, že ve stejný okamžik hledá své uplatnění desítky studentů a během roku je pak obtížné najít mladé lidi, kteří jsou čerstvými absolventy a mají zájem ucházet se o práci na plný úvazek (Frischmann, a další, 2017).

Tab. 1 Výhody a nevýhody mezi interním a externím vyhledáváním zaměstnanců

Interní vyhledávání zaměstnanců		Externí vyhledávání zaměstnanců	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • udržení stávajících zaměstnanců • motivace zaměstnanců • nízké náklady • zaměstnanec zná organizaci a spolupracovníky • organizace zná své pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence mezi zaměstnanci • omezený výběr • obtížné získání autority pro zaměstnance • méně kreativity 	<ul style="list-style-type: none"> • nové zkušenosti a názory • větší výběr • znalost konkurence – nové informace 	<ul style="list-style-type: none"> • potřeba více času na adaptaci a zaučení • vyšší náklady • riziko odchodu ve zkušební době

Zdroj: (vlastní zpracování dle Horalíková, 2004)

Pro organizaci je důležité vybrat toho nejlepšího pracovníka, proto personalisté využívají různé metody, aby získali ty zaměstnance, kteří se nejvíce hodí na danou volnou pozici. Zájemci o práci musí v mnoha případech vyplnit dotazník, který o daném člověku řekne spoustu důležitých informací. U kancelářských pozic bývá možnost setkat se s různými testy, které jsou zaměřené na jazyky. Pečlivě je prostudován jejich životopis, popřípadě jiné dokumenty, např. certifikáty.

Pro podnik není dobrá častá změna zaměstnanců, a proto se snaží udržet své stálé a kvalifikované pracovníky. Je důležité vytvořit vhodné pracovní podmínky, možnost se rozvíjet a učit novým věcem, možnost osobního růstu a odměňování pracovníků. Je potřeba umět zaměstnance dostatečně motivovat a zároveň se snažit zabránit případné šikaně na pracovišti (Výběr zaměstnance je jako rande).

2 Employer Branding

Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele je téměř nový pojem, který se objevuje teprve přes 20 let. Snaží se vytvořit dobrý dojem a mínění o zaměstnavateli. Značka zaměstnavatele představuje každou firmu z hlediska její existence, jaké jsou cíle této firmy, jakou má svoji vlastní kulturu a zároveň také možnosti, které nabízí svým zaměstnancům. Firma navenek sdílí informace, jaké má požadavky na své zaměstnance a co jim za to může naopak nabídnout. Poukazuje na svoje výhody, které poskytuje oproti konkurenci. Lidé mohou název firmy následovat a nějakým způsobem být také jeho součástí. Jinými slovy lze říci, že Employer Branding je označován za reputaci firmy, a to jako zaměstnavatele. Čím více bude promyšlená a propracovaná strategie, tím pozitivnější reputace firmy bude. Značku zaměstnavatele tvoří myšlenky a pocity, a pokud jsou označovány jako pozitivní, je značka vnímaná jako atraktivní. Ta pak přiláká vhodné lidi, které firma hledá. Atraktivnost značky je otázka času, která je založená na sdílení pozitivních zkušeností (BrandBakers). Jak jednou řekl Roberto Goizueta, který byl kdysi ředitelem známé společnosti Coca-Cola: *„Všechny naše továrny a zařízení by mohly zítra lehnout popelem, ale hodnoty firmy by se to téměř nedotklo. Ta ve skutečnosti spočívá v dobrém jménu naší značky a znalostech našich lidí“* (Kotler, 2003).

Se samotným budováním zaměstnavatelské značky jsou spojeny dvě věci. Prvním krokem je dát si jasný cíl a vizi, kam chce podnik směřovat a druhým krokem je, čeho chce podnik v budoucnu dosáhnout. Je potřeba vytvořit tým, který se bude na celém chodu podílet a bude se snažit dosáhnout cíle. Tým se skládá z lidí ze všech oddělení, kteří se na tom chtějí podílet. Důležité je, jak firmu vnímají zákazníci a zaměstnanci a ne to, jak se vidí firma sama a jak se navenek publikuje (BrandBakers).

Celé to začíná identitou značky, která ukazuje, co chce firma svým zákazníkům nabídnout. Značka musí zaujmout zákazníky, zaměstnance, dodavatele a také partnery společnosti. Značka tak vykazuje, co si o firmě všichni tito lidé myslí, jak firmu vnímají, co se jim vybaví při vyslovení názvu dané firmy a také s čím si firmu spojují.

Jedná se o jeden z nejdůležitějších faktorů, který se stará o úspěšné získávání potenciálních zaměstnanců. Je samozřejmé, že pro lidi je důležitým bodem plat, ale zároveň také chtějí pracovat ve firmě, která má dobré jméno a pověst zejména u nastupující generace. U budování značky zaměstnavatele hrají zaměstnanci podstatnou roli. Pokud jsou zde spokojeni a rádi zde pracují, tak budou o společnosti mezi svými známými mluvit pozitivně, čímž vytváří reklamu podniku. Firma musí naslouchat svým zaměstnancům a sbírat od nich feedbacky, na základě kterých se vytváří firemní kultura (Mosley, 2017).

Dobře propracovaný marketingový plán stojí za dosažením úspěchu. Podstatné je najít způsoby a řešení, jak lépe rozvíjet a uplatnit značku zaměstnavatele v komunikaci se zaměstnanci a zároveň také dosáhnout předem stanovených cílů (Employer Branding).

2.1 Externí a interní propagace

Firma své budování značky zaměstnavatele může propagovat externě, které se odvíjí od toho, jaké mediální prostředky osoby sledují. Naopak interní propagace spočívá na stylu komunikace uvnitř společností, na výběru, které komunikační kanály budou používat (Vše, co potřebuješ vědět o employer branding).

2.1.1 Externí propagace

Facebook a Instagram – pokud chce firma zaujmout a dát o sobě vědět veřejnosti, je třeba v dnešní době využít sociálních sítí. Když mají lidé dlouhou chvíli, netráví jí bohužel jinak, než projížděním sociálních sítí. Proto je důležité mít propracované stránky na Facebooku či Instagramu, přidávat pravidelně různé novinky nebo události v souvislosti s danou společností. Na těchto sociálních sítích firmy sdílejí různé pozvánky na veřejné události, které firma pořádá. Často se zde také nacházejí inzeráty o volná pracovní místa, která jsou nějakým způsobem zvýrazněna, aby byla viditelná na první pohled. Společnost ŠKODA AUTO a. s. téměř každý den přidává na své sociální sítě různá videa ohledně výroby, nových vozů či pořádání společenských akcí. Na těchto stránkách je také možné se zapojit do soutěží o zajímavé ceny. Společnost má díky tomu možnost dozvědět se zajímavé a užitečné informace o dění ve firmě (Facebook).

Pracovní portály - existuje mnoho pracovních portálů, které jsou mezi uchazeči o práci velmi oblíbené. Do popředí se nejvíce dostává webový prohlížeč Jobs.cz. Pomocí těchto portálů se mohou uchazeči o práci přihlásit sami, nebo společnost si pomocí nich může vybrat své potenciální zaměstnance a oslovit je. Na každém portálu by měly být vypsány základní informace o firmě, o pozici, kterou nabízí a nakonec požadavky na nové uchazeče. V neposlední řadě by měli být tyto informace vždy aktuální (Jak napsat dobrý pracovní inzerát).

Co musíte znát, mít a umět?

- > Vysokoškolské vzdělání (ekonomické, marketing, IT)
- > Odbornou praxi: v oblasti automotive (prodej/marketing), vedení projektů – výhodou
- > AJ - úroveň C1 (jednací znalost)
- > NJ - výhodou
- > Inovativní přístup k práci
- > Schopnost kreativně myslet
- > Schopnost brát překážky jako výzvu a samostatně nacházet řešení
- > Nebát se vystupovat a prezentovat
- > Musíte mít řidičský průkaz sk. B.
- > Očekáváme od Vás všeobecný přehled a hlavně zájem o oblast automotive/prodej vozů

Co od nás můžete získat?

- > Moderní mezinárodní pracovní prostředí
- > Práci s nejnovějšími technologiemi
- > Možnost zařazení do programu talentů
- > Zajímavé finanční ohodnocení
- > Vzdělávací kurzy a školení
- > Výhodný pronájem a prodej vozu ŠKODA
- > Bezúročnou zápůjčku na bydlení a rekonstrukci
- > 5 týdnů dovolené
- > Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: (Jobs.cz)

Obrázek 2 Ukázka inzerátu na webových stránkách

Na obrázku je zobrazeno, jak vypadá inzerát na Jobs.cz od společnosti ŠKODA AUTO a. s., který je vytvořen na pozici - Specialista prodeje. Inzerát musí obsahovat požadavky, které jsou potřebné na danou pozici. Uchazečům to velmi

pomůže usnadnit, zda splňují požadavky na tuto pozici či nikoli. Firma zde také uvádí benefity, které nabízím svým zaměstnancům. Jedná se o osvědčený způsob, jak přilákat potenciální zaměstnance (Jak napsat dobrý pracovní inzerát).

Eventy – dalším dobrým způsobem pro firmu, jak dát o sobě vědět a navázat nové kontakty, je pořádání firemních akcí. Do těchto akcí spadají různé firemní události, večírky, společenské akce, kongresy nebo meetingy. Na těchto akcích má firma možnost se prezentovat, představit své nové produkty nebo služby, které nabízí. Může zde také veřejně poděkovat svým obchodním partnerům a zákazníkům. Je to příležitost, jak se na jednom místě setkat s lidmi, kteří mají stejné zájmy (Jak zorganizovat skvělý firemní event?).

2.1.2 Interní propagace

Firemní newsletter – tento způsob jednostranné komunikace se nejvíce využívá v situacích, pokud chce firma dát vědět o nějakých novinkách, nebo to lze využít formou pozvánky na večírek, seminář či veletrh. Prostřednictvím newsletteru lze také představit nové produkty a služby, nebo informovat o nové spolupráci (7 MARKETINGOVÝCH TIPŮ PRO MALOU FIRMU).

Eventy – stejně tak, jako jsou výše uvedené externí eventy, existují také interní. Pod tímto pojmem si lze představit menší firemní akce, které jsou pouze pro zaměstnance, nebo různá vzdělávací školení a kurzy. V poslední době se také dostaly do obliby společné snídane v práci. Je možné si nakoupit menší občerstvení nebo se domluvit, a každý může připravit něco dobrého doma. Při této příležitosti se zaměstnanci vzájemně sblíží a spojí příjemné s užitečným (Eventy stojí na nápadech a tvrdé dřině).

3 Interní komunikace

Značka je tvořena na základě interní komunikace, která se řadí mezi nejdůležitější články. Nejedná se zde pouze o to, jak firma vystupuje navenek, ale také, jaké prostředí vytváří uvnitř firmy. Pokud firma dělá nábor nových zaměstnanců, snaží se propagovat na veřejnosti a přilákat kvalitní zaměstnance. Tuto propagaci zaregistrují také stávající zaměstnanci a cílem firmy je, aby i oni šířili dobré jméno firmy a snažili se získat nové zaměstnance. Interní komunikace se snaží, aby lidé ve firmě vystupovali jako jeden celek. Je důležité své zaměstnance informovat o dění ve firmě, ale také o plánech do budoucna. Komunikovat mezi sebou a umět se bavit, nejen o práci (Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace).

Uvnitř firmy se šíří informace všemi směry pomocí komunikačních kanálů, které lze představit jako cestu od informačního zdroje na potřebné místo. Informace uvnitř firmy mohou mít různé formy: osobní, písemné a elektronické, každá tato forma je něčím specifická a hodí se pro jinou situaci. Osobní forma je nejvíce využívána během důležitých jednání nebo při pohovoru, písemná forma je využívána u návodů a protokolů. Elektronická forma je využívána prostřednictvím e-mailu, intranetu či jiných webových stránek dané firmy (Holá, 2006).

Mezi nejpoužívanější formu patří osobní komunikace díky okamžité zpětné vazbě. Lidé se zde vyhnou nedorozumění, vyměňují si názory, diskutují na dané téma a poskytují zpětnou vazbu. Nejvíce je využívána právě během, porad, důležitých jednání či pohovorů, kde je potřeba vzájemné diskuse. Velmi oblíbenou a často používanou formou komunikace pro získání zpětné vazby je pořádání společenských akcí. Jsou většinou spojeny s výjimečnými příležitostmi, jako jsou firemní výročí, oslava úspěšného období, či na konci nebo na začátku kalendářního roku, kde převládá neformální komunikace. Zaměstnanci se na takovýchto akcích mohou bavit otevřeně a utvářet tak přátelské vztahy, kde jim mohou dělat společnost také jejich rodiny. Dalším rozšířeným typem interní komunikace jsou výroční zprávy, jejichž cílem je informovat o aktuálních informacích a dění ve firmě. Tyto zprávy jsou poskytovány nejen zaměstnancům společnosti, ale také široké veřejnosti, která má zájem o dění ve firmě. Výroční zprávy by měly být určeny pro oznámení úspěchů, kterých firma dosáhla, nesmějí být však zkreslené. Značně rozšířeným komunikačním prostředkem jsou nástěnky,

se kterými je možné se setkat kdekoliv. Jsou založeny na jednoduchosti a především předávají informace, které jsou z časového hlediska dlouhodobě. Nástěnky mohou také sloužit jako motivace pro zaměstnance, kde jsou vyvěšeny například přehledy plnění plánu. Velmi rozšířeným a populárním komunikačním portálem je intranet, který slouží jako interní internetový prohlížeč. Hlavním úkolem intranetu je poskytnout přístup k elektronické komunikace ve firmě, k poště, k informačním systémům a jiným důležitým informacím, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce. V neposlední řadě do populární interní komunikace také patří firemní časopis, který se stává u zaměstnanců velmi oblíbený a proto je nejdůležitější jeho obsah. Zaměstnanci mají zájem o články, ve kterých je rozepsáno, čeho firma díky svým zaměstnancům dosáhla, kdo všechno se podílel na úspěšném projektu. Zaměstnance to stmeluje a cítí se jakou součástí týmu. Časopis by měl obsahovat různé výsledky testování, zrekapitulování minulého období a jaké události se plánují do budoucnosti. Časopis nebo noviny musí být vždy aktuální, pravdivé a měly by vycházet pravidelně ke konkrétnímu datu a na to si zaměstnanci velmi rychle navyknu. Časopis může být v tištěné formě a v dnešní době již také v elektronické formě pomocí internetového prohlížeče nebo mobilního telefonu (Holá, 2006).

3.1 Jaké výhody přináší Employer Branding?

Vytvořením značky firma získává silnější pozici ve své konkurenceschopnosti oproti dalším firmám, posiluje a udržuje si své místo na trhu práce a také s tím jsou spojeny výhody při výběru a získávání potřebných zaměstnanců. Lidé dají spíše přednost firmě, která je motivuje již během nástupu a kterou také zajímá jejich nápady na inovaci a jejich názory.

Pokud se firma zaměří na budování značky zaměstnavatele, bude pro ni mnohem snadnější určit si přesnější cíle a poté jich dosáhnout. Změnu je možné pozorovat i na samotných zaměstnancích, kteří budou daleko motivovanější pro svoji práci. Pokud mají zaměstnanci stabilitu a jistotu, tak nebudou hledat jakékoliv výkyvy a změny ve své práci, ale naopak budou pracovat efektivněji. Důležitým aspektem je důvěra a zpětná vazba mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci.

Na druhé straně toho všeho jsou firmy, které se snaží uspokojit své zaměstnance do takové míry, jen aby neměli potřebu měnit pracoviště nebo dokonce

zaměstnavatele. Jiné společnosti zase shánějí zaměstnance, jen aby zaplnila volná pracovní místa, bez ohledu na motivaci či osobní růst. Plno fabrik a výrobních závodů shání bezpočet zaměstnanců jen proto, aby mohl běžet plynule provoz a výroba. V takových případech jsou lidé brány spíše jen jako stroje než lidé, kteří se nemají dále jak rozvíjet. S tím je samozřejmě spojena nespokojenost zaměstnanců, kteří ve firmě dlouho nevydají a vzápětí si hledají nové zaměstnání (Vše, co potřebuješ vědět o Employer Brandingu).

4 Přínosy Employer Brandingu

O značce zaměstnavatele se mluví v souvislosti s tím, že umí nové zaměstnance přitáhnout, zapojit a udržet. Přitáhnout takové lidi, které ta práce bude bavit a naplňovat, zapojit je do různých rozhodnutí souvisejících s posláním a dosažením daného cíle podniku a nejpodstatnějším bodem je, si právě takovéto lidi udržet. Je pravděpodobnější, že lidé, kteří přišli do firmy na doporučení svých známých, ve firmě zůstanou, než lidé, kteří přišli prostřednictvím různých pracovních portálů. Značka zaměstnavatele se snaží budovat vztah mezi firmou a lidmi a vzájemně jim porozumět (Keller, 2007).

Kvalitní a žádaná značka zaměstnavatele se pozná tak, že se uchazeči o místo hlásí sami, aniž by firma někoho sháněla. Kvalitní značka možná osloví menší počet lidí, ale zato to budou právě Ti správní lidé. Tito lidé vědí, do čeho jdou a jdou do toho naplno, a to se ve finále odrazí v praxi a také pomohou firmu posunout blíže ke stanovenému cíli. Značka se stává silnější, pokud se zájemci hlásí na základě doporučení svých známých a mají zájem být součástí firmy a podílet se na jejím chodu (Jakým přínosem je značka zaměstnavatele?)

4.1 Persona zaměstnance

Pod tímto pojmem lze představit, jak vypadá ideální zaměstnanec. Výběr zaměstnance je důležité rozhodnutí pro obě strany. Uchazeč o zaměstnání musí obdržet dostatek informací ohledně nabízené pozice, aby osobně i profesně odpovídal požadavkům zaměstnavatele. Při náboru zaměstnanců je podstatné, aby o svých potenciálních zaměstnancích věděli co nejvíce informací, zjistit, zda je pro ně vhodná daná pozice. Pokud zaměstnavatel momentálně poptává pracovní místo na ranní směnu, nebude možné hledat rodiče, kteří mají malé děti a je třeba je ráno vypravit do školky nebo do školy. Vhodným kandidátem jsou rodiče, kteří už mají dospělé a samostatné děti nebo lidé, kteří v nejbližší době neplánují založit rodinu (Personální marketing potřebuje persony).

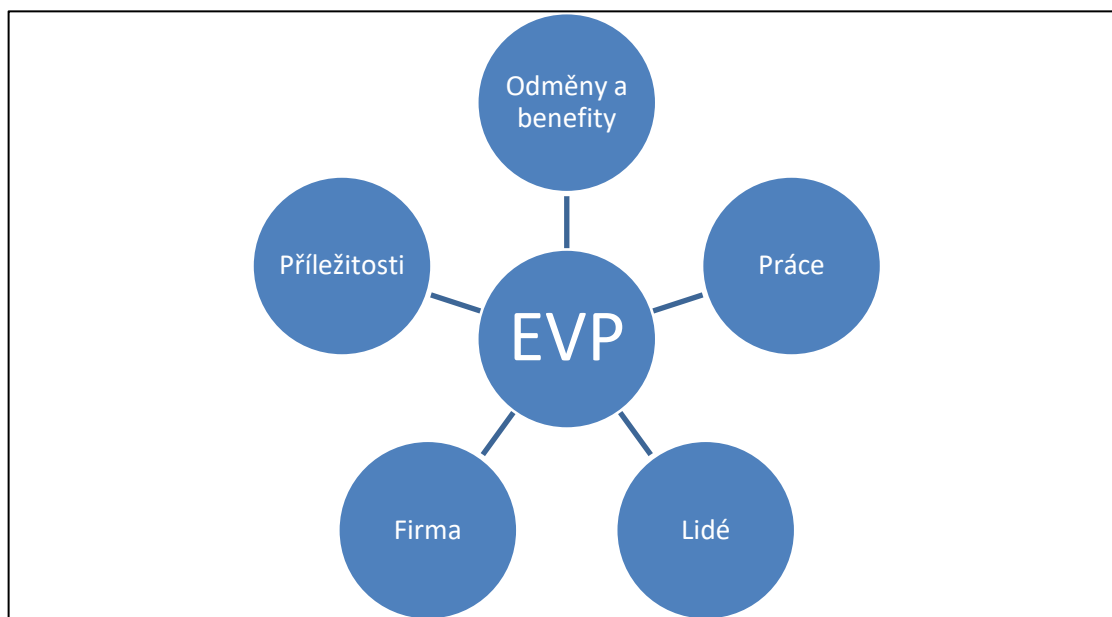
4.2 Employee value proposition (EVP)

Pojem představuje hodnoty, díky kterým chtějí zaměstnanci zůstat ve firmě. Firma by měla umět z těchto hodnot vycházet a umět je využít u jakýchkoliv interních aktivit. Firma se snaží udržet si stávající zaměstnance a zároveň také získat a

zaujmout nové potenciální zaměstnance. Firma musí umět nabídnout něco, v čem je výjimečná a musí umět zaujmout (Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance).

EVP se v literatuře často dělí do 5 částí:

- odměny a benefity: patří sem finanční i nefinanční odměny
- práce: lidé by měli dokázat skombinovat práci se soukromým životem, nastavit rovnováhu
- lidé: hlavní faktor působící na člověka, v jakém kolektivu pracuje a kdo je jeho nadřízený
- firma: jaké je postavení firmy na trhu, velikost firmy, pověst, kvalita služeb
- příležitosti: školení, osobní růst



Zdroj: (vlastní zpracování dle Koláčková, 2016)

Obrázek 3 Rozdělení EVP do pěti faktorů

5 Studie Best Employers

Studie atraktivity zaměstnavatele, v tomto případě se jedná o společnost, která má pozitivní ohlasy, nabízí zaměstnancům příležitosti v kariérním růstu, mají jistotu a stabilitu v platebních podmínkách a jsou jim také nabízeny řady benefitů – služební notebook nebo auto, možnost práce z domu, sick day a příspěvky na penzijní pojištění. V dnešní době je nejvíce požadovaná flexibilní pracovní doba, kde si mohou zaměstnanci své povinnosti kombinovat s těmi pracovními. Zaměstnanci se tak mohou dle svých potřeb věnovat svým koníčkům ve volném čase nebo rodině. Pro firmu, která nabízí všechny tyto benefity, se jedná o vstřícná gesta, díky kterým se zařadí mezi atraktivnější a vyhledávanější společnosti mezi zaměstnanci (Kdo jsou nejatraktivnější zaměstnavatelé v České republice?).

Další otázkou je, které firmy se řadí mezi ty atraktivní a díky čemu spadají do této skupiny. Ocenění Best Employers obdrží ti nejlepší zaměstnavatelé, kteří motivují své zaměstnance, dokážou dosáhnout svých předem stanovených cílů a nabízejí atraktivní značku zaměstnavatele. Mezi hlavní měřítko, jak může firma toto ocenění získat, patří hodnocení zaměstnanci ve vlastní společnosti.

5.1 Randstad employer

Nezávislý průzkum značky zaměstnavatele, který je založen na vnímání populace a na zkušenostech hodnotící úspěšnost značky, uděluje ocenění Randstad Award. Průzkum je prováděn s více než 180 000 respondenty z 32 zemí z celého světa, který probíhá již 17 let. V České Republice se hodnocení atraktivity zaměřilo na 150 českých zaměstnavatelů, kteří jsou největšími českými zaměstnavateli a spadají do privátního sektoru. Tyto zaměstnavatele v ČR hodnotilo zhruba 7500 zaměstnanců (Kdo jsou nejatraktivnější zaměstnavatelé v České republice?).

5 nejlepších zaměstnavatelů za rok 2019

- ŠKODA AUTO
- Seznam.cz
- LEGO
- IBM
- Avast

6 Employer Branding ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. je největší výrobce automobilů v České republice. Hlavní sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde se nachází i hlavní výrobní závod. Na území ČR má další výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Dlouhodobě si drží přední příčky českých firem podle tržeb, zároveň je klíčovým českým exportérem a jedním z nejhlavnějších tuzemských zaměstnavatelů.

6.1 Firemní hodnoty a firemní kultura

Podstatou firemní kultury je vnitrofiremní komunikace. Je potřeba, aby společnost měla nastavenou správně fungující komunikaci, jelikož se správným nastavením komunikace se nastavuje i kultura společnosti. Kultura firmy se následně odráží ve vztahu k partnerům společnosti, zejména pak k zaměstnancům nebo dodavatelům. Firemní kultura se také projevuje ve vztahu ke spravedlnosti, týmové spolupráci, v osobním příkladu manažerů a nejvíce se projevuje ve stylu řízení. Důležitým faktorem každé firemní kultury, který vede ke klidné spolupráci a otevřené komunikaci je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům. Pokud je spokojený zaměstnanec, je spokojený i zákazník. Toto by mělo být cílem každé společnosti. Tato fakta souvisí s organizační strukturou a kulturou. Obecně platí, že jak se firma chová ke svým zaměstnancům, tak se zaměstnanci chovají ke svým zákazníkům. Interní komunikace ve firmě může být prostřednictvím porad, firemních časopisů, interních webů, školení, ale v neposlední řadě společných akcí jako jsou večírky, sportovní utkání, sportovní dny, dětské dny pro rodiny apod. V dnešní době je na mnoha pracovních pozicích možnost vzájemného týkání a možnost být více přátelský a osobní (Nový&Schroll-Machl, 2003).

6.2 Interní komunikace ve firmě

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na interní komunikaci ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., kde byl konkrétně vybrán časopis ŠKODA Mobil. Výsledky výzkumného šetření budou sloužit jako předvýzkum pro redakční radu, která má na starost tvorbu firemního časopisu ve společnosti. Na tvorbě firemního časopisu se podílí redakční rada, která se skládá z 29 lidí. Mezi tyto lidi patří šéfredaktor, zástupci z různých oblastí ŠKODA AUTO a.s. a agentura Boomerang Communication, kterou tvoří zkušení editoři, redaktori a novináři. Šéfredaktor

zastává funkci vedoucího oddělení interní komunikace. Dále koordinátor spolupráce mezi příspěvovateli ze ŠA a agenturou, dále sbírá témata a ŠKODA Mobil jako takový plánuje. Poté si na redakční radě zadání upřesní a spolu s šéfredaktorem celý ŠKODA Mobil přečtou, připomínkují a editují. Pravidelně dělají výzkumy mezi zaměstnanci a snaží se také o inovaci a zajímavé rubriky, které mohou poskytnout čtenářům.

Na základě vzájemné komunikace bylo zjištěno, že dotazník mé bakalářské práce zaměřený na ŠKODA Mobil bude sloužit jako předvýzkum pro komunikační oddělení. Cílem bude zjistit, zda zaměstnanci mají povědomí o nové digitální formě prohlížení pomocí mobilního zařízení.

6.3 Vzorek zkoumání

Dotazník byl zaslán respondentům na kancelářských pozicích, kteří pracují na různých odděleních ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dotazováni byli interní a externí zaměstnanci dané společnosti a také stážisti, nebo studenti, kteří píšou svoji závěrečnou práci v této společnosti. Dotazníku se celkem zúčastnilo 100 respondentů, kde bylo 48 žen a 52 mužů.

6.4 Výzkumné otázky

Na základě teoretické části uvedené výše a v souladu s cílem bakalářské práce byly stanoveny výzkumné otázky:

1. Využíváte možnost prohlížení pomocí Vašeho mobilního zařízení?

V současné době se technologie stále vyvíjí a přináší s sebou spoustu inovací. Pomocí této otázky se má zjistit, zda zaměstnanci využívají možnost prohlížení ŠKODA Mobil ve svých mobilních zařízeních. Díky tomu, by došlo k šetrnosti životního prostředí a bylo by možné snížit počet výtisků, které se pak zbytečně recyklují.

2. Co byste ještě zlepšili na ŠKODA Mobil?

Cílem bakalářské práce je analýza Employer Brandingu, která je zaměřena na interní komunikace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., konkrétně na firemní časopis ŠKODA Mobil. Cílem je zjistit, co lidé považují za důležité informace a o čem doopravdy chtějí číst ve firemním časopisu. Je důležité ho stále inovovat a zároveň zjišťovat od zaměstnanců, jaký na to mají pohled. Je třeba si udržet

atraktivitu a aktuálnost témat. Snažit se, aby měli zájem číst tyto informace také lidé, kteří nejsou zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.

6.5 Dotazníkové šetření

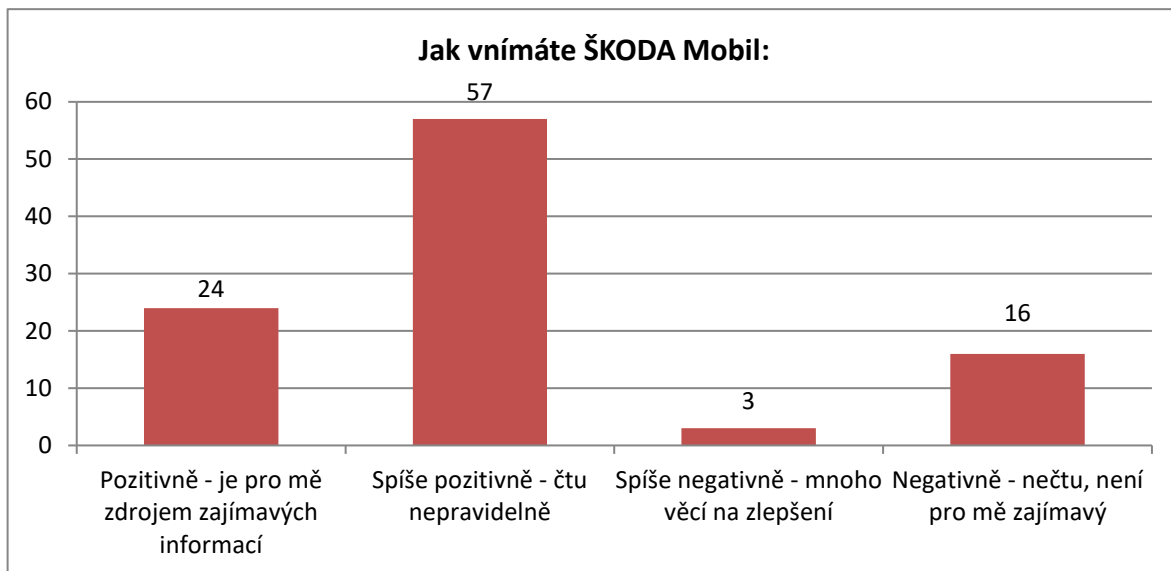
Pro výzkumné šetření byla zvolena forma sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Dotazník má možnost otevřených i uzavřených odpovědí. Tato forma sběru dat umožňuje kvantitativní zpracování dotazníku, kde vyplňování respondentům zabere minimum času. Dotazník byl zaměřen na časopis ŠKODA Mobil společnosti ŠKODA AUTO a.s. a především na jeho novou digitální formu. Dotazník je tvořen autorkou práce a je součástí příloh dané práce.

6.6 Výsledky výzkumu a interpretace

V další části bakalářské práce jsou graficky znázorněny výsledky výzkumu a jednotlivé grafy jsou okomentovány.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 52% mužů a 48% žen, kde největší počet respondentů hodnotilo ve věku do 35 let. Dotazníkového šetření se ale také zúčastnili lidé, kteří spadají do starší věkové kategorie. 47% dotazovaných je interními zaměstnanci a zbylou skupinu tvořili téměř rovným dílem studenti a externí zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s. Bylo zjištěno, že mezi nejvíce oblíbená media se řadí firemní časopis Zaměstnanecký portál a ŠKODA Mobil, který preferují v tištěné podobě nebo pomocí internetového prohlížeče. Pouhých 17% respondentů využívá ŠKODA Mobil v digitální formě pomocí mobilního zařízení.

Na základě grafu je možné vidět vnímání ŠKODA Mobil, ze kterého lze vyčíst, že drtivá většina hodnotila časopis pozitivně. U respondentů, kteří vybrali možnost hodnocení spíše negativní, argumentovali tím, že by uvítali zajímavější články.

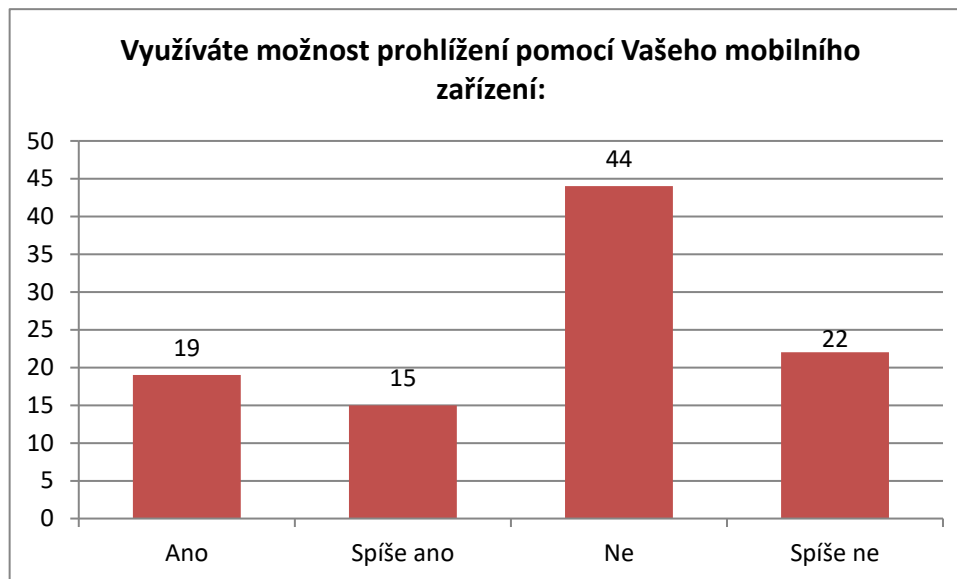


Obr. 4 Vnímání ŠKODA Mobil

Další část byla věnována přílohám, a zda jsou pro zaměstnance důležité. Zde to bylo velmi nerozhodné, kde pro polovinu respondentů jsou přílohy důležitou a pro druhou polovinu naopak. Dotazování měli možnost pomocí otevřené otázky napsat, jaké přílohy by v časopise ocenili. Respondenti se svými odpověďmi se nejvíce shodovali ve dvou oblastech. První velká oblast byla zaměřena na děti, kde nejčastější odpovědi byly vystřihovánky, papírové skládačky, samolepky, omalovánky, sběratelské kartičky, pexeso nebo sešity pro děti do školy. Další velikou skupinou byli respondenti, kteří by uvítali různé slevy do kina, poukazy na nákupy nebo slevy na kulturní akce. Zazněli tu také odpovědi jako prázdninový speciál, časopis navíc ohledně motorsportu nebo drobné dárkové předměty.

Bylo také zkoumáno, zda si zaměstnanci berou výtisk s sebou při odchodu z práce. V této otázce 43% dotazovaných odpovědělo záporně a 27% respondentů bere výtisk známým, kteří nepracují v dané společnosti a nemají možnost si přečíst informace o dění ve firmě. Nejvíce zaměstnanců využije volných chvil v pracovní době a přečte si firemní časopis v práci.

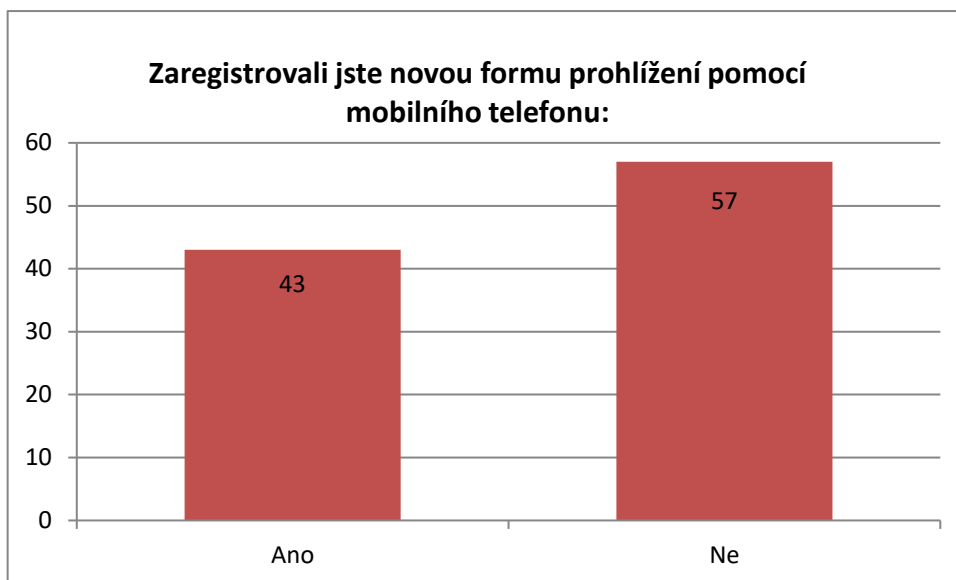
Pomocí grafu znázorněného níže je zobrazena problematika ohledně prohlížení ŠKODA Mobil pomocí mobilního zařízení. 66% respondentů odpovědělo, že mobilní telefon k prohlížení nevyužívají a pouhých 34% odpovědělo kladně.



Obr. 5 Možnost prohlížení pomocí mobilního telefonu

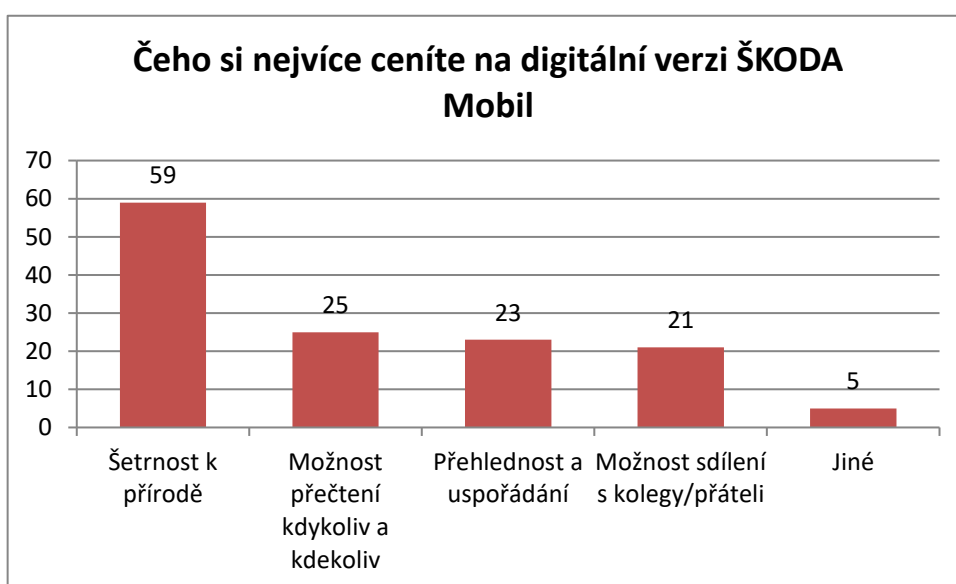
Respondenti se velmi rozporují ohledně počtu výtisků. Respondenti, kteří zvolili, že je velikost adekvátní, využívají možnost tištěné formy nebo ji berou svým známým domů. Naopak respondenti, kteří spíše využívají digitální formu pomocí mobilního telefonu nebo přes internetový prohlížeč, zvolili odpověď, že počet výtisků je příliš veliký.

Další grafické znázornění je zaměřené na změnu formy prohlížení pomocí mobilního telefonu. Od února letošního roku společnost přešla od listovací formy v PDF k nové platformě Triobo. Cílem bylo zjistit, zda tuto změnu zaměstnanci zaregistrovali. Zatím nepatrně převládá většina, která si této nové platformy nevšimla. Je možné, že díky dotazování na toto téma, začnou novou formu prohlížení využívat. Respondenti, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, také kladně hodnotili novou verzi prohlížení. Neutrální názor uvedli především respondenti, kteří novou platformu zatím nevyzkoušeli.



Obr. 6 Zaregistrování nové formy prohlížení pomocí mobilního telefonu

Je zde jednoznačné, že lidé uvítají co nejmenší zátěž k přírodě. Není zde žádné plýtvání papíru a je možnost si firemní časopis přečíst elektronicky z pohodlí vašeho telefonu kdykoliv a kdekoliv. Zaměstnanci také uvítali možnost sdílet články nebo zajímavé informace se svými kolegy či přáteli.



Obr. 7 Zobrazení, čeho si zaměstnanci nejvíce cení na digitální verzi

Na závěr dotazníkového šetření byla položena otázka: „Co byste ještě zlepšili na ŠKODA Mobil.“ Tato otázka byla formou otevřených odpovědí, kde zaměstnanci měli prostor, napsat svůj názor, co by uvítali nového nebo co by změnili ve ŠKODA Mobil.

Vyskytly se zde různorodé odpovědi. Největší část respondentů uvedla, že jsou spokojeni s tím, jaká je aktuální podoba a proto nemají potřeba cokoliv měnit. Dále zaznělo několik shodných odpovědí, kde by respondenti uvítali zlepšení grafického zpracování a to jak samotné podoby firemního časopisu, tak jednotlivých dílčích rubrik. Nemalý počet dotazovaných negativně hodnotilo velikost tištěné podoby. Některým zaměstnancům také vadí téma Covid – 19, který se řeší naprosto ve všech mediích a nemají zájem o něm číst i ve ŠKODA Mobil. Dále by uvítali články zaměřené na Motorsport, více rozhovorů se zkušenými odborníky, ale i klasickými zaměstnanci. Respondenti také zmínili, že by chtěli alespoň nějaké přílohy věnovat dětem. Uvítali by různé skládačky aut z papíru, různé vystřihovánky, pexesa nebo omalovánky. Někteří jednotlivci si stěžovali například na neaktuálnost témat a chybějící prostor pro zábavu či vtipné rubriky.

7 Doporučení a návrhy na zlepšení

Na základě výsledků dotazníkového šetření se potvrdilo, že interní komunikace je ve firmě na dobré úrovni. Zaměstnavatel pomocí firemního časopisu komunikuje se svými zaměstnanci.

Výzkum jednoznačně určil, že respondenti preferující tištěnou podobu, projeví zájem o přílohy, které by mohli věnovat svým dětem. Jedna stránka by mohla být věnována právě dětem, kde by měli možnost vystříhnout a poskládat si auto z papíru, nebo si vystříhnout pexeso s modely aut ŠKODA. Tímto krokem by došlo k budování povědomí o značce již u malých dětí, čili u potencionálních budoucích zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Zároveň u tištěné podoby ŠKODA Mobil by stála za zvážení úprava velikosti formátu s pohledem na komfort při čtení, například v MHD a podobně.

Dotazníkové šetření ukázalo, že více, jak polovina respondentů nezaregistrovala novou formu prohlížení pomocí mobilního zařízení. Tento nedostatek informovanosti může být také způsoben situací ohledně nemoci Covid – 19, kvůli kterému byla většina zaměstnanců delší dobu mimo své zaměstnání a nebyli tak dostatečně informováni o nové možnosti. Je potřeba se více zaměřit na výhody, které digitální forma přináší a zdůraznit je, protože respondentům, kteří o této inovaci vědí, se líbí přístup zaměřený na šetrnost k přírodě. Uvítali také lepší možnost prohlížení a uspořádání a samozřejmě možnost sdílet jednotlivé rubriky nebo články se svými kolegy či přáteli. Z těchto podnětů vyplývá, že zaměstnancům se nová digitální forma líbí a jsou s ní spokojeni. Je potřeba dostat tuto myšlenku do podvědomí u dalších zaměstnanců, díky čemu by mohlo dojít ke snížení výtisků a tím i k šetrnosti přírodě. O této možnosti nové formy prohlížení by bylo vhodné dát informativní články na intranet, rozeslat pomocí hromadného e-mailu, napsat o tom rubriku do firemního časopisu a v neposlední řadě sdílet na sociálních sítích, které zaujmají největší okruh lidí.

V neposlední řadě by respondenti uvítali úpravu grafické podoby. V souvislosti s velkým počtem výsledků či dosažených cílů a splněných plánů, které se porovnávají s minulým obdobím nebo konkurencí, by bylo vhodné využívat více grafického znázornění. Pro lehčí pochopení problematiky je jednodušší, když bude

daná situace vyobrazena pomocí grafu a porovnána například s minulým obdobím.

Závěr

Cílem bakalářské práce je analýza Employer branding v konkrétní společnosti a navrhnout nových řešení na zlepšení stávající situace.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První teoretická část obsahuje souhrnné poznatky z oblastí Employer Brandingu, personálního marketingu a získávání zaměstnanců. Stěžejní kapitolou bylo definování pojmu a analýza oblasti Employer Brandingu, popsala jsem postupy, přínosy a možnosti propagace.

V druhé části bakalářské práce jsem se zaměřila na analýzu interní komunikace vybrané společnosti a na základě této analýzy navrhnout nová zlepšení. Poznatky z praxe popisují reálný podnik, ve kterém je budování značky hrdostí a samozřejmostí. K naplnění tohoto cíle se praktická část zaměřovala na Employer Branding ve formě interní komunikace, konkrétně na firemní časopis ŠKODA Mobil. Společnost jsem představila, popsala její firemní hodnoty a firemní kulturu a získala potřebné informace od redakční rady, která vytváří ŠKODA Mobil.

Výsledkem analýzy současného stavu popularity firemního časopisu ŠKODA Mobil, bylo zjištěno několik možností na zlepšení komunikace skrze tento časopis. Součástí analýzy bylo zaměření na novou digitální formu prohlížení pomocí mobilního zařízení. Ze zjištěných poznatků vyplývá, že mnoho lidí o této nové možnosti prohlížení není informováno. Na základě tohoto zjištění navrhuji zaměřit se na propagaci této možnosti pomocí hromadného e-mailu, intranetu a sociálních sítí, kde bych zdůraznila výhody této formy prohlížení. Čtenáři elektronické podoby nejvíce oceňují na této variantě šetrnost k přírodě, přehlednost a možnost čtení kdykoliv a kdekoliv.

Přestože v dnešní době stále více lidí preferuje elektronické podoby psaných textů, je zde stále nezanedbatelná skupina lidí, kterým více vyhovuje klasická tištěná podoba. U této skupiny lidí bylo zjištěno, že oceňují přílohy přidávané k výtiskům. Avšak aktuální velikost výtisku pro ně není zcela komfortní, proto zde navrhuji zvážit zmenšení formátu a neupouštět od příloh. Naopak zaměřit se na obsah příloh nejen s ohledem na čtenáře, ale také na jejich děti. Například vystřihovánky, pexeso a omalovánky mohou zlepšit povědomí o ŠKODA AUTO a.s. mezi populací již od útlého věku. Nemalý počet čtenářů by ocenil graficky

zajímavější a zábavnější podobu časopisu ŠKODA Mobil. Proto navrhuji zakomponovat více grafů, obrázků atd.

Provedená analýza bude zohledněna pro tvorbu oficiálního dotazníku spokojenosti čtenářů připravovaným redakcí ŠKODA Mobil. S výsledky bakalářské práce a návrhy na zlepšení bude seznámeno komunikační oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Seznam literatury

7 MARKETINGOVÝCH TIPŮ PRO MALOU FIRMU – MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání. MéPodnikání.cz – informace pro vaše podnikání – Aktuální a užitečné informace pro podnikatele. [online]. Dostupné z: <https://mepodnikani.cz/marketing/7-marketingovych-tipu-pro-malou-firmu/>

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. Martina Koláčková [online]. Copyright © 2016 martinakolackova.cz. Všechna práva vyhrazena [cit. 13.07.2020]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebujete/>

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Employer Branding: využívejte lépe značku zaměstnavatele. Employer Branding: využívejte lépe značku zaměstnavatele [online]. Dostupné z: <https://www.employerbranding.cz/>

Eventy stojí na nápadech a tvrdé dřině | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 06.07.2020]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/eventy-stoji-na-napadech-a-tvrde-drine-1048238>

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.

Horalíková, M. Personální řízení. 4. vydání Praha: Česká zemědělská univerzita, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7

Jak napsat dobrý pracovní inzerát • Lovec Hlav. Matěj Matolín • Lovec Hlav [online]. Copyright © 2017 All rights reserved. [cit. 06.07.2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat/>

Jak zorganizovat skvělý firemní event? | MarcoB2B. MarcoB2B - Vše o moderním B2B marketingu [online]. Copyright © Copyright Marco BBN 2018 [cit. 06.07.2020]. Dostupné z: <https://marcob2b.cz/jak-zorganizovat-skvely-firemni-event/>

Jaký je rozdíl mezi DPP, DPČ, HPP a na jakou smlouvu pracovat?. Hlídaní, Péče, Úklid, Doučování, Domácí kutil, Zdraví a krása | Domelie.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 13.07.2020]. Dostupné z: <https://www.domelie.cz/blog/jaky-rozdil-dpp-dpc-hpp-jakou-smlouvu-pracovat/>

Jakým přínosem je značka zaměstnavatele? | GROWINGPEOPLE. GROWINGPEOPLE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT [online]. Dostupné z: <https://www.growingpeople.cz/jakym-prinosem-je-znacka-zamestnavatele/>

Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.05.2020]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>

Kdo jsou nejatraktivnější zaměstnavatelé v České republice? | Randstad Czech. Nabídka práce | Randstad Česká republika [online]. Copyright © Randstad N.V. 2019. V [cit. 31.03.2020]. Dostupné z: https://www.randstad.cz/clanky/archives/kdo-jsou-nejatraktivnejsi-zamestnavatele-v-ceske-republice_100/

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

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 178 - 183. ISBN 80-7261-082-1.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-033-3.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT. Employer branding. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, [2017]. --For dummies. ISBN 111907164X.

Nový&Schroll-Machl (2003) NOVÝ I., SCHROLL-MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.

[online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SkodaAutoKariera>

PECHOVÁ, Jana. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

Personální marketing potřebuje persony | Aprofes. Personální společnost Praha, Brno | Aprofes [online]. Copyright © 2020 Aprofes, s.r.o. [cit. 31.03.2020]. Dostupné

z: <https://www.aprofes.cz/Person%C3%A1ln%C3%AD%20marketing%20pot%C5%99ebuje%20persony/>

Pracovní inzeráty na Facebooku • Lovec Hlav. Matěj Matolín • Lovec Hlav [online]. Copyright © 2017 All rights reserved. [cit. 05.07.2020]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/facebook-jobs/>

Přímo z pece | BrandBakers | Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. [online]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292

Přímo z pece | BrandBakers | Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. [online]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302

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

Vše, co potřebuješ vědět o employer branding - Tom Sládeček - Medium. Medium – Get smarter about what matters to you. [online]. Dostupné z: <https://medium.com/@TomSladeczek/employer-branding-65b88f737dd9>

Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace. Personální marketing.cz - magazín pro moderní personalisty [online]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitr-aneb-interni-komunikace/>

Výběr zaměstnance je jako rande - Personální marketing.cz. Personální marketing.cz - magazín pro moderní personalisty [online]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vyber-zamestnance-je-jako-rande/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Typy marketingu.....	10
Obr. 2 Ukázka inzerátu na webových stránkách.....	19
Obr. 3 Rozdělení EVP do pěti faktorů.....	25
Obr. 4 Vnímání ŠKODA Mobil.....	30
Obr. 5 Možnost prohlížení pomocí mobilního telefonu.....	31
Obr. 6 Zaregistrování nové formy prohlížení pomocí mobilního telefonu.....	32
Obr. 7 Zobrazení, čeho si zaměstnanci nejvíce cení na digitální verzi.....	32

Seznam tabulek

Tab. 1 Výhody a nevýhody mezi interním a externím vyhledáváním zaměstnanců.....	16
---	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření.....	44
---------------------------------------	----

Příloha 1 Dotazníkové šetření



Přidat logo

ŠKODA Mobil

Dobrý den,

Jmenuji se Radka Jandíková a ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho času pro vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na téma ŠKODA Mobil. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit jako podklad pro moji bakalářskou práci a také jako předvýzkum pro redakční radu, která spravuje ŠKODA Mobil.

Děkuji Vám za Vaše úsilí a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

[SPUSTIT DOTAZNÍK](#)

1. Vaše pohlaví:*

Vyberte jednu odpověď

Žena

Muž

2. Vyberte, do jaké věkové skupiny patříte:*

Vyberte jednu odpověď

Do 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

Více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:*

Vyberte jednu odpověď

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. V jakém pracovním poměru jste zaměstnán/zaměstnána:*

Vyberte jednu odpověď

Interní zaměstnanec ŠKODA AUTO a.s.

Externí zaměstnanec ŠKODA AUTO a.s.

Stážista/psaní závěrečné práce ve společnosti

5. Jaká interní media ve ŠKODA AUTO a.s. nejvíce preferujete:*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

ŠKODA Mobil

Zaměstnanecký portál (ŠKODA Space)

Týdeník

Odborář

Jiné 

6. V jaké formě ŠKODA Mobil nejvíce využíváte:*

Vyberte jednu odpověď

Tištěná podoba

Digitální forma pomocí mobilního telefonu

Internetový prohlížeč

Nevyžívám

7. Jak vnímáte ŠKODA Mobil:*

Vyberte jednu odpověď

Pozitivně - je pro mě zdrojem zajímavých informací

Spíše pozitivně - čtu nepravidelně

Spíše negativně - mnoho věcí na zlepšení



Negativně - nečtu, není pro mě zajímavý

8. Jsou pro Vás přílohy (např. balicí papír, kalendář) ŠKODA Mobil zajímavé:*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

9. Jaké přílohy byste ocenili:*

Napište jedno nebo více slov...

500

10. Berete si výtisk s sebou při odchodu z práce:*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Ano, přečtu si to v klidu doma

Ano, беру ho známým, kteří nepracují ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Ano, ale většinou ho ani neotevřu

Ne, neberu

11. Kde nejčastěji čtete ŠKODA Mobil:*

Vyberte jednu odpověď

Doma

V zaměstnání

Při cestování do/z práce

Nečtu

Jiné 

12. Využíváte možnost prohlížení pomocí Vašeho mobilního zařízení:*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

13. Počet výtisků ŠKODA Mobil je podle Vás:*

Vyberte jednu odpověď

Příliš malý - nezbude na každého

Příliš velký - zbytečné plýtvání

Adekvátní

14. Zaregistrovali jste novou formu prohlížení pomocí mobilního telefonu:*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

15. Pokud jste zvolili odpověď ANO, líbí se Vám více aktuální verze prohlížení nebo Vám spíše vyhovovala starší verze prohlížení v PDF formátu:

Vyberte jednu odpověď

Líbí se mi nová verze prohlížení

Původní verze v PDF mi vyhovovala více

Neutrální názor



16. Čeho si nejvíce ceníte na digitální verzi ŠKODA Mobil:*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Šetrnost k přírodě

Možnost přečtení kdykoliv a kdekoliv

Přehlednost a uspořádání

Možnost sdílení s kolegy/přáteli

Jiné



17. Co byste ještě zlepšili na ŠKODA Mobil:*

Napište jedno nebo více slov...

500

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Radka Jandíková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Employer Branding ve vybrané společnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Iva Prokopová		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	50		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na problematiku Employer Brandingu. Práce definuje pojmy HR marketing a Employer Branding. Zaměřuje se na možnosti propagace a samotné přínosy Employer Brandingu. Dále se zabývá interní komunikací prostřednictvím firemního časopisu ŠKODA Mobil a přináší návrhy na jeho zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Employer branding, HR marketing, interní komunikace		

ANNOTATION

AUTHOR	Radka Jandíková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Employer Branding in a selected company		
SUPERVISOR	Ing. Iva Prokopová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	50		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on problematic of Employer branding. The thesis defines terms HR marketing and employer branding. It focuses on the means of promotion and the benefits of employer branding itself. It also deals with internal communication through the corporate magazine ŠKODA Mobil and it also brings suggestion of its improvement.</p>		
KEY WORDS	Employer branding, HR marketing, internal communication		