

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Employer branding

Bakalářská práce

Jiří Polnický

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jiří Polnický**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Employer branding**

Cíl: Hlavním cílem této práce bude komplexní zhodnocení úrovně employer brandingů společnosti Silvini s.r.o.
Dílními cíli práce bude sestavení literární rešerše se zaměřením na řízení lidských zdrojů, employer branding a marketingový přesah. Dále provedení analýzy aktuálního stavu employer brandingů u vybraného subjektu, prozkoumání možností rozvoje employer brandingů, jeho praktická aplikace a následně sestavení doporučení pro lepší fungování employer brandingů.

Rámcový obsah:

1. Sestavení literární rešerše se zaměřením na employer branding a jeho marketingový přesah.
2. Analýza aktuálního stavu employer brandingů společnosti Silvini s.r.o.
3. Návrh komplexního nastavení aktivit employer brandingů, se zaměřením na interní PR a jeho aplikace u vybraného subjektu.
4. Vyhodnocení úspěšnosti a dopadů nově zavedených nástrojů employer brandingů.
5. Sestavení doporučení pro budoucí fungování employer brandingů ve společnosti Silvini s.r.o.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. JADERNÁ, E. – VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
2. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.: Sixteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.
3. PŘIKRYLOVÁ, J. – JADERNÁ, E. – KINCL, T. – VELINOV, E. – ŠTRACH, P. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
4. NEUMEIER, M. *The brand flip*. Praha: Anfas, spol. s.r.o., 2016. 146 s. ISBN 978-80-906774-0-1.
5. BARROW, S. – MOSLEY, R. *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. London: Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-0-470-01273-4.
6. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
7. ČOPÍKOVÁ, A. – HORVÁTOVÁ, P. – BLÁHA, J. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
8. BANTA, Ken a Michael WATRAS. Why we need to rethink "Employer brand." *Harward bussiness review* [online]. 2019, 2019, 4 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand?ab=at_art_art_1x1
9. CLAYTON, Sarah. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. *Harward bussiness review* [online]. 2018, 2018, 6 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>
10. MOSLEY, Richard. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harward bussiness review* [online]. 2015, 2015, 5 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

Jiří Polnický

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

Ing. Hana Volfová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 31. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji paní doktorce Ing. Haně Volfové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	8
1 Řízení lidských zdrojů	10
1.1 Definice	10
1.2 Cíle a úkoly HR.....	10
1.3 Role HR ve 21. stol. a nové trendy	13
1.4 Marketingová komunikace ve struktuře HR	14
2 Brand a Branding	15
2.1 Značka.....	15
2.2 Branding	17
3 Employer branding	20
3.1 Definice employer brandingů a employer brandů	21
3.2 Výhody employer brandingů	22
3.3 EVP	23
3.4 Give and get přístup	25
3.5 Poslání, vize a základní hodnoty	26
3.6 Employer branding v praxi	27
3.7 Komunikační strategie employer brandů	27
4 Hodnocení aktuálního stavu employer brandingů společnosti Silvini s.r.o.	33
4.1 Výzkumné metody a sběr informací o společnosti.....	33
4.2 Představení společnosti Silvini s.r.o.	33
4.3 Výchozí tržní pozice společnosti a potřeby personální politiky	34
4.4 Aktuální stav employer brandingů.....	34
5 Návrh komplexního nastavení aktivit employer brandingů	42
6 Vyhodnocení úspěšnosti a dopadů nově zavedených nástrojů a doporučení pro budoucí fungování EB	47

Závěr	50
Seznam literatury.....	52
Seznam obrázků a tabulek	54
Seznam příloh	55

Seznam použitých zkratk a symbolů

EB	Employer branding
ESG	Environmental, social, governance
B2B	Business to business
BP	Bakalářská práce
CSR	Společenská odpovědnost firem
WOM	Word-of-mouth

Úvod

Antoine De Saint – Exupéry ve své knize Malý princ napsal: „Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“ (Mosley, 2014, 23). To samé v dnešní době platí pro firmy. Ty se musí snažit v zaměstnancích, současných i budoucích vzbudit touhu pracovat právě pro ně a jak nejlépe dovedou. Zaměstnanci jsou totiž často tím nejdůležitějším, co společnost vlastní, ovládá a co jí dává rozhodující konkurenční výhodu. Společnost můžeme soudit podle toho jací lidé v ní pracují. Talentovaní lidé se rozhodují začít a zůstat pracovat v dané společnosti, protože cítí, že jejich plat, podmínky a možnosti jsou lepší než v jakékoliv jiné společnosti, o které by mohli uvažovat (Mosley, 2014).

V minulosti stačilo pro získání zaměstnance pouhá nabídka pracovního místa a plat, který zaměstnanci zajistil základní životní potřeby. Většina pracovních pozic nevyžadovala krom fyzické zdatnosti žádné speciální schopnosti a znalosti. Nejprve průmyslová revoluce, poté technologická revoluce a demografický vývoj způsobily převratnou změnu v nabídce a poptávce po pracovní síle.

Nyní si jsou zaměstnanci více vědomi svých práv a možností. Platové ohodnocení hraje roli pouze v případě, pokud vůbec neodpovídá očekávanému standartu pro danou pracovní pozici. (Barrow, Mosley, 2015).

V době, kdy jsem si zvolil employer branding jako téma závěrečné práce byla ekonomika navzdory probíhající pandemii koronaviru na vzestupu a trh práce se potýkal s akutním nedostatkem pracovních sil. O aktuálnosti zvoleného tématu a potřebě dobře zvládnutého employer brandingů tedy nebylo nejmenších pochyb. Nyní je situace odlišná. Ekonomika bojuje s vysokou inflací a propadá se do recese. Firmy se dostávají do problémů a řada z nich bude muset i propouštět. Navzdory tomu důležitost employer brandingů neklesá, ale právě naopak. Díky dobře zvládnuté strategii employer brandingů si firmy mohou udržet nejtalentovanější zaměstnance, za nižší náklady než konkurence a ušetřit finance na hledání nových zaměstnanců a jejich začleňování do chodu firmy (Mosley, 2014).

Toto téma jsem si vybral, protože jsem ve firmě Silvini s.r.o. (dále Silvini) pracoval na pozici manažera pro export a marketing, a tudíž se má pracovní praxe příliš

nedotýkala řízení lidských zdrojů. Employer branding spojuje řízení lidských zdrojů a marketing, a tudíž byl pro mě šancí, jak propojit teorii s praxí. Nyní pracuji na pozici managing director a spokojenost stávajících zaměstnanců, hledání nových talentů nebo zkušených pracovníků pro zkvalitnění teamu společnosti Silvini je jedním z mých nejdůležitějších úkolů.

Hlavním cílem této práce bude komplexní zhodnocení úrovně employer brandingů společnosti Silvini s.r.o. Dílčími cíli práce bude sestavení literární rešerše se zaměřením na řízení lidských zdrojů, employer branding a marketingový přesah. Dále provedení analýzy aktuálního stavu employer brandingů u vybraného subjektu, prozkoumání možností rozvoje employer brandingů, jeho praktická aplikace a následně sestavení doporučení pro lepší fungování employer brandingů společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Definice

Lidské zdroje neboli zaměstnanci a pracovníci podniku jsou jedním z rozhodujících aspektů podniku, určují jeho úspěšnost a mohou být hlavní konkurenční výhodou. Právě proto by řízení lidských zdrojů mělo být hlavním zájmem managementu podniku a součástí jeho strategického plánování.

Samotný pojem řízení lidských zdrojů je často kritizován. Mnozí považují nazývání lidí jako zdrojů ponižující a snižující jejich hodnotu na úroveň peněz, materiálu nebo strojů. Jako alternativa k řízení lidských zdrojů se občas používá termín řízení lidí, přesto je řízení lidských zdrojů nejpoužívanějším pojmem.

Dle Watsona lze řízení lidských zdrojů definovat jako „manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Armstrong, 2015, str. 48). V této definici je důležité si všimnout pojmu oddanost. V moderním pojetí teorie řízení lidských zdrojů zastřešuje pojem oddanost, motivace a spokojenost zaměstnanců s prací pojem angažovanost. „Angažovanost vyjadřuje stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu“ (Armstrong, 2015, str. 240).

Dle Armstronga se „řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“ (2015, str. 45). To je například získávání a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, motivace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a zajišťování jejich potřeb, řízení znalostí a v neposlední řadě řízení společenské odpovědnosti organizace (Armstrong, 2015).

1.2 Cíle a úkoly HR

Řízení lidských zdrojů se zabývá širokou škálou oblastí, jejichž úkolem je zabezpečit a umožnit dosažení strategických cílů organizace, zajišťovat podniku talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance, přispívat k rozvíjení firemní kultury pro dosažení maximálního výkonu a zároveň etického přístupu k zaměstnancům, zákazníkům a okolí podniku (Armstrong, 2015).

1.2.1 Zajištění a stabilizace pracovníků

Zajištění pracovníků a s tím spojený personální marketing je jedním ze základních úkolů personálního útvaru podniku. Employer branding je moderním nástrojem k dosažení tohoto cíle. Soutěž o ty nejtalentovanější zaměstnance se v posledních letech neustále stupňuje. To vedlo řadu firem k přehodnocení postoje k nábory zaměstnanců a k budování značky zaměstnavatele, která tento nábor usnadňuje. Zodpovědnost se přesunula z personálního oddělení k marketingu, ale nejčastěji jsou za budování značky zaměstnavatele zodpovědní přímo ředitelé firem, což dokazuje strategickou důležitost nábory talentovaných a kvalitních pracovníků (Mosley, 2015).

1.2.2 Motivace a angažovanost pracovníků

Motivovaní zaměstnanci dokážou dosahovat vysokých výkonů a jsou připraveni dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Motivaci dělíme na vnitřní a vnější. Vnější motivace zahrnuje odměny i tresty a je pro nás snadněji uchopitelná. Jedná se například o navýšení mzdy, povýšení, bonusy nebo naopak kritika, srážky ze mzdy apod. (Armstrong, 2015). Dlouho hrála vnější motivace hlavní roli. Souvisí to s typem práce a vývojem požadavků na zaměstnance. Vnější motivace je účinná především pro jasně definované, dobře měřitelné, opakující se úkony, které mají často podobu manuální práce. Například dělníka na lince lze snadno motivovat bonusem za větší počet smontovaných dílů.

Naopak vnitřní motivace je efektivní pro pracovní úkony, které vyžadují kreativní myšlení a nemají jednoznačné řešení. Vnitřní motivaci lze chápat, jako motivace, která vyplývá z práce samotné. Samozřejmě otázka odpovídajícího finančního ohodnocení se považuje za samozřejmou a vyřešenou. Pokud je tato podmínka splněna, lze pracovníky motivovat dále, a to právě prostřednictvím vnitřní motivace. K tomu je třeba pracovníkům poskytnout dostatečnou míru autonomie, volnost v jednání a rozhodování. Lidé přirozeně mají tendenci vše dělat nejlépe jak mohou, pokud věří, že jejich práce má smysl a je zajímavá. (Pink, 2009).

S vnitřní motivací je velmi úzce spojena oddanost a angažovanost pracovníků. „Oddanost vyjadřuje míru identifikace zaměstnance s organizací a zapojení do ní“ (Armstrong, 2015, str. 233). Je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Projevuje se touhou zůstat členem, vírou v hodnoty a cíle a

připraveností obětovat úsilí ve prospěch organizace. Jakýmsi dalším stupněm oddanosti je angažovanost. Angažovanost v sobě zahrnuje racionální oddanost a emocionální oddanost. O racionální oddanosti mluvíme, pokud práce poskytuje finanční, rozvojové nebo profesní výhody zaměstnancům. „Emocionální oddanost se projevuje, když zaměstnanci oceňují, prožívají a věří v to co dělají, což ovlivňuje výkon mnohem více než projevy racionální oddanosti.“ (Armstrong, 2015, str. 235).

Dosažení angažovanosti pracovníků je proto jedním z hlavních cílů employer branding (Barrow, Mosley, 2015).

1.2.3 Odměňování

Odměna za pracovní výkon je jedním z motivačních nástrojů, může být peněžní i nepeněžní. Cílem odměňování je přilákat, udržet a motivovat kvalitní pracovníky, proto firmy musí sledovat vývoj pracovního trhu a odměny musí odpovídat konkurenci.

Strategie odměňování se musí řídit dle několika zásad. Musí uspokojovat potřeby zaměstnanců, ale i organizace a tato strategie musí být udržitelná. Jednoduše řečeno není rozumné zaměstnávat překvalifikovaného pracovníka s vysokým platem na pozici například vrátného. Tím se dostáváme k dalšímu bodu. Odměna by měla odrážet povahu práce a rozlišovat dobré a špatně výkony. Základní finanční odměna odráží povahu práce. Variabilní odměna pak reflektuje výkon. Velký důraz by měl být kladen na zamezení diskriminace v odměňování na základě pohlaví, věku, rasy apod. Organizace musí brát v úvahu a vyhodnocovat celkovou odměnu zaměstnance, tzn. hmotné i nehmotné benefity. Mezi nehmotné benefity se řadí například možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba, dny volna nad rámec zákona, sick days, občerstvení na pracovišti, příspěvky na dopravu nebo přímo firemní soukromá doprava do zaměstnání. Některé benefity lze uplatňovat plošně, jiné je vhodné uplatňovat individuálně dle požadavků zaměstnance i organizace. Je dobré uplatnit určitou míru flexibility a poskytnout zaměstnancům možnost výběru. Například ne každý zaměstnanec ocení firemní školku, pokud nemá děti nebo příspěvek na dopravu, pokud bydlí v pěší vzdálenosti do zaměstnání (Armstrong, 2015).

1.2.4 Společenská odpovědnost firem – CSR

Ze studie výzkumné agentury Ipsos vyplývá, že firmy, které jsou vnímané jako společensky odpovědné, mají lepší reputaci v očích zákazníků a jsou považovány za atraktivní zaměstnavatele.

CSR ovlivňuje zejména vliv organizace na životní prostředí s důrazem na přímé okolí podniku. Nejde pouze o aktivity týkající se ochrany životního prostředí, které přímo nesouvisí s provozem firmy, ale především o snižování negativních dopadů provozu firmy. Výrobu ekologičtějších a smysluplnějších produktů z pohledu celkové udržitelnosti.

Další důležitou součástí CSR je chování organizace k zaměstnancům a zákazníkům a ostatním stakeholderům, jako jsou obchodní partneři, dodavatelé, akcionáři apod. Lidé nahlíží především na férovost jednání, pravdivost komunikace, ochranu zdraví a v neposlední řadě také na vzdělávání a rozvoj dětí, podporu volnočasových kroužků nebo charitativních projektů.

Pro mladší populaci, především z generace Y jsou témata CSR důležitější než pro starší generace a pověst organizace ovlivňuje nejen jejich nákupní chování, ale především, co je pro tuto práci důležité, výběr zaměstnavatele (Mediaguru, 2016).

1.3 Role HR ve 21. stol. a nové trendy

Role HR se ve 21. století mění a vyvíjí stejně jako společnost. Trendem se stávají pružné pracovní režimy, diverzity management a digitalizace. HR se stále více sblíží s marketingem. Marketingové myšlení může pomoci transformovat HR oddělení a díky tomu mohou firmy bojovat o novém ale i současné talenty stejně jako bojují o zákazníky.

Digitalizace a s ní spojené nové IT softwary nebo umělá inteligence v mnohém zjednodušují práci HR specialistů, přesto je nutné, aby si HR zachovalo lidskou tvář. IT prostředky by měly bourat bariéry mezi firmami a uchazeči namísto jejich vytváření. Firmy mohou prezentovat pracovní prostředí a firemní kulturu například pomocí reálných videí nebo online rozhovorů uchazečů o zaměstnání se současnými zaměstnanci (Schaefer, 2016).

Pandemie koronaviru urychlila změny v procesu najímání pracovníků. Stejně jako je pracovní prostředí více flexibilní i proces nabírání nových zaměstnanců musí být

pružnější a rychlejší, aby zvládl reagovat na potřeby trhu. Díky práci z domova, smlouvám na zkrácené úvazky nebo na konkrétní zakázku se mohou firmy dostat k více talentovaným lidem než při standartní formě zaměstnání (Ozimek, Stanton, 2022).

Z mnoha průzkumů vyplývá, že diverzita, ať už genderová, věková, rasová nebo kulturní může přinášet větší efektivitu, kreativitu, řešení pro širokou zákaznickou strukturu a tím pádem větší zisk pro firmu. Diverzita sama o sobě, ale lepší výsledky nepřináší. Manažeři musí s diverzifikovanými teamy a zaměstnanci správně pracovat a vytvářet pro ně podmínky (Robin, David, Thomas, 2020).

1.4 Marketingová komunikace ve struktuře HR

Marketingová komunikace je jednou ze 4 základních částí marketingového mixu. Úkolem marketingové komunikace je pomocí různých nástrojů zaujmout zákazníky a budovat jasnou, konzistentní a atraktivní pověst organizace a její značky (Kotler, Armstrong, 2016). Moderní marketingová komunikace se nesoustředí pouze na propojení produktů firmy se zákazníky, ale je čím dál více provázána s HR a soustředí se také na společenskou odpovědnost organizace. Tento přístup, kdy jsou všechny komunikační aktivity provázány a koordinovány, tak, aby co nejvíce působili na definovanou cílovou skupinu, což nemusí být pouze zákazníci, ale také zaměstnanci, se nazývá integrovaná marketingová komunikace. Komunikační mix se dělí na osobní a neosobní formy komunikace. Jedinou osobní formou komunikace je osobní prodej. Mezi neosobní formy komunikace se řadí reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Cílem této kapitoly je představit jednotlivé nástroje komunikačního mixu, především ty, které nacházejí největší uplatnění ve struktuře HR a popsat jejich vztah k úkolům HR (Přikrylová a kol., 2019).

Osobní prodej je jedním z nejstarších povolání na světě. Jedná se o osobní formu komunikace, kde se prodávající snaží prostřednictvím krátkých osobních setkání, telefonních hovorů nebo třeba online chatu přesvědčit zákazníka ke koupi. Lidé pracující v obchodním oddělení se mohou nazývat obchodníci, obchodní zástupci, agenti a často si je lidé spojují s řadou stereotypů, jakou jsou pofidérní podomní prodejci nádobí, pojištění apod. Profil moderního a úspěšného prodejce je tomuto stereotypu velmi vzdálen. Úspěšný prodejce je vysoce trénovaný a vzdělaný, vytváří

přidanou hodnotu pro zákazníka ve formě poskytovaných služeb a zisk organizaci přináší díky dlouhodobým, korektním a pro obě strany výhodnými vztahy s odběrateli. Prodejci nemusí mít za úkol pouze produktů a služeb. Například náboráře pracující v HR můžeme považovat za osobní prodejce v momentě, kdy se snaží přesvědčit talentovaného uchazeče, aby se rozhodl přijmout pracovní nabídku organizace, pro kterou náborář pracuje (Kotler, Armstrong, 2016).

Prostřednictvím reklamy organizace komunikují svou značku a produkty. Reklama slouží k vytvoření zájmu, předání informace nebo připomenutí se. Nemusí se jednat pouze o reklamu zaměřenou na propagaci nového produktu, ale například o inzerci volné pracovní pozice. V zásadě se reklama musí řídit stejnými principy.

Cílem PR je dosáhnout pozitivní publicity směrem k širokému spektru publika. PR se soustředí na zákazníky, zaměstnance, vlastníky, investory, média, širokou veřejnost, města a stát. PR může mít mnohem větší vliv na veřejnost v poměru za mnohem menší náklady než reklama, protože snahou PR je vytvořit natolik zajímavý kontent, aby ho média a další stakeholdeři přebírali sami od sebe a virálně se sdělení dále šířilo (Kotler, Armstrong, 2016). Vzhledem k cílům této práce je zajímavá další role PR, a to interní komunikace. Jedná se o komunikaci mezi vlastníky a vedením organizace, mezi vedením a zaměstnanci a mezi zaměstnanci a všemi členy organizace navzájem. Tato úloha někdy spadá pod oddělení HR a koncept employer brandingů vlastně spojuje funkce marketingu a HR. PR je tedy jednou z částí employer brandingů a nástrojem k budování pozitivního povědomí o značce.

2 Brand a Branding

2.1 Značka

Značka neboli brand, je často považována za nejcennější aktivum společnosti, převyšující hodnotu budov, strojů, produktů a všech ostatních aktiv. John Stewart, bývalý CEO firmy Quaker Oats, jednou řekl: „Kdyby se měla firma rozdělit, dal bych vám všechny pozemky, cihly a nechal si pouze značku, a dopadl bych mnohem lépe než vy.“ (Kotler, Armstrong, 2016).

Brand lze chápat různými pohledy. V širších souvislostech brand znamená v podstatě cokoliv, co s sebou nese známky určité identity a reputace, jedno zda

dobré či špatné (Barrow, Mosley, 2015). Pod pojmem značka si můžeme představit také název, prvek, jméno, osobnost, symbol, pojem, myšlenku nebo design (Jaderná, Volfová, 2021).

Image značky je tvořena prvky, které by měly ve spotřebitelích vyvolávat pozitivní asociace. Nejdůležitějším prvkem je název společnosti. Měl by být snadno zapamatovatelný a vyslovitelný. Především u mezinárodních firem je třeba dávat pozor na význam slova v cizím jazyce. Dalším prvkem je firemní logo. Firma by měla mít vypracovaný logo manuál, který obsahuje všechny možnosti využití loga včetně fontů písma, barev atd. Mezi další prvky může patřit například slogan, hudební znělka nebo maskot (Jaderná, Volfová, 2021).

Dobrá značka s sebou nese výhody, jak pro firmy, tak pro zákazníky, či zaměstnance:

Tab. 1 Výhody silné značky

Výhody pro firmy	Výhody pro spotřebitele
prostředek identifikace	zjednodušení identifikace produktu
prostředek právní ochrany	závazek zodpovědnosti výrobce
signál úrovně kvality	signál úrovně kvality
zdroj konkurenční výhody	symbol – kulturní, společenský
významné aktivum	zjednodušení výběru

Zdroj: (Jaderná, Volfová, 2021)

Zákazníci si nevolí produkt dané společnosti pouze proto, že byl něčím unikátní nebo lepší než produkt konkurenční společnosti, ale protože cítí spojení se značkou a praktikují stejný životní styl jako značka reprezentuje. Např. italská značka Vespa: bezstarostný, stylový, účinný, elegantní, hbitý. Přesně tak se majitelé scooterů Vespa cítí a chtějí tak být viděni. (Kotler, Armstrong, 2016).

Všechno, co produkt nebo služba znamená pro zákazníky, tvoří v jejich očích vnímání dané značky, její kvality a pocit z ní. Značka je vlastně tvořena v myslích spotřebitelů.

Kvalitu značky oproti konkurenci vyjadřuje brand equity. Brand equity může být kladný nebo záporný. Kladný je v případě, pokud zákazníci upřednostňují produkt dané značky oproti rovnocennému produktu jiné značky. Záporný je samozřejmě v opačném případě.

Sílu značky významně určují 4 vlastnosti:

- Odlišnost – Co odlišuje značku od ostatních?
- Relevantnost – Dostanou zákazníci to, co očekávají?
- Povědomí – Kolik cílových zákazníků značku zná?
- Úcta – Jak si zákazníci dané značky cení?

Úspěšné firmy většinou vynikají ve všech čtyřech aspektech. Důležitá je především odlišnost. Pokud se značka nijak neodlišuje, zákazníci nemají důvod upřednostnit ji před konkurenční značkou. Může tedy rozhodovat cena, což firmu vede do tvrdé cenové války. (Kotler, Armstrong, 2016).

2.2 Branding

K budování většího povědomí o značce a tvorbě silnější značky slouží branding. Dle Kotlera: „se branding zabývá tvorbou kýženého obrazu značky v myslích spotřebitelů, a tím i šířením dobré pověsti a posilováním její hodnoty“ (Jaderná, Volfová, 2021, str. 89). Jednoduše díky brandingmu mohou firmy tvořit identitu značky, její positioning a směřování do budoucna.

Branding se skládá z pěti základních částí:

- 1) Brand positioning – nalezení takové pozice na trhu, která bude pro spotřebitele srozumitelná a zapamatovatelná. Marketéři by měli stanovit misi a vizi společnosti, tedy formulovat jaká by měla společnost být, co by měla

dělat a jaké jsou její cíle do budoucna. Je to vlastně slib zákazníkům, který říká, jak se firma bude chovat, co spotřebitelům přinese a jaké z toho pro ně budou plynout výhody. Tento slib musí být jednoznačný, jednoduchý a především pravdivý. (Kotler, Armstrong, 2016). Jako příklad můžeme uvést slavnou vizi Microsoftu: A computer on every desk and every home (Mosley, 2014).

- 2) Příběh – prostřednictvím citové a emocionální roviny se firmy snaží ovlivnit spotřebitele. Příběh vysvětluje hodnoty značky a oslovuje spotřebitele, kteří se s nimi dokáží nebo chtějí ztotožnit. V poslední době je kladen velký důraz na udržitelnost, lokálnost a vliv na okolí. To se skrývá pod zkratkou ESG.
- 3) Design – slouží k vytvoření asociací se značkou.
- 4) Cena – cena musí odpovídat očekávání spotřebitelů. Příliš nízká cena může vést spotřebitele k domněnì, že produkt není kvalitní. Naopak neodpovídající kvalita produktu vzhledem k ceně, ta je tedy příliš vysoká, může vést ke zklamání spotřebitelů a náročnému získávání jejich důvěry nazpět. Kvalitní značka zvyšuje cenu, jinými slovy dovoluje společností vyšší marži.
- 5) Vztahy se spotřebiteli – především v B2B (business to business) prostředí jsou dobré a dlouhodobé vztahy základem úspěchu. Jednorázové prodeje mohou vést ke krátkodobým ziskům, ale nikdy nenahradí dlouhodobě budované obchodní vztahy. 'Kvalitní značka dává spotřebitelům jistotu určitého chování a kvality a symbolizuje tak tyto vlastnosti. (Jaderná, Volfová, 2021).

V dnešní době mají spotřebitelé díky internetu a rozvoji sociálních sítí velmi jednoduchý a rychlý přístup k informacím. To vedlo mnohé experty k domněnì, že důležitost značky bude klesat. Toto tvrzení se ukazuje jako chybné, protože online prostředí dominuje několik velkých značek jako Google, Amazon nebo Zalando. V českém prostředí můžeme zmínit například firmu Alza. Zákazníci nadále věří silným značkám, mají v ně důvěru. Vědí, co očekávat a často tak volí jistotu kvalitních služeb před například nejnižší cenou (Skibsted, Hansen, 2014). Emanuel Rosen tvrdí, že značka opravdu nemusí být tak důležitá, pokud mají spotřebitelé přístup ke spolehlivějším informacím jako jsou například hodnocení jiných uživatelů, doporučení od známých nebo názory expertů (Simonson, Rosen, 2014).

Na druhou stranu může přehřel informací mást. Spotřebitelé tak mají v záplavě recenzí a doporučení tendenci hledat nějaké jistoty, jako například značku. Otázkou by tak nemělo být, zda značka je nebo není důležitá, ale jaké nástroje k její tvorbě ve 21. stol použít. (Skibsted, Hansen, 2014).

Brand positioning značky musí být neustále komunikován. Průběžně je třeba kontrolovat silné stránky a slabiny napravovat. Může se jednat o rebrending, zrušení jednoho z brandů organizace, založení nového, úpravy positioningu apod. Reklamní kampaně dokáží docílit povědomí o značce, vybudovat preference a loajalitu. Přesto se kvalita značky v myslích stakeholderů tvoří především na základě tzv. brand experience. V dnešní době přicházejí zákazníci do styku se značkou nejen prostřednictvím reklamy, ale také skrze osobní zkušenost, word of mouth, webové stránky a v neposlední řadě sociální média. Organizace proto musí při sestavování brandingové strategie věnovat stejnou pozornost těmto bodům styku s veřejností jako reklamě.

3 Employer branding

Employer branding se v posledních letech dostal do popředí zájmu nejen HR specialistů a je stále častěji považován za jeden z hlavních nástrojů k dosažení strategické výhody. Potřeba kvalitních pracovníků a jejich nedostatek se nijak nemění navzdory ekonomické krizi způsobené pandemií koronaviru a následnou válkou v Evropě. Naopak pro mnohá odvětví, jako je například gastronomie nebo cestovní ruch je situace ještě složitější než před několika lety. Zaměstnanci mají velký výběr pracovních možností, možnost práce z domova rozšířila množství zaměstnavatelů, které mohou uchazeči o zaměstnání oslovit a naopak. Zaměstnanci jsou sebevědomější, lépe znají svá práva a možnosti a nebojí se vyhledat profesionální pomoc v případě, kdy mají pocit, že je s nimi zacházeno neférově.

Mezi HR a marketingem se v počátku vzniku Employer brandingu zdály být obrovské rozdíly a nepochopení, přesto je nutnost adaptace některých marketingových dovedností pro HR oddělení neoddiskutovatelná. Informace jsou pro potenciální zaměstnance snadno dosažitelné a nejčastěji je hledají na sociálních sítích, které jsou často pod kontrolou marketingového oddělení (Schaefer, 2016). Mezi další dovednosti převzaté z marketingu patří tvorba dobrého produktu, v tomto případě to můžeme chápat jako celou employer experience – zaměstnaneckou zkušenost od nábora, po dobu zaměstnání i včetně případného ukončení zaměstnaneckého poměru ať už zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. Dál lze zmínit například využití segmentace, komunikace a relationship marketingu. Zároveň byl employer branding považován za něco, o čem se mluví, když je firma úspěšná. Ve skutečnosti je to přesně naopak, budování silné značky zaměstnavatele napomáhá firmě být úspěšnou (Barrow, Mosley, 2015).

Velkou překážkou k budování silné značky zaměstnavatele byl nedostatek prostředků a zapojení se vrcholného managementu do projektu. To se v posledních letech změnilo. Nedostatek pracovní síly nebo pracovníků se specifickými dovednostmi vedlo ředitele firem ke změně postoje. Dle průzkumu Richarda Mosleyho se zodpovědnost za employer brand přesunula z HR na marketing nebo

přímo na CEO. Přibližně 60 % všech ředitelů firem, které se zúčastnily průzkumu uvedlo, že zodpovědnost za značku zaměstnavatele leží přímo na nich. Více než 40 % vedoucích pracovníků z marketingu s tímto tvrzením souhlasilo, což jasně dokazuje změnu ve vnímání důležitosti budování silné značky zaměstnavatele. K efektivnímu budování employer brandu je tedy nutná úzká spolupráce mezi HR, marketingovým oddělením a vrcholným managementem. (Mosley. 2015).

3.1 Definice employer branding a employer brandu

Na začátku je velmi důležité vysvětlit rozdíl mezi employer brandingem a employer brandem. Employer branding je prostředek k budování employer brandu. Mosley chápe employer branding, na rozdíl od employer brand managementu, poměrně úzce, jako „konzistentní využívání loga, značky a dalších, především vizuálních nástrojů značky k její identifikaci a odlišení se od konkurence“ (Mosley, 2014. str. 3). Naopak employer brand management chápe z mnohem širšího hlediska, jako „soubor prvků, které vytváří povědomí o značce a celkový dojem z ní, především v očích zaměstnanců, ať už minulých, současných, či budoucích“ (Mosley, 2014, str. 3). Mnozí jiní autoři, jako např. Ellis chápou employer branding jakou soubor všech, nejen vizuálních nástrojů k budování pozitivního employer brandu (Ellis, 2020).

Protože pojem employer brand je velice široký, nový a dynamicky se vyvíjí, je velice těžké jej definovat.

Celkově lze definice rozdělit do 3 kategorií:

- 1) Definování employer brandu jako slibu. Například Chartered Institute of Personnel and Development z Velké Británie definuje employer brand jako „soubor vlastností a předností, často nehmotných, které odlišují organizaci od ostatních. Slibují konkrétní zaměstnaneckou zkušenost, vztahující se k těm zaměstnancům, kteří budou v této pracovní kultuře podávat nejlepší výkony“ (Mosley, 2014, str. 4).
- 2) Definování employer brandu jako vysněného obrazu a reputace společnosti. Jako příklad lze uvést definici Bretta Michingtona, který definuje employer brand takto: „obrázek organizace, jako skvělého místa k práci“ (Mosley, str. 4).

- 3) Definování employer brandu v celém spektru pocitů, které si lidé spojují se společnostmi, jako se zaměstnavatelem. Tyto pocity a názory mohou být pozitivní i negativní, pravdivé nebo nepravdivé. Mohou vznikat na základě přímých zkušeností, z doslechu, na základě zkušeností známých, kamarádů apod. Důležité je tedy vyzdvihnout, že employer brand má každá firma, ať chce nebo ne. Employer brand zkrátka existuje v myslích lidí vždy. Na firmách je, aby ho pomocí employer brandingů budovali ke své spokojenosti a k obrazu, jaký chtějí, aby měli v očích zaměstnanců, ať už současných, či budoucích nebo minulých.

První dvě výše uvedené definice popisují kvalitní employer brand, což se bohužel nedá vždy tvrdit, než aby definovali podstatu employer brandu a definovali jakýkoliv employer brand, ať už dobrý nebo špatný. Vezmeme-li vše výše uvedené v úvahu, pak jedna z nejkompexnějších definic employer brandu je dle Barrowa: „balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných zaměstnáním a spojených se společnostmi, která dané zaměstnání poskytuje“ (Barrow, Mosley, 2015, str. XVI).

3.2 Výhody employer brandingů

Proč je employer branding a z toho pramenící silný employer brand důležitý bylo lehce naznačeno již v úvodu. V této kapitole budou benefity, mezi které patří zejména snížení nákladů na nábor a udržení zaměstnanců, zákaznická spokojenost a zvyšování ziskovosti a hodnoty společnosti, vysvětleny podrobněji (Barrow, Mosley, 2015).

3.2.1 Nižší náklady

Průzkum firmy LinkedIn z roku 2011 prokázal, že silný employer brand snižuje náklady na nábor jednoho nového zaměstnance o polovinu a náklady na fluktuaci zaměstnanců o čtvrtinu (Mosley, 2015). Tyto snížené náklady pramení z několika faktorů.

Jedním z nich je efektivní nábor zaměstnanců. Pomocí employer brandingů musí být firma jasně schopná říci o jaké kandidáty má zájem a o jaké naopak ne. V důsledku toho mohou firmy utratit méně peněz za inzerci v médiích, které oslovují převážně nevhodné profily uchazečů a snížit náklady na administrativu spojenou

s odmítáním velkého množství nevhodných uchazečů (Adams, Marschall, 2020). Ve své knize *Talent chooses you* popisuje James Ellis transformaci procesu nábory zaměstnanců. Dříve se uchazeči přetahovali o volnou pracovní pozici. V současnosti se spíše firmy přetahují o kvalitní zaměstnance. Ti jsou zvyklí si své budoucí zaměstnavatele vybírat, a to nejen na základě finančního ohodnocení, ale mnohem častěji na základě pověsti firmy (Ellis, 2020).

Konzistentní, jasná a odlišující se komunikace značky a jejích hodnot přináší větší povědomí o společnosti, lepší a uvěřitelnou reputaci oproti více roztříštěné strategii. V konečném důsledku všechny navazující marketingové aktivity těží ze silného povědomí o značce a snižují tak celkové náklady na reklamu. Zároveň veškerý grafický design webových stránek, jejich obsah, znění pracovních nabídek na různých pracovních portálech čerpá ze stejné strategie employer branding. Díky tomu mohou společnosti ušetřit peníze na jejich tvorbu oproti klasickému ad hoc přístupu a vytváření každého inzerátu od nuly (Mosley, 2014).

3.2.2 Zákaznická spokojenost a lepší výkonnost podniku

Nejrůznější průzkumy prokazují silnou korelaci mezi zaměstnaneckou spokojeností a zákaznickou spokojeností, což samozřejmě vede k lepším výsledkům a větším ziskům společnosti a zvyšuje hodnotu firmy a zájem potencionálních investorů. Podobně pravděpodobnost toho, že zaměstnanci doporučí firmu jako skvělé místo k práci silně koreluje s pravděpodobností, že zákazníci označí stejnou firmu jako skvělé místo z obchodního hlediska.

V neposlední řadě employer branding a všechny jeho složky, jako EVP, core values, poslání a vize společnosti spojují jednotlivé oddělení organizaci a zaručují jednotné vystupování firmy vůči jejímu okolí. Employer branding je mostem mezi personálním, obchodním a marketingovým oddělením a samozřejmě také mezi vedením firmy a všemi zaměstnanci.

3.3 EVP

Pro efektivní employer branding a budování silného employer brandu je třeba stanovit employer value proposition neboli nabídku hodnot pro zaměstnance (Mosley, 2014). Nabízí se srovnání s customer value proposition, což je nabídka hodnot pro zákazníky. V moderních společnostech by se EVP i CVP měli co nejvíce

blížit k sobě nebo dokonce shodovat. V myslích lidí dochází často k asociacím mezi kvalitními produkty, službami a tím, jak hodnotí kvalitu dané společnosti z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. Lidé jsou pyšní, pokud pracují pro společnost, která je finančně silná, úspěšná nebo vyrábí kvalitní produkty (Barrow, Mosley, 2015). Zatímco employer brand tedy znamená to, jak je firma viděna v očích zaměstnanců, pak EVP popisuje, jak by firma chtěla být viděna. To znamená, že se nemusí vždy jednat přímo o to, co firma již nabízí, ale o co usiluje a jak se snaží směrem k zaměstnancům chovat. Správně stanovené EVP by mělo prostupovat všemi odděleními společnosti a všemi úrovněmi managementu a být jakýmsi návodem, jak by se měla firma chovat ať už jde o strategická rozhodnutí, nábor zaměstnanců, propouštění nebo jakékoliv jiné každodenní aktivity (Barrow, Mosley, 2015).

Lidé ve firmě zodpovědní za employer brand nejen, že nemají pod kontrolou tu polovinu employer brandu, která je tvořena lidmi mimo společnost, ale nemají plně pod kontrolou ani tu část, která je tvořena společností pomocí employer brandingu a na základě stanovených hodnot EVP. Kdykoliv se nějaký zaměstnanec může odklonit od stanovené strategie a tím narušit a pozměnit vnímání employer brandu ostatními. Například se může jednat o nevhodně znějící inzerát volné pracovní pozice nebo nevhodně propagovaný nový produkt. Proto je nutné strategii hodnot EVP, misi, vizi a základní hodnoty společnosti neustále komunikovat nejen externě, ale také interně. Samotní zaměstnanci, pokud jsou dané společnosti oddaní, je dosaženo jejich angažovanosti, jejich hodnoty jsou stejné jako hodnoty společnosti, se mohou stát těmi nejlepšími propagátory, šířit dobré povědomí o firmě a mít rozhodující vliv na to, zda se společnosti bude dařit přilákat kvalitní zaměstnance z jejich okolí. Naopak pokud jsou zaměstnanci zklamaní, především když stanovené a propagované hodnoty neodpovídají skutečnosti, nejsou reálné nebo dokonce záměrně lživé, nejen že nepodávají maximální pracovní výkony, ale také šíří negativní "word o mouth" (Ellis, 2020). Pokud je komunikace benefitů práce pro danou společnost jasná a konzistentní, ale hlavně pokud realita odpovídá těmto slibům, pak má daná společnost násobně větší šanci, aby byla vnímána jako atraktivní zaměstnavatel a přilákala, udržela si a dokázala dostat to nejlepší z nejspolehlivějších lidí na trhu práce (Mosley, 2014).

3.4 Give and get přístup

Employer branding se velmi často zaměřuje především na zdůraznění výhod, příležitostí a silných stránek organizace, to však k přilákání a udržení nejschopnějších lidí na trhu práce nemusí stačit. Dle teorie give and get je třeba také zdůraznit, pro koho práce v organizaci není vhodná. Cílem je snížit množství nehodících se uchazečů o zaměstnání, kteří by v budoucnu nebyli spokojeni, nepodávali by kvalitní výkony, předčasně opouštěli danou pracovní pozici, což by mělo za následek zvýšené náklady na nábor a zaučování nových zaměstnanců, ale také na povědomí o firmě jako kvalitním zaměstnavateli. V extrémnějším přístupu k tomuto systému je vyžadováno, aby i současní zaměstnanci zvážili, zda jsou pro danou firmu přínosem a pasují do její filosofie (Adams, Marschall, 2020).

Hlavním cílem EVP, potažmo employer brandingu, tedy není přilákat nejvhodnější zaměstnance, ale především odlákat ty nevhodné. Žádná firma nechce víc uchazečů o zaměstnání, ale chce více správných uchazečů. (Adams, Marschall, 2020). Na jednoho spokojeného uchazeče, připadá celá řada těch nespokojených, tedy odmítnutých uchazečů. Tito uchazeči se samozřejmě zmíní o své zkušenosti s přijímacím řízením svým známým, čímž se množství zainteresovaných lidí, kteří si vytvoří nějaký dojem o employer brandu společnosti exponenciálně násobí. Proto je v první řadě nutné oslovit opravdu pouze chtěné kandidáty, v druhé řadě je třeba s odmítnutými kandidáty správně pracovat. Odmítnutý kandidát se například může hodit na jinou pozici ve stejné společnosti. Pokud ne, rozhoduje otevřená komunikace a upřímnost. V případě férového chování se i z odmítnutého kandidáta může stát ambasador společnosti, která ho odmítla (Ellis, 2020).

Pokud firma prezentuje výhody a pozitivní aspekty práce, ale vynechá všechny nepříjemné stránky, nelze čekat pozitivní zaměstnaneckou zkušenost a rozhodně o sobě firma nemůže tvrdit, že je autentická. V dnešní době vznikají online portály jako LinkedIn a další, kde zaměstnanci sdílí své zkušenosti s prací v dané organizaci a zjistit realitu je tak snazší než dříve. Sdílet pravdu i o tom, co není skvělé na práci ve společnosti boří bariéry mezi kandidáty a zaměstnavatelem, navozuje pocit důvěry, šetří čas odlákáním nevhodných kandidátů, a naopak přitahuje ty nejvhodnější (Adams, Marschall, 2020).

EVP sestavené na základě give and get přístupu tedy nezdůrazňuje pouze co může zaměstnanec od práce ve společnosti očekávat, ale na rozdíl od tradičního pojetí také co je očekáváno od zaměstnance (Adams, Marschall, 2020).

3.5 Poslání, vize a základní hodnoty

V předchozí kapitole bylo zmíněno, že k sestavení efektivní strategie employer branding je třeba stanovit EVP. To by mělo obsahovat tři základní pilíře, na jejichž propagaci se employer branding později zaměřuje. Těmito pilíři jsou poslání, vize, mise a základní hodnoty společnosti.

Employer branding by se měl vždy odvíjet od jasně srozumitelných hodnot a poslání společnosti, protože tyto složky by měly být promítnuty do všeho co společnost dělá a jak se prezentuje.

Collins a Poras definují purpose takto: „základní důvody společnosti pro její existenci, kromě vydělávání peněz“ (Mosley, 2014, str. 24). Poslání společnosti nemusí být unikátní, ale mělo by být dostatečně inspirativní. To bohužel ve skutečnosti často neplatí. Vzor nevhodného znění poslání organizace zní takto: „chceme být lídrem v našem oboru, vytvářet finanční zisk pro naše investory a poskytovat příležitosti k růstu našim zaměstnancům. Ve všem, co děláme, se snažíme zachovat férovost, poctivost a čestnost“ (Mosley, 2014, str. 24). Nedá se říct, že by takto znějící poslání bylo nějak věcně chybné, ale rozhodně není inspirativní a motivující. Pro srovnání lze uvést poslání firmy Lego: „Inspirovat a rozvíjet stavitele zítřka“ (Mosley, 2014, str. 25). Takto znějící poslání společnosti inspiruje, odlišuje od konkurence a vytváří spojení zákazníků se společností, které je dlouhodobé. Zákazníci se stávají ambasadory značky a předávají tuto zkušenost dalším generacím. Je vhodné kombinovat poslání s vizí společnosti. Vize je oproti poslání jakýsi více hmatatelný a měřitelný cíl. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je velmi malý a často není podstatné, zda firma prezentuje slogan jako poslání nebo vizi.

Zatímco poslání a vize společnosti slouží k popisu budoucích cílů, základní hodnoty společnosti by měly poskytovat jasné znění jakým způsobem chce firma těchto cílů dosáhnout. Základní hodnoty by měly obsahovat návod k tomu jak se firma a každý její člen má chovat ke komukoliv s kým firma přichází do styku: investoři, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, obchodní partneři, okolí atd.

Mohlo by se zdát, že při správně sestavených základních hodnotách společnosti není nutné sestavovat EVP. Vezmeme-li v potaz specifický účel EVP, tak základní hodnoty nemohou stačit. To ale neznamená, že spolu nijak nesouvisí. Naopak EVP by mělo vždy vycházet z poslání a základních hodnot společnosti (Mosley, 2014).

3.6 Employer branding v praxi

Protože je employer branding stále poměrně nový směr, postupy jeho budování se u jednotlivých autorů liší. Pokud se firma rozhodne na základě jasně definovaných výhod budovat atraktivitu zaměstnavatele prostřednictvím employer branding, je třeba postupovat logicky krok po kroku od základů k detailům. Každá firma je jiná a může se nacházet v různých fázích svého vývoje. Ekonomický cyklus a s ním spojená situace na pracovním trhu mají také velký podíl na důvodech proč se organizace rozhodly zabývat employer brandingem (Mosley, 2014).

Strategie budování silné značky zaměstnavatele musí vycházet z celkové strategie organizace. Je nutné určit, kde se firma nachází, kam míří, jaké má vize, cíle a co je potřebné k jejich naplnění, především z pohledu personální politiky. Na základě toho organizace zjistí, jaké zaměstnance potřebuje a jaké naopak ne (Adams, Marshall, 2020). Dalším krokem je sestavení atraktivního, a především pravdivého EVP. Následně je nutné sestavit vhodnou strategii pro komunikaci EVP a tím přilákat, udržet a docílit angažovanosti těch nejvhodnějších zaměstnanců (Ellis, 2020).

Celkově lze jednotlivé kroky employer branding shrnout do 4 základních fází:

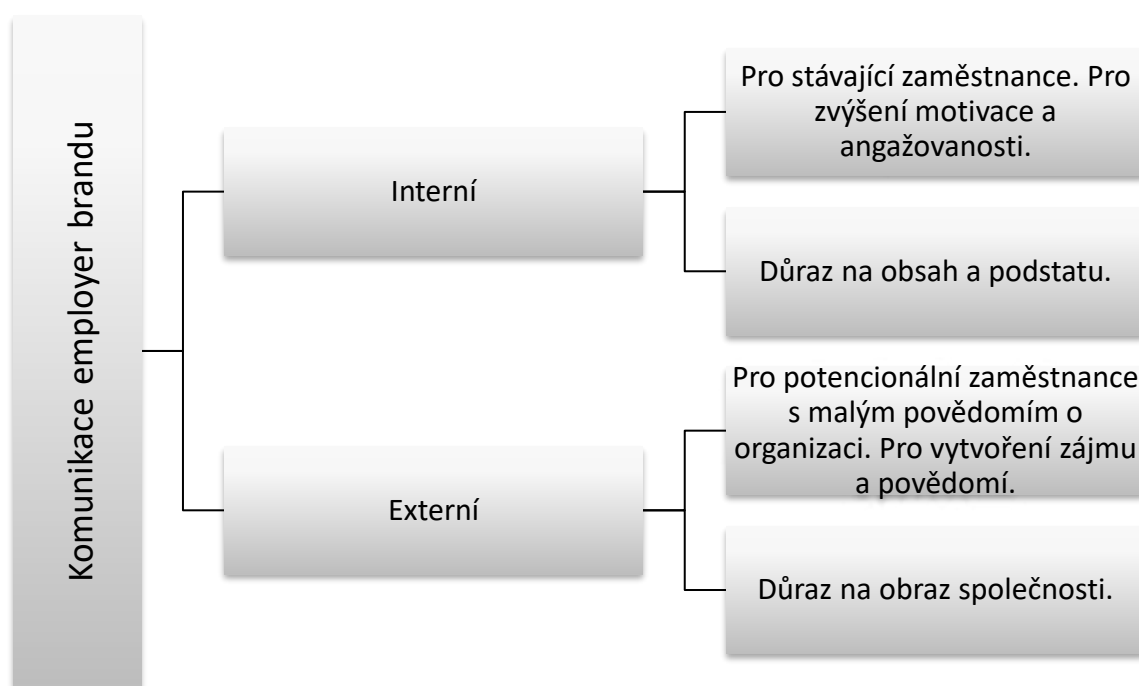
- 1) Aktivace
- 2) Analýza současného stavu
- 3) Implementace
- 4) Měření a vyhodnocení

3.7 Komunikační strategie employer brandu

Cílem každé komunikační strategie je zaujmout cílené publikum a předat sdělení (Příkrylová a kol., 2019). V případě employer branding je konkrétním cílem vybudování většího a pozitivnějšího povědomí o značce zaměstnavatele. Základním stavebním kamenem je vždy EVP. Komunikační strategii v employer branding lze rozdělit na externí a interní. Externí se zaměřuje na potenciální zaměstnance, zatímco interní samozřejmě na ty stávající.

Mnoho organizací interní komunikaci vůči svým současným zaměstnancům opomíjí a soustředí se pouze na nábor zaměstnanců nových, což je velká chyba, protože právě stávající zaměstnanci mohou být těmi nejlepšími ambasadory značky. Díky internímu marketingu jsou mise, vize, poslání, firemní kultura a EVP zdůrazňovány novým zaměstnancům po nástupu do zaměstnání a ti tak věří v jejich pravdivost a dokáží se s těmito hodnotami rychleji ztotožnit a začlenit se do kolektivu. Vedení organizace pak musí zajistit, aby tyto hodnoty byly dodržovány a organizace plnila sliby stanovené prostřednictvím EVP.

Hlavním rozdílem v externí a interní komunikaci je v tom, že externí komunikace se soustředí na cílovou skupinu, která má malé nebo žádné povědomí o značce v porovnání se stávajícími zaměstnanci. Z tohoto důvodu nemůže být interní komunikace zcela stejná jako externí, přestože komunikovaná témata musí zůstat konzistentní. Interní komunikaci je třeba mnohem více zaměřit na obsah a podstatu sdělení než na krátká hesla k zaujmutí pozornosti.



Obr. 1 Struktura komunikace v employer branding

Upraveno dle: (Mosley, 2014 str. 214)

3.7.1 Nástroje komunikační strategie

Pro interní a externí komunikaci employer brandu jsou vhodné různé komunikační kanály. Mezi hlavní komunikační nástroje *interní komunikace* řadíme interní periodiky, brožury, porady, organizační pravidla, teambuildingy a dny otevřených dveří (Přikrylová a kol., 2019).

Pro *externí komunikaci* employer brandu je k dispozici širší škála komunikačních nástrojů. Na základě celkové strategie organizace a cílů personální politiky je třeba zvolit jejich vhodnou skladbu a využít principů integrované marketingové komunikaci pro co největší efektivitu (Přikrylová a kol. 2019). Externí komunikační kanály můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. V případě pasivních komunikačních kanálů nedochází k přímému kontaktu mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Řadíme sem například webové stránky, sociální sítě, kariérní stránky nebo PR aktivity a reklamu. V případě aktivních komunikačních kanálů přichází potenciální zaměstnanec do přímého kontaktu se zaměstnavatelem. Může se jednat o veletrhy pracovních příležitostí, pracovní stáže, prezentace ve školách (Kotler, Armstrong, 2016). Trendem pasivních komunikačních kanálů je co největší personifikace, zacílení na konkrétního uchazeče o zaměstnání dle požadavků organizace, jeho oslovení a přechod k aktivní komunikaci např. formou chatu na sociálních sítí nebo webových stránkách (Ellis, 2020).

V další části budou detailněji popsány nejdůležitější nástroje komunikace v employer branding.

Webové stránky organizace

Komunikace prostřednictvím webových stránek je finančně nenáročná. Hlavní výhodou je absolutní kontrola jejich obsahu ze strany zaměstnavatele. Mnoho organizací se soustředí pouze na prezentaci produktů a služeb, které poskytuje svým zákazníkům a opomíjí prezentaci podnikové kultury, mise, vize a především EVP. Podle průzkumu organizace Universum Global Student Survey 71 % studentů vysokých škol hledá informace o potenciálních zaměstnavatelích primárně na jejich webových stránkách (Mosley, 2014). To potvrzuje také průzkum společnosti LinkedIn z roku 2019, podle kterého si 67 % uchazečů prohlédne nejdříve webové stránky zaměstnavatele, než zašle svůj životopis. Prezentaci EVP bývá často věnována celá sekce webových stránek. Aby byly informace atraktivní a uvěřitelné,

pak musí být především autentické. Tzn. organizace by měli prezentovat reálné fotky a videa svých zaměstnanců, rozhovory s nimi a takto prezentovat, jaké to je pracovat pro jejich společnost. Takto prezentované informace jsou zcela jistě více uvěřitelné než fotka anonymního pracovníka stažená z databanky nebo video s profesionálním hercem (hrtv.cz, 2018). Trendem je čím dál větší provázanost webových stránek společnosti a sociálních sítí. Společnosti umisťují na webové stránky odkazy na své sociální sítě, na kterých by potenciální zaměstnanci měli najít ještě podrobnější informace a pocit o tom, jaké to je pro danou organizaci pracovat (Mosley, 2014).

Sociální sítě

Sociální sítě patří do skupiny nástrojů přímého marketingu (Kotler, Armstrong, 2016). Mezi sociální sítě vhodné k budování employer brandu nebo k náboru zaměstnanců řadíme Facebook, Twitter, Instagram, ale především LinkedIn. Ve spojených státech je také velmi populární sociální síť Glassdoor (Ellis, 2020). V současnosti má nejvíce členů a dalo by se tedy říct největší dosah Facebook, ale není příliš efektivní, co se týče náboru nových zaměstnanců. Naopak k budování povědomí o značce a tvorbě fanouškovské základny, ze které mohou postupem času vznikat ideální kandidáti jsou sociální sítě Facebook, Instagram a Twitter ideálními nástroji.

LinkedIn se v posledních letech stal dominantním nástrojem pro nábor zaměstnanců a počet jeho členů nadále stoupá. LinkedIn je vhodný nástroj pro každou část procesu náboru zaměstnanců, počínaje budováním povědomí o značce, nabídkou inzerce volných pracovních pozic, hledáním vhodných kandidátů, kontaktováním kandidátů a také jejich odmítáním. Prostřednictvím LinkedIn je pro uchazeče velmi jednoduché najít stávající zaměstnance dané organizace nebo v daném oboru a zeptat se na jejich zkušenosti s prací v organizaci. V případě pozitivních zkušeností a ohlasů jiných má takovéto doporučení pro uchazeče největší váhu. Profilové stránky zaměstnanců jsou velmi přehledné, konzistentní a tím pádem snadno porovnatelné mezi sebou. Pro náboráře je tedy velmi snadné porovnávat kvality jednotlivých uchazečů. Náboráři mohou také vyhledávat prostřednictvím klíčových slov požadované schopnosti hledaných zaměstnanců. LinkedIn se prokazuje velmi účinným především pro hledání zaměstnanců do

vyšších pozic managementu, čímž nahrazuje některé externí agentury a "lovce hlav", čímž výrazně šetří firmám náklady na nábor managerů (Mosley, 2014).

Kariérní stránky

Inzeráty volných pracovních pozic na kariérních stránkách typu jobs.cz se zdají být na ústupu, přesto jsou pro mnoho firem hlavním marketingovým nástrojem v případě nabídky pracovního místa. Hlavní nevýhodou se zdá být kvalita uchazečů a přijatých pracovníků ve srovnání s přijatými pracovníky na základě doporučení stávajících zaměstnanců nebo těch, kteří se přihlásili o pracovní pozici na základě nabídky na webové stránce zaměstnavatele. Dle průzkumu organizace Jobvite z roku 2013 je šance na přijetí uchazeče prostřednictvím kariérních stránek čtyřikrát menší než v případě výše zmíněných možností a šance na to, že se takto přijatí uchazeči ve společnosti udrží po delší dobu je rovněž mnohonásobně nižší (Ellis, 2020).

Word-of-mouth

Dle Příkrylové a kol. je wordth-of-mouth (WOM) „forma osobní komunikace zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a sousedy, přáteli, příbuznými nebo kolegy“ (2019, str. 47). Do češtiny se překládá jako slovo z úst do úst nebo šeptanda. Výše uvedená definice směřuje spíše k zákazníkům a budování hodnoty značky pro zákazníky, ale úplně stejně lze WOM uplatnit vůči zaměstnancům.

WOM zahrnuje tedy vše, co o organizaci a práci v ní lidé říkají. Tato forma komunikace je, jak již bylo řečeno nejúčinnější, co se týče kvality uchazečů o zaměstnání, které přináší. Ti totiž v podstatě prošli prvním kolem výběrového řízení dříve, než se je někdo rozhodl doporučit. Nikdo ze zaměstnanců nebo známých nechce doporučit někoho, kdo by mu mohl v budoucnu způsobit ostudu nebo poškodit jeho pověst. Přestože je dosah WOM malý, přínos je obrovský. Organizace nesmí opomíjet, že dopad WOM může mít také negativní charakter. Takto negativně přenášená informace o společnosti má za následek demotivaci stávajících zaměstnanců a tím snížení jejich výkonu a odrazení potencionálních uchazečů o práci v dané organizaci (Ellis, 2020).

Průzkum společnosti JobVite prokázal že, WOM nejenže přináší oproti jiným formám komunikace nejkvalitnější uchazeče o zaměstnání, ale zároveň také

zaměstnance s největším potenciálem v dané organizaci zůstat déle než dva roky. Díky tomu klesají firmám náklady na nábor a zaškolování nových zaměstnanců (Mosley, 2014).

4 Hodnocení aktuálního stavu employer brandingů společnosti Silvini s.r.o.

4.1 Výzkumné metody a sběr informací o společnosti

Jelikož ve společnosti pracuji na pozici managing direktora mám úplný přístup ke všem informacím potřebným k vypracování praktické části této práce. Přestože na personální politiku má stále velký vliv majitel společnosti, mohu tuto část strategie firmy ovlivňovat a všechny kroky jsou se mnou diskutovány. Obdobné platí pro marketingové a obchodní oddělení. Sběr informací byl tedy prováděn na základě vlastní práce v organizaci a řízenými rozhovory s vlastníky podniku, zaměstnanci a potencionálními uchazeči, a to i těmi reálnými. Vzhledem k velikosti firmy a počtu zaměstnanců jsem zvolil právě řízené rozhovory namísto dotazníkových šetření pro jejich větší detailnost a autentičnost a možnost doplňujících otázek pro rozvedení tématu k větším detailům.

Práce pokrývá všechny kroky employer brandingů, od aktivace, po analýzu současného stavu, implementaci a závěrečné vyhodnocení úspěšnosti provedených změn. Konkrétněji tedy v práci budou vysvětleny důvody k tomu proč by se firma měla aktivně employer brandingů věnovat. Následně bude provedeno vyhodnocení současného stavu a na základě toho navržené kroky pro optimalizaci a komplexní nastavení aktivit EB společnosti Silvini. Na závěr bude provedeno vyhodnocení dopadu těchto změn a jejich efektivity včetně doporučení pro budoucí fungování EB.

4.2 Představení společnosti Silvini s.r.o.

Společnost Silvini s.r.o. (Silvini) byly založena v roce 2019 a zabývá se výrobou a prodejem sportovního oblečení se zaměřením na cyklistiku a běžecké lyžování. Obrat společnosti se pohyboval v posledních dvou letech kolem 140 000 000,- Kč ročně. V současnosti má firma 23 spolupracovníků z nichž většina je ve firmě zaměstnána formou plného pracovního úvazku a několik zaměstnanců je smluvně vázáno a pracuje pro firmu na základě živnostenského oprávnění. Firma Silvini sídlí ve Zdibech na okraji Prahy. Pobočka obchodního oddělení pro Moravu a Slovensko sídlí ve Frýdku Místku. Organizační struktura společnosti je zobrazena v příloze 1.

4.3 Výchozí tržní pozice společnosti a potřeby personální politiky

Společnost se nikdy aktivně employer brandingu nevěnovala. Vzhledem k velikosti firmy a oboru, ve kterém působí probíhal nábor zaměstnanců převážně na základě doporučení stávajících zaměstnanců nebo známých. Většina zaměstnanců působila ve společnosti delší dobu.

Zlom přišel před začátkem pandemie koronaviru, kdy nejprve neuspokojivé výsledky společnosti a negativní odhad vývoje trhu vedli k vytváření většího tlaku na výkon zaměstnanců a posléze k propouštění těch, kteří se nezvládli přizpůsobit požadovaným standardům. Pandemie koronaviru měla nakonec na segment cyklistiky a běžeckého lyžování výrazně pozitivní dopad a vedla k meziročnímu nárůstu obrátu firmy v roce 2021 o téměř 70 % což vedlo k potřebě rychlého nábory nových kvalitních zaměstnanců. Ten probíhal převážně na základě inzerátů na portále jobs.cz.

V roce 2022 se situace na trhu se sportovním zbožím opět dramaticky změnila a navzdory pozitivním očekáváním došlo k velkému poklesu poptávky. To mělo a má za následek finanční problémy pro celý dodavatelský řetězec, protože velká část kapitálu je ve zboží, o které nyní není zájem a jeho obrátkovost výrazně poklesla. To s sebou přináší nutné škrty ve výdajích mimo jiné také ve výdajích na zaměstnance. Cílem je udržet si ty nejvýkonnější, přestože možnosti finanční odměny jsou v současné situaci velmi omezené. Vše výše zmíněné jasně dokazuje potřebu aktivní tvorby povědomí o značce zaměstnavatele prostřednictvím employer brandingu.

4.4 Aktuální stav employer brandingu

Základní Corporate Image - vize, kultura a logo společnosti

V materiálech pro obchodní partnery je prezentováno 5 základních hodnot společnosti Silvini. Jsou jimi:

- 1) Respekt, úcta, otevřenost
- 2) Spolehlivost a poctivost
- 3) Dlouhodobé vztahy
- 4) Vášeň pro naplnění vizí
- 5) Team a rodinná atmosféra

Zpětnou vazbou od zákazníků bylo zjištěno, že se firma těchto hodnot opravdu drží a většina zákazníků s firmou spolupracuje dlouhodobě. Cení si především dobrých vztahů s obchodními zástupci a jejich spolehlivostí.

Bohužel ve vztahu k dodavatelům tato tvrzení neplatí a jedná se spíše o přání než o realitu. Vše je zapříčiněno zejména špatnou platební morálkou, která vztahy s dodavateli kazí a neslučuje se s výše uvedenými hodnotami.

Zaměstnanci mezi sebou mají velmi dobré vztahy. Firemní kultura je velmi neformální, všichni, včetně majitelů podniku si mezi sebou tykají, pomáhají si, podporují se a navzájem se motivují. Také dresscode je sportovní neformální.

Bohužel mezi zaměstnanci v poslední době vzniká nespokojenost s komunikací vedení, a především majitelů směrem k nim. Ta je dle jejich názoru netransparentní. Zaměstnanci mají pocit, že jim majitelé zatajují informace a nepanuje shoda na tom, co by zaměstnanci měli a neměli vědět. Zaměstnanci si přejí otevřenější informace o finanční a ekonomické situaci společnosti. Naopak majitelé si myslí, že zaměstnanci nemají nebo nemusí vědět tolik podrobností. Pro svou práci to dle jejich názoru nepotřebují a nechtějí je těmito informacemi stresovat. Naopak zaměstnanci tvrdí, že je nedostatek informací stresuje. Pravdou je, že v takto malé firmě je těžké zatajit finanční problémy. Téměř každý zaměstnanec je ve styku s některými dodavateli, jedno zda jde o pracovníka z výrobního, obchodního nebo logistického oddělení. Dle mého názoru by tedy komunikace vedení společnosti měla být v tomto směru otevřenější a předešlo by se tak některým zbytečným nedorozuměním a negativní atmosféře, která neodpovídá hodnotám firmy.

Na obrázku č. 3 můžete vidět logo a claim neboli slogan společnosti.



Obr. 3 Logo společnosti Silvini

Zdroj: sharepoint společnosti Silvini

Firemní barvy jsou černá a zelená. Název navozuje dojem, že firma pochází z Itálie. To bylo záměrem v době, kdy firma vznikla. Majitelé chtěli, aby si zákazníci mysleli, že je italská. Cyklistika má v Itálii obrovskou tradici a záměrem bylo tuto asociaci vytvořit. Dnešním trendem je spíše otevřená a pravdivá komunikace. Důraz je kladen na lokální výrobu a zdroje. Z toho důvodu musí organizace italský název a výrobu v Asii pečlivě a obezřetně komunikovat.

Slogan "your ride your choice" naznačuje specializaci firmy na několik sportů. Zejména na cyklistiku a běžecké lyžování.

Kariéra a platové ohodnocení

Firma Silvini nemá stanoveny platové třídy. Vzhledem k velikosti společnosti to nebylo nutné. Vlastníci si nesmírně vážící věrných zaměstnanců, což se projevuje na výši jejich mzdy. Bohužel to někdy může přinášet nesoulad mezi výkony a ohodnocením zaměstnance, protože není pravidlem, že zaměstnanec, který ve firmě působí delší dobu musí nutně podávat lepší výkony.

Většina zaměstnanců má ve smlouvě celkovou odměnu rozdělenou na základní mzdu a bonusy. Nejedná se o úplně čestné jednání, protože celková suma je ta,

kteřá byla dohodnuta jako základní mzda. Majitelé se tak snaží chránit firmu v případě propadu tržeb a horších výsledků, ale takováto skutečnost by měla být zaměstnancům otevřeně komunikována. Tato situace vzniká především v případě dohodnutí o navýšení mzdy. V tu chvíli je zaměstnanec samozřejmě rád a většinou si na skutečnost, že je tato částka v dodatku smlouvy uvedena v bonusech, nestěžuje.

Přestože nebo právě protože je společnost poměrně malá mají zaměstnanci možnost kariérního růstu v případě kvalitních výkonů. Tuto skutečnost se jim vedení společnosti snaží komunikovat během společných porad a ukazovat na konkrétních příkladech zaměstnanců. Odvíjí se to od firemní kultury, kdy je od zaměstnanců vyžadována samostatnost, proaktivita a převzetí zodpovědnosti.

Zaměstnanecké benefity

Firma Silvini poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Ty jsou rozděleny dle pracovní pozice a nejsou pro všechny zaměstnance stejné. Dalo by se říci, že nejméně benefitů mohou využívat skladníci. Naopak nejvíce benefitů je poskytováno vedoucím pracovníkům.

Jedná se zejména o služební automobily, které mohou zaměstnanci za poplatek 1000–2000,- Kč měsíčně využívat také k soukromým účelům. Společnost v tom případě hradí také pohonné hmoty pro soukromé cesty na území ČR. Většina zaměstnanců má k dispozici také služební telefon včetně tarifu, který mohou také využívat neomezeně k soukromým účelům, to samé platí pro služební notebook.

Před dvěma lety se firma přestěhovala do modernějších kancelářských a skladových prostor. Díky tomu mají zaměstnanci k dispozici klimatizované kanceláře. Součástí firemních prostor jsou dvě vybavené kuchyňky s automaty na kávu, která je zaměstnancům poskytována zdarma.

Jako nevýhodu lze považovat neposkytování stravenek nebo příspěvků na stravování. Během rozhovorů se zaměstnanci byla zjištěna nespokojenost s cenou dopravy do zaměstnání u zaměstnanců bez služebního automobilu. Jak již bylo řečeno, firma Silvini sídlí ve Zdibech na okraji Prahy a v rámci ceníku MHD města Prahy již tato lokace spadá do druhé tarifní sazby. Ve firmě také neprobíhají žádné ucelené školení zaměstnanců, výuka jazyků apod. Zaměstnanci tak mohou mít pocit, že se nemají, jak dále vzdělávat a rozvíjet. Lze říci, že nyní probíhá školení

zaměstnanců pouze formou předávání znalostí od zkušenějších kolegů směrem k nováčkům.

Ve společnosti není stanovena zcela fixní pracovní doba. Ta platí pouze pro pracovníku ve skladu, kde je stanovena od 7:30 do 16 h. Od ostatních zaměstnanců je očekáváno být k dispozici vždy mezi devátou a patnáctou hodinou. Jinak je pracovní doba pružná a závisí vždy na dohodě s přímým nadřízeným, což je většinou také vedoucí oddělení.

Před pandemií koronaviru nebyla práce z domova ve společnosti příliš běžná. Překážkou byl především odpor majitelů firmy. V průběhu pandemie byla práce z domova nutností a ukázalo se, že může být velmi efektivní. Nyní není maximální počet dní, které mohou zaměstnanci strávit týdně nebo měsíčně na "home office" pevně stanoven a zodpovědnost je rovněž převedena na vedoucího pracovníka oddělení. Ten má za úkol držet přehled o svých podřízených, kontrolovat efektivitu jejich práce, jejich pracovní zatížení a efektivitu práce celého oddělení. Rozhovory s majiteli společnosti ukázaly, že přestože majitelé nemají žádné důkazy o neefektivitě práce z domova nebo o jejím zneužívání, tolerují ji pouze protože jsou tlačeni konkurencí a vedoucí jednotlivých oddělení tuto formu práce neustále obhajují a využívají ji jako jeden z největších benefitů pro zaměstnance.

Zaměstnanci mají nárok na 20 dní dovolené. K tomu společnost mimo oficiální smlouvy poskytuje 1-2 dny volna navíc. Jedná se zejména o Silvestr případně další den v roce, kdy je mezi Svátky a víkendem například pouze 1 pracovní den a nedává příliš velký smysl pracovat, protože většina zaměstnanců by si stejně volno vybrala, ať už oficiálně nebo neoficiálně a pro ostatní by bylo velmi těžké komunikovat s dodavateli, odběrateli, kolegy atd. Odpověď zaměstnanců na dotaz, zda jsou s 20-22 dny volna v roce spokojeni byla jednoznačné ne. Přestože dle zákona je 20 dnů dovolené v pořádku, neodpovídá to konkurenci na trhu práce. Většina partnerů a partnerek zaměstnanců má již standartně 25 dnů pracovního volna v roce, což vede k problémům při plánování společné dovolené.

Posledním z řady benefitů je příspěvek na aktivní využití volného času v podobě karty Multisport, která je zaměstnancům plně hrazena. Multisport karta není všem zaměstnancům poskytována automaticky, ale musí si o ni zažádat. To se zdá být logické, protože ne každý tento benefit chce nebo může využít a je tedy zbytečné,

aby firma jen tak vynakládala prostředky. Na druhou stranu během rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že někteří o této možnosti nevědí, což je nutné brát jako negativum a důkaz špatné komunikace vedení firmy k zaměstnancům.

Společnost se snaží alespoň jednou nebo dvakrát ročně organizovat společné sportovní víkendy pro utužení kolektivu. Se vzrůstajícím počtem zaměstnanců je stále těžší najít vhodné aktivity, a především termín pro všechny. Požadavkem zaměstnanců je přesunout podobné akce do pracovních dní.

4.4.1 Interní a externí komunikace

Interní komunikace vedení společnosti k zaměstnancům

Interní komunikace probíhá především prostřednictvím celofiremních porad společnosti. Porady nemají pevné datum a jsou organizovány dle potřeby. Zaměstnancům jsou ve stručnosti prezentovány aktuální prodejní výsledky a obchodní situace. Hlavním účelem jsou však organizační záležitosti typu, jak bude probíhat práce během vánočních svátků nebo jakým způsobem si vybírat dovolenou apod. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že mají zájem o více interních informací. Chtějí znát obchodní cíle, a nechtějí, aby jim případné neúspěchy nebo negativní vývoj situace na trhu byly zamlčovány.

Dalším prostředkem interní komunikace jsou hromadné emaily nebo příspěvky ve společném firemním kanále v aplikaci MS Teams. Tato aplikace společně s aplikací sharepoint jsou základními nástroji pro spolupráci jednotlivců a teamů a pro sdílení dokumentů. Zaměstnanci zde najdou například logo manuál, ceníky, online katalogy, fotky a videa.

Negativem je absence návodů k jednotlivým aktivitám, aplikacím a procesům organizace. Do této chvíle bylo veškeré know-how předáváno pouze z osoby na osobu.

Webové stránky

Webové stránky společnosti naleznete na adrese: www.silvini.cz, V pravém horním rohu je možnost překliknutí do angličtiny nebo němčiny. V levém horním rohu je logo společnosti. Stránky jsou vedené jako e-shop. Z pohledu employer brandingů určitě chybí více informací o firmě. Kdy vznikla, kdo jí založil, jaká je filozofie firmy a její

hodnoty. Tyto údaje nejsou v dnešní době potřebné pouze z pohledu employer branding, ale také z pohledu nabídky hodnot pro zákazníky. Konkurence na trhu online prodejců je obrovská a bojovat o zákazníky pouze cenovou politikou je cesta ke krachu.

Pozitivní stránkou je snadno vyhledatelná sekce s kontakty na zákaznický servis. Zákazník má také možnost se přihlásit k odběru novinek prostřednictvím newsletteru.

Sociální síť

Z dostupných sociálních sítí využívá firma Silvini celkem 2. Jsou jimi Facebook a Instagram. Také sociální síť, stejně jako webové stránky jsou směřovány především k zákazníkům. Většinu obsahu tvoří prezentace nových produktů. Příspěvky jsou psány v angličtině s českým překladem níže. To se vzhledem k poměru českých a zahraničních sledujících zdá být nevhodné, ale shoduje se to se strategií značky, která usiluje o rozšíření se do více zemí na evropském trhu.

Vyzdvihnout lze určitě kvalitu prezentovaných fotek a videí, které si společnost zajišťuje sama prostřednictvím profesionálních fotografů. Nové příspěvky jsou na Instagram přidávány zhruba 3x týdně. Ve stories jsou pak nové příspěvky publikovány téměř denně. Nemusí se vždy jednat o příspěvky přímo vytvořené firmou Silvini, ale jde například o předsdílené příspěvky ambasadorů značky nebo fanoušků a zákazníků, kteří značku ve svém příspěvku označili.

Na Facebooku není firma aktivní tak jako na Instagramu. Navzdory tomu, že z výkonnostního hlediska mají příspěvky na Facebooku pro společnost větší přínos než na Instagramu. Dle předpokladů vedení firmy je to především díky cílové skupině zákazníků Silvini, která je velmi podobná věkové skupině uživatelů Facebooku. Jedná se o muže a ženy, ve věku od 40 do 60 let, s mírně nadprůměrnými příjmy. Fyzicky aktivních a praktikujících několik sportů.

Dle průzkumů společnosti má největší uživatelský dosah sociální síť TikTok a počet uživatelů této sítě neustále narůstá. Přesto se společnost rozhodla na TikTok vůbec nesoustředit, a to z důvodu naprosto odlišné věkové skupiny zákazníků Silvini a uživatelů TikToku.

Z výše uvedených informací by se zdálo logické věnovat tedy více pozornosti Facebooku na rozdíl od Instagramu. Přesto se společnost rozhodla věnovat nejvíce

Instagramu. Od tohoto kroku si slibuje oslovení především budoucích zákazníků. Společnost nechce tzv. usnout na vavřínech a soustředit se pouze na stávající zákazníky, kteří postupně stárnou, ale včas začít oslovovat zákazníky nové. Další nespornou výhodou Instagramu je možnost nejlepší vizuální prezentace produktů. Důraz na fotky a videa nejvíce odpovídá potřebám firmy, protože pro textilní značku módního sportovního oblečení se jedná o nejefektivnější formát prezentace na rozdíl například od textových příspěvků na Twitteru.

Stejně jako u webových stránek, tak i v případě sociálních sítí lze společnosti vytknout důraz pouze na zákazníky, a nikoliv na zaměstnance. Z příspěvků na sociálních sítích se nedozvíme nic o hodnotách společnosti o tom, jaké to je ve společnosti pracovat nebo jaké jsou vize a cíle společnosti.

Firma Silvini nemá profil na sociální síti LinkedIn a nové zaměstnance oslovuje výhradně prostřednictvím inzerátů na Jobs.cz nebo na základě doporučení od zaměstnanců nebo známých.

Ostatní nástroje externí komunikace v rámci EB

Společnost se neúčastní veletrhů pracovních příležitostí ani neprezentuje nabídky pracovních příležitostí na středních či vysokých školách. Zároveň také aktivně nenabízí pracovní stáže pro studenty nebo možnost spolupráce na tvorbě závěrečných prací. Naopak společnost se účastní sportovních veletrhů sloužících k prezentaci produktů značky a navozování obchodních příležitostí.

5 Návrh komplexního nastavení aktivit employer brandingů

Z analýzy aktuálního stavu employer brandingů vyplývá, že se společnost doposud zaměřovala především na komunikaci směrem k zákazníkům. Na komunikaci směrem k potenciálním zaměstnancům nebyl kladen důraz. Také v interní komunikaci lze najít prostor ke zlepšení a k vytvoření ještě větší angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců. Vzhledem k personální obměně a navýšení počtu zaměstnanců nelze tuto část opomíjet a je třeba neustále komunikovat firemní hodnoty nejen k zákazníkům a potenciálním zaměstnancům, ale také k současným zaměstnancům. Na základě zjištěných informací v předchozí kapitole bylo určeno 8 bodů pro zlepšení a komplexní nastavení aktivit employer brandingů. Přesto nejdůležitějším řešením pro zlepšení EB je důraz na komunikaci EVP prostřednictvím stávajících nástrojů komunikace namísto komunikace pouze k zákazníkům. Dalšími body komplexní komunikace employer brandu tedy jsou:

- 1) Zlepšení finančního zdraví podniku k zajištění základních potřeb a spokojenosti zaměstnanců.
- 2) Vytvoření firemní stránky na sociální síti LinkedIn.
- 3) Přidání sekce "O nás" na webové stránky společnosti.
- 4) Vytvoření interních pravidel a návodů pro procesy a využívané softwarové nástroje.
- 5) Příspěvek na dopravu po zaměstnanci bez služebního automobilu.
- 6) Jazykové kurzy a jiné školení pro zaměstnance.
- 7) 25 dní volené.
- 8) Stáže pro studenty a spolupráce na závěrečných pracích.

Finanční situace

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, aktuální finanční situace podniku spojená s problémy s cash-flow se dotýká všech zaměstnanců. O několik dní zpožděná výplata mezd byla nejhorším příkladem, ale i komunikace s dodavateli, kterým společnost neplatí včas faktury je pro zaměstnance stresující a pro řadu z nich může být tato situace dlouhodobě neakceptovatelná. Tento návrh ke zlepšení aktivit employer brandingů tedy spadá do nástrojů interní komunikace a je tedy třeba klást důraz na obsah a podstatu problému. Není možné o problému komunikovat pouze prostřednictvím jednoduchých hesel typu toto zvládneme nebo brzy bude lépe, ale je třeba, aby vedení společnosti opravdu vysvětlilo problém v širších souvislostech

a jasně vysvětlilo, jak bude tento problém řešen, a co je k jeho řešení vyžadováno od každého zaměstnance.

Společnost podnikla kroky ke stabilizaci finanční situace. Finanční plán na rok 2023 byl sestaven s mnohem větší opatrností a nižšími očekáváním. Byly seškrtnuty všechny neefektivní výdaje, Největším problémem je příliš velké množství zboží ve skladu, ve kterém jsou vázány finance. Plán výroby byl tedy výrazně omezen a byl sestaven plán na snížení hodnoty skladu v následujících 2 letech. Dále probíhají jednání s bankou a dalšími investory, ohledně financování. Hlavním úkolem vedení společnosti je nyní tento plán a skutečnosti komunikovat interně svým zaměstnancům a zároveň jednat otevřeně s dodavateli.

LinkedIn

Vytvoření firemní stránky na sociální síti LinkedIn je hlavním úkolem pro zefektivnění náboru nových zaměstnanců a novým nástrojem pro navazování obchodních příležitostí. Sociální sítě jsou nástrojem externí komunikace a důraz je tedy kladen na vytvoření pozitivního obrazu společnosti, v tomto případě se zaměřením na potencionální zaměstnance a obchodní partnery. Prostřednictvím tohoto kanálu by měla firma komunikovat především své plány a dosažené úspěchy. Ukázat potencionálním zákazníkům a zaměstnancům zákulisní informace z fungování firmy, aby tak získali povědomí o značce a o tom jaké to je ve společnosti Silvini pracovat. V návaznosti na založení firemní stránky by si měli založit osobní profil všichni zaměstnanci. Vzájemně se propojit a propagovat aktivity společnosti. S vytvořením soukromých profilů by mělo zaměstnancům pomoci marketingové oddělení.

Úprava webových stránek

Webové stránky jsou nástrojem externí komunikace a cílem je tedy vykreslit požadovaný obraz společnosti v myslích zákazníků a potencionálních zákazníků. Na webových stránkách by měla být vytvořena stránka "O nás", kde by firma prezentovala svou vizi, misi, poslání, plány a informace o sobě samé. Neměli by

chybět informace o vlastnících, o tom, kdy byla značka založena a čemu se vlastně věnuje.

Celkově by webové stránky měly být více prezentační. Obsahovat více obsahu a nesoustředit se pouze na prodej, přestože tak byly původně navrženy. Značku Silvini prodává spousta dalších online a retailových prodejců. Vlastní stránky značky Silvini by tedy neměly cílit jen na prodej, ale obsahovat informace o materiálech o tvorbě nových kolekcí, čím jsou inspirované, jak vznikaly a navádět tak ostatní prodejce a dávat jim argumenty k prodeji značky.

Vzhledem k velikosti firmy Silvini není nutné vytvořit na webových stránkách sekci kariéra, protože většinu času nebudou k dispozici žádné volné pozice. Jako varianta se jeví možnost použití newsletterového systému k inzerci volné pracovní pozice namísto obvyklé nabídky akčních nebo jiných produktů. Oslovení zákazníci již značku znají. Mají o ní povědomí a v nejlepším případě jsou jejími fanoušky.

Vytvoření interního vzdělávacího systému

Jak bylo zmíněno, ve společnosti prozatím neexistuje žádný interní návod pro práci s firemním účetním systémem nebo pro práci s aplikacemi, které firma využívá. Převážně jde o nástroje MS Windows, ale společnost disponuje také vlastními aplikacemi vyvinutými pro ulehčení práce s účetním systémem, nahrazením jeho nedostatků nebo pro komunikaci se zákazníky prostřednictvím B2B platformy. Interní vzdělávací systém je efektivním nástrojem interní komunikace. Lze jej využít k prezentaci cílů, poslání a hodnot organizace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, důraz musí být kladen na hlubší význam a podstatu těchto hodnot a jejich vysvětlování než na pouhá hesla k zaujmutí pozornosti.

Školení

Školení je také nástrojem interní komunikace. Nemusí se tedy jednat pouze o školení v rámci počítačových programů nebo jazykových kurzů, ale také například o školení komunikace se zákazníky, školení práce v teamu apod. Vhodné je školící kurzy také využít pro komunikaci cílů organizace směrem k zaměstnancům a sjednocení motivace organizace s motivací zaměstnanců a docílení jejich angažovanosti.

Zaměstnanci by měli mít možnost se dále vzdělávat a zdokonalovat ve svých dovednostech nebo budovat dovednosti nové. Cílem je zajistit skupinové jazykové kurzy v pracovní době, kterých se budou moct všichni zaměstnanci dobrovolně zúčastnit, nehledě na jejich pracovní pozici. Kurzy by měly být uzpůsobeny schopnostem jednotlivých účastníků a jejich potřebám. Například pro členy obchodního oddělení je vhodné kurzy zaměřit na obchodní vyjednávání, prezentaci produktů atd.

Dále by mělo být sjednáno školení práce s grafickými programy Adobe pro členy výrobního teamu. Tím může společnost v budoucnu ušetřit nemalé prostředky za práci externích grafiků a zvýšit rychlost a flexibilitu výrobního teamu.

Příspěvky na dopravu a 25 dní dovolené

V současnosti panuje velký nepoměr mezi zaměstnanci se služebním vozem a ostatními. Firma by tedy měla tento nepoměr částečně kompenzovat formou příspěvku na dopravu pro ty zaměstnance bez služebního vozu. Výše příspěvku bude stanovena na základě rozdílu mezi cenou jízdného pro 1. a 2. pražský okruh ceníku MHD města Prahy.

Pro udržení kroku s konkurenčními společnostmi navrhuji zavedení 5 týdnů dovolené namísto dosavadních 4. Nyní poskytované dny volna, které majitelé společnosti dávali zaměstnancům tzv. z dobré vůle a nepočítali je do celkových dnů dovolené se nyní budou striktně započítávat. Zaměstnancům tedy tato změna přinese pouze 3 dny volna navíc, a naopak firmě ubudou pouze 3 pracovní dny u každého zaměstnance, ale firma se nyní bude moci na pracovním trhu prezentovat 5 týdnů dovolené stejně jako konkurenční společnosti.

Stáže pro studenty vysokých škol

Především v oboru textilní technologie je v oboru dlouhodobě nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zároveň absolventi, v tomto případě většinou absolventky, vysokých škol tohoto oboru, nemají po ukončení studia potřebné schopnosti, aby se mohli rovnou zapojit do pracovního procesu a byli pro firmu okamžitým přínosem. Organizace má o tyto studenty dlouhodobě zájem, protože pracovníci v tomto oboru jsou nezbytní pro vytvoření kvalitních střihů sportovního oblečení, tak aby bylo vhodné pro dané typy sportů a cílovou skupinu zákazníků.

Z tohoto důvodu navrhuji navázání spolupráce s Textilní univerzitou v Liberci. Firma si může prostřednictvím stáží a spolupráce na závěrečných pracích vytipovávat vhodné uchazeče o zaměstnání. Zároveň by se firma dostala do povědomí mnohem většího počtu studentů tohoto oboru, aniž by všichni museli s firmou spolupracovat.

6 Vyhodnocení úspěšnosti a dopadů nově zavedených nástrojů a doporučení pro budoucí fungování EB

Většinu navrhovaných kroků pro optimalizace EB se povedlo aktivovat. Přestože EB je běh na dlouhou trať a dosažení pouze krátkodobých výsledků není hlavní prioritou, některé pozitivní dopady lze vidět již po pár měsících od jejich zavedení.

Jediný z bodů, na kterém se prozatím vůbec nezačalo pracovat je spolupráce s vysokými školami a studenty. V tomto směru je velmi těžké přesvědčit majitele k nějaké aktivitě, když potřeba nových zaměstnanců v tuto chvíli není akutní a existuje spousta jiných problémů k řešení. Bohužel z dlouhodobého hlediska je to dle mého názoru chyba. Jakmile bude potřeba hledat nové zaměstnance především do výrobního teamu, bude to velmi složité a společnost bude muset pracovat téměř od nuly. Doporučuji tedy tento krok zcela nezavrhnout, v nejbližší době se k němu vrátit a začít na tomto projektu pracovat.

Příspěvek na dopravu a 25 dní dovolené se ukázaly být důležitým motivačním nástrojem v době, kdy pozitivních zpráv není vzhledem k ekonomickému vývoji v segmentu sportovního oblečení mnoho. Firma si nemohla dovolit navýšení mezd zaměstnanců a vzhledem k vysoké inflaci si tedy všichni zaměstnanci reálně pohoršili. Tyto opatření nebudou stát firmu vysoké přímé finanční výdaje a budou alespoň částečnou motivací.

Byl založen firemní profil na sociální síti LinkedIn a také většina zaměstnanců si již založila svůj soukromý profil. Efekt byl vidět téměř okamžitě. Stránku začali sledovat naši zahraniční distributoři, konkurenční značky a jejich zaměstnanci nebo naši dodavatelé z Asie. Společnost dále buduje svou síť kontaktů a snaží se LinkedIn využívat k hledání nových obchodních příležitostí. Dalším krokem bude hledání nového grafického designéra pro tvorbu nové kolekce převážně právě prostřednictvím této sítě.

Na webových stránkách byla vytvořena sekce "Crew" se základními informacemi o firmě:

YOUR RIDE / YOUR CHOICE

Pot, dřina a napnuté svaly. Pevná vůle, která vás dovede k čisté hlavě na konci cesty. Oblékneme Vás k tomu. Jsme SILVINI.



KDO JSME?

Jsme firma složená z lidí, kteří žijí sportem. Máme vynikající vztahy jak mezi sebou, tak i s našimi obchodními partnery a zákazníky.

Úzce se specializujeme na sportovní technické oblečení. Sportem číslo jedna je pro nás cyklistika, ale v zimních měsících se soustředíme i na běžky, které jsou dokonalou alternativou, když napadne sníh. Jsou to dva sporty, kterým dokonale rozumíme.

Víme, že našimi nejčastějšími zákazníky jsou hobby sportovci. Přesto jsme se ale rozhodli vytvořit řadu oblečení speciálně navrženou pro maximální sportovní výkon. Klademe totiž důraz na to, aby si přišli na své i aktivní sportovci, pro které je sport životní cestou. Chceme, aby díky našemu oblečení mohl každý posouvat své limity.

POCTIVÁ ČESKÁ ZNAČKA

Jsme poctivá, ryze česká značka bez zahraničního kapitálu. Zaměřujeme se především na dobře padnoucí sportovní oblečení.

Vývoj a design produktu, konstrukce stříhů a veškeré strategické činnosti nezbytné pro perfektní fungování značky se odehrávají v České republice. Výroba probíhá v Číně, v pečlivě zvolených továrnách, kde prostřednictvím našeho manažera kvality dohlédneme na přesné postupy a dodržování vysokého standardu, díky čemuž se odlišujeme od společností, jenž pouze dovážejí čínské zboží.



Obr. 4 Sekce o nás na [www stránkách společnosti](http://www.silvini.cz).

Zdroj: www.silvini.cz

K vytvoření interních pravidel byla zvolena aplikace OneNote. Díky tomu mají všichni zaměstnanci k dispozici návody k B2B systému, ERP a všem používaným aplikacím. Návody jsou rozdělené do jednotlivých kapitol, podle toho, čeho se týkají. V aplikaci je možné fulltextově vyhledávat. Zároveň všichni zaměstnanci mohou doplňovat své poznatky a neustále tak návody vylepšovat. Aby nevznikal chaos, tak byla správou aplikace pověřena vedoucí obchodní administrativy a má tak konečné slovo, zda vložená poznámka v aplikaci zůstane nebo ne. Nyní je hlavním úkolem tuto možnost zaměstnancům připomínat a upozorňovat je na to, že si spoustu informací mohou najít sami a nemusí s každou drobností okamžitě jít za zkušenějším kolegou nebo kolegyní.

Bohužel se zatím nepodařilo zajistit výuku jazyků. Mezi zaměstnanci je o tyto kurzy zájem, a proto je úkolem vedení tento projekt v co nejkratším čase spustit.

Naopak kurzy grafických programů Adobe již probíhají a zaměstnanci si je velmi pochvalují. Nyní probíhá příprava kolekce podzim/zima 2023/2024 a textilní technoložky po absolvování prvních hodin kurzu jsou schopné sami zvládnout mnohem více úkolu bez asistence grafičky. Díky tomu se společnosti v blízké době vrátí náklady vynaložené na tyto kurzy. Dalším bonusem je samozřejmě vyšší spokojenost zaměstnanců s prací ve společnosti, pokud mají možnost takovéto kurzy absolvovat a dále se vzdělávat.

Na sociálních sítích Facebook a Instagram se společnost snaží prezentovat více informací ze zákulisí firmy. Jde například o fotky z obchodních výstav, ze zákulisí výběru barev a materiálů pro nové kolekce nebo ze závodů našich ambasadorů. Společnost by se tohoto trendu měla držet, a ještě více prezentovat, co se ve firmě děje, jaké jsou její hodnoty a tvořit si tak základnu potencionálních zaměstnanců, budovat angažovanost zaměstnanců stávajících a zároveň s tím budovat pevnější vazby se zákazníky.

Nejtěžším bodem a úkolem na delší období je zlepšení cash-flow podniku. Firma musí pokračovat v přímé komunikaci aktuální situace směrem ke svým zaměstnancům. Ti se musí všechny problémy dozvědět nejdříve od vedení firmy, a nikoliv zprostředkovaně od svých kolegů nebo hůře od obchodních partnerů. Nicméně i na této části plánu pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců vedení společnosti intenzivně pracuje a během příštího roku by měla být situace výrazně lepší.

Systém benefitů pro zaměstnance je poměrně štedrý a minimálně odpovídá podmínkám v konkurenčních firmách v oboru. Také míra autonomie, prostoru pro seberealizaci a možnosti kariérního růstu je na dobré úrovni a dostatečně motivující. Zaměstnanci sdílí stejné hodnoty, snaží se je předávat všem v okolí podniku a dělat tak pozitivní reklamu značce. Hlavním úkolem firmy je tedy zajištění základní finanční stability a tím docílení jistot a snížení stresu pro zaměstnance, protože bez těchto pevných základů nemohou být další benefity efektivní a povědomí atraktivitě zaměstnavatele dobré.

Závěr

Employer branding je stále poměrně nový směr, ale rychle se vyvíjí. Spojuje funkce HR a marketingu a zapojuje také nejvyšší vedení organizací za účelem co nejefektivnějšího náboru nových zaměstnanců a motivování zaměstnanců stávajících k docílení nejlepších výsledků a cílů organizace. Zaměstnanci jsou ve 21. století nejdůležitější složkou organizace a EB je strategickým nástrojem k jejich zajištění.

EB přináší společností nesporné výhody. Jde zejména o přilákání požadovaných uchazečů o zaměstnání a odlákání těch nevhodných. EB snižuje náklady na nábor, urychluje začlenění nových zaměstnanců do kolektivu a do firemní kultury podniku a zvyšuje angažovanost stávajících zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že povědomí o značce zaměstnavatele si lidé tvoří vždy, nezávisle na tom, zda se firma EB aktivně věnuje nebo ne. Pomocí EB tedy firmy mohou toto povědomí ovlivnit a utvářet ke své spokojenosti.

Z analýzy současného stavu EB společnosti Silvini vyplynuly základní nedostatky a na tomto základě byly navrženy kroky k optimalizaci procesu EB. Jedná se především o zlepšení finanční situace podniku a s tím spojené interní komunikace tohoto problému k zaměstnancům. Dalšími kroky bylo zaměření se na externí komunikaci EVP směrem k potenciálním zákazníkům, převážně prostřednictvím nástrojů externí komunikace, které doposud byly využívány výlučně ke komunikaci nabídky hodnot pro zákazníky. Novým a důležitým bodem externí komunikace je založení firemního profilu na sociální síti LinkedIn. Dále byly navrženo a aplikováno zavedení příspěvku na dopravu, zvýšení počtu dní dovolené a proces školení zaměstnanců k docílení jejich větší spokojenosti, angažovanosti a sjednocení jejich hodnot s hodnotami organizace.

EB je dlouhodobý proces a firma Silvini se tedy jednotlivým doporučením k optimalizaci EB musí dále věnovat. Nejbližším a hlavním cílem je stabilizace cash-flow, které ovlivňuje všechny ostatní procesy organizace a má velký vliv na náladu a motivovanost všech členů organizace. Proces EB je třeba neustále monitorovat a vyhodnocovat, zda jsou jednotlivé kroky stále vhodné a efektivní k dosažení požadovaných cílů a případně aktivně jednotlivé kroky upravovat. Zatímco poslání, vize a hodnoty společnosti by měly být relativně stabilní, nástroje EB k jejich

komunikaci a dosažení pozitivního obrazu společnosti v myslích zaměstnanců se mohou měnit.

Seznam literatury

JADERNÁ, E. -- VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. 1. vyd. Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.

KOTLER, P. -- ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing.: Sixteenth edition*. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. ISBN 978-1-292-09248-5.

BARROW, S. -- MOSLEY, R. *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. London: Wiley & Sons, 2015. ISBN 978-0-470-01273-4.

MOSLEY, Richard. *Employer brand management*. Chichester: John Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-89852-9.

BANTA, Ken a Michael WATRAS. Why we need to rethink "Employer brand." Harward bussiness review [online]. 2019, 2019, 4 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/06/why-we-need-to-rethink-employer-brand?ab=at art art 1x1>

CLAYTON, Sarah. How to Strengthen Your Reputation as an Employer. Harward bussiness review [online]. 2018, 2018, 6 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/05/how-to-strengthen-your-reputation-as-an-employer>

MOSLEY, Richard. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Harward bussiness review [online]. 2015, 2015, 5 [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>

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

SCHAEFER, Mark W. *Why (and how) HR needs to act more like marketing*. Harward bussiness review [online]. 2016, 24.11.2016, 5 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/11/why-and-how-hr-needs-to-act-more-like-marketing?autocomplete=true>

OZIMEK, Adam a Christopher STANTON. Remote Work Has Opened the Door to a New Approach to Hiring. Harward Business Review [online]. 2022, 11 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/03/remote-work-has-opened-the-door-to-a-new-approach-to-hiring>

ELY, Robin J. a David A. THOMAS. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case: It's time for a new way of thinking. Harward bussiness review. 2020, 10.

SKIBSTED, Jens Martin a Rasmus Bech HANSEN. Brands Aren't Dead, But Traditional Branding Tools Are Dying. Harvard bussiness review [online]. 2014, 13.12.2014, 4. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/02/the-brand-is-dead-long-live-the-brand>

SIMONSON, Itamar a Emanuel ROSEN. Three Long-Held Concepts Every Marketer Should Rethink. Harvard bussiness review [online]. 22.1.2014, 4. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/three-long-held-concepts-every-marketer-should-rethink>

The puzzle of motivation. In: Www.youtube.com [online]. 2009 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=rrkrvAUbU9Y&t=285s>

CSR aktivity jsou nejdůležitější pro generaci Y. *Mediaguru* [online]. 2016 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2016/03/csr-aktivity-jsou-nejdulezitejsi-pro-generaci-y/>

Firmy nejsou autentické, musí se naučit lákat kandidáty na rodinné stříbro. *Hrtv.cz* [online]. 2018 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://www.hrtv.cz/video/setkani-s-profesionaly-id-2114336/firmy-nejsou-autenticke-musi-se-naucit-lakat-kandidaty-na-ro-id-3460108>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

No table of contents entries found.

Seznam tabulek

No table of contents entries found.

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jiří Polnický		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Employer branding		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této práce je employer branding. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, brand, branding, a nakonec employer branding. Cílem praktické části je komplexní zhodnocení úrovně employer branding společnosti Silvini. Dále návrh nastavení aktivit employer branding, vyhodnocení dopadu nově zavedených aktivit a doporučení pro budoucí fungování employer branding společnosti Silvini.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Employer branding, employer value proposition, lidské zdroje, log, marketing, marketingová komunikace, nábor zaměstnanců, řízení, zaměstnanci, značka.

ANNOTATION

AUTHOR	Jiří Polnický		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employer branding		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	55		

NUMBER OF PICTURES	4
NUMBER OF TABLES	1
NUMBER OF APPENDICES	1
SUMMARY	<p>The topic of this work is employer branding. The work is divided into a theoretical and a practical part. In the theoretical part, the concepts of human resource management, brand, branding, and finally employer branding are explained. The aim of the practical part is a comprehensive assessment of the employer branding level of the Silvini company. Furthermore, a proposal for setting up employer branding activities, an evaluation of the impact of newly introduced activities and recommendations for the future functioning of Silvini's employer branding.</p>
KEY WORDS	<p>Employer branding, employer value proposition, human resources, logo, marketing, marketing communication, employee recruitment, management, employees, brand.</p>

--	--

Příloha 1 Organizační struktura

