

# HR marketing vybrané společnosti

Bc. Zuzana Tomečková

---

Diplomová práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Tomečková**  
Osobní číslo: **K21039**  
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **HR marketing vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, cíl práce a výzkumné otázky.
2. Analyzujte činnost vybrané společnosti v oblasti personálního marketingu a employer branding.
3. Navrhněte a realizujte marketingový výzkum u předem zvolené cílové skupiny.
4. Z výsledků výzkumu odvoďte závěry, zodpovězte výzkumné otázky a navrhněte náborovou kampaň a doporučení pro vybranou společnost.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FISHER, John G. 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, vii, 219 s. ISBN 9780749470135.

WIMMERS, Julia. 2009. *HR marketing – from job advertising to employer branding*. [München]: GRIN Verlag, 23 s. ISBN 9783640449347.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 437 s. ISBN 9788026209829.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 9788024742113.

KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Blandína Šramová, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14.4.2023

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Tomečková

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá náborovým marketingem a budováním značky zaměstnavatele vybrané společnosti. V práci jsou vymezeny pojmy a teoretické koncepty související s HR marketingem, značkou zaměstnavatele a vyhledáváním pracovníků. V praktické části práce je analyzován personální marketingový mix a komunikační nástroje společnosti. Součástí práce je realizace a analýza kvalitativního výzkumu s využitím metody focus group. Na základě poznatků z praktické části je zpracován návrh projektu náborové kampaně a doporučení pro zlepšení budování značky zaměstnavatele.

Klíčová slova: personální marketing, značka zaměstnavatele, náborová kampaň, employer branding, lidské zdroje

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with recruitment marketing and employer branding of a selected company. The thesis defines terms and theoretical concepts related to HR marketing, employer brand, and employee recruitment. In the practical part, the personnel marketing mix and communication tools of the company are analyzed. Additionally, this work includes the implementation and analysis of qualitative research using the method of a focus group. Based on the findings from the practical part, a proposal for a recruitment campaign project is prepared, along with recommendations for improvement of employer branding.

Keywords: personnel marketing, employer brand, recruitment campaign, employer branding, human resources

Chtěla bych poděkovat doc. PhDr. Blandíně Šramové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 HR MARKETING</b> .....	<b>11</b>
1.1    EXTERNÍ A INTERNÍ HR MARKETING .....	11
1.2    MARKETINGOVÝ MIX V HR MARKETINGU.....	13
1.3    KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE V HR MARKETINGU .....	16
<b>2 EMPLOYER BRANDING</b> .....	<b>19</b>
2.1    PŘÍSTUPY K BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE .....	20
2.2    HODNOTOVÁ NABÍDKA ZAMĚSTNAVATELE .....	21
2.3    ZAMĚSTNANECKÁ ZKUŠENOST .....	23
2.4    FIREMNÍ IMAGE, IDENTITA A KULTURA.....	24
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ A VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>26</b>
<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>6 ANALÝZA HR MARKETINGU</b> .....	<b>33</b>
6.1    HR MARKETINGOVÝ MIX.....	33
6.1.1    Zhodnocení marketingového mixu .....	35
6.2    KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE HR MARKETINGU .....	37
6.2.1    Zhodnocení komunikačních nástrojů .....	41
<b>7 VÝZKUM METODOU FOCUS GROUP</b> .....	<b>43</b>
7.1    ANALÝZA FOCUS GROUP .....	44
7.1.1    Image a externí komunikace .....	45
7.1.2    Cílová skupina, jejich postoje a zkušenosti.....	47
7.1.3    Zaměstnání v Austinu a interní komunikace.....	48
7.1.4    Význam regionu .....	49
<b>8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>51</b>
8.1    LIMITY VÝZKUMU .....	52
8.2    ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	52
<b>III PROJEKTOVÁ ČÁST</b> .....	<b>55</b>
<b>9 NÁVRH NÁBOROVÉ KAMPANĚ</b> .....	<b>56</b>
9.1    CÍLOVÁ SKUPINA .....	56
9.2    CÍL A SDĚLENÍ KAMPANĚ.....	57
9.3    NÁSTROJE A MEDIA MIX .....	59

9.4	ROZPOČET A HARMONOGRAM .....	64
9.5	MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI A RIZIKA NÁVRHU KAMPAŇĚ .....	67
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ EMPLOYER BRANDINGU.....</b>	<b>68</b>
10.1	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ EXTERNÍ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	69
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>81</b>



## ÚVOD

Zaměstnanci mají nepopíratelný podíl na úspěšnosti každé společnosti. Proto je nutné, aby se firmy zabývaly budováním značky zaměstnavatele a využívaly nástroje, které HR marketing nabízí. Ačkoliv náborové kampaně mohou být pouze nárazové, značka zaměstnavatele musí být udržována dlouhodobě. Úspěšnost budování a udržování značky závisí na mnoha faktorech, včetně správného zacílení, využívání vhodných sdělení, souladu s firemní kulturou a dalších. Zejména dnes je prostředí na trhu práce pro firmy kompetitivní a získávání vhodných zaměstnanců může být obtížné. Využívání HR marketingu v praxi je tak velmi aktuálním tématem, protože může pomoci předcházet problémům spojeným s konkurenceschopností společností.

Cílem této diplomové práce je navrhnout náborovou kampaň pro dělnickou pozici ve vybrané výrobní společnosti. Zároveň by měla být definována doporučení pro budování úspěšné značky zaměstnavatele. Účelem práce je její praktické využití ve firemní marketingové praxi. Vybraná společnost zaměstnává velké množství pracovníků ve výrobě a v návaznosti na situaci na trhu práce se setkává se s problémy s obsazením těchto pozic. Společnost zároveň vnímá interní potřebu změny v oblasti komunikace, která nemá jasné parametry, proto je potřeba prozkoumat i prvky employer brandingů a jejich užívání.

Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, praktickou a projektovou. V teoretické části jsou definovány základní pojmy a teoretická východiska z oblasti HR marketingu, budování značky zaměstnavatele a vyhledávání zaměstnanců. V praktické části je nejprve analyzován personální marketingový mix a komunikační nástroje společnosti v oblasti HR marketingu a employer brandingů. Praktická část dále obsahuje popis realizovaného výzkumného šetření metodou focus group, analýzu a představení výsledků. Zodpovězení výzkumných otázek a shrnutí praktické části poskytuje informace a podklady pro zpracování projektové části práce. V projektové části je navržena náborová kampaň pro konkrétní dělnickou pozici, včetně sdělení, komunikačních nástrojů, rozpočtu, harmonogramu a rizik. Důležitým kritériem pro zpracování projektu je využitelnost návrhů ve společnosti, návaznost na již úspěšná řešení a eliminace slabých stránek v komunikaci. Druhá polovina projektové části se věnuje obecnějším doporučením pro budování značky zaměstnavatele.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HR MARKETING

Získávání a udržení si schopných zaměstnanců se dá považovat za jeden z předpokladů pro dobře fungující firmu. V současné nestabilní situaci na pracovním trhu není dostačující nabídnout pouze vyšší mzdy a výhodnější benefity. Organizace musí dbát také na vytváření dobré pověsti zaměstnavatele a obchodního partnera. Jak ostatně popisuje Malý (2022, s. 25), pokud je firma schopná budovat pomocí nástrojů personálního marketingu dlouhodobou pozitivní image, může oslovit uchazeče o zaměstnání ještě předtím, než je vůbec začne aktivně vyhledávat.

Pojem HR marketing se v literatuře objevuje pod různými názvy, jako je internal marketing nebo personální marketing. Koubek (2015, s. 160) jej definuje jako „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“. Základem této i jiných definic personálního marketingu je využívání marketingových přístupů a nástrojů v oblasti lidských zdrojů. Antošová (2005) doplňuje tuto definici o nutnost jednat a využívat jednotlivé nástroje v souladu s cíli, strategií a kulturou daného podniku.

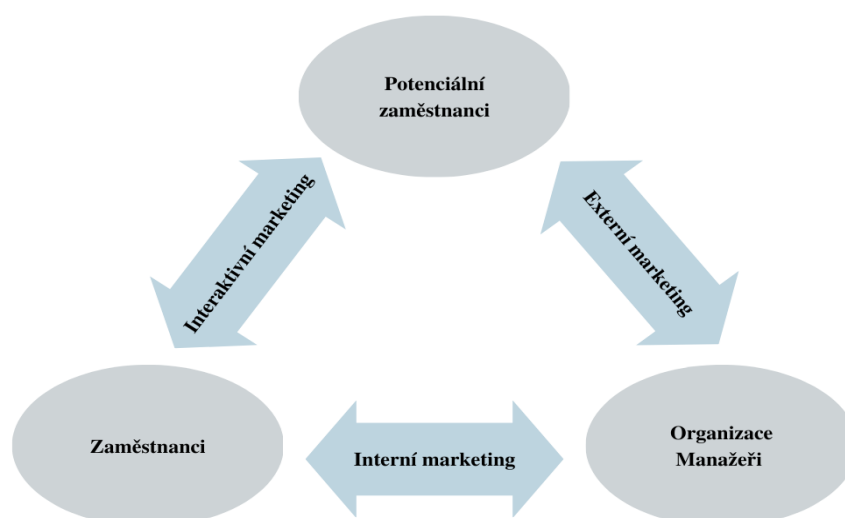
V personálním marketingu se vnímání zákazníka přesouvá z osoby nakupující náš výrobek či využívající naši službu na současné, minulé i potenciální zaměstnance. Aktivita, které jsou v této souvislosti realizovány, by měly vést například ke spokojenosti s pracovní náplní a pracovními podmínkami, ke spokojenosti s organizací, ve které člověk pracuje a k naplňování očekávání (Myslivcová a kol., 2017, s. 19). Tento pojem tak nelze vnímat pouze jako metodou získávání zaměstnanců. Je to spíše systém myšlení a jednání organizace, který je orientovaný na současné i budoucí zaměstnance a jejich potřeby. Stejně jako je klasický marketing výrobků a služeb orientovaný na potřeby zákazníků (Stýblo, 2003, s. 19).

### 1.1 Externí a interní HR marketing

Personální marketing lze rozdělit na interní a externí. Oba jsou silně provázány a vzájemně na sebe působí. V praxi tak může být složité určit, které činnosti se řadí k internímu a které k externímu marketingu. Všeobecně platí, že aktivity realizované směrem k zaměstnancům jsou interní a aktivity realizované směrem k vnějšímu okolí jsou externí (Myslivcová a kol., 2017, s. 37).

Externí personální marketing se skládá z činností, které souvisí se získáváním a výběrem vhodných pracovníků a s budováním pozitivní image zaměstnavatele. Hlavní cíle při obsazování pozic jsou atraktivně komunikovat pracovní pozici, zaujmout vhodné kandidáty a navázat s nimi kontakt. Mezi další cíle se řadí dlouhodobé vylepšování pověsti zaměstnavatele, zabezpečení dostupnosti vhodných pracovníků a další (Myslívová a kol., 2017, s. 38).

Interní marketing zahrnuje aktivity, jejichž cílem je zvýšení či uchování atraktivnosti podniku v očích současných i budoucích zaměstnanců. Činnosti jsou směřovány i k udržení kvalifikovaných zaměstnanců a snížení fluktuace. Například pomocí snahy o soulad mezi očekáváním zaměstnanců a cíli společnosti. Tyto aktivity se do určité míry projevují i externě. Pokud jsou stávající zaměstnanci spokojeni a o firmě mluví pozitivně, napomáhají budování pozitivní značky zaměstnavatele. V opačném případě se ale jedná o hrozbu. Spokojenost zaměstnanců může být udržována vytvořením příjemného pracovního prostředí, péčí o osobní i kariérní růst, benefity či vzděláváním. (Myslívová a kol., 2017). Kubátová (2016, s. 87) přidává k pojmům externí a interní personální marketing ještě pojem interaktivní personální marketing. Zatímco externí i interní činnosti jsou iniciované organizací, interaktivní marketing probíhá mezi současnými a potenciálními zaměstnanci, společnost na něj má jen nepřímý vliv. O to důležitější pak jsou aktivity interního marketingu. Vztah mezi interním, externím a interaktivním marketingem je znázorněn na obrázku 1.



Obrázek 1 - Rozdělení personálního marketingu (zdroj: vlastní zpracování dle Kubátová, 2016, s. 88)

Externí, interní i interaktivní marketing mají každý svůj účel i cíl. Pro další přiblížení možností využití HR marketingu se lze zaměřit právě na cíle a jejich funkční klasifikaci (Wimmers, 2009, s. 7). Cíle na sebe navazují a dají se dělit na akviziční, motivační a diferenciační. Akvizičním cílem je vzbudit zájem externích uchazečů o společnost a volná pracovní místa. Motivačním cílem je mít angažované zaměstnance. A posledním diferenciačním cílem je, aby si současní i potenciální zaměstnanci uvědomovali jedinečnost společnosti a obdivovali ji. Nástroje a opatření HR marketingu by měla směřovat k těmto cílům a vždy alespoň jeden z části naplňovat.

## 1.2 Marketingový mix v HR marketingu

Marketingový mix je soubor taktických nástrojů, které firmy využívají pro zvýšení poptávky po svých produktech či službách. Z prvních písmen anglických názvů jednotlivých nástrojů je odvozena zkratka marketingového mixu 4P. Těmito nástroji jsou produkt (product), cena (price), komunikace (promotion) a distribuce (place). Produktem je vše, co firma nabízí ke koupi, použití či spotřebě. Může se jednat o služby, výrobky, myšlenky a další. Cena je částka peněz či suma hodnot, která je za produkt požadována. Komunikace představuje veškeré činnosti, které mají za cíl sdělovat vlastnosti produktu a přesvědčovat ke koupi. Posledním nástrojem patřícím do 4P je distribuce. Do distribuce se řadí takové činnosti firmy, díky kterým je produkt dostupný zákazníkům (Kotler, 2007). Koncept marketingového mixu je dnes podrobován kritice pro nedostatečnou orientaci na zákazníka a jeho potřeby (Bednář, 2013, s. 189). Přesto se jedná o hlavní pilíř marketingových komunikací a může být užitečný, pokud není využíván zcela samostatně. Protože personální marketing vychází z klasických marketingových přístupů, lze u něj marketingový mix po určité úpravě aplikovat také.

### Produkt

Produktem je v kontextu personálního marketingu myšleno pracovní místo. Podstatný je dostatečný popis pracovního místa, včetně znalostí a dovedností ideálního uchazeče (Jančíková a Milichovský, 2019, s. 3). Antošová (2005) v této souvislosti zmiňuje možnost využití analýzy pracovních míst. Výstupem této analýzy je požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka. Analýza by taktéž měla reflektovat technické a organizační požadavky firmy. Dle Bednáře (2013) se na tuto problematiku dá nahlížet i z pozice firmy. V takovém případě je produktem uchazečova pracovní síla, schopnosti a dovednosti. Na tomto přístupu lze demonstrovat, nakolik je produkt v kontextu personálního marketingu

nehmotný. Obě strany jsou při obsazování pozice v určité nejistotě. To do celého procesu vnáší komplikace a činí rozhodování těžším. Předpokladem pro úspěšné ukončení celého procesu je důvěra obou stran.

### **Cena**

Cena může být v personálním marketingovém mixu vnímána taktéž z pozice zaměstnance i zaměstnavatele. Cílem obou stran je minimalizovat své náklady a maximalizovat zisky. Cena není vnímána pouze jako finanční částka. Z pohledu zaměstnance může být cena vyjádřena například:

- časem, který je nutné věnovat práci,
- organizací práce ve firmě, které se musí podrobit,
- stupněm kvality výstupu, který je od něj požadován,
- přistoupením na dané pracovní podmínky,
- fyzickou zátěží práce a dalšími faktory.

Pro zaměstnavatele je cena soubor nákladů, které musí vynaložit na mzdy zaměstnanců, nábor, vzdělávání, zákonem dané výdaje a další. Potenciální uchazeč či zaměstnanec firmy vidí a získává pouze část této ceny, což je mzda a benefity (Bednář, 2013, s. 193-194).

Dle Antošové (2005) souvisí tento nástroj primárně s motivací a odměnou za práci. Jedním z kritérií, dle kterých zaměstnanec hodnotí pracovní pozici, je právě finanční i nefinanční odměna. Společnosti mají zpravidla různorodé systémy odměňování, které by měly být v souladu se strategickým řízením firmy. Tyto systémy jsou ovlivňovány externími vlivy, jako je ekonomická situace, pozice na trhu, tlaky konkurence a další. Daná odměna je zásadní, protože určuje pro potenciálního zaměstnance cenu pracovní příležitosti a do určité míry i jeho motivaci.

### **Distribuce**

Distribuci lze vykládat jako prvky, které mohou ovlivnit rozhodování kandidáta. Řadí se mezi ně podniková kultura a image podniku. Na kandidáta tak působí vzorce chování mezi zaměstnanci, vztahy na pracovišti, normy chování a hodnoty (Jančíková a Milichovský, 2019, s. 3). Jiné přístupy mohou distribuci pokládat za konkrétní místo výkonu práce a mimo již zmiňované prvky sem řadí i zařízení a vybavení pracoviště nebo infrastrukturu (Myslivcová a kol., 2017, s. 34). Vždy je ale kladen důraz na firemní kulturu. Uchazeč hledá

takovou kulturu, která odpovídá jeho postojům a hodnotám. Stejně tak organizace hledá zaměstnance, který do dané firemní kultury zapadne. Vhodné uplatňování zásad firemní kultury se může stát účinným nástrojem pracovní motivace a může mít vliv na konkurenceschopnost firmy (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Tento nástroj lze vykládat také dle klasické marketingové teorie jako soubor akcí vedoucí produkt k zákazníkovi. Distribuce se v takovém pojetí dělí na přímou a nepřímou. Za přímou je považován trvalý pracovní úvazek nebo práce OSVČ. Nepřímou formou jsou myšleni například agenturní zaměstnanci. Výše popsané pojetí distribuce by pak mohlo být využito v rozšířeném marketingovém mixu jako osobnost neboli personality (Bednář, 2013).

### **Komunikace**

Poslední nástroj marketingového mixu se zaměřuje na propagaci a prezentaci pracovní nabídky a v podstatě i firmy na pracovním trhu. Nabídka práce musí být srozumitelná, jasná a musí vzbudit zájem uchazečů. Společnost by měla sama sdělit informace jako je název dané pozice, popis činností a odpovědností, požadavky, schopnosti a dovednosti uchazeče. Vhodnou součástí pracovní nabídky může být i specifikace pracovních podmínek, kvality pracovního života, ohodnocení, benefitů a vzdělávání (Antošová, 2005). Dle Bednáře (2013) by propagace v personálním marketingu měla směřovat zejména k budování značky zaměstnavatele. Toho lze dosáhnout pomocí inzerce, dnů otevřených dveří nebo pracovních veletrhů. I na tento nástroj se dá nahlížet z pohledu uchazeče. Ten může pro komunikaci směrem k potenciálnímu zaměstnavateli využít personální agentury, pracovní servery nebo sociální síť.

### **Rozšířený marketingový mix**

Marketingový mix může mít místo klasické podoby 4P i mnoho dalších. Do těchto variací se přidává více nástrojů, takže se jedná o 7P nebo se mění úhel pohledu a směr celého přístupu, to jsou například 4C a 4E. V HR marketingu může být pátým elementem participace. Tento nástroj lze vnímat z perspektivy zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnanec se podílí na budování značky svým chováním a vyjadřováním. Zaměstnavatel se podílí na tvorbě komunity. Není lhostejný, nejde mu pouze o pracovní výsledky, ale i o zaměstnance samotné. Jiný přístup navrhuje doplnění 4P o slovo people, tedy lidé. Zejména se jedná o prodejce, kteří značku společnosti i značku zaměstnavatele aktivně předávají dalším lidem (Fisher, 2014).

Do rozšířeného marketingový mixu 7P, lze zahrnout již zmíněné osoby, ale také procesy a fyzické důkazy. Tyto prvky se využívají zejména u služeb či produktů, které nelze vyzkoušet. Procesy by v HR marketingu měly být skutečně obsáhlé. Měly by navazovat na všechna podstatná oddělení či osoby ve společnosti a na cíle i strategie společnosti. Vytvoří se tak celý soubor systémů, které budou podporovat vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a to od fáze náboru a výběru, přes fázi zaměstnaneckého poměru až po ukončení tohoto vztahu. Fyzické důkazy by měly pomáhat vytvořit pracovní prostředí, které je v souladu s očekáváním zaměstnanců a dopomáhá dosažení organizačních i osobních cílů. V podstatě se jedná o jednu ze složek firemní kultury, která je tvořena rituály a artefakty (Wickham, 2010).

### 1.3 Komunikační nástroje v HR marketingu

Součástí marketingového mixu je komunikační mix. Jedná se o souhrn všech prostředků, které firma využívá ke komunikaci se svými stávajícími či potenciálními zákazníky. Komunikační mix se skládá z několika hlavních prvků. Těmi jsou reklama, direct marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace. Každý z těchto prvků zahrnuje množství komunikačních nástrojů či médií, které se v marketingové komunikaci využívají. Na volbu konkrétního mixu má vliv předmět podnikání, charakter trhu i komunikační cíl (Andrews a Shimp, 2017).

Nástroje a kanály, které se využívají v HR marketingu, se ze své podstaty dají zařadit mezi prvky komunikačního mixu. V této souvislosti se lze setkat spíše se členěním nástrojů na online a offline komunikaci.

#### Online komunikační nástroje v HR marketingu

Využívání online komunikace je v dnešní době klíčové v každé oblasti marketingu. Výhodou online komunikačních nástrojů je efektivita, měřitelnost, personalizace, možnost úprav v reálném čase, vysoký dosah a v některých případech i nižší náklady (Uhlík, Bednárik, Solík a Mináriková, 2022, s. 266).

Základním online nástrojem jsou webové stránky zaměstnavatele. Dle Malého (2022, s. 176) se jedná o ideální způsob náboru pasivních uchazečů, kteří chtějí pracovat přímo v dané firmě. Ovšem nejedená se o vhodný nástroj pro aktivní nábor většího počtu zaměstnanců. Jiný zdroj (Uhlík, Bednárik, Solík a Mináriková, 2022, s. 268) uvádí, že zásadní je kvalita



webu. Aby se jednalo o reprezentativní nástroj, který firmě dokáže pomoci plnit komunikační cíle, musí být nejen kvalitně zpracovaný ale také jednoduše vyhledatelný.

Webová prezentace může být zpracována i ve formě náborového webu, který je věnován pouze náboru nových zaměstnanců. Tato forma je vhodná především pro větší náborové akce (Malý, 2022, s. 156). Náborový web může být zpracován ve formě microsite. Jedná se o malý web, který má vlastní doménu, či subdoménu u hlavního webu společnosti a je specializován. Výhodou takového webu je užší cílová skupina, díky tomu lze dosahovat marketingových cílů s nižšími náklady. Zároveň je zde možné využít kreativnější grafické zpracování či interaktivní prvky. U větších společností, které potřebují diferencovat nabídku pozic pro různé typy uchazečů, je to vhodné řešení. Mohou tak prezentovat různým zájemcům to, co je pro ně nejpodstatnější (Staney, 2017).

Dalším často využívaným a v dnešní době důležitým nástrojem jsou sociální sítě. Pro organizaci mohou být nenahraditelné v oblasti budování image. Zároveň umožňují aktivní komunikaci se zaměstnanci, uchazeči či potenciálními uchazeči. Díky možnosti přesného zacílení reklamních kampaní se jedná o velmi efektivní nástroj. V HR marketingu se využívá zejména Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, TikTok, Twitter, ale i další menší sociální sítě (Mosley a Schmidt, 2017).

Dalšími online nástroji v personálním marketingu jsou PPC kampaně, bannerová reklama, remarketing nebo podcasty (Malý, 2022, s.196). Dále lze využít i emailing, mobilní aplikace a hry (Uhlík, Bednárik, Solík a Mináriková, 2022, s. 267).

### **Offline komunikační nástroje v HR marketingu**

Ačkoliv jsou dnes online komunikační nástroje velmi populární, offline nástroje nabízí výhody, kvůli kterým je vhodné zařazovat je do komunikační strategie. Například při vhodném zacílení a zkombinování prokazatelně zvyšují zájem u potenciálních uchazečů (Uhlík, Bednárik, Solík a Mináriková 2022, s. 264).

Některé offline nástroje se označují jako OOH, což je zkratka z anglického *out of home*, jedná se outdoorové kanály. Typickým zástupcem je billboard (Karlíček, 2016, s. 56). Tento formát musí dokázat recipienta vhodně oslovit. Toho lze docílit zajímavou grafikou nebo oslovujícím sdělením, které je vhodně zacíleno. Přesto se dle některých výzkumů nejedná o příliš efektivní nástroj v poměru k vysokým nákladům (Uhlík, Bednárik, Solík a Mináriková, 2022, s. 265). Rozdílně je tato problematika popisována Malým (2022), dle něj se jedná o efektivní nástroj za splnění určitých podmínek. Billboard musí být vhodně

umístěn a doplněn o další nástroje zejména online charakteru. OOH nástroje mohou mít ještě podobu citylight vitrín, plakátů na zastávkách, v hromadné dopravě či zvenku na prostředcích hromadné dopravy. Ani tyto možnosti by neměly být využívány samostatně, ovšem dohromady a v kombinaci s jinými nástroji mohou být efektivní.

Do offline nástrojů se řadí i rádio, televize a tisk. Rádiové reklamy mohou být účinné, ale mají mnoho proměnných, které mohou zásadně ovlivnit jejich efektivitu. Reklamní spot by měl mít vhodný text, být správně namluvený a sestříhaný. Důležitá je četnost opakování ve vysílání a čas vysílání (Malý, 2022). V rozhlasové reklamě se dají využít i jiné formáty než reklamní spot. Mohou to být například pořady na míru, product placement nebo soutěže. Ačkoliv tento formát nabízí velkou flexibilitu, diferenciaci cílové skupiny a je cenově dostupný, má i své limity. Rádiová reklama je značně omezena svým zvukovým charakterem, je těžké posluchače zaujmout. Proto je většinou využívána jako podpůrné médium (Karlíček, 2016).

Zatímco televizní reklamy nejsou pro HR marketing ideální, využívání novin či časopisů může být vhodné u náborů vázaných na lokalitu (Malý, 2022, s. 220). Tento typ reklamy nabízí možnost zveřejňování složitějších informací. Čtenáři se mohou k obsahu vracet a konzumovat jej vlastním tempem. Limitem je využívání pouze vizuální dimenze a častá přeplněnost médií inzercí (Karlíček, 2016, s. 55).

Důležitou součástí HR marketingu mohou být i tiskoviny. Typicky se jedná o brožury či letáky, které se rozdávají na náborových dnech, ve školách a podobně. Zároveň lze využít přímou inzerci roznášením letáků do schránek (Malý, 2022, s. 218).

## 2 EMPLOYER BRANDING

Všechny organizace a společnosti mají nějakou reputaci. Její součástí jsou domněnky a přesvědčení o produktech, službách, zaměstnancích, vedení, zákaznících a historii. Pověst firmy má přesah do emocionální, instinktivní i intelektuální roviny a může převýšit význam nabízených produktů nebo služeb (Farkačová, 2022). I takto se dá přiblížit, co je to značka. Fisher (2014) popisuje značku jako vyjádření veškerých myšlenek a idejí spojených s organizací a v různé míře sdílených mezi zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a širším okolím. Nejedná se o neměnný koncept. Značka a zejména její vnímání se může měnit, ať už pozitivním či negativním směrem, a to velmi rychle. Právě kvůli této křehkosti je důležité dostatečně dohlížet na aktivity spojené s budováním značky. Všechny tyto činnosti by měly být vedeny k budování a udržování důvěry ve společnost a její sliby a ke koherentnímu jednání firmy na všech úrovních.

Každá organizace, která má zaměstnance, disponuje mimo svou primární značkou také značkou zaměstnavatele neboli v angličtině employer brand. Ať už firmy svou značku aktivně propagují a podporují, či nikoliv, vždy je přítomná. A i když se organizace snaží se značkou zaměstnavatele pracovat, nikdy ji nemůže zcela tvořit a kontrolovat, protože se přirozeně tvoří sama (Bednář, 2013). Pro dostatečnou konkurenceschopnost firmy v oblasti HR má pozitivní značka zaměstnavatele velký význam. Současní i potenciální zaměstnanci by ji měli dokázat vnímat v různých aspektech zaměstnání, ať už se jedná o odměny, kariérní plánování, kulturu organizace nebo komunikaci na horizontální i vertikální úrovni firmy (Farkačová, 2022).

Budování značky zaměstnavatele zahrnuje celou řadu činností souvisejících s péčí o značku zaměstnavatele. Cílem je vyvinout konzistentní zaměstnavatelskou značku. K tomu lze dojít skrze vylepšování finančních, ekonomických a psychologických faktorů, které dohromady zvyšují pravděpodobnost zaujmutí vhodného uchazeče a zvyšují i konkurenceschopnost firmy (Heery a Noon, 2008).

Mezi výhody, které plynou z aktivního budování značky se řadí (Smolová a Urbancová, 2014, s. 37):

- spokojení a angažovaní zaměstnanci,
- větší počet kvalitních uchazečů,
- snížení fluktuace zaměstnanců,

- zvýšení pozitivní image organizace,
- silnější firemní kultura.

Ačkoliv se některé činnosti i cíle HR marketingu a employer brandingů prolínají, druhý pojem je ve svých aktivitách více konkrétní a zároveň se jedná o mladší a podřazenější koncept (Wimmers, 2009, s. 12). Employer branding je ale v kontextu této práce natolik důležitý, že je vhodné, aby byl zařazen do samostatné kapitoly.

## 2.1 Přístupy k budování značky zaměstnavatele

Vymezit jeden přístup, jak je nejvhodnější postupovat při procesu budování značky zaměstnavatele, je komplikované. Každá organizace má svá specifika, operuje na jiném trhu, v jiném oboru, za jiných podmínek. Jeden z možných přístupů vymezují Armstrong a Taylor (2015, s. 248), dle nich je potřeba:

- Analyzovat, jaké potřeby mají ti nejlepší kandidáti a jak lze tyto potřeby promítat do značky.
- Určit, do jaké míry jsou základní hodnoty organizace v souladu s budováním atraktivní značky zaměstnavatele. Zajistit, aby tyto hodnoty byly vhodně prezentovány a reálně zažity členy organizace.
- Definovat klíčové vlastnosti organizace, na základě důkladné revize veškerých prvků, které souvisejí s vnímáním její atraktivnosti.
- Vyhodnotit přístupy konkurence pomocí benchmarkingu.

Odlišný postoj k vytváření značky zaměstnavatele popisuje Wimmers (2009). Toto pojetí nejprve specifikuje nutné podmínky pro vznik employer brandingů. Těmi jsou silná spolupráce mezi jednotlivými odděleními společnosti, dlouhodobý strategický přístup k řízení nebo nutnost využití inovativních metod výzkumu. Dále je nutné, aby si společnost určila cíle, které chce sledovat. Cílem může být třeba prezentace zaměstnavatele v nejlepším možném světle, podpoření USP značky nebo zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Na základě splněných nutných podmínek a určeného cíle je možné začít vytvářet značku zaměstnavatele. Prvním krokem je plánování samotného procesu s kritickými body, potřebnými zdroji a časovým rozpětím. Druhou fází je popis a tvorba konceptu, který musí být schválen, podporován a aktivně implementován vrcholovým managementem. Následně musí dojít k plynulému vedení značky požadovaným směrem v oblastech komunikace,

managementu, image a podobně. Výše uvedené musí být realizováno koordinovaně a dle časového plánu. Posledním krokem je kontrola provedených aktivit. Cílem kontroly je zjistit, zda byla naše značka zaměstnavatele úspěšně implementována a je vnímána a uznávána našimi cílovými skupinami. Tyto kontroly mohou být prováděny opakovaně s cílem zjistit, zda došlo k posunu. Komplikací při aplikaci takového postupu v praxi může být, že některé nutné podmínky nebudou naplněny nebo na takovou aktivitu nebude dostatek zdrojů.

Fisher (2014, s. 179) zase popisuje přístup, který se zakládá na revizi a udržování směru současného stavu značky zaměstnavatele. Dá se tak vyhnout vytváření zcela nové značky. Východiskem je již odvedená práce marketingového či PR oddělení v oblasti prezentace firmy. Pokud má společnost jasně dané základní hodnoty, které se díky jejich činnosti propisují do různých sfér působení, je rozeznávání značky zaměstnavatele jednodušší. Pokud chce organizace budovat pozitivní značku zaměstnavatele, měla by se soustředit na následující aktivity:

- revize základních hodnot organizace,
- posouzení aktuálnosti a dostatečnosti, případně vytvoření grafického manuálu,
- pravidelné přezkoumávání postojů zaměstnanců vůči značce zaměstnavatele,
- zjištění hlavních výhod zaměstnavatele z pohledu zaměstnance,
- stanovit přesvědčující důvody k zaměstnání v dané organizaci, tzv. EVP,
- pokud je to možné, určit prvek, který firmu diferencuje od ostatních.

Z výše zmíněných přístupů se dá vyvodit, že je potřeba realizovat employer branding vždy s důrazem na zaměstnance, jejich potřeby a postoje. Zároveň je nutné se orientovat podle základních hodnot organizace, které nesmí být jen symbolické. Takové hodnoty pouze narušují budování pozitivní značky zaměstnavatele. Hodnoty organizace musí být jasně implementovány do běžného chodu firmy a do různých oblastí působení. K tomuto může dopomoci dostatečné propojení jednotlivých oddělení organizace a zapojení vedení. Úspěšnost postupu je potřeba průběžně kontrolovat. K tomu lze využít například průzkumy mezi zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci.

## 2.2 Hodnotová nabídka zaměstnavatele

Employer value proposition zkráceně EVP je hodnotová nabídka zaměstnavatele. Skládá se z prvků, které jsou natolik důležité pro současné či potenciální zaměstnance, aby je

přesvědčily k nastoupení do organizace či k setrvání v organizaci. Důležitou součástí je odměňování, avšak může být převáženo jinými faktory. Přilákání a udržení zaměstnanců tak může ovlivnit i CSR, diverzita a inkluze na pracovišti, work-life balance nebo možnosti osobního a kariérního růstu (Armstrong a Taylor, 2015).

Verlinden (2019) nenabízí výčet možných faktorů, ale popisuje pět klíčových elementů, které EVP organizace nejvíce ovlivňují. Jsou jimi odměna, work-life balance, stabilita, lokalita a respekt. Odměna může být finanční i nefinanční a její význam je u zaměstnanců proměnlivý. Někteří ji mohou považovat za nejdůležitější, zatímco pro jiné není rozhodujícím faktorem, roli může hrát pracovní pozice i generace, do které daná osoba spadá. Soulad práce a osobního života může zaměstnavatel podporovat různými způsoby. Oblíbené jsou možnosti spolupráce na dálku, flexibilní pracovní doba nebo zkrácené úvazky. Ovšem existují skupiny zaměstnanců, u kterých jsou tato opatření nerealizovatelná nebo skupiny zaměstnanců, jež některé druhy opatření neocení. Stabilita je podstatná nejen z pohledu udržení si zaměstnání, ale také z pohledu stabilního rozvoje. Zaměstnavatel by se měl snažit poskytovat vzdělávání a mentoring. Dalším elementem je lokalita, může se jednat přímo o dané pracoviště ve fyzickém smyslu. Zároveň může jít o pracovní prostředí, včetně kultury nebo atmosféry. Posledním faktorem je respekt, který by měl být hluboce zakořeněn do kultury dané organizace. Měl by se projevat v jednání i ve vztazích.

Cílem je být zaměstnavatelem, u kterého chtějí lidé pracovat, protože jsou spokojeni v práci i s prací a souzní s hodnotami, které organizace představuje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 248). Bednář (2013, s. 212) zase uvádí, že EVP „zvýrazňuje jedinečnost nabídky dané firmy od nabídek konkurenčních a vyjasňuje podmínky vztahu zaměstnanec – firma, tedy co od sebe obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou“.

Zásadou při tvorbě EVP je, aby vždy vycházelo z identity organizace, jinak bude podporovat nerealistická a nesplnitelná očekávání. Což je ostatně jedna ze zásad budování značky zaměstnavatele, jak popisuje předchozí kapitola. Aby byla organizace schopná stanovit své EVP, musí znát důvody, proč u ní zaměstnanci pracují, podle jakých kritérií se rozhodují a co nabízí konkurence. Přestože část EVP může být stejná pro všechny zaměstnance, je vhodné myslet na rozdílnosti a některé EVP diferencovat (Farkačová, 2022). To ostatně uvádí i Fisher (2014, s. 180), dle něj je vhodné stanovit různá EVP dle hlavních zaměstnaneckých skupin v organizaci. Tato diferencovaná EVP se mohou lišit v podrobnostech, jež jsou podle společnosti pro danou skupinu motivující, avšak musí vhodně doplňovat danou značku.

### 2.3 Zaměstnanecká zkušenost

Na hodnotovou nabídku zaměstnavatele (EVP) lze navázat dalším pojmem, a to je zaměstnanecká zkušenost [employee experience]. Tento pojem zahrnuje asociace, které jsou spjaté s danou značkou zaměstnavatele. Pomocí kontaktních bodů, které zaměstnanec měl s organizací tzv. touchpoints, se buduje suma zkušeností. U zaměstnání jsou těmito body přečtení inzerátu, obdržení odpovědi, první pohovor a další. Pokaždé když získáme novou zkušenost, vyhodnocujeme ji a porovnáváme s ostatními. Problém nastává ve chvíli, kdy dojde k nesouladu v našich zkušenostech (Bednář, 2013). Zatímco výše popsany přístup vnímá zaměstnaneckou zkušenost jako další koncept, který je součástí employer branding, dle Rosethorn (2016) se employer branding na tyto dva pojmy přímo dělí. Přičemž zaměstnanecká zkušenost je tvořena všemi závazky, které byly či nebyly splněny v průběhu zaměstnání a také celkovým přístupem zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Dohromady vyjadřuje hodnotu, kterou firma zaměstnanci svých chování předala a kterou si z pracovního vztahu odnáší. Ačkoliv zmíněné přístupy popisují zaměstnaneckou zkušenost odlišně, výsledek je podobný. Jedná se o souhrn všech interakcí, které zaměstnanec se svým zaměstnavatelem měl a o to, jakým způsobem na ně pohlíží.

Jak již bylo zmíněno, zkušenosti zaměstnance se začínají budovat hned prvním kontaktem. Bednář (2013, s. 215) popisuje všechny kontaktní body, ke kterým dochází, na základě upraveného marketingového modelu nákupního chování. Klasický model se tak mění na fáze:

- Povšimnutí – jde o první setkání s firmou, například skrze doporučení od známého, inzerci či sociální sítě.
- Zvažování – uchazeč začíná zvažovat zaměstnání u firmy, hledá informace.
- Ucházení – jde o kritickou část modelu a první vhled do fungování firmy, uchazeč se ale může rozhodnout nenastoupit.
- Nástup a adaptace – získávání prvních zkušeností po nástupu, tato fáze má zásadní vliv na úspěšnost celého procesu.
- Výkon práce – může pokrývat i velmi dlouhý časový úsek, po který je osoba v zaměstnaneckém poměru.
- Odchod – může být iniciován ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Větší podíl na tom, zda bude zkušenost pozitivní, má hlavně zaměstnavatel.

- Vzpomínání – se zaměřuje na pocity a dojmy, které v zaměstnanci organizace zanechala.

Rosethorn (2016, s. 51) i v tomto případě nabízí odlišný přístup, který má ale stejnou podstatu. Cyklus zaměstnanecké zkušenosti se dle ní dělí na tři fáze. První fází je doba, kdy se uchazeč začíná o pracovní pozici zajímat. Druhou fází již prochází jako zaměstnanec společnosti. A ve třetí fázi dochází k ukončení zaměstnání. Jiný pohled na životní cyklus zaměstnance popisuje Margol (2017, s. 2). V tomto případě jsou fázemi nábor, adaptace, rozvoj, zapojení a dle situace buď povýšení nebo odchod.

Bednář (2013), Rosethorn (2016) i Margol (2017) se ale shodují na důležitosti konzistentního, strategického a marketingového přístupu k celému procesu. Od vhodně zvolených náborových metod, přes příjemnou komunikaci, pracovní prostředí, firemní kulturu a další.

## 2.4 Firemní image, identita a kultura

Employer branding i HR marketing mají přímou návaznost na firemní image, identitu a kulturu. Jsou to totiž koncepty, se kterými je v tomto kontextu potřeba pracovat, upravovat je a prezentovat je.

Firemní identita je důležitou součástí firemní strategie. Jedná se o soubor prvků, pomocí kterých se firma prezentuje. Je vždy jedinečná, protože zahrnuje firemní historii, filozofii, vizi, etické hodnoty i zaměstnance. Nástroje, které se využívají k budování firemní identity by měly být využívány v souladu s jednotným obrazem společnosti. Základní nástroje či prvky firemní identity jsou firemní design, komunikace, kultura a produkt či služba. Cílem firemního designu je využívání jednotného vizuálního stylu. Firemní komunikace jsou veškeré komunikační prostředky, jimiž firma komunikuje. Firemní kultura bude více popsána dále v kapitole. A na produkt nebo službu lze pohlížet jako na smysl existence firmy (Vysekalová a Mikeš, 2009).

Dle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 96) je image „celostní pojem, je to komplexní, vícedimenzionální strukturální systém, který je přes určité rysy stability a trvalosti ovlivnitelný“. V souvislosti s organizací se dá považovat za souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k danému objektu. Image ulehčuje naše rozhodování a jednání, vytváří vzorce, dle kterých se můžeme řídit. Image se zároveň dá popsat jako



„odraz firemní identity v očích našeho okolí“ (Bednář, 2013, s. 211). Lze tedy konstatovat, že firemní identita je nástrojem budování image.

Posledním pojmem, který se k budování značky zaměstnavatele váže, je firemní kultura. Tento pojem je zaměnitelný s pojmem organizační kultura. Jedná se o soubor zvyklostí, rituálů, postojů i hodnot, které se propisují do obecných vzorců chování ve firmě. Jsou tedy všeobecně sdíleny a projevují v myšlení, chování a také v materiálních i nemateriálních artefaktech v organizaci (Lukášová, 2010 s. 18). Firemní kultura může být důležitá i při výběru zaměstnání. Uchazeč chce nastoupit do organizace, která odpovídá jeho světonázoru. Firma zase chce zaměstnat člověka, který se dokáže s danou kulturou sžít. Proto se jedná o důležitou součást budování značky zaměstnavatele a společnosti by měly dokázat vhodně prezentovat svou firemní kulturu a oslovovat tak potenciální uchazeče. (Vysekalová a Mikeš, 2009).

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ A VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Příprava náborové kampaně je často založena na spolupráci pracovníků personálního oddělení a pracovníků marketingu. Díky této spolupráci je firma schopná udržovat si konkurenceschopnost v oblasti pracovní síly. Řízení lidských zdrojů definovali Armstrong a Taylor (2015, s. 49), dle nich se jedná o „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“. Cíle řízení lidských zdrojů mohou být podpora organizace v dosahování cílů pomocí strategie řízení lidských zdrojů, rozvíjení kultury zaměřené na vysoký výkon nebo zajištění dostatku talentovaných a kvalifikovaných pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48). Právě zajištění pracovníků je pro tuto práci významné.

Proces získávání a vyhledávání zaměstnanců se dá rozdělit do základních fází, kterými jsou definování požadavků, získávání uchazečů a výběr uchazečů. Samotné získávání uchazečů začíná vhodnou metodou oslovení a výběrem náležitých zdrojů. A to zejména v případě, kdy se nesnažíme zaměstnance na neobsazenou pozici najít z vnitřních zdrojů, v takové situaci je proces trochu odlišný. Aby bylo hledání zaměstnance úspěšné, je vhodné analyzovat silné a slabé stránky zaměstnavatele. Personalisté by měli umět s touto analýzou pracovat už při sepisování inzerátu a provádění pohovoru (Pilařová, 2016).

Výběr zdrojů pro hledání zaměstnanců by neměl být nahodilý. Různé cílové skupiny využívají různá média a nelze oslovit všechny na jedné platformě. Ideální je zvolit kombinaci více zdrojů s důrazem na specifika dané pozice. Při výběru zdrojů se uplatňují hlavně tři kritéria. Nejdůležitější je pravděpodobnost, s jakou daná metoda přiláká vhodné uchazeče, dále rychlost a náklady spojené s využitím dané metody. Typickými zdroji jsou vlastní webové stránky, zprostředkovatelské agentury, doporučení od zaměstnanců, profesní sociální sítě, pracovní servery, inzerce v odborném i běžném či regionálním tisku, úřady práce, sociální sítě a další (Armstrong a Taylor, 2015).

Pro dnešní dobu je typické využívání různých forem online recruitmentu. Mezi jeho výhody se řadí oslovení většího množství potenciálních uchazečů a finanční nenákladnost. Na rozdíl od tradičnějších forem náboru, je online recruitment rychlejší. Takže se proces náboru zrychlil, je možné jej analyzovat a automatizovat. Nevýhodou může být vyšší množství nevhodných žádostí o zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015). Formy online recruitmentu jsou pracovní portály, sociální sítě, weby zaměstnavatelů, pracovních agentur a podobně. Výzkum (K lepšímu místu prý vedou kontakty a doporučení, 2020) poukázal na to, že

nejčastějšími sociálními sítěmi, na kterých Češi hledají zaměstnání, jsou Facebook, LinkedIn, Instagram a Twitter v tomto pořadí.

Nejvyužívanější formou online recruitmentu jsou pracovní portály. V České republice je to portál Jobs.cz, Práce.cz, Atmoskop.cz a další. Konkrétní návštěvnost těchto webů se dá pouze odhadovat, nezveřejňují ji. Dle dostupných statistik se dají za nejnavštěvovanější považovat právě Jobs.cz a Práce.cz (Kosnarová, 2016). Pilařová (2016, s. 61) rozděluje portály Jobs.cz a Práce.cz, dle nabízených pozic. Pro inzerování pozic manuálních pracovníků má být vhodnější Práce.cz a pro THP pozice, liniové a střední manažery je vhodnější Jobs.cz.

Aby inzerát na pracovních portálech uchazeče zaujal, musí upoutat jeho pozornost, dokázat ji udržet a stimulovat k odpovědi. Vhodné je začít s výstižným titulkem a končit výzvou k odeslání životopisu či kontaktování personalisty. Dále by měl inzerát obsahovat informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, informace o mzdě a benefitech a místě výkonu práce. Tyto údaje by měly být podány stručně, ale úplně (Armstrong a Taylor, 2015, s. 263). Personalisté by se při vytváření inzerátu měli naopak vyhnout nic neříkajícím informacím. Chybou je i příliš mnoho informací, které nejsou podstatné, či vynechání zásadních údajů (Pilařová, 2016, s. 60).

## 4 METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout náborovou kampaň pro vybranou firmu a formulovat doporučení pro dlouhodobou strategii employer branding. Účelem práce je její praktické využití ve firemní marketingové praxi. Objekt výzkumu zaměstnává mnoho pracovníků na dělnických pozicích a v návaznosti na situaci na trhu práce se někdy setkává s problémy s jejich obsazením. Firma zároveň vnímá interní potřebu změny v oblasti komunikace, která nemá jasné parametry, není ucelená a nevychází z empirické zkušenosti. Kromě návrhu náborové kampaně, je tak potřeba prozkoumat prvky employer branding a jejich užívání. Tato diplomová práce by měla pomoci firmě ukázat, co lze dělat lépe a jakými způsoby lze pohlížet na nábor dělníků a na celkový HR marketing. Nejprve bude realizován výzkum, který se skládá ze dvou částí, těmi jsou analýza dosavadní komunikace a skupinové rozhovory. Výsledky výzkumu poskytnou informace a podklady k zpracování projektové části práce.

### Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou položeny tak, aby orientovaly pozornost na současný stav a na možnosti vývoje. Tedy na to, jak aktuálně komunikace vypadá ale zároveň na to, jaká by mohla být. Je pravděpodobné, že zodpovězením těchto otázek se výzkum přiblíží k naplnění cíle diplomové práce.

**VO1:** Jak vnímají nově nastupující zaměstnanci současnou komunikaci firmy?

**VO2:** Jaké vlastnosti zaměstnavatele jsou pro nové zaměstnance firmy nejdůležitější?

**VO3:** Jaký je současný employer branding společnosti a jaké jsou jeho klíčové prvky?

### Výzkumné metody

Vzhledem k povaze výzkumných otázek a cíle práce byly zvoleny dvě metody výzkumu analýza komunikace a focus group. Analýza komunikace bude realizována dle teoretických konceptů, které byly popsány v teoretické části práce. Na základě volně dostupných i firmou poskytnutých sekundárních dat bude popsán personální marketingový mix a využívané komunikační nástroje personálního marketingu. Vše bude posouzeno formou analýzy obsahu dle předem stanovených kritérií, které vyplývají z teoretických konceptů. Marketingový mix bude hodnocen dle jednotlivých nástrojů. U produktu je zásadní dostatečný popis pracovního místa, znalostí i dovedností kandidáta a pracovních podmínek. Cena musí zahrnovat popis finanční i nefinanční odměny v takovém formátu, který bude pro

uchazeče motivující. Dostatečnost distribuce zase závisí na vhodné prezentaci firemní kultury a pracovního prostředí. Komunikace a její nástroje budou hodnoceny dle srozumitelnosti sdělení, vzbuzení zájmu, vhodnosti nástrojů, souladu s firemní kulturou a konzistentnosti sdělení. Výsledkem analýzy by mělo být celkové shrnutí slabých a silných stránek firmy v oblasti HR marketingu včetně posouzení soudržnosti formy a sdělení.

Focus group je skupinový rozhovor, kde jsou účastníci vybíráni podle specifických kritérií, která souvisejí s tématem zkoumání. Účelem focus group je získat hlubší porozumění názorům a zkušenostem účastníků. Rozhovor je veden ve skupině, protože se očekává, že skupinová dynamika a homogenita či heterogenita skupiny umožní získat jiné informace, než pokud by byl stejný rozhovor veden individuálně (Morgan, 2001).

Skupinové rozhovory budou realizovány, protože je důležité pochopit perspektivu, realitu a kontext účastníků výzkumu. Více než na jasná data se výzkum orientuje na pochopení procesů, motivace a emocí. Ostatně Hendl (2016) popisuje, že cílem kvalitativního výzkumu je mimo jiné i pochopit, proč se lidé chovají určitým způsobem. Jaké motivátory na ně působí a jaké emoce je při tomto chování doprovázejí. Využití kvalitativního výzkumu umožňuje poukázat na probíhající procesy a navrhnout teorie. Nevýhodou ovšem je nemožnost zobecnění výsledků nebo snadná ovlivnitelnost výsledků výzkumníkem.

### **Scénář focus group**

Struktura scénáře focus group by měla být jasná a logicky uspořádaná tak, aby se v průběhu focus group stihly diskutovat všechny otázky a témata a aby diskuse byla efektivní. Úvodní část slouží k tomu, aby se účastníci seznámili mezi sebou a s moderátorem a aby byl vysvětlen účel výzkumu (Hendl, 2016). První blok by měl být zaměřen na obecnější otázky, které umožní účastníkům vyjádřit své zkušenosti, názory a postoje vůči tématu. Druhý blok by se měl zaměřit na konkrétnější témata, která jsou důležitá pro cíl výzkumu. Tady se lze zaměřit na otázky, které umožní hlouběji prozkoumat názory a zároveň na otázky, které umožní účastníkům hledat řešení k problémům, které byly identifikovány.

### **Analýza focus group**

Polostrukturované skupinové rozhovory budou vyhodnoceny pomocí otevřeného kódování. Kódování představuje systematický postup, během kterého jsou data postupně pročitána a ke každé jedinečné myšlence je přiřazen kód. Zpravidla se jedná o slovo či krátkou větu, která do určité míry vystihuje podstatu dané myšlenky. Ještě před kódováním se ale výzkumník musí s daty seznámit, několikrát je pročíst a dělat si poznámky ohledně důležitých či

zajímavých částí (Merriam a Tisdell, 2016). Dalším krokem je induktivní přiřazování kódů. Poté dochází ke sjednocování kódů a k postupnému určování kategorií. To jsou témata, která zastupují širší skupinu kódů a umožňují snazší orientaci v datech.

Kategorie a kódy jsou spíše dílčí výsledky. Aby bylo problému hlouběji porozuměno, je potřeba zjistit, jaké podoby mohou mít identifikované postoje, myšlenky a jevy. A jaké jsou mezi nimi vztahy. Tento přístup bude pro analýzu skupinových rozhovorů využit. Jiným přístupem by mohlo být zařazení dat do kategorií dle výzkumných otázek nebo scénáře rozhovoru. Takový postup ale nenabízí prostor pro prozkoumání různých myšlenek a dává výzkumníkovi jasné hranice, které nelze jednoduše překročit (Heřmanský, 2019).

Postup využitý v této práci popisují i autorky Braun a Clarke (2006), dle nich by měl výzkum projít šesti fázemi. Seznámením se s daty, generováním počátečních kódů, tříděním kódů do potencionálních témat a kategorií, přezkoumáním témat, upřesněním témat a přípravou výzkumné zprávy. Zpráva by měla obsahovat analýzu, podrobný popis témat a zajímavé či typické příklady z rozhovorů.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost Austin Detonator (dále jen Austin) patří pod nadnárodní korporaci Austin Powder, která sídlí v USA. Tato práce se bude zaměřovat pouze na jednu pobočku společnosti, ta se nachází ve Vsetíně ve Zlínském kraji. Austin je v současné době největším producentem důlních rozbušek v Evropě a řadí se k nejvýznamnějším světovým výrobcům v oboru. Výroba rozbušek má v regionu silnou tradici, ostatně její začátek sahá až k roku 1936, kdy byla ve Vsetíně zahájena výstavba závodu Zbrojovky Brno. Společnost Austin odkoupila vsetínskou výrobu až v roce 1999. Tato pobočka firmy se řadí mezi významné exportéry a zaměstnavatele v regionu, aktuálně v ní pracuje asi tisícovka zaměstnanců. (Austin, ©2023a). Vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti je potřeba zmínit, že společnost Austin není součástí zbrojařského průmyslu a veškeré výrobky jsou určeny pouze pro průmyslové využití.

V roce 2016 byla společnost oceněna Zlínským krajem ve spolupráci s Krajskou hospodářskou komorou jako Férový zaměstnavatel anebo Genderově orientovaná organizace (Burda, 2016). Samotná společnost pak zdůrazňuje, že se v roli zaměstnavatele snaží klást důraz na CSR, profesionalitu, etické hodnoty a otevřenou komunikaci (Austin, ©2023b).

Společnost se od roku 2021 snaží více prezentovat veřejnosti. V době pandemie covid-19 totiž panoval nedostatek pracovníků ve všech oborech, a tak začal Austin spolupracovat s reklamní agenturou. Ve spolupráci s agenturou byla vytvořena vizuální komunikace, které se společnost snaží držet. Komunikační aktivity jsou ale primárně plánovány a realizovány přímo zaměstnanci společnosti. Agentura dopomáhá v oblastech grafiky či výkonnostního marketingu na sociální síti Facebook.



## 6 ANALÝZA HR MARKETINGU

Tato kapitola vychází z teoretického základu diplomové práce. Cílem je představit dosavadní komunikaci společnosti a porovnat využívané prvky s teoretickým přístupem. Analýza by měla poukázat na silné a slabé stránky komunikace i personálního marketingového mixu. Ty budou dále porovnány s výsledky skupinových rozhovorů a využity pro projektovou část diplomové práce. Většina zdrojů pro tuto kapitolu byla poskytnuta přímo společností Austin.

### 6.1 HR marketingový mix

Náborová kampaň, která bude zpracována na základě praktické části diplomové práce se bude týkat konkrétní pracovní pozice pracovnice/pracovník robotické linky. Tato pozice byla vybrána, protože má firma obecně větší potíže s obsazováním dělnických pozic. Zároveň se nepředpokládá velká rozdílnost v chování potenciálních uchazečů o tuto a jinou dělnickou pracovní pozici, takže bude firma moci přenést prvky z kampaně i do jiných náborových aktivit podobného charakteru. Následující analýza marketingového mixu tak bude zaměřena právě na konkrétní pracovní pozici. Cílem této analýzy je vytvořit přehled prvků marketingového mixu a zhodnotit jeho silné a slabé stránky dle kritérií vyplývajících z teoretické části práce.

#### **Produkt**

Pozice pracovníka robotické linky je nabízena ve dvousměnném i třisměnném provozu, který funguje od pondělí do pátku, přičemž týdenní pracovní fond je 37,5 hodin. Protože zaměstnanci pracující na třisměnný provoz mají jiné platové podmínky než zaměstnanci pracující na dvousměnný, bude se práce dále zabývat pouze pozicí pro třisměnný provoz. Tito zaměstnanci se podílejí na finalizaci produktu. Náplní jejich práce je obsluha robotického zařízení, což zahrnuje i spolupráci se seřizovači. Pracovníci robotické linky jsou součástí malého kolektivu a pracují v čistém a moderním prostředí (Austin, ©2023c).

Požadavky na pracovní pozici nejsou vysoké. Po uchazečích je požadována přesnost, pečlivost, zodpovědnost a spolehlivost. Nejvyšší důraz je kladen na manuální zručnost, která je při práci s rozbuškami důležitá. Požadována je také flexibilita. Zvýhodnění jsou lidé, kteří již absolvovali pyrokurz, to mohou být bývalí zaměstnanci. Pyrokurz je základní pyrotechnický vzdělávací program, který musí absolvovat všichni pracovníci firmy. Jiné nároky na vzdělání nejsou uvedeny. Dostačující je základní vzdělání, ale obvyklými

uchazeči jsou spíše lidé, kteří mají výuční list, méně obvykle pak lidé s maturitní zkouškou či vyšším vzděláním. Mimo mzdu a zaměstnanecké benefity, což bude popsáno v následujících odstavcích, nabízí společnost Austin nástup dle dohody a podporu při zapracování.

### **Cena**

Pokud je cena vnímána jako odměna za práci, je její nejpodstatnější složkou mzda. Austin uvádí, že nabízí „výhodné platové podmínky zohledňující třisměnný provoz“ (Austin, ©2023c). A zároveň, že pracovníci třisměnného provozu mají příplatek za noční směny 50 korun na hodinu. Konkrétní výši mzdy inzerát neuvádí. Společnost nechce zveřejňovat konkrétní výši mzdy, dle interních zdrojů se pro uchazeče může jednat o zajímavou nabídku. A to zejména vzhledem k nárokům, které jsou na ně kladeny a ve srovnání s průměrnou mzdou ve Zlínském kraji, která byla na konci roku 2022 necelých 40 000 korun (ČSÚ, 2023).

Společnost nabízí svým zaměstnancům mnoho benefitů. Prezentovány jsou finanční benefity jako odměny zaměstnancům za hospodářský výsledek firmy, odměny při pracovních výročích nebo při odchodech do důchodu. Dalšími benefity, které firma prezentuje na svých webových stránkách (Austin, ©2023b) jsou 5 dní dovolené navíc, příspěvek na dopravu, zvýhodněné telefonní tarify, příspěvek na penzijní připojištění, zdravotní připojištění zaměstnanců, příspěvek na tábory pro děti zaměstnanců, slevy u obchodních partnerů nebo právní poradenství zdarma. Austin se věnuje také pořádání akcí pro zaměstnance a jejich děti jako ples, zahradní slavnost, besídky, bruslení nebo cvičení jógy. Důležitou součástí zaměstnaneckých výhod je i dotovaná teplá strava ve firemních jídelnách pro všechny pracoviště. Dále Austin dává svým zaměstnancům dárky k Vánocům, ke Dni matek a ke Dni otců, příspěvek 2000 korun na benefiční kartě a v neposlední řadě nabízí ochranné pracovní pomůcky nad rámec zákona. Zajímavým finančním benefitem, který chybí na webových stránkách, ale je prezentován na některých reklamách, je 13. mzda.

### **Distribuce**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, distribucí jsou myšleny zejména prvky, které mohou ovlivnit rozhodování kandidáta. Řadí se sem například podniková kultura, image, vzorce a normy chování nebo samotné místo výkonu práce.

Uchazeči o zaměstnání mají relativně omezené množství zdrojů, odkud mohou takové informace získat, aby byli schopni učinit informované rozhodnutí. Část informací může

vycházet z firemních webových stránek. Austin se tam prezentuje jako tradiční a významný zaměstnavatel, který si uvědomuje morální a sociální odpovědnost k zaměstnancům i veřejnosti. Jako pilíře v oblasti hodnot uvádí společnost tradici, sociální odpovědnost, investice do budoucnosti, bezpečnost práce, výzkum a vývoj a ochranu životního prostředí. Heslem společnosti je „Safety First!“, tedy bezpečnost vždy na 1. místě. Dle webu je při výběru zaměstnanců kladen důraz na etické zásady a profesionalitu. Ve vztahu k zaměstnancům je pak kladen důraz na otevřenou komunikaci. Pracovní atmosféra je přátelská, mnohdy až rodinná. Tímto se společnost taktéž prezentuje „ačkoliv jsme součástí světové korporace, panuje u nás atmosféra rodinného podniku“ (Austin, ©2023b).

Areál společnosti se nachází ve Vsetíně, Jasenicích. Jedná se o okrajovou část města a o údolí, ve kterém sídlí mnoho výrobních firem. Areál Austinu se nachází až na samotném konci tohoto údolí, díky tomu jsou přímo kolem něj lesy a areál nepůsobí příliš industriálně. Je dostupný autem či linkami MHD. Firma dbá na udržování moderního a čistého pracovního prostředí.

## **Komunikace**

Společnost Austin využívá různé komunikační kanály s cílem propagace jednotlivých pracovních nabídek i s cílem budování značky zaměstnavatele. Všechny komunikační nástroje a kanály, které se vztahují k HR marketingu společnosti budou více popsány v kapitole 6.2. Pro propagaci daného pracovního místa ale byly v minulosti využity webové stránky, pracovní portály, Facebook, inzerce v tisku, billboardy a CLV.

### **6.1.1 Zhodnocení marketingového mixu**

Na základě teoretických východisek byla stanovena kritéria, která by měla být v jednotlivých kategoriích splněna, aby byl marketingový mix vhodně sestaven. Kritéria i jejich zhodnocení jsou popsána v jednotlivých tabulkách.

Tabulka číslo 1 ukazuje zhodnocení produktu. Na popisu pracovního místa lze ocenit snahu o stručnost, protože dlouhé inzeráty mohou uchazeče odradit. Ovšem některé záležitosti týkající se organizace práce a pracovních podmínek by mohly být zmíněny, neboť by se mohlo jednat o důležitý faktor při výběru zaměstnavatele a budování značky zaměstnavatele. Pokud by bylo nutné udržet stručný charakter, je možné využít například odkazů, které zájemce navedou k podrobnějším informacím.

Produkt
---------

<u>Kritérium</u>	<u>Zhodnocení</u>
Dostatečný popis pracovního místa	Pracovní místo je popsáno velmi stručně, to vychází ze zkušeností personalistek společnosti při obsazování podobných pozic.
Dostatečný popis znalostí a dovedností kandidáta	Vzhledem k šíři požadovaných vlastností a dovedností lze toto kritérium považovat za dostatečně splněné.
Pracovní podmínky a organizace práce	Pracovní podmínky jsou popsány taktéž stručně, ačkoliv se na webu dají další informace dohledat.

Tabulka 1 - Zhodnocení produktu (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je popsáno v tabulce číslo 2, popis finančního i nefinančního ohodnocení je zpravidla stručný. Vše je popsáno pouze ve dvou bodech, přestože se jedná o klíčové motivační faktory, které mohou ovlivnit názor potencionálního uchazeče ohledně nabízené pracovní pozice. V záložce kariéra na webových stránkách je možné vše dohledat, ale zejména u online pracovního inzerátu by bylo vhodné uvést alespoň odkaz na stránku, která rozsah a množství benefitů upřesňuje.

Cena	
<u>Kritérium</u>	<u>Zhodnocení</u>
Finanční odměna	Je popsána velmi nekonkrétně a u některých komunikačních kanálů zcela chybí.
Nefinanční odměna	Benefity jsou v pracovním inzerátu zmíněny jen okrajově, přitom se jedná o důležitou součást image firmy.

Tabulka 2 - Zhodnocení ceny (zdroj: vlastní zpracování)

Distribuce je zhodnocena v tabulce číslo 3. Firma ve své komunikaci týkající se pracovního místa dostatečně zmiňuje hodnoty, které jsou pro ni důležité. Firemní kultura v takovém

smyslu, jak ji popsali zaměstnanci během skupinových rozhovorů, není prezentována. Stejně tak není dostatečně prezentováno ani pracovní prostředí. Je zmíněno, ovšem chybí dostatek fotografií, které mohou uchazeče zaujmout.

Distribuce	
<u>Kritérium</u>	<u>Zhodnocení</u>
Firemní kultura	Firemní kultura by se do komunikace mohla více promítat. Hodnoty jsou ale komunikovány jasně.
Pracovní prostředí	Je komunikováno omezeně, chybí fotky, ačkoliv sami zaměstnanci jej v rozhovorech označili za důležité a velmi příjemné.

Tabulka 3 - Zhodnocení distribuce (zdroj: vlastní zpracování)

Prvek komunikace byl z tohoto hodnocení vyřazen, protože je mu věnována kapitola 6.2, v tomto případě by kritérii bylo jasné a srozumitelné sdělení a vzbuzení zájmu.

## 6.2 Komunikační nástroje HR marketingu

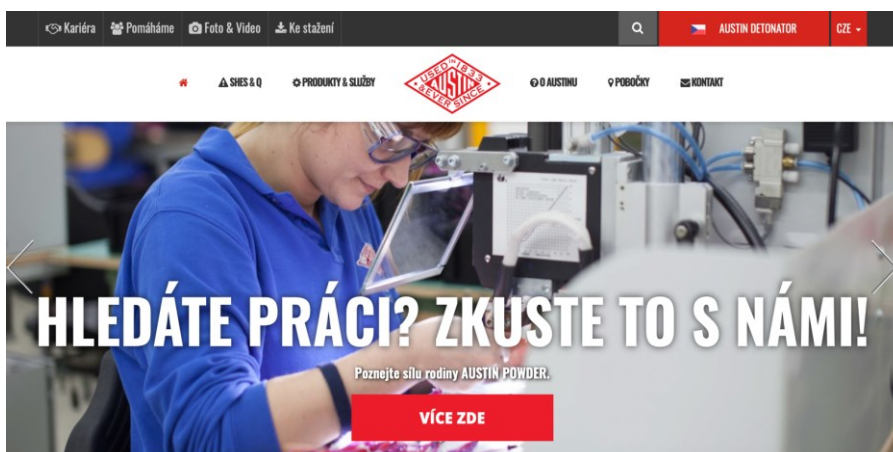
Společnost Austin využívá externí i interní nástroje personálního marketingu. Vzhledem k zaměření práce se bude tato kapitola zabývat zejména těmi externími, ovšem pro úplnost je potřeba zmínit také ty interní. Některé nástroje jsou osobního charakteru, třeba pravidelné porady s vedoucím nebo hromadné briefingy s výrobním ředitelem. Dále jsou pro šíření informací využívány nástěnky a firemní intranet. Pravidelná hromadná komunikace je zajišťována firemními novinami AD listy, které vychází v měsíčních intervalech, 3x ročně je vydáván časopis AD Impuls. Navíc společnost pořádá pravidelnou prosincovou celofiremní konferenci.

Jak již bylo zmíněno, v roce 2021 Austin započal spolupráci s reklamní agenturou. Cílem spolupráce bylo vytvoření konceptu, který se bude do komunikace dlouhodobě promítat a vytvoření grafického zpracování. V této době se začaly využívat billboardy, předtím se využívaly spíše plakáty, tisková inzerce, Facebook a ojediněle také rádio.

Externí komunikace společnosti se dá rozdělit na tři kategorie. Jedná se o náborové kampaně, o kampaně s cílem šíření povědomí o značce zaměstnavatele a dále o komunikaci CSR aktivit. Ačkoliv mají tyto aktivity různé komunikační cíle, všechny pomáhají budovat značku a ukazovat firmu v dobrém světle, proto jsou pro tuto práci a následnou tvorbu projektu důležité. Pro popsání jednotlivých nástrojů bylo zvoleno rozdělení na offline a online nástroje, jak je uvedeno v teoretické části. Zdroje pro zpracování této kapitoly byly poskytnuty zaměstnancem společnosti.

### Online komunikace

Důležitým nástrojem jsou webové stránky firmy, respektive jejich česká mutace, na které se tato pobočka prezentuje. Webové stránky jsou zpracovány dle zásad korporátního designu. Společnost na nich prezentuje své produkty a služby nebo historii vsetínské pobočky. Z hlediska značky zaměstnavatele a náboru je důležitá sekce *Kariéra*. Kromě klasických inzerátů, které byly popsány v předchozí kapitole, je tato záložka věnována i prezentaci benefitů, Austinu jako zaměstnavateli, důležitým informacím pro uchazeče a informacím pro studenty a školy. Benefity jsou přehledně a stručně zpracovány pomocí piktogramů s popisky. Stránka *AUSTIN jako zaměstnavatel* je poměrně dlouhá, ale využívá taktéž piktogramů a i fotografií. Na webových stránkách je ještě zajímavá záložka SHES a Q, která prezentuje hodnoty či zásady, kterými se firma řídí.



Obrázek 2 - Webové stránky společnosti (zdroj: Austin, 2023b)

Sociální síť Facebook je nejvyužívanějším komunikačním kanálem společnosti. Příspěvky jsou zveřejňovány pravidelně, obvykle alespoň jednou týdně. Společnost tuto sociální síť využívá pro komunikaci různorodých sdělení. Mimo jiné pro komunikaci CSR aktivit směrem k veřejnosti, ale také směrem k zaměstnancům, kteří se těchto aktivit nezdědká účastní. Dále je využívána pro propagaci volných pracovních pozic nebo úspěchů společnosti.

Zajímavým prvkem je snaha o budování komunity pomocí call-to-action příspěvků. Komunikace na této sociální síti by se dala popsat jako přátelská, otevřená a profesionální. Uživatelé Facebooku se do komentářů spíše nezapojují, ale sdílení a pozitivní reakce na příspěvky jsou časté. Pro náborové příspěvky jsou využívány propagační plakáty, ke kterým je připojen popis s odkazem na webové stránky společnosti. Na většině graficky zpracovaných příspěvků lze vidět snahu o implementaci korporátního designu.



Obrázek 3 - Ukázka placené propagace na sociální síti Facebook (zdroj: interní dokumenty společnosti)

Společnost využívá i sociální síť LinkedIn, která je ze své podstaty vhodnější pro komunikaci s THP zaměstnanci či s potenciálními THP zaměstnanci. Společnost je na této sociální síti obdobně aktivní jako na Facebooku a zpravidla využívá stejnou formu a obsah příspěvků. Pro náborové aktivity jsou využívány také pracovní portály, na těch jsou zveřejňovány nabídky práce ve stejném znění jako na webových stránkách. Je využíváno rozdělení pracovních portálů, kdy na portálu Jobs.cz jsou inzerovány pozice THP a na portálu Práce.cz jsou inzerovány pozice ve výrobě.

### Offline komunikace

Pravidelně využívaným nástrojem jsou ve společnosti Austin plakáty, billboardy a citylight vitríny. Většinou se jedná buď o součást náborové kampaně na konkrétní pozici nebo o udržování značky zaměstnavatele. To závisí na aktuálních potřebách organizace. Vždy je zakomponováno logo firmy a je viditelná snaha o dodržování pravidel korporátního designu a barev. Plakáty jsou distribuovány na výleповé plochy ve Vsetíně a okolních obcích v okruhu asi 25 kilometrů. Ve stejných lokalitách se nacházejí i Austinem využívané billboardy, bigboard a CLV. V případě kampaní, které mají podporovat budování značky

zaměstnavatele, využívá Austin slogany jako „My se o své zaměstnance staráme“ nebo „Světová firma ve valašském údolí“. Dále jsou zdůrazňována slova jako rodina, stabilita, respekt a benefity. Pokud se jedná o přímou součást náborové kampaně, mohou být sdělení více či méně konkrétní. Využit byl třeba slogan „Držíme vám místo“, což lze vidět na obrázku č. 4. Plakát s konkrétnější nabídkou je na obrázku č. 5. Ukázky dalších reklam jsou v příloze P I.



Obrázek 4 - Ukázka billboardu (zdroj: interní dokumenty společnosti)



Obrázek 5 - Ukázka plakátu (zdroj: interní dokumenty společnosti)

Využívána je i inzerce v regionálním tisku. Jedná se o inzertní noviny Anna, regionální tisk Jalovec, Noviny Kraje Valašsko a Vsetínské noviny. Jsou využívány podobné a někdy i stejné grafické zpracování a texty jako u prvně zmíněné formy offline komunikace. V tomto případě ale bývají častěji zveřejněna informačně hutnější sdělení. Recipient tak může získat nejen informaci, že Austin hledá nové zaměstnance, ale už ve zkratce ví, co pozice obnáší a jaké benefity mu jsou nabízeny. To ostatně ukazuje obrázek č. 6.



Světový výrobce rozbušek hledá do týmu

## PRACOVNICE/-ÍKY RUČNÍ I ROBOTICKÉ LINKY

**Dvousměnný i třisměnný provoz**

**Nabízíme:**

- 13. plat
- 25 dní dovolené
- příspěvek za noční směnu 50 Kč/h
- příspěvek na dopravu a další benefity

Pro více informací kontaktujte personální oddělení:

- ☎ 571 404 178
- ✉ [personal.info@austin.cz](mailto:personal.info@austin.cz)
- 🌐 [austin.cz/kariera](http://austin.cz/kariera)
- 📍 Jasenice 712, 755 01 Vsetín

**AUSTIN POWDER**

Obrázek 6 - Ukázka inzerce v tisku (zdroj: interní dokumenty společnosti)

Společnost využívá v omezeném měřítku i rádiovou reklamu. Ta byla využita v roce 2017 na rádiu Rock Max a v roce 2022 na rádiích Hitrádio Orion a rádio Čas. V roce 2022 měly reklamy na obou médiích stejné znění, ovšem namluvil je pokaždé někdo jiný. Text reklamy nejprve zdůrazňuje nabízené benefity a poté prezentuje, že má Austin volná místa ve výrobě. Podobně méně využívanou formou propagace jsou také letáčky. Ty se využívají spíše jako doplněk při CSR nebo HR aktivitách. Úvodní strana letáku je zpracována stejně jako inzerce v tisku, druhá strana představuje společnost a prezentuje její hodnoty.

### 6.2.1 Zhodnocení komunikačních nástrojů

Jak vychází z teoretické části práce, společnost by se měla snažit o budování dlouhodobé pozitivní image, která poukazuje na zaměstnavatelské kvality organizace. Díky takové prezentaci může společnost oslovovat potenciální uchazeče o zaměstnání ještě předtím, než je začne hledat. Veškeré aktivity by se ale měly opírat o firemní kulturu a být v souladu s cíli a strategií podniku.

Na komunikaci společnosti Austin lze ocenit využívání více kanálů, které umožňuje oslovení široké skupiny uchazečů. Přesto je komunikace směřována regionálně, což je naprosto vhodné. Webové stránky jsou snadno dohledatelné, přehledné a mohou tak pomoci s pasivním náborem a prezentací společnosti. Využívání Facebooku je účelné vzhledem k charakteru převážně cílové skupiny a pravidelnost příspěvků napomáhá k udržení profilu společnosti mezi relevantním obsahem. U offline nástrojů tiskového charakteru lze považovat za silnou stránku ustálený korporátní design, včetně použití loga, fontu a barev. Zároveň lze sledovat, že se komunikace snaží budovat pozitivní obraz pomocí kampaní, jež se nevztahují přímo k náboru. Tím se společnost zviditelňuje veřejnosti. Podobný výsledek se dá předpokládat u aktivit sponzoringu, které jsou velmi široké a vhodně zaměřené na region.

Na základě porovnání komunikace s teoretickými přístupy lze sledovat i slabé stránky. Jedním z důležitých kritérií úspěšné komunikace je konzistentnost. Společnost se na webových stránkách a s využitím různých offline nástrojů snaží komunikovat své hodnoty. Ovšem často není zcela zřejmé, že se o hodnoty jedná, případně nejsou stejné jako hodnoty zmíněné jinde. Například záložka na webových stránkách SHES a Q pravděpodobně prezentuje 5 hodnot společnosti směrem k zákazníkům. V záložce kariéra pak lze najít 6 pilířů, jež Austin využívá jako zaměstnavatel. A na letáku jsou znázorněny 4 hodnoty, kterými se společnost řídí. Některé z těchto údajů jsou stejné, některé se liší. Některé jsou do komunikace viditelně promítány, jiné ne.

Využívání Facebooku by mohlo být častější, zároveň by se mohla přidat další sociální síť. Zajímavé je, že velmi atraktivní benefit jako 13. plat na webových stránkách vůbec není zmíněn. Oproti tomu benefit kávy zdarma je hlavním sdělením u několika grafických zpracování reklam. Komunikace společnosti by také mohla těžit z aktivnějšího využívání nástrojů PR a méně intuitivního vedení komunikace. Kritéria pro hodnocení komunikace zmíněná v předchozí kapitole nelze bez dalšího zkoumání například pomocí focus group, hodnotit.

## 7 VÝZKUM METODOU FOCUS GROUP

Skupinové rozhovory byly realizovány na začátku března v areálu společnosti Austin ve Vsetíně, a to během dvou dní. V pondělí 13. března byla realizována focus group se zaměstnanci oddělení HR a komunikace, v úterý 14. března byla realizována focus group se zaměstnanci výroby. Oba skupinové rozhovory se odehrávaly v zasedací místnosti, kterou připravila zaměstnankyně firmy. K dispozici byla participantům voda a občerstvení. Oba rozhovory trvaly téměř hodinu a čtvrt, přičemž u obou předcházelo i následovalo neformální představení a konverzace. Následovalo zapnutí nahrávacího zařízení, participanté byli požádáni o souhlas s nahráváním a o představení se. U dotazování a diskuse panovala uvolněná atmosféra.

Scénář byl polostrukturovaný, aby bylo možné reagovat na odpovědi participantů a skupinovou dynamiku. Zároveň polostrukturovaný scénář umožňuje přeskakovat otázky i témata a věnovat se těm, které během rozhovoru vykazují vyšší důležitost. Scénáře obou rozhovorů jsou v příloze P II. V příloze P III je ukázka části přepsaného rozhovoru s cílovou skupinou.

### Participanté

Účastníky obou ohniskových skupin byli zaměstnanci firmy. Důvodů k tomuto kroku je několik. Práce se zaměřuje na HR marketing a employer branding, ten je mimo jiné realizován i vůči vlastním zaměstnancům. Právě oni mají reálnou zkušenost a vzhled do této problematiky, prošli procesem hledání zaměstnání, výběrového řízení v dané firmě i adaptací. Jejich každodenní zkušenost se zaměstnavatelem poskytne argumenty, ty lze využít v projektové části práce a poukáže na slabiny, které bude třeba posílit. Zároveň zaměstnanci společnosti jsou představiteli skupiny, na kterou by výsledná kampaň měla cílit.

Pro anonymizaci participantů bylo přistoupeno k jejich označení dle písmen v abecedě a změně věku v jednotkách let. Pro první focus group byli osloveni zaměstnanci personálního a komunikačního oddělení. Bylo potřeba počítat s tím, že počet, věk či pohlaví bude ovlivněn právě složením zaměstnanců z těchto oddělení. Druhá focus group byla sestavena ze zaměstnanců, kteří jsou ve firmě po dobu kratší jednoho roku. Tito zaměstnanci pracují na dělnických pozicích ve výrobě. Zaměstnanci byli tedy vybíráni na základě délky pracovního poměru, ale také ochoty účastnit se výzkumu. Byli osloveni zaměstnankyně společnosti a po dobu skupinového rozhovoru omluveni z práce. Vzhledem k tomu, že součástí cílové skupiny jsou spíše ženy, tvořily větší počet participantů.

**Focus group se zaměstnanci HR a komunikace (dále FG1)**

A – žena, 28 let, HR specialista

B – žena, 53 let, Senior HR specialista

C – žena, 29 let, HR specialista

D – žena, 45 let, vedoucí komunikace

**Focus group se zástupci cílové skupiny, dělníky (dále FG2)**

E – žena, 22 let, vesnice, středoškolské s výučním listem, dělnická pozice

F – žena, 58 let, vesnice, středoškolské s maturitou, dělnická pozice

G – muž, 31 let, vesnice, středoškolské s výučním listem, dělnická pozice

H – muž, 26 let, město, středoškolské s výučním listem, dělnická pozice

I – žena, 35 let, vesnice, středoškolské s výučním listem, dělnická pozice

J – žena, 60 let, vesnice, středoškolské s výučním listem, dělnická pozice

K – žena 40 let, město, středoškolské s maturitou, dělnická pozice

**7.1 Analýza focus group**

Při analýze tohoto výzkumu bylo nutné nejprve se s daty seznámit, najít v nich témata, která se týkají výzkumných otázek, ale také hledat unikátní myšlenky. Poté došlo k roztříštění dat na jednotlivé myšlenky, nebyly vynechány ani ty, které se na první pohled tématu výzkumu natolik netýkají. Dalším krokem bylo induktivně přiřadit kódy, zároveň byly ke každému kódu přiřazeny předměty, čeho se kód týká, což usnadnilo další fázi analýzy. Pak došlo ke sjednocování kódů a k postupnému určování kategorií. Z kategorií byla vytvořena 4 témata, která byla několikrát upravena a zpřesněna. Jednotlivá témata jakožto výsledky analýzy jsou popsána v následujících kapitolách. Tabulka č. 4 níže ukazuje, do kterých témat spadají jednotlivé kategorie kódů. První dvě témata se zdají být pro práci nejzásadnější, proto je jim věnováno více prostoru.

<u>Téma</u>	Image a externí komunikace	Cílová skupina, jejich postoje a zkušenosti	Zaměstnání v Austinu	Význam regionu
<u>Kategorie</u>	HR marketing Image Komunikace Nábor Interní komunikace	Cílová skupina Rodina, přátelé a známí Hledání práce Minulost	Život ve firmě Vztahy ve firmě Postoje zaměstnanců Zkušenost s Austinem	Benefity Finance Doprava Region Fungování firmy

Tabulka 4 - Přehled témat analýzy focus group (zdroj: vlastní zpracování)

### 7.1.1 Image a externí komunikace

Image Austinu je mezi participanty vnímána spíše pozitivně, a to i retrospektivně v době, kdy nebyli zaměstnanci. „Vždycky když o Austinu někdo mluvil, tak jenom pozitivně. Ani si nevybavuji, že bych třeba slyšela něco špatného“ (F). To se ostatně projevovalo u obou skupinových rozhovorů. Pouze u FG2 byla zmíněna i jedna negativní konotace, kdy participantka registrovala, že bývalý zaměstnanec odešel kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení. V souvislosti s firmou byla opakovaně zdůrazňována slova jako stabilita, rodina, tradice a férovost. „Myslím, že máme dobré jméno. Jméno stabilního, léta páně zaměstnavatele, který odolává běžným výkyvům na trhu práce a na trhu vůbec, vždy to od toho roku 1999, to byla stabilní firma.“ (B). Zajímavé je, že vnímání Austinu jako rodinné firmy má u obou focus group dva významy. Jeden u vztahů, které někdy mají až rodinný charakter. Druhý význam je doslovný, protože ve firmě pracuje celá řada rodinných příslušníků.

**Opakovaně se diskuse v průběhu obou rozhovorů vracela k myšlence šíření dobrého jména firmy skrze současné zaměstnance, jedná se tedy o word of mouth marketing využitý v HR.** „Měla jsem tady rodinné příslušníky, kteří byli spokojeni, takže jsem vlastně nastupovala na základě tří doporučení“ (I). Podobné zkušenosti popisují i zaměstnankyně z HR. Tento faktor se zdá být velice významným napříč oběma skupinovými rozhovory. Zkušenosti rodiny či známých jsou při rozhodovacím procesu nejzásadnější. Ojedinele se participanti v této souvislosti vyjadřovali k důležitosti ekologie, sponzoringu a dobrého finančního ohodnocení. Účastníci FG1 byli mnohem vnímavější vůči aktivitám, které sami

organizují, jako je sponzoring a sociální plnění. Oproti tomu v FG2 byla tato témata sice zmíněna, ale v mnohem menší míře a účastníci jim také přiřkládali menší důležitost.

FG1 se při diskotování o externím HR marketingu společnosti zabývala zejména tím, odkud vychází nápady pro komunikaci. Zároveň bylo poukázáno na podobnost komunikace u různých výrobních firem v okolí. Při rozhovoru s FG2 byly pohledy na komunikaci rozmanitější. Lišily se od „*nejde přehlédnout*“ (H), po „*nevím, moc si nepamatuji, že bych to někde viděla a zaujalo by mě to*“ (F). Obecně se participanti shodli na tom, že začali veškeré komunikační aktivity silně vnímat po nástupu do práce. Někteří uvedli, že si jich začali více všimnout v době, kdy uvažovali o změně práce. „*A když jsem si nebyla jistá, co dál s prací, tak jsem to měla na očích*.“ (K). Téměř všichni participanti dokázali uvést konkrétní umístění reklam a jejich obsah, ten byl více diskutován. Participantům například u některých plakátů a billboardů chybělo více konkrétní sdělení.

**Zajímavé je, že ačkoliv u FG1 byla část diskuse samovolně věnována sociálním sítím, u FG2 tomu tak nebylo. Lze předpokládat, že zaměstnanci HR a komunikace, kteří účty sami spravují, mají tendenci přiřkládat jim větší důležitost.** V kapitole 6.2 je zmíněno, že Facebooková komunikace je pro Austin důležitá a je společností považována za úspěšnou. To koresponduje s výroky participantů z FG1. Ve druhém skupinovém rozhovoru ale Facebook nikdo z účastníků sám nezminil. Když byli dotazováni na tuto konkrétní síť, někteří ani nevěděli, že Austin Facebook má. Vysvětlením tohoto rozporu může být na jednu stranu rozdílná náplň a charakteristika práce respondentů. Na druhou stranu by příčinou mohla být nedostatečná loajalita a angažovanost nově přichozích zaměstnanců. Ačkoliv jsou s firmou spokojeni, jejich zkušenosti ještě nejsou natolik rozsáhlé ani pozitivní, aby se angažovali mimo svou pracovní náplň. Možná se neměli odkud dozvědět, že tato stránka existuje a k čemu by jim mohla být užitečná.

Dalším zajímavým poznatkem je, že participanti FG2 cítí nedostatečnou komunikaci Austinu ohledně jejich výrobků. Několik z nich řeklo, že předtím, než se o firmu začali zajímat jako o zaměstnavatele, nevěděli, co vyrábí a často se s tím setkávají mimo práci. „*Ted' hodně lidí přišlo s tím, že když dělám v Austinu, tak ted' skrz Ukrajinu určitě budeme mít hodně práce, a to jsem byla našťvaná, to teda ne. U nás se nic takového nedělá, to jste se spletli, to je úplně jiný průmysl*.“(I). Ačkoliv se to nemusí zdát jako problematické, podobnou myšlenku vyjádřilo i vedení Austinu při zadávání této diplomové práce. Výroba rozbušek totiž může mít poněkud negativní konotace. Přesto participanti tvrdí, že i pokud by

přesně věděli, co firma vyrábí, jejich rozhodnutí nastoupit tam do práce by to nějak neovlivnilo.

### 7.1.2 Cílová skupina, jejich postoje a zkušenosti

Dalším zastřešujícím tématem, které vzniklo po vytvoření kódů druhé úrovně, je cílová skupina. Účastníci FG2 měli velmi podobné zkušenosti ohledně výběru nového zaměstnání. Pro všechny bylo nejzásadnější doporučení přátel, rodiny či známých. Pouze jeden participant měl jinou zkušenost, „*Já jsem třeba vůbec nevěděl, do čeho jdu. Rozvázal jsem životopisy tady po těch větších firmách a první se mi ozval Austin.*“ (H). Doporučení jsou natolik relevantní, že někteří participanté pouze zaslali životopis, aniž by si o firmě zjišťovali cokoli bližšího. Pokud si participanté zjišťovali více informací, zpravidla k tomu využili webové stránky společnosti. Důvodem bylo zjištění informací před pohovorem nebo jen zvědavost. K tomuto se také váže výrok participantky B z FG1 „*Dle našich pravidel to vyvěšujeme nejdříve interně na naše nástěnky. Aby to mohli říct rodině, známým nebo se sami posunout. Pak s týdním, čtrnáctidenním zpožděním to hodíme na naše stránky a na pracovní portály, sociální síť. U běžných dělnických pozic k tomu často ani nedojde.*“ Nezřídka tak dochází k situacím, kdy současní zaměstnanci, jejich rodina, přátelé a známí jsou po omezenou dobu vlastně jedinými možnými uchazeči o nabízená místa. **Důvěra, s jakou vkládají tito lidé svou kariéru do rukou známých či rodiny, se zakládá na dlouhodobých vztazích. Jak říká participant G o svém kamarádovi, „Já ho znám, on nekecá ani nepřehání.“** Dle slov participantů by i oni sami nyní společnost doporučili.

Novou práci si pět participantů z FG2 hledalo na základě nespokojenosti s předchozím zaměstnáním, jedna participantka ukončovala rodičovskou dovolenou a jedna participantka ukončovala vzdělávání. **V nárocích na nové zaměstnání se shodovali, následující ukázka demonstruje jejich motivaci.** „*Já jsem se tehdy rozhodla, že chci s tou starou prací skončit a jít někam, kde budu mít prostě čistou hlavu a klid. A tak jsem se rozhodla pro Austin, protože všichni ti známí říkali, že to tady tak je.*“ (K). Tento motivační faktor byl zmíněn i během FG1. Stejně tak byl u obou skupin zmíněn provoz ve všedních dnech, který je považován za výhodu. Zajímavou motivaci zmínila participantka I, kterou přesvědčilo i to, že dělá kvalitní výrobek, který pozitivně slouží. Tato poznámka vyvolala mezi participanty diskusi ohledně známosti výrobků Austinu v okolí, což bylo již zmíněno v předchozí kapitole. Každopádně s kolegyní ostatní souhlasili, i přestože nad tímto do teď neuvažovali. Jiným faktorem byla možnost změny náplně práce v případě nespokojenosti.

Důležitou roli v procesu hledání práce hrála dle participantů z FG2 rychlá a vstřícná komunikace ze strany společnosti. Tento faktor byl při FG1 opomenut, což bude pravděpodobně způsobeno tím, že se jedná o jejich náplň práce a možná to vnímají jako normu. Tomu ovšem neodpovídají zkušenosti participantů z jiných firem „*To není, jak v jiných firmách, že máš počkat, až se ozvou a pak se nikdo neozve.*“ (F). Participant H zmínil i skutečnost, že chtěl porovnat nabídky od více firem, ale rychlá komunikace Austinu jej přesvědčila, aby nastoupil právě tam. **Komunikace všeobecně je pro tuto cílovou skupinu velmi důležitá. Ať už v nejbližším pracovním kolektivu nebo v celé firmě. Zkušenostem se zaměstnankyněmi z HR, přikládají velký význam.** Je však nutné zmínit, že jeden participant (G) popsal i opačnou zkušenost, do práce musel nastoupit dříve, než bylo původně domluveno. Na dalších pozitivních rysech komunikace to dle něj nic nezměnilo.

Participantů byli dotazováni i na aktuální pocity spojené se zaměstnáním ve firmě Austin. Cílem tohoto dotazování bylo porovnat nakolik se objevuje rozpor mezi očekáváním a realitou, který by se mohl promítnout do word of mouth marketingu firmy. Již byla zmíněna důležitost komunikace, která se navenek nemusí zdát jako zásadní. **Co je ovšem pro cílovou skupinu důležité je dodržování slova, férovost, lidský přístup, ochota řešit problémy a jistota do budoucnosti.** Například matky dětí poukazovaly na problémy v jiných firmách, kde nechtějí zaměstnat matky či se k nim chovají nepříjemně, pokud potřebují zůstat s nemocným dítětem doma. To popisuje participantka I „*Když jsem musela být s dítětem doma, tak jsem byla nervózní, co bude v práci. A tady to vůbec není problém.*“ „*Je to lidská firma, že se k lidem chovají hezky*“ (K). Lidský přístup v práci popisovaly také účastnice první focus group. Pokud to lze, vedení se svým zaměstnancům snaží vyhovět.

Ačkoliv bylo během FG1 poukázáno na důležitost finančního ohodnocení u cílové skupiny, během FG2 se k tomuto tématu účastníci sami příliš nevyjadřovali. Došlo ale k situaci, kdy participantka G řekla, že jsou pro ni důležité peníze. Ostatní neverbálně potvrdili tento postoj, ale dále se k němu příliš nevyjadřovali. Je pravděpodobné, že finance jsou u této skupiny téma, o kterém neradi diskutují. Zatímco v FG1 je to něco, s čím se setkávají běžně.

### 7.1.3 Zaměstnání v Austinu a interní komunikace

Další téma umožňuje pohled na důležité prvky zaměstnání ve firmě. Jedním z těchto prvků je prostředí, z hmotného i nehmotného hlediska. Nově příchozí zástupci cílové skupiny oceňují udržovaný, moderní a nepříliš industriální areál společnosti. Zaměstnankyně z FG1 zase poukázala na pohled z druhé strany. „*Lidé se poslouchají, a i benefity se vybírají podle*



*toho, co by se těm lidem mohlo líbit, zvyšuje se kvalita prostředí, aby ti lidé byli spokojenější a motivovaní.“ (D).*

Nehmotným prostředím je myšlena určitá atmosféra ve firmě a vztahy v kolektivu. Jedná se o velkou firmu, ale lidé ve výrobě zpravidla pracují v menších kolektivech, nejčastěji ženských. *„To mi taky v HR říkali, že mě musí upozornit, že ten ženský kolektiv je takový náročnější. To ale vedení moc neovlivní.“ (I).* Toto tvrzení lze doplnit ještě výrokiem participantky z FG1, *„Občas sice ty ženy jdou proti sobě a něco si vyčítají, ale pak si spolu na zahradní party stejně sednou k jednomu stolu.“ (B).* V obou focus group se objevoval názor, že je kolektiv je pro cílovou skupinu velmi důležitý. Všeobecnou atmosféru ve firmě, pak shrnula jedna z participantek FG2 *„ I když jsem narazila na někoho náhodně v areálu a potřebovala jsem znát třeba cestu, tak jsou ti lidi hodní, ochotní. Mně prostě přijde, že jsou spokojení. Vždycky se najde někdo, kdo brblá a je nevděčný. Ale jsou firmy, kde se prostě jenom maká a nikdo se na vás neohlíží, jestli máte pauzu nebo něco. Někteří si neváží toho, co tady mají.“ (I).* Zajímavý poznatek k tomuto tématu sdílela účastnice FG1 B, která poukázala na to, že vztahy mezi zaměstnanci jsou odrazem chování zaměstnavatele vůči zaměstnancům.

Zajímavé byly zkušenosti participantů s jejich služebně staršími kolegy. *„Já často slýchávám takové postesky, že dobře už tady bylo. Ale mně to tak nepříjde.“ (E).* Tento pohled by se dal doplnit výrokiem participantky B. *„Uvnitř firmy si stěžuje, nic není dobré, vše by mohlo být lepší, ale jakmile stojí za branou a baví se s lidmi venku, tak se chová natolik korektně a víceméně tu firmu chválí, a to se nám pak vrací.“.* Nakolik jsou lidé ve firmě spokojení by se dalo demonstrovat nízkou mírou fluktuace, která byla popsána v obou skupinách.

**Ať už v novém zaměstnání v Austinu nebo všeobecně, cílová skupina si velmi zakládá na komunikaci.** Ovšem někteří ve firmě pocítují nedostatečně efektivní a včasnou komunikaci ze strany firmy. Například jim vadí, že se o celozávodní dovolené dozvídá každý objekt jindy.

#### 7.1.4 Význam regionu

V obou skupinách se diskuse několikrát dotkla tématu regionu. Ten je samozřejmě důležitý, protože všichni zaměstnanci v regionu žijí. Zejména u FG2 byla citelná až určitá dehonestace jejich kraje v ohledech životní úrovně. V rámci obou skupin docházelo ke zmiňování regionálních konkurentů v oblasti zaměstnání. Nikdy ale nebyli porovnáváni,

spíše se jednalo o popis lepší situace v Austinu. Byly vyzdvihovány benefity, které se zde zaměstnancům nabízí a jinde v okolí nejsou, případně nejsou v takové kombinaci. Zároveň bylo poukázáno i na dobré platové podmínky. Participantka K z FG2 zmínila, že sice zná osoby, jež sice z firmy odešly do jiné v regionu, ale zase se vrátily zpět, či uvažují o tom, že by se vrátily zpět.

S benefity jsou nově příchozí velmi spokojeni, ačkoliv je potřeba zmínit, že ne všichni již měli šanci narazit na všechny benefity, které společnost nabízí. Při FG1 byl samozřejmě pohled na benefity nabízené společností širší. *„My to vidíme z pohledu lidí, kteří s tím umí něco udělat a myslím, že děláme maximum, víc už nejde. Samozřejmě jsme limitovaní, něco se musí danit, to oni nevidí, třeba se cítí ošizení.“* (A). Tento rozpor ve vnímání u dvou skupin může být způsoben také tím, že byla FG2 vedena s novými zaměstnanci. Jak ostatně řekla jedna z účastnic FG2 *„Já jsem pořád jak v Jiřikově vidění.“* (I). Lze předpokládat, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu a jsou již navyklí na fungování firmy, vztahy ve firmě a mimo jiné i na benefity, budou více kritičtí. To ale není ze strany personálního oddělení a oddělení komunikace vnímáno jako problém *„Tím, že si stěžují, tak my můžeme posouvat třeba ty benefity, tak aby jim byly blíž nebo i zlepšovat vztahy.“* (B). Tento přístup zcela určitě napomáhá dobré image firmy.

## 8 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Cílem této kapitoly je shrnout nejdůležitější poznatky vyplývající z analýzy skupinových rozhovorů i z analýzy marketingového mixu a komunikace společnosti.

**Společnost Austin se do externí komunikace snaží promítat své hodnoty, benefity a firemní kulturu.** Typicky se v komunikaci objevují slova jako rodina, stabilita a respekt. To se pravděpodobně promítalo také do skupinových rozhovorů, navíc ještě byla v souvislosti s firmou zmiňována tradice, férovost a lidskost. Benefity jsou v komunikaci zdůrazňovány buď všeobecně nebo konkrétně dle rozsahu a možností média. Ne všechny benefity, které jsou v komunikaci prezentovány, byly zmíněny i během focus group. Pravděpodobně se liší důležitost některých prvků dle vnímání firmy a dle vnímání nových zaměstnanců. Firemní kultura vnímaná participanty výzkumu se do komunikátů promítá nestabilně.

Logo firmy a celkový grafický vzhled je považován za snad rozpoznatelný, což je pravděpodobně způsobeno i snahami o ustálenou podobu komunikace. Druhy komunikačních sdělení, jež si participanti pamatují, se liší. Jedná se ale spíše o obrazové a vizuální materiály. **Nelze dělat zobecňující závěry, ale výzkumu realizovaného v této práci vyplývá, že komunikace společnosti není dle participantů hlavním impulsem k podání životopisu. Což neznamená, že na to nemá vliv.** Některé způsoby propagace noví zaměstnanci neoceneňují, protože v ní nevidí žádné sdělení. Se společností jsou spojovány i aktivity sociálního plnění a sponzoringu, které ale nejsou dostatečně propagovány. **Důležitým prvkem v náboru, komunikaci a image jsou samotní zaměstnanci. Často sami šíří dobré jméno firmy a přivádějí tak nové kolegy. Důležitým faktorem je v takovém případě důvěra mezi těmito osobami, ale roli může hrát aktivní komunikace ze strany Austinu, jak k jednotlivci, tak k veřejnosti.**

V rámci komunikace je minimálně zmiňován typ podnikatelské činnosti, kterou společnost provádí. Jediná zmínka občas bývá „světový výrobce rozbušek“. Tento poznatek vzešel ze skupinových rozhovorů i ze strany vedení společnosti. Dříve v areálu působila zbrojovka a veřejnost si tak společnost Austin spojuje se zbrojařským průmyslem. To by mohlo vést k negativním konotacím. Ačkoliv účastníci FG2 nepotvrdili, že by je od práce ve společnosti odradilo, pokud by společnost skutečně byla součástí zbrojařského průmyslu.

**Pracovní pozice, na kterou bude směřována kampaň v projektové části, má několik faktorů, které se zdají být důležité. Jsou jimi práce jen ve všední dny, „čistá hlava“**

a benefity zejména finančního charakteru. Tyto faktory jsou v komunikaci zmiňovány a zdůrazňovány spíše nahodile či vůbec. Cílová skupina jsou spíše ženy ve středním věku, ale jsou i výjimky. V práci je pro ně důležitá upřímná a oboustranná komunikace, kolektiv, rovné podmínky i vstřícnost. Pouze jednou byla zmíněna ekologie či kvalita výrobku. Za velmi důležité lze považovat finanční ohodnocení, ačkoliv se o něm cílová skupina nechce otevřeně bavit.

## 8.1 Limity výzkumu

Výzkum realizovaný pro potřeby této diplomové práce má své limity, na které je potřeba upozornit. Za první omezení by se dalo považovat využití kvalitativního výzkumu. Ačkoliv je dnes představa kvalitativního výzkumu jako nerelevantního zdroje informací spíše překonaná, je potřeba vnímat limity dané jeho charakterem. Ze své podstaty kvalitativní výzkum nenabízí naprosto zobecnitelná zjištění. Vzhledem k povaze zkoumané problematiky, to nelze považovat za velký problém. Cílem výzkumu bylo mimo jiné pochopit postoje a vnímání cílové skupiny. A zároveň prozkoumat jednotlivé aspekty komunikace. Pokud by mohl být výzkum delší, bylo by logickým krokem kvantitativní ověření některých zjištění.

Dalším omezením by mohly být schopnosti tazatelky v průběhu a během vyhodnocování skupinových rozhovorů. Tato šetření by měla být realizována a vyhodnocována odborníky s dlouholetou praxí a nezkušený výzkumník může i nechtěně kvalitu výzkumu snížit. Podobně mohou výzkum ovlivnit jeho účastníci. U takových výzkumů se může stát, že odpovědi nebudou vždy zcela pravdivé. Participantů se mohou snažit odpovědět tak, jak si myslí, že chce tazatel a podobně. V neposlední řadě je potřeba upozornit i na subjektivitu vyhodnocování marketingového mixu a komunikace.

## 8.2 Zodpovězení výzkumných otázek

### **VO1: Jak vnímají nově nastupující zaměstnanci současnou komunikaci firmy?**

Nově příchozí zaměstnanci vnímají komunikaci společnosti Austin spíše pozitivně, ale neregistrují její různé formy. Nikdo si nevybavil reklamu na sociální síti Facebook, rádiové reklamy či reklamy v tisku. Firmu, její vizuální komunikaci a logo ale považují za snadno rozpoznatelné. Vizuální komunikace je dle nich spíše výrazná, OOH reklama na autobusu byla zmíněna hned několikrát v pozitivním smyslu. U některých komunikátů respondentům chybí jasné a srozumitelné sdělení. Neví, zda chce firma sdělit, že nabírá nové zaměstnance

nebo jaký produkt vyrábí. Jedná se zejména o komunikáty, které jsou cílené na zvýšení povědomí o značce a na spojení si značky s určitými hodnotami. Toto jsou zároveň komunikáty, které jsou pro ně snadno zapamatovatelné. Komunikace společnosti je zaměstnanci vnímaná spíše ve smyslu připomenutí se. Pokud už o firmě přemýšleli či v ní začali pracovat, vnímali ji mnohem intenzivněji.

### **VO2: Jaké vlastnosti zaměstnavatele jsou pro nové zaměstnance firmy nejdůležitější?**

Z výzkumu vyplývá, že si zaměstnanci cení zejména upřímné, včasné a efektivní obousměrné komunikace ve firmě. S tímto se pojí také vztahy, ve kterých potřebují cítit respekt a určitý lidský přístup. Váží si toho, pokud je jim vyhověno a zachází se s nimi hezky. Práce je musí alespoň do určité míry bavit, takže jsou rádi za možnost výměny pracoviště či pracovní pozice v případě potřeby. Pokud je práce zrovna nebaví, jsou alespoň vděční, když kolem sebe mají příjemný kolektiv, kde si s lidmi rozumí. V práci nepotřebují nutně kariérní růst, chtějí si odsloužit svoji směnu a více práci neřešit. Důležitý je pro ně stabilní zaměstnavatel, o kterého se mohou opřít. Samozřejmě za svoji práci očekávají adekvátní finanční odměnu a benefity. Nejvíce jim vyhovují benefity finančního charakteru, ale oceňují i takové, co jim zjednodušují či zpříjemňují život.

### **VO3: Jaké jsou klíčové prvky současného employer brandingu firmy?**

V současné době lze sledovat, že Austin využívá různých forem komunikace a prezentace zejména pro zviditelnění se. Klíčovým prvkem jsou hodnoty společnosti, ty ale nemají zcela jasnou a jednotnou podobu, takže jsou občas nekonzistentní. Podobně je to i s firemní kulturou, kdy komunikace není vždy sjednocená tak, aby firemní kulturu odrážela. Mimo to je kladen důraz na nabízené benefity a obecněji kvality zaměstnavatele. Silný důraz je kladen na rodinu, což je v Austinu myšleno i doslovně a na starost o zaměstnance. Do employer brandingu jsou v silné míře zapojeni i zaměstnanci. Ať už je to formou word of mouth marketingu nebo přímo ve vizuálních kampaních.

Mezi faktory, které jsou pro cílovou skupinu natolik důležité, aby je přesvědčily k nastoupení do organizace, lze zařadit platové a organizační podmínky, benefity zejména finančního charakteru, politiky work-life balance, stabilitu zaměstnání a společnosti, příjemné fyzické prostředí firmy a respektující zacházení. Jedná se o tzv. EVP neboli hodnotovou nabídku zaměstnavatele, což je důležitá součást employer brandingu. Tato zjištění do určité míry korespondují s teoretickými přístupy Armstronga a Taylora (2015,

s. 248) a Verlindenové (2019), mají ale své unikátní charakteristiky, které se pojí přímo s firmou Austin.

S EVP souvisí ještě employee experience, tedy zaměstnanecká zkušenost. V rámci výzkumu nebylo možné zkoumat celý proces zaměstnanecké zkušenosti. Ale na základě prvních pěti fází modelu kontaktních bodů, lze říci, že zaměstnanecká zkušenost ve společnosti má primárně pozitivní charakteristiky. Negativní zkušenosti plynou zejména z nesouladu v jednotlivých zkušenostech, což zároveň potvrzují teoretické přístupy (Bednář, 2013).

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 9 NÁVRH NÁBOROVÉ KAMPAŇ

Návrh komunikační náborové kampaně bude vycházet z praktické části diplomové práce. Pro návržení kampaně jsou klíčové obě analýzy zpracované v praktické části. Vyhodnocené silné stránky by měly být podporovány a slabé stránky eliminovány. Závěry vyvozené z analýzy focus group jsou také klíčové, a to zejména první dvě témata. Cílem je vytvořit kampaň, která bude odrážet charakter společnosti, její hodnoty a firemní kulturu. A zároveň kampaň, která bude využívat vhodné sdělení a média vůči své cílové skupině. Nejprve bude popsána cílová skupina a její charakteristiky, dále cíl kampaně a hlavní sdělení. Dalším krokem bude stanovení vhodných nástrojů. Součástí projektu bude i návrh rozpočtu, časového harmonogramu, měření úspěšnosti a zhodnocení rizik.

**Externí HR náborová kampaň by měla být postavena na třech pilířích, které vychází z praktické části práce. Těmi jsou představení firmy, výhody pozice a výhody firmy.** Představení firmy by mělo komunikovat, že je Austin tradiční zaměstnavatel. Výhody pozice by měly komunikovat snadnou práci, „čistou hlavu“ a benefity. Výhody firmy by zase měly komunikovat rodinu, stabilitu a respekt. Kromě externí kampaně bude spuštěna i interní náborová kampaň. Společnost má dobré zkušenosti s doporučováním nových zaměstnanců přímo stávajícími zaměstnanci, kteří za doporučení získávají finanční bonus. Tento jev se bude interní kampaň snažit podpořit, protože do teď k tomu sloužily pouze interní nástěnky a forma komunikace, která příliš nepodporuje zapojení zaměstnanců. Tato část kampaně se bude snažit cílit na místa, která nejsou tradiční a bude zaměřena na podporu znalosti této možnosti.

### 9.1 Cílová skupina

Cílovou skupinou, na kterou bude zaměřena kampaň, jsou primárně ženy ve věku 20 až 55 let. Náborové kampaně ale musí být ze zákona nediskriminační, takže nelze vyloučit uchazeče mužského pohlaví. Přesto je práce i samotnou firmou označována jako vhodnější pro ženy. Pro jasnou demonstraci cílové skupiny byly navrženy osoby, které představují typické zástupkyně. Do budoucna lze druhy person dále rozšířit například o zástupce z řad mužů nebo žen jiných věkových kategorií.

#### **Eliška, 32 let**

Eliška je matkou dvou malých dětí, z nichž jedno chodí do školky a druhé tam bude brzy nastupovat. Žije spolu s dětmi a manželem v malém rodinném domě, na který splácují



hypotéku, asi 15 kilometrů od Vsetína. Eliška vystudovala obor kuchař/číšník na učilišti a získala výuční list. V oboru několik let před nástupem na rodičovskou dovolenou pracovala. Po skončení rodičovské dovolené si chce najít práci mimo obor. Kvůli dětem by raději pracovala jenom ve všední dny. Nevadilo by jí pracovat v noční směny, protože manžel má flexibilní pracovní dobu a péči o děti si s ním může rozdělit. Většinu volného času věnuje Eliška dětem. Mimo to ráda chodí s kamarádkami na kávu, zvelebňuje zahrádku kolem jejího domu a zajímá se o háčkování. Eliška konzumuje mainstreamová internetová média, často se dívá na televizi Nova a čas tráví i na Facebooku a Instagramu.

### **Markéta, 54 let**

Markéta žije ve Vsetíně v menším panelovém bytě spolu se svým manželem. Jejich dvě děti jsou již starší a osamostatnily se. V mládí Markéta vystudovala obor prodavačka na učilišti, o několik let později si ve večerní škole dostudovala i maturitní zkoušku. Celý život pracovala v obchodech, v posledních letech také na pozici provozní. Markéta je ale už z práce unavená, přála by si, aby toho na ni nebylo tolik. Ve volném čase ráda jezdí na kole, čte populární českou literaturu a věnuje se tvoření dekorací. Hodně času tráví se svými sestrami. Nejraději sleduje pořady na Nově a České televizi, v autě poslouchá Rádio Rock, protože jej má rád manžel a čte regionální tisk, protože v něm najde vždy zmínku o něčem, co dobře zná. Facebook začala používat teprve před pár lety, ale ráda tam sleduje novinky z okolí.

## **9.2 Cíl a sdělení kampaně**

Kampaně by měla sledovat dva cíle. Primárním cílem je přilákat do společnosti dostatek vhodných kandidátů na danou pracovní pozici ve výrobě. A to v době, kdy roste počet zakázek, je vysoká nemocnost zaměstnanců a společnost potřebuje stabilizovat dostatečný počet kvalitních pracovníků. Sekundárním cílem je zvýšení povědomí o společnosti Austin jako zaměstnavateli mezi vhodnými potenciálními uchazeči.

Externí náborová kampaň bude mít sjednocený vzhled i základní poselství, tedy že Austin hledá zaměstnance na danou pozici. Součástí kampaně budou reální zaměstnanci společnosti a jejich příběhy. Kampaň bude mít podobu minimálně šesti různých zpracování. Tři budou využívat citátů od zaměstnanců, které byly získány během výzkumu. Další tři budou mít za cíl komunikovat více už samotnou pozici. Základ bude vždy stejný, ale lišit se bude text. Budou komunikovány hlavní výhody v ikonografické formě. A bude využita také korporátní barva, která je velmi výrazná a pro propagaci se hodí. Přehled komunikačních sdělení nabízí

následující tabulky číslo 5 a 6. Tabulka 5 představuje sdělení, která jsou založena na zkušenostech reálných zaměstnanců. Pro potřeby diplomové práce byly využity upravené citace z focus group. Pokud by se kampaň měla realizovat, bylo by samozřejmě nutné oslovit zaměstnance, kteří jsou ochotni stát se tváří kampaně. Pravděpodobně by bylo potřeba motivovat je i finančně. Za touto podobou komunikace stojí předpoklad, že se s ní potenciální uchazeči dokáží ztotožnit. Zároveň ukazuje již zmíněné 3 pilíře komunikace, které byly nastaveny na základě výzkumu. Na těchto formách komunikace nebude inzerována konkrétní pozice, aby bylo sdělení co nejjednodušší. Aby byla oslovena vhodná cílová skupina, bylo by vhodné využít pro vizuální zpracování spíše ženy.

<b><u>Verze s citáty zaměstnanců</u></b>	
<b><u>Citát</u></b>	<b><u>Další sdělení</u></b>
V Austinu se k nám chovají s respektem.	Hledáme kolegyně a kolegy do výroby. 13. plat příspěvek na dopravu stabilita tradičního zaměstnavatele
Po práci mám klid a čistou hlavu.	Stejně jako předchozí.
Austin je doslova rodinná firma.	Stejně jako předchozí.

Tabulka 5 - Přehled komunikačních sdělení s citáty zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Další možná podoba komunikačních sdělení je více informačně hutná. Již sděluje i název pozice. Dala by se tak využít pro jiná média. Zároveň recipientovi nabízí větší množství relevantních argumentů, které vzešly z praktické části práce.

<b><u>Verze bez citátů</u></b>		
<b><u>Hlavní sdělení</u></b>	<b><u>Inzerát</u></b>	<b><u>Další sdělení</u></b>
Jistota stabilního zaměstnavatele	Pracovnice/pracovník robotické linky na 3 směny malý kolektiv	výhodné platové podmínky 13. plat příspěvek na dopravu

	provoz od pondělí do pátku snadná práce pro každého	25 dní dovolené a další benefity
Staňte se součástí rodiny	Stejně jako předchozí.	Stejně jako předchozí.
Na našich zaměstnancích nám záleží	Stejně jako předchozí.	Stejně jako předchozí.

Tabulka 6 - Přehled komunikačních sdělení bez citátů zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

### 9.3 Nástroje a media mix

#### Web

Investice do nových kariérních webových stránek by byla v rámci jedné náborové kampaně příliš vysoká. Proto by došlo pouze k jednoduché úpravě a přidání jedné sekce. Kampaň se bude odkazovat na webovou doménu [www.austinkariera.cz](http://www.austinkariera.cz). Doména bude uchazeče přesměrovávat na současnou kariérní stránku společnosti [www.austin.cz/kariera](http://www.austin.cz/kariera). Přidání nové domény usnadňuje uchazečům nalezení webu a do budoucna by se na této doméně dala vybudovat kariérní microsite.

Zmiňovanou novou sekci webu budou příběhy zaměstnanců, kteří budou taktéž začleněni do kampaně. Cílem není představovat celý životní příběh každého zaměstnance, ale spíše ukázat, co na práci ve firmě oceňují. Pro první kampaň by se jednalo o 3 až 4 zaměstnance, každý za spolupráci získá finanční bonus 3000 korun. V budoucnu lze tuto sekci libovolně rozšiřovat a doplňovat dle aktuální potřeby. Potenciální uchazeči na této stránce mohou nalézt osoby, které možná někdy i potkali, ale hlavně osoby, se kterými se dokáží ztotožnit, protože jsou to obyčejní lidé jako oni. Řeší či řešili stejné problémy, mají stejný pohled na život a práci jako takovou. Nelze nahradit doporučení rodiny nebo známého, ale lze se snažit vést potenciální uchazeče ke ztotožnění s člověkem, který by mohl být jejich kolega.

Další součástí webu by mohla být jednoduchá grafika, která bude znázorňovat přijímací proces. Pokud budou uchazeči vědět, jak přesně probíhá proces od podání životopisu až k procesu adaptace, nebudou mít takové pochyby a budou více motivovaní k podání životopisu. Dle výzkumu má společnost ve zvyku velmi rychle a efektivně komunikovat. To by rozhodně mělo být součástí grafiky. Uchazeč tím získá jistotu, že se mu někdo bude brzy věnovat.



Obrázek 7 - Návrh webu (zdroj: vlastní zpracování)

## OOH

Pro OOH část kampaně budou využity již zmiňované rozhovory se zaměstnanci. A také sdělení ve verzi bez citátů. To již bylo popsáno v tabulkách v předchozí kapitole. V aktuální podobě návrhů kampaně jsou použity citace ze skupinových rozhovorů. To by se samozřejmě muselo změnit na citace zaměstnanců, kteří souhlasí se zveřejněním svého výroku, jména a příběhu. Lze ale předpokládat, že by se jednalo o velmi podobné výroky. Pro větší OOH formáty jako jsou billboardy nebo bigboardy, by byly použity verze s citáty. Pro další komunikační kanály jako jsou plakáty a CLV, by byly využívány spíše verze bez citátů. Důvodem je délka textu, na větší formáty bude lepší dát kratší sdělení. Na menší formáty je vhodné i delší sdělení, protože má recipient zpravidla více prostoru inzerci konzumovat.

OOH kampaň bude realizována ve Vsetíně a okolí do 20 km. A to směrem na Velké Karlovice, Horní Lideč a Valašské Meziříčí, jedná se o lokality, odkud by mohli potenciální uchazeči dojíždět za prací. Větší část kampaně by měla být cílena přímo na Vsetín. Jedná se o regionální centrum, lidé sem jezdí nakupovat i trávit volný čas. I pokud by potenciální uchazeč ve městě přímo nepracoval nebo nežil, je vysoká pravděpodobnost, že minimálně jednou za dva týdny sem pojede. Obrázky 8 a 9 znázorňují možnou vizualizaci navrhovaných komunikačních sdělení. Nejedná se o konkrétní grafické řešení, ale pouze o hrubou ukázkou. Další vizualizace jsou v příloze P IV.

„V Austinu se k nám chovají s respektem.“  
- Marie, pracovnice robotické linky

Hledáme kolegyně a kolegy do výroby

- 13. plat
- příspěvek na dopravu
- stabilita tradičního zaměstnavatele

USED<sup>TM</sup> 1833  
AUSTIN  
& EVER SINCE

www.austinkariera.cz

Obrázek 8 - Návrh vzhledu kampaně s citacemi (zdroj: vlastní zpracování)

USED<sup>TM</sup> 1833  
AUSTIN  
& EVER SINCE

JISTOTA  
STABILNÍHO  
ZAMĚSTNAVATELE

PRACOVNICE/PRACOVNÍK ROBOTICKÉ LINKY NA 3 SMĚNY

- malý kolektiv
- provoz od pondělí do pátku
- snadná práce pro každého

- výhodné platové podmínky
- 13. plat
- příspěvek na dopravu
- 25 dní dovolené
- a další benefity

www.austinkariera.cz

Obrázek 9 - návrh vzhledu kampaně bez citací (zdroj: vlastní zpracování)

## Tisk

Reklama v regionálním tisku je vhodnou formou propagace, která je mířena spíše na starší část uchazečů. Společnost Austin již využívá propagace v několika regionálních novinách. V rámci kampaně se nebude jednat o hlavní kanál, ale spíše o doplňkovou propagaci a připomínání pracovní pozice a zaměstnavatele.

## Sociální sítě a online prostor

Již představené vizuály či jejich obdoba, budou i součástí komunikace na Facebooku. Společnost nemá s využíváním placené propagace příliš dobré zkušenosti, přesto jsou ochotni ji ještě vyzkoušet. Primárně by se jednalo o propagaci neplacenou. Příspěvky by měly být sdíleny na stránce společnosti a zároveň na regionálních skupinách, kde lidé často

hledají práci. Takovou skupinou jsou například *Brigády a Práce Vsetín a okolí*, *Vsetín info* a další. Placená forma příspěvků bude využita až jako druhořadá a bude se týkat pouze příspěvků, které propagují přímo nábor dané pozice. Kromě klasických příspěvků lze využít i formát stories. V náborové kampani by ještě mohly být sdíleny nejoblíbenější benefity či nejčastější důvody, proč pracovat v Austinu spolu s krátkým popiskem. Tento krok je na jednu stranu součástí kampaně a na stranu druhou podporováním employer branding. Možnou podobu představuje obrázek 10.



Obrázek 10 - Návrh vzhledu příspěvku na sociálních sítích (zdroj: vlastní zpracování)  
Důležitým krokem je u placené propagace na Facebooku správné zacílení. V případě této kampaně by se jednalo o následující nastavení. Ženy, 18 až 55 let s maximálně středoškolským vzděláním. Lokalita by byla nastavena na Vsetín a okolí do 30 kilometrů a na osoby, jež v lokalitě žijí. U ostatních možností zacílení by bylo vhodné vybrat *nové zaměstnání*. V kategorii *koničky, aktivity a zábava* by se dalo vybrat například *vylepšení bydlení, zahradničení, dům a zahrada, čtení, televizní pořad a knihy*. V rámci *digitálních aktivit a přístupu na Facebook* by bylo vhodné vyčlenit z cílové skupiny uživatele Apple produktů.

Společnost aktuálně nevyužívá účet na Instagramu. Tato sociální síť ale získává na popularitě nejen u mladších generací, ale i u starších uživatelů. Využití Instagramu by tak mohlo být zajímavým zpestřením komunikace, které zacílí na jinou cílovou skupinu než Facebook a pomůže budovat značku zaměstnavatele. Nejedná se ani o komplikaci z organizačního hlediska, protože Facebook a Instagram lze spravovat z jednoho účtu v Meta Business Suite. Příspěvky mohou být v kampani zcela totožné a v budoucnu se může

komunikace na Instagramu diferencovat. Placenou propagaci na Instagramu by ale bylo lepší využít až v době, kdy bude mít účet dosah i organicky a bude disponovat dostatkem reprezentativních příspěvků.

Kromě sociálních sítí je možné využít ještě PPC nebo bannerovou reklamu. Protože tato kampaň vyžaduje regionální zaměření, inzerce by mohla být zveřejněna ve formě banneru na webu Region Valašsko. Jedná se o regionální zpravodajský server, který má týdně více jak 50 000 návštěv a zejména starší část cílové skupiny jej pravděpodobně bude navštěvovat. Na této stránce lze také umístit inzerát s prací v rubrice *Inzeráty*. Jiné formy bannerové reklamy či PPC je sice možné při náborové kampani využít, ale v rozpočtu bude věnováno více prostoru například OOH aktivitám a inzerci v tisku.

Online se taktéž zveřejňují inzeráty na pracovních portálech. Inzeráty mají stejný text jako na webových stránkách. Bylo by vhodné text upravit a více specifikovat, což již bylo zmíněno v praktické části práce. Měla by být více vyzdvihnuta zkrácená pracovní doba, volné víkendy a svátky, finanční ohodnocení a benefity. Což jsou faktory, které na práci oceňuje cílová skupina. Možná textová podoba inzerátu je přiložena v Příloze P IV. Jsou v něm využity poznatky z výzkumu, zakomponován call-to-action a na začátku je snaha zaujmout uchazeče. V neposlední řadě se inzerát odkazuje na stránku s benefity i na příběh zaměstnankyně, který může uchazeče podpořit v jeho rozhodnutí.

### **Interní náborová kampaň**

Jak již bylo zmíněno, v interní kampani budou sdělovány dvě informace. Společnost hledá nové zaměstnance a za doporučení získávají stávající zaměstnanci finanční bonus 5000 korun. Kampaň bude vedena formou plakátů, které budou distribuovány na neobvyklých místech ve areálu firmy. Hlavní sdělení bude odkazovat právě na neobvyklé umístění. Dále bude reklama komunikovat možnost doporučení zaměstnance a získání odměny. Následující tabulka č. 7 ukazuje hlavní sdělení plakátu a jeho umístění. Možností je určitě i mnohem více.

<u>Umístění</u>	<u>Sdělení</u>
Na zemi (hlavní vchod, u šaten, u jídelny)	Vytrhněte nám trn z paty!
Dveře (hlavní, u šaten, u jídelny)	Máme kliku, že u nás pracujete!
Tác v jídelně	Získejte sladkou odměnu!

Zrcadla na toaletách	Práce v Austinu Vám sluší!
Dveře šatních skříněk	Odemkněte si dveře k odměně!

Tabulka 7 - Umístění a sdělení komunikátů v interní kampani (zdroj: vlastní zpracování)  
 Obrázek č. 11 ukazuje možnost vzhledu a umístění těchto plakátů. Další návrhy jsou v Příloze P V.



Obrázek 11 - Návrh vzhledu interní kampaně (zdroj: vlastní zpracování)  
 Plakáty budou odkazovat na nástěnky nebo na webové PDF. Na obou platformách zaměstnanci naleznou jednoduchou grafiku využívající ikonografické znázornění postupu získání odměny, která jim celý proces přiblíží. Tato grafika by měla být zveřejněna zároveň v interních novinách a časopise.

#### 9.4 Rozpočet a harmonogram

Rozpočet byl ve spolupráci se společností stanoven na 200 000 korun. Částky byly rozděleny dle předpokládané účinnosti a finanční náročnosti daného média. Výše částek byla určena na základě konzultace se společností a jejich zkušeností.

<u>Položka</u>	<u>Poznámky</u>	<u>Jednotková cena</u>	<u>Celkem</u>
Billboardy	4x na 2 měsíce	8000	64 000
CLV	4x na 1 měsíc	3000	12 000



Plakátovací plochy	Tisk a výlep velkoformátových plakátů	21 000	21 000
Facebook	4 týdny, denní rozpočet 150 korun a profesionální správa kampaně	400/ den	11 200
Webové stránky	Úprava webu (mimo činnosti, které zvládnou zaměstnanci společnosti)	5000	5000
Grafické práce	Zpracování billboardů, plakátů, CLV	10 000	10 000
Pracovní portály	Zveřejnění inzerátu na portálu práce.cz, firma využívá zvýhodněné balíčky.	4000	4000
Interní kampaň	Tisk a vylepení	10 000	10 000
Inzerce v tisku	Anna – 1x	8000	8000
	Jalovec – 2x 1/2 strany, 2x 1/4 strany	12 400 7140	39 080
Plakáty do obcí	40 kusů	100	4000
Inzerce online	Web region Valašsko na 1 měsíc	1980	1980
Odměna zaměstnancům	Za participaci na kampani budou 3 zaměstnanci odměněni.	3000	9000
Kreativní zpracování	V rámci diplomové práce	0	0
Správa a plánování	Zaměstnanci HR a komunikace	0	0
<b><u>Celkem</u></b>			<b><u>199 260</u></b>

Tabulka 8 - Návrh rozpočtu pro náborovou kampaň (vlastní zpracování)

Kampaň se bude odehrávat ve dvou měsících. Předpokládaný nástup nových zaměstnanců je plánovaný na listopad až leden. V případě uchazečů, kteří již zaměstnání mají, se musí počítat s minimálně dvěma měsíci výpovědní lhůty, často spíše třemi vzhledem k formulaci zákona. Kampaň začne v polovině srpna, její hlavní část se bude odehrávat v září a říjnu. Tak budou mít uchazeči přecházející z jiných zaměstnání dostatek času na podání výpovědi.



Harmonogram kampaně je připraven tak, aby vždy byly OOH aktivity podpořeny i jiným médiem. Pokud by to bylo nutné, dala by se kampaň po několika měsících opakovat za obdobný rozpočet. Výhodou opakované kampaně je možnost využití pouze těch médií a forem sdělení, která se skutečně osvědčila. A to jak v interní, tak externí kampani. Opakování kampaně zároveň dovoluje využít jiná média a znova vhodně a dostatečně monitorovat jejich účinnost pro další vyhodnocení.

## 9.5 Měření úspěšnosti a rizika návrhu kampaně

Společnost aktuálně nevyužívá možnosti měření účinnosti náborových strategií. Kampaně, média a nástroje jsou hodnoceny primárně na základě zkušeností a dojmů. Navrhovaná kampaň by mohla být vyhodnocena z několika hledisek. Prvním je vyčíslení finančního nákladu na jednoho uchazeče. Podobně lze hodnotit také kvalitu uchazečů. Rozpočet kampaně by se rozpočítával mezi osoby, které prošly výběrovým řízením i zkušební dobou.

Dále je možné využívat online analytické nástroje na Facebooku a u online inzerce. Další analýzu si může vypracovat HR oddělení. Při pohovorech nebo při odesílání životopisu, je možné se uchazeče zeptat, jak se k nabídce dostal, popřípadě kde všude ji viděl. Touto metrikou se ale nelze řídit stoprocentně. Uchazeči nemusí uvádět pravdivé informace. Nemusí ani lhát, ale synergický efekt různých nástrojů může vést k tomu, že si nebudou všechny pamatovat.

Návrh kampaně má samozřejmě svá rizika. Prvním je neochota vedení investovat danou částku do náboru zaměstnanců. Ačkoliv částka byla konzultována, může dojít ke změně situace. V takové chvíli je nutné omezit některé výdaje, dal by se třeba snížit počet OOH médií. Neochota se může týkat i nezvyklé interní kampaně, která je ale důležitou součástí celého návrhu a bylo by dobré ji realizovat. Další riziko se týká schopnosti personálu HR a komunikace investovat svůj pracovní čas do těchto aktivit. Nemusí se vůbec jednat o jejich neochotu, ale spíše o nedostatek prostoru v pracovní době. Proto je nutné, aby celé navrhované řešení bylo podporováno ze strany vedení společnosti. Posledním rizikem je samotná kampaň. Podobně komplexní projekt ještě nebyl ve firmě realizován a je nutné jej důsledně vyhodnotit a při další realizaci se poučit z chyb, které jistě budou učiněny. Pro přesnější zacílení kampaně a pro potvrzení správnosti cílů a sdělení by bylo vhodné učinit kontrolní kvantitativní výzkum, čímž by se část rizik jistě eliminovala.

## 10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ EMPLOYER BRANDINGU

Cílem práce je kromě návrhu kampaně také formulace doporučení pro zlepšení employer brandingů společnosti. Jedním z důležitých faktorů, jež se odrážejí na image společnosti jsou komunikované a reálné hodnoty. Společnost by měla určit, která podoba hodnot, jimiž se prezentují, nejvíce odráží reálné fungování firmy. Lze sledovat, že společnost rozlišuje hodnoty pro trh práce a hodnoty pro obchod. To je pochopitelné, ovšem je potřeba jasně komunikovat, jaký je v nich rozdíl, proč a kde se naopak potkávají. Výsledkem by mohly být dva sady hodnot, které se do určité míry shodují, ale v něčem jsou i rozdílné. Rozhodně by si neměly odporovat a musí se zakládat na realitě. Pro zlepšení employer brandingů je vhodné komunikovat primárně hodnoty spojené se zaměstnáváním osob. Tím se předejde možným rozporům. Zároveň by bylo vhodné vybrat pro komunikaci ty hodnoty, které jsou důležité pro zaměstnance a pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Z výzkumu vyplývá, že těmito hodnotami jsou rodina, stabilita a respekt.

Dalším důležitým faktorem je kultura organizace. Jak již bylo zmíněno v teoretické i ve výzkumné části, rozpory v prezentaci a komunikaci mohou vést k negativní zaměstnanecké zkušenosti. Společnost si udržuje pozitivní, otevřenou, rodinnou, a přesto formální firemní kulturu. Ta je v této formě prezentována nejvíce na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Pro předcházení rozporů by bylo vhodné definovat současnou firemní kulturu a určit, zda je takto v pořádku, či je potřeba ji pozměnit. Změny v tomto ohledu nejsou předpokládány, avšak definice dopomůže dodržování kultury v různých prvcích komunikace napříč firmou. Konkrétním problémem je komunikace organizačních záležitostí na pracovišti. Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejsou v této oblasti zcela spokojeni, ačkoliv jiné prvky komunikace považují ze své zkušenosti za dostatečné či nadstandardní. Pravděpodobně se jedná o organizační problém spojený s interní komunikací mezi vedením firmy a vedením jednotlivých úseků. Bylo by vhodné tento problém vyzdvihnout v rámci firmy a snažit se o jeho řešení. Případně alespoň vysvětlit zaměstnancům, proč se tak děje a proč tomu nelze předejít.

Jak pro hodnoty, tak pro kulturu je zásadní EVP. Pro cílovou skupinu v této diplomové práci již bylo EVP definováno, což může efektivnímu employer brandingů značně dopomoci. Ovšem bylo by vhodné definovat EVP pro různé zaměstnanecké skupiny. Tento krok může usnadnit nábor, interní komunikaci i angažovanost zaměstnanců.

Tato doporučení jsou přímo závislá na ochotě vedení společnosti a na strategických cílech, které firma má. Proto je v první řadě nutné, aby si společnost určila, jaké cíle má v této oblasti. Zda chce zvýšit spokojenost zaměstnanců, podpořit retenci společnosti v okolí a podobně. Pak lze přejít ke konkrétním řešením. Užitečné může být i využití benchmarkingu a pravidelné přezkoumávání postojů zaměstnanců či veřejnosti. Pro potřeby této práce společnost určila, že aktuálním cílem je zvyšovat povědomí o značce zaměstnavatele a zvyšovat povědomí o podnikatelské činnosti. Doporučením v této oblasti se bude věnovat další kapitola.

### **10.1 Návrhy pro zlepšení externí komunikace společnosti**

Tato kapitola je věnována návrhům pro úpravu současné komunikace v souladu s danými cíli společnosti. Doporučení jsou založena na výzkumné i teoretické části práce a týkají se nástrojů, které již jsou využívány, a i dalších možností, které je možné v daných podmínkách využít.

Již bylo zmíněno, že Facebooková komunikace společnosti by mohla být častější. Zároveň by bylo dobré přidávat více příspěvků, jež podporují budování komunity a angažovanost. Takové příspěvky byly popsány v předchozí kapitole. Jedná se o sdílení důvodů, proč pracovat v dané společnosti. Zároveň by se zde mohly sdílet příběhy zaměstnanců, jak bylo popsáno v předchozí kapitole. Známa tvář kolegy nebo příběh osoby, kterou potenciální uchazeč zná, může dobře působit na budování pozitivní image společnosti. V kapitole 9. již byla zmíněna možnost využití sociální sítě Instagram. Jedná se o vhodnou platformu pro komunikaci s některými cílovými skupinami. Přítomnost společnosti na více sociálních sítí může rozšířit možnosti propagace a komunikace. Vzhledem k nákladům, jaké je pro takový krok nutné vynaložit, se jedná o skutečně levné řešení.

Možnosti obsahu, který lze sdílet na sociálních sítích, jsou velmi široké. Ve zkoumané společnosti je tendence zveřejňovat primárně to, čím se chce společnost prezentovat a co potřebuje sdělit. To je logické, ale bylo by vhodné zařadit i příspěvky, jež by mohly více zaujmout současné zaměstnance a oslovit zaměstnance budoucí. Tímto krokem by společnost mohla více budovat svou značku zaměstnavatele. Může se jednat o představení některých pracovních pozic či přímo ředitele firmy. Vhodná by mohla být také video ukázka prostředí firmy. Během focus group bylo pracovní prostředí v pozitivním smyslu několikrát zmíněno. Zdá se být pro cílovou skupinu důležité, takže jeho ukázka by mohla na jednu

stranu podpořit potenciální uchazeče při rozhodování o kariéře a na druhou stranu ukázat, v jak příjemném prostředí lidé v Austinu pracují, což souvisí s budováním pozitivní značky.

Zajímavý obsah by mohl generovat den na zkoušku. Vzhledem k charakteru výroby nelze dny na zkoušku provozovat standardně pro všechny zájemce. Ovšem nemusel by být problém vyzkoušet tuto aktivitu s jedním zájemcem. A to na pozici, která nevyžaduje větší kvalifikaci, případně by se mohlo jednat o vyzkoušení si různých pozic. Zájemce by prošel celým dnem ve firmě a společnost by z aktivity měla mnoho relevantního obsahu na sociální síť.

Posledním návrhem v oblasti obsahu na sociální síť jsou infografiky. Mohou znázorňovat složení zaměstnanců, počet vyrobených produktů, výrobních linek, let fungování a podobně. Nebo lze tímto způsobem přehledně propagovat aktivity sociálního plnění. Pomocí infografik se dají znázornit různé fakty či čísla. Pro recipienta je poměrně snadné se v nich orientovat a pokud jsou dobře zpracované, umí zaujmout pozornost.

Výše zmíněné příběhy zaměstnanců by byly zveřejněny i na webových stránkách společnosti, v sekci kariéra. Tato část webových stránek by mohla být upravena tak, aby obsahovala více fotografií pracovního prostředí. Inzeráty by mohly být odkazově propojeny se souvisejícími informacemi. Také by bylo dobré ke každému inzerátu vytvořit navazující informace ohledně organizace práce a benefitů, které se objeví vždy a uživatel nebude muset proklikávat mezi záložkami. U vysokého procenta pozic by tato část byla stejná a stačilo by k tomu využít jednoduchou formu ikonografického zpracování. Stejně je to i u zpracování postupu přijímacího a adaptačního procesu. Jedná se o jednoduchý krok, který lze vyřešit snadným grafickým zpracováním, ale uchazeči může velmi pomoci s odhodláním a snížením nejistoty. V případě, že by bylo vedení firmy ochotné učinit větší investici, bylo by vhodné vybudovat kariérní microsite. Tento web by se věnoval pouze inzerci pracovních míst a budování značky zaměstnavatele. Formát microsite by umožnil kreativnější zpracování obsahu, vyšší interaktivitu s uživateli a zejména zacílení pouze na skupinu uchazečů o zaměstnání. Samozřejmostí by bylo zapracování existujících prvků webové stránky do microsite a přidání předložených návrhů. Web by se mohl jmenovat [www.austinkariera.cz](http://www.austinkariera.cz), což je doména, která doplňuje doménu hlavního webu a zároveň je volná.

Společnost Austin realizuje množství aktivit v oblasti sponzoringu a sociálního plnění. Tyto aktivity ale nejsou dostatečně prezentovány. Hlavním způsobem komunikace těchto aktivit jsou sociální síť. Přitom by mohly být prezentovány ve formě aktualit či blogu na webových stránkách. Některé aktivity mají vhodný charakter pro prezentaci ve formě videí. Například

aktuální akce *Do práce na kole*. Zároveň by zde šlo využít možností PR a aktivity propagovat skrze tiskové zprávy rozesílané regionálním médiím. Tvorba tiskových zpráv všeobecně v Austinu chybí a taktéž by mohla být součástí webových stránek. V případě pozitivních událostí se jedná o dobrý způsob prezentace a v případě negativních událostí zase o dobrý způsob napravení či předejití větších škod. Tiskové zprávy se dají taktéž využít pro cílené sdělování předmětu podnikání společnosti.

Předmět podnikání společnosti lze prezentovat pomocí OOH médií. Může se jednat o způsob propagace, který bude využíván průběžně během celého roku na základě harmonogramu. Kromě předmětu podnikání mohou být komunikovány silné stránky společnosti jako zaměstnavatele. Zejména ty, jež oceňují přímo zaměstnanci. Tato forma prezentace by se dala využít v obdobích, kdy Austin sice nenabírá nové zaměstnance, ale chce si mezi veřejností udržovat určitou image. U komunikace předmětu podnikání by mohlo být sdělováno to, čím Austin společnosti, respektive různým průmyslům pomáhá. Faktor pomoci a užitečnosti byl ostatně zmíněn i během skupinových rozhovorů. Například „Austin – pomáháme stavebnímu průmyslu růst. Světový výrobce průmyslových rozbušek ve valašském údolí.“

Posledním návrhem je tvorba videí. Společnost nedávno zveřejnila video, které bylo zmíněno i během skupinových rozhovorů. Jedná se o poměrně dlouhý formát zpracovávající komplexní tematiku, a tak není zcela vhodný ke sdílení na sociálních sítích. Úpravou tohoto postupu by bylo vytvářet videa, která nejsou delší než dvě minuty. V rámci employer branding by tato videa mohla ukazovat typický pracovní den zaměstnance nebo využití produktů, které Austin vyrábí. Nutnou podmínku pro úspěch těchto videí je ale krátký formát, dynamické zpracování a minimum odborných informací.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických konceptů a realizovaného výzkumu navrhnout náborovou kampaň pro dělnickou pozici ve vybrané výrobní společnosti a stanovit doporučení pro budování úspěšné značky zaměstnavatele. V teoretické části byly definovány nejdůležitější pojmy a teoretická východiska, která poskytla podklad pro realizaci výzkumu. Teoretická část práce ukazuje, jak specifický je personální marketing. Proto je nutné na něj nahlížet z jiného pohledu než na klasický marketing produktů a služeb.

Analýza personálního marketingového mixu a komunikačních nástrojů odhalila slabá místa, na která je nutné se při náborové kampani či budování značky zaměstnavatele zaměřit. To je například soulad firemní kultury a komunikace nebo nedostatečné využívání některých komunikačních nástrojů. Zároveň analýza poukázala na pozitivní prvky již realizované komunikace, jež je možné dále posilovat. Mezi ně se řadí využívání vhodných komunikačních sdělení či nástrojů.

Praktická část obsahuje také kvalitativní výzkumné šetření. Skupinové rozhovory byly realizovány se zaměstnanci z výroby i se zaměstnanci z oddělení HR a komunikace. Závěry obou částí výzkumu se v některých ohledech shodovaly, ale focus group ukázala nové pohledy na vnímání komunikace společnosti. Jako velmi podstatné se jeví osobní doporučení a celkově word of mouth marketing. Zároveň byly detekovány hlavní argumenty, které lze využít pro náborovou kampaň. Cílová skupina si mimo jiné zakládá na upřímné a obousměrné komunikaci, psychicky nenáročné práci, příjemném kolektivu, dostatečném finančním ohodnocení a benefitech spíše finančního charakteru.

Náborová kampaň navržená v projektové části práce se opírá jak o teoretická východiska, tak o zjištění plynoucí z praktické části práce. Na základě zodpovězení výzkumných otázek byly stanoveny hlavní pilíře kampaně, těmi jsou představení firmy, výhody pozice a výhody firmy. Následně byla navržena konkrétní sdělení a komunikační nástroje včetně hrubého návrhu grafického zpracování. Zjištění plynoucí z praktické části práce zároveň naznačovaly vhodnost využití interní náborové kampaně, která bude vyzývat zaměstnance k doporučení nového kolegy. Poslední část práce je věnována obecnějším doporučením, jež vyplývají z výzkumu a mohly by být vhodným doplněním či zlepšením současného stavu employer brandingu.



**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**

- [1] ANDREWS, Craig J. a Terence SHIMP, 2017. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59360-0.
- [2] ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. In. *Ekonom.cz* [online]. 11.11.2005 [cit. 2023-01-10]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistic>
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] AUSTIN, ©2023a. O Austinu. In. *Austin.cz* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.austin.cz/o-nas/>
- [5] AUSTIN, ©2023b. Austin jako zaměstnavatel. In. *Austin.cz* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.austin.cz/kariera/austin-jako-zamestnavatel/>
- [6] AUSTIN, ©2023c. Pracovnice/pracovník robotické linky na 3 směny. In. *Austin.cz* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.austin.cz/pracovnice-pracovnik-roboticke-linky-C621c8d0d88a00/>
- [7] BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013 *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [8] BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE, 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* [online]. Vol. 3 No. 2, s. 77-101 [cit. 2023-02-08]. ISSN 1478-0887. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)
- [9] BURDA, Michal, 2016. Férovým zaměstnavatelem je vsetínský Austin. In. *Valassky.denik.cz* [online]. 21.10.2016 [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://valassky.denik.cz/podnikani/ferovym-zamestnavatelem-je-vsetinsky-austin-20161021.html>
- [10] ČSÚ, 2023. Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2022. In. *Czso.cz* [online]. Aktualizováno 6.3.2023 [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2022>

- [11] FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. Budování značky zaměstnavatele. *Práce a mzda* [online]. 11/2022, s. 21-26 [cit. 2023-01-17]. ISSN 0032-6208. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/budovani-znacky-zamestnavatele>
- [12] FISHER, John G., 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, vii, 219 s. ISBN 9780749470135.
- [13] HEERY, Edmund and Mike NOON, 2008. *A Dictionary of Human Resource Management* [online]. 2nd edition. Oxford: University Press. [cit. 2023-02-05]. ISBN 9780199298761. Dostupné z: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780199298761.001.0001/acref-9780199298761>
- [14] HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 437 s. ISBN 9788026209829.
- [15] KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 9788024757698.
- [16] K lepšímu místu prý vedou kontakty a doporučení, 2020. In. *hrmag.cz* [online]. 31.7.2020 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://hrmag.cz/k-lepsimu-mistu-pry-vedou-osobni-kontakty-a-doporuceni/>
- [17] KOSNAROVÁ, Kateřina, 2016. Online trh práce v ČR. In. *managementnews.cz* [online]. 4.10.2016 [cit. 2022-10-17]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/SR2840646/online-trh-prace-v-cr-2-2-kde-se-vyplati-inzerovat-pracovni-id-2840646>
- [18] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- [19] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.

- [20] KUBÁTOVÁ, Jaroslava, 2016. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II. ISBN 978-80-87533-15-4.
- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 238 s. Expert. ISBN 9788024729510.
- [22] MALÝ, Lubor, 2022. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. Kolín: Workoholix. ISBN 978-80-11-01931-0.
- [23] MARGOL, Elise Greene, 2017. *Microlearning to Boost the Employee Experience* [online]. Alexandria, Va: Association for Talent Development. [cit. 2023-02-09]. ISBN 9781562867652. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&an=1447365&scope=site>
- [24] MERRIAM, Sharan B. a Elizabeth J. TISDELL, 2016. *Qualitative research: a guide to design and implementation* [online]. Fourth edition. San Francisco: John Wiley & Sons. The Jossey-Bass higher and adult education series. [cit. 2023-02-09]. ISBN 9781119003656. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1022562&authtype=ip,shib&custid=s3936755>
- [25] JANČÍKOVÁ, Kateřina a František MILICHOVSKÝ, 2019. HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. *Administrative Sciences* [online]. 2019, 9(3) [cit. 2023-01-13]. ISSN 20763387. Dostupné z: <https://dspace.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/184666?show=full>
- [26] MORGAN, David L., 2001. *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Tišnov: Sdružení SCAN, 99 s. Metodologie. ISBN 8085834774.
- [27] MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer Branding for Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 9781119071648.
- [28] MYSLIVCOVÁ, Světlana a kol., 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku. ISBN 978-80-7494-382-9. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/profile/Katerina-Marsikova->

2/publication/322797143\_PERSONALNI\_MARKETING\_A\_BUDOVANI\_ZNACKY\_ZAMESTNAVATELE/links/5a706a6baca272e425ec096a/PERSONALNI-MARKETING-A-BUDOVANI-ZNACKY-ZAMESTNAVATELE.pdf

- [29] HEŘMANSKÝ, Martin, 2019. Analýza a interpretace v kvalitativním výzkumu. In. NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠŤOVÍČKOVÁ, ed. *Metody výzkumu ve společenských vědách* [online]. Praha: FHS UK, 496 stran [cit. 2023-02-09]. ISBN 978-80-7571-052-9. Dostupné také z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2656973&authtype=ip,shib&custid=s3936755>
- [30] PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & Management development*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [31] ROSETHORN, Helen, 2016. *The Employer brand: keeping faith with the deal*. New York: Routledge. ISBN 9780566088995.
- [32] SMOLOVÁ, Helena a Hana URBANCOVÁ, 2014. Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy* [online]. Číslo 3, ročník 5, s. 35-54 [cit. 2023-02-09]. ISSN 1804-4166. Dostupné z: [https://en.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke\\_listy/Ekonomicke\\_listy\\_3\\_2014.pdf](https://en.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf)
- [33] STANEY, Will, 2017. Using Microsite to Enhance Your Employer Brand. In. *LinkedIn* [online]. 18.7.2017 [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/using-microsites-enhance-your-employer-brand-will-staney>
- [34] STÝBLO, Jiří, 2003. Uplatňování personálního marketingu v praxi, *Práce a mzda*. Č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208.
- [35] UHLÍK, Martin, Jaroslav BEDNÁRIK, Martin SOLÍK a Juliána MINÁRIKOVÁ, 2022. The Use of Communication Tools in Human Resources Marketing and the Role of Critical Thinking in This Process. *Media Literacy and Academic Research* [online]. Vol. 5, No. 2, December 2022, s. 259-272 [cit. 2023-02-08]. ISSN 2585-9188. Dostupné z: [https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-5c7200bc-7e88-44b6-a812-565167028e99/c/16\\_Martin\\_Uhlik\\_Jaroslav\\_Bednarik\\_Martin\\_Solik\\_Juliana\\_Minarikova.pdf](https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-5c7200bc-7e88-44b6-a812-565167028e99/c/16_Martin_Uhlik_Jaroslav_Bednarik_Martin_Solik_Juliana_Minarikova.pdf)

- [36] VERLINDEN, Neelie, 2019. The Employee Value Proposition: Definition, Key Elements and Examples. In. *Airhr.com* [online]. 7.11.2019 [cit. 2023-02-10]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/>
- [37] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 190 s. Expert. ISBN 9788024727905.
- [38] WICKHAM, Mark, 2010. Developing employer of choice status: exploring an employment marketing mix. *Human Resource Management International Digest* [online]. Vol. 18 No. 1. [cit. 2023-02-08]. ISSN: 0967-0734. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418aad.004>
- [39] WIMMERS, Julia, 2009. *HR marketing - from job advertising to employer branding*. München: GRIN Verlag, 23 s. ISBN 9783640449347.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CLV Citylight vitrína

CSR Corporate Social Responsibility

EVP Employer Value Proposition

HR Human Resources

PPC Pay Per Click

PR Public Relations

THP Technicko-hospodářský pracovník

VO Výzkumná otázka

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Rozdělení personálního marketingu (zdroj: vlastní zpracování dle Kubátová, 2016, s. 88).....	12
Obrázek 2 - Webové stránky společnosti (zdroj: Austin, 2023b).....	38
Obrázek 3 - Ukázka placené propagace na sociální síti Facebook (zdroj: interní dokumenty společnosti) .....	39
Obrázek 4 - Ukázka billboardu (zdroj: interní dokumenty společnosti) .....	40
Obrázek 5 - Ukázka plakátu (zdroj: interní dokumenty společnosti) .....	40
Obrázek 6 - Ukázka inzerce v tisku (zdroj: interní dokumenty společnosti).....	41
Obrázek 7 - Návrh webu (zdroj: vlastní zpracování).....	60
Obrázek 8 - Návrh vzhledu kampaně s citacemi (zdroj: vlastní zpracování) .....	61
Obrázek 9 - návrh vzhledu kampaně bez citací (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Obrázek 10 - Návrh vzhledu příspěvku na sociálních sítích (zdroj: vlastní zpracování) ....	62
Obrázek 11 - Návrh vzhledu interní kampaně (zdroj: vlastní zpracování).....	64

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Zhodnocení produktu (zdroj: vlastní zpracování) .....	36
Tabulka 2 - Zhodnocení ceny (zdroj: vlastní zpracování) .....	36
Tabulka 3 - Zhodnocení distribuce (zdroj: vlastní zpracování) .....	37
Tabulka 4 - Přehled témat analýzy focus group (zdroj: vlastní zpracování) .....	45
Tabulka 5 - Přehled komunikačních sdělení s citáty zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).....	58
Tabulka 6 - Přehled komunikačních sdělení bez citátů zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 7 - Umístění a sdělení komunikátů v interní kampani (zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 8 - Návrh rozpočtu pro náborovou kampaň (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 9 - Návrh harmonogramu náborové kampaně (zdroj: vlastní zpracování) .....	66



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ukázky dříve využívaných komunikačních sdělení

Příloha P II: Scénáře rozhovorů

Příloha P III: Ukázka přepisu rozhovoru s cílovou skupinou

Příloha P IV: Návrh textové podoby inzerátu

Příloha P V: Vizualizace návrhů pro náborovou kampaň