

Employer branding

Bc. Lenka Brandtová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Brandtová**
Osobní číslo: **K17222**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Employer Branding**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o hlavních tématech, kterými jsou personální marketing, employer branding a značka. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte výzkumné otázky a cíle práce.
2. Zpracujte obsahovou analýzu web. prezentací předem zvolených firem, které získaly ocenění v rámci soutěží o nejlepšího zaměstnavatele.
3. Zpracujte analýzu současného stavu, jak interně a externě komunikují nejúspěšnější společnosti na českém trhu. Formulujte závěry z průzkumu v těchto firmách.
4. Na základě výsledků analýzy zpracujte model efektivní komunikace s potenciálními zaměstnanci a návrh využití kom. nástrojů pro vnitřní a vnější komunikaci, jak efektivně budovat značku pro stávající a potenciální zaměstnance.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- STÝBLO, Jiří.** Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.
- STÝBLO, Jiří.** Personální management. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- AAKER, David A.** Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003, 306 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6.
- PŘIBOVÁ, Marie a George TESAR.** Strategické řízení značky: případové studie. Praha: Professional Publishing, 2003, 250 s. ISBN 80-86419-38-X.
- PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS.** Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2019**

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, považuji 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.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá employer brandingem, tedy budováním značky zaměstnavatele. Employer branding odráží pověst organizace jako zaměstnavatele a ovlivňuje (přímo i nepřímo) nejenom uchazeče o práci, zaměstnance, ale i zákazníky a široké okolí. Dochází zde ke spojení dvou oblastí, a to marketingové a personální. V současné době, kdy je v České republice velmi nízká míra nezaměstnanosti, v Praze dokonce nejnižší v celé Evropské unii, se jedná o aktuální a pro firmy velmi potřebný nástroj. Cílem práce je identifikace a zhodnocení nástrojů, které využívají společnosti k budování své značky a dále definovat účinnou strategii pro její úspěšné budování. V teoretické části se práce věnuje vztahu mezi značkou zaměstnavatele a angažovaností zaměstnanců a definici využívaných přístupů pro budování interní a externí značky zaměstnavatele. V části praktické jsou porovnávány tyto přístupy s aktivitami, které pro budování značky zaměstnavatele využívají vybrané nejúspěšnější společnosti na českém trhu. V projektové části jsou navrženy postupy, jak efektivně budovat značku zaměstnavatele a představen projekt on-boardingového procesu.

Klíčová slova:

employer branding, značka zaměstnavatele, personální marketing, HR marketing, angažovanost zaměstnanců, strategické řízení, on-boarding proces

ABSTRACT

This diploma thesis deals with employer branding. Employer branding reflects the organization's reputation as an employer and affects (directly and indirectly) not only job seekers, employees, but also customers and the wider community. There are two areas, namely marketing and personnel. At present, when the unemployment rate is very low in the Czech Republic, even the lowest in the European Union in Prague, it is an up-to-date and very necessary tool for companies. The aim of the thesis is to identify and evaluate the tools that companies use to build their brand and further define an effective strategy for its successful building. In the theoretical part, the thesis deals with the relationship between the employer's brand and employee engagement and the definition of the approaches used to build an internal and external employer brand. In the practical part, these approaches are compared with

activities used by selected most successful companies on the Czech market to build an employer brand. In the project part there are proposed procedures how to effectively build an employer brand and introduce the project of on-boarding process.

Keywords:

employer branding, employer brand, personnel marketing, HR marketing, employee engagement, strategic management, on-boarding process

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Mgr. Olze Juráškové, Ph.D. za to, že mi byla dobrou rádkyní během zpracovávání diplomové práce, byla mi ochotná odpovědět na všechny mé otázky, a dokázala mne navést tím správným směrem. Jak jsem již psala v poděkování u mé bakalářské práce, Olga je mým velkým vzorem a je to člověk, kterého si velmi vážím.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETINGOVÉ PŘÍSTUPY K PERSONALISTICE	13
1.1 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONALISTICE	13
2 EMPLOYER BRANDING	16
2.1 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION A EMPLOYEE EXPERIENCE.....	18
2.2 INTERNÍ NÁSTROJE BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	20
2.2.1 Interní komunikace.....	20
2.2.2 Nástroje interní komunikace	22
2.2.3 Firemní kultura.....	26
2.2.4 Motivace a odměňování	27
2.2.5 Vzdělávání a rozvoj.....	29
2.3 EXTERNÍ NÁSTROJE BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	30
2.3.1 Externí komunikace	30
2.3.2 Nábor zaměstnanců	30
3 PERSONÁLNÍ MARKETING	32
3.1 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	33
4 VZTAH EMPLOYER BRANDINGU A PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	36
5 ROZVOJ A TRENDY EMPLOYER BRANDINGU.....	39
5.1 WORK-LIFE BALANCE.....	40
5.2 GENERACE Y	41
5.3 GENERACE 50+	42
5.4 HAPPINESS MANAGER.....	42
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	45
6.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	47
6.2 PŘÍPRAVA A REALIZACE VÝZKUMU	48
7 METODIKA	50
7.1 CÍL A ÚČEL PRÁCE	50
7.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50
7.3 METODY PRÁCE.....	50
7.3.1 Desk research	50
7.3.2 Polostrukturované expertní rozhovory	51
7.3.3 Sestavení dotazníku.....	52
II PRAKTICKÁ ČÁST	53
8 ANALÝZA NEJLEPŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ.....	54
8.1.1 Přehled výsledků ocenění Sodexo Zaměstnavatel roku 2018	54
8.2 AON BEST EMPLOYERS	55
8.2.1 Přehled výsledků ocenění Aon Best Employers 2018	55
8.3 AIESEC THE MOST DESIRED COMPANY	56
8.3.1 Přehled výsledků ocenění AIESEC The Most Desired Company 2018	56

8.4	UNIVERSUM MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS IN THE CZECH REPUBLIC	56
8.4.1	Přehled výsledků ocenění Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic 2018	57
8.5	TOP ZAMĚSTNAVATELÉ	58
8.5.1	Přehled výsledků ocenění TOP Zaměstnavatelé 2019	58
8.6	VÝSLEDKY ANALÝZY NEJLEPŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ	59
9	ANALÝZA WEBŮ A SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	62
9.1	ŠKODA AUTO A.S.	62
9.1.1	Vzhled webu.....	63
9.1.2	Přehlednost webu	64
9.1.3	Obsah sdělení	65
9.1.4	Atraktivita nabízených pozic.....	65
9.1.5	Responzivnost webu pro mobilní zařízení	66
9.1.6	Sociální síť	67
9.2	ČEZ, A. S.	67
9.2.1	Vzhled webu.....	68
9.2.2	Přehlednost webu	68
9.2.3	Obsah sdělení	69
9.2.4	Atraktivita nabízených pozic.....	70
9.2.5	Responzivnost webu pro mobilní zařízení	70
9.2.6	Sociální síť	71
9.3	VODAFONE CZECH REPUBLIC A.S.	72
9.3.1	Vzhled webu.....	72
9.3.2	Přehlednost webu	73
9.3.3	Obsah sdělení	73
9.3.4	Atraktivita nabízených pozic.....	74
9.3.5	Responzivnost webu pro mobilní zařízení	74
9.3.6	Sociální síť	75
9.4	T-MOBILE CZECH REPUBLIC A.S.	76
9.4.1	Vzhled webu.....	77
9.4.2	Přehlednost webu	77
9.4.3	Obsah sdělení	78
9.4.4	Atraktivita nabízených pozic.....	78
9.4.5	Responzivnost webu pro mobilní zařízení	79
9.4.6	Sociální síť	79
9.5	VÝSLEDKY ANALÝZY WEBŮ A SOCIÁLNÍCH SÍTÍ	80
10	POLOSTRUKTUROVANÉ EXPERTNÍ ROZHOVORY.....	83
10.1	ZJIŠTĚNÍ Z POLOSTRUKTUROVANÝCH EXPERTNÍCH ROZHOVORŮ	84
10.1.1	Otázky k práci dotazovaného/HR týmu, k oblasti EB ve společnosti.....	84
10.1.2	Otázky k náboru ve společnosti	85
10.1.3	Otázky k EB a k výzkumům	85
10.1.4	Otázky k interní komunikaci	87
10.1.5	Otázka k budoucnosti EB.....	87
10.1.6	Otázka na závěr	88
10.2	VÝSLEDKY POLOSTRUKTUROVANÝCH EXPERTNÍCH ROZHOVORŮ	88
11	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	91

III PROJEKTOVÁ ČÁST	92
12 JAK EFEKTIVNĚ BUDOvat ZNAČKU ZAMĚSTNAVATELE	93
12.1 MODEL EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	93
12.2 DOPORUČENÍ K EXTERNÍ KOMUNIKACI.....	94
12.2.1 Tvorba kariérních webových stránek	95
12.2.2 Práce se sociálními sítěmi	97
12.3 DOPORUČENÍ K INTERNÍ KOMUNIKACI.....	98
12.4 JAK ZMĚŘIT ÚSPĚŠNOST EMPLOYER BRANDINGU	99
12.5 PROJEKT – ON-BOARDING PROCES „VÍTEJTE NA PALUBĚ“	100
12.5.1 Jak na to?.....	101
12.5.2 Prohlídka budovy a představení kolegům	102
12.5.3 Prohlídka budovy a představení kolegům	102
12.5.4 Uvítací balíček	102
12.5.5 Uvítací dopis	103
12.5.6 Měření	104
12.5.7 Harmonogram	105
12.5.8 Rozpočet.....	105
12.6 RIZIKA BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	105
ZÁVĚR	107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
SEZNAM OBRÁZKŮ	117
SEZNAM TABULEK.....	118
SEZNAM GRAFŮ	119
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem employer branding, tedy budováním značky zaměstnavatele. Téma si autorka zvolila zejména proto, že ji problematika efektivního budování zaměstnavatelské značky zajímá.

V současné době, kdy je v České republice velmi nízká míra nezaměstnanosti, v Praze dokonce nejnižší v celé Evropské unii, se jedná o aktuální a pro firmy velmi potřebný nástroj, jak přilákat nové a udržet stávající zaměstnance. Cílem této diplomové práce je identifikovat a zhodnotit nástroje, které využívají společnosti k budování své značky a dále definovat účinnou strategii pro její úspěšné budování.

Diplomová práce je rozdělena na tři části – teoretickou, praktickou a projektovou část.

V teoretické části se práce věnuje vztahu mezi značkou zaměstnavatele a angažovaností zaměstnanců a definici využívaných přístupů pro budování interní a externí značky zaměstnavatele. Teoretická část je zaměřena na shromáždění relevantních informací souvisejících s vymezením a vysvětlením pojmů z oblasti employer branding, personálního marketingu a marketingového výzkumu. Práce se také věnuje vztahu mezi employer brandingem a personálním marketingem a novým trendům v rámci employer branding. Dále následuje definování metod měření efektivity employer branding. Teoretická část je ukončena popisem metodiky, na jejímž základě je provedena a vyhodnocena praktická část.

Praktická část práce představuje průzkumy a soutěže o nejlepšího zaměstnavatele. Na základě vypracované teoretické základny v oblasti employer branding a metod měření jeho efektivity následuje analýza průzkumů a soutěží o nejžádanějšího zaměstnavatele. Na základě této analýzy jsou vybrány firmy pro analýzu webů a sociálních sítí. Firmy, které se stabilně umísťují na předních příčkách průzkumů a soutěží o nejžádanějšího zaměstnavatele slouží jako příklad dobré praxe. Poslední část je věnována výsledkům polostrukturovaných expertních rozhovorů s pracovníky personálních a marketingových oddělení, jejichž výsledek by měl jednak poskytnout odpověď na otázku, do jaké míry dělají firmy employer branding vědomě a efektivně a zda je employer branding pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti, nebo dlouhotrvající trend.

V projektové části jsou navrženy postupy, jak efektivně budovat značku zaměstnavatele pomocí nástrojů interní a externí komunikace a je zde představen návrh projektu interní komunikace, jak připravit on-brandingový proces.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PŘÍSTUPY K PERSONALISTICE

Zaměstnanci jsou jedna z nejdůležitějších složek firmy a lidský kapitál hraje klíčovou roli v úspěšnosti firmy. Mít kompetentní, výkonné a loajální zaměstnance znamená mít jistou konkurenční výhodu na trhu.

V organizaci se o zaměstnance stará personální oddělení, které také bývá označováno jako HR oddělení. Jeho práci lze rozdělit na dvě oblasti – řízení lidských zdrojů a personální marketing, případně employer branding.

Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosažení jejich cílů (Armstrong, 2007, s. 27).

Personální trh se posledních několik let, zejména poslední dva roky, potýká s personální krizí. Volných pracovních míst je víc než kvalifikovaných zaměstnanců. Nízká míra nezaměstnanosti si žádá nové a moderní přístupy k personalistice. Personálnímu marketingovému mixu, EB a personálnímu marketingu se věnují následující kapitoly.

1.1 Marketingový mix v personalistice

Podle Antošové (2005) se potenciální zaměstnanec stává „klientem“ a firma se ho snaží zaujmout. Efektivní personální marketing přináší organizaci konkurenční výhody na pracovním trhu. Ale aby tento systém fungoval, měl by v ideálním případě EPM využívat marketingový mix. Podle Kotlera (2007, s. 70) to je soubor marketingových nástrojů, které firma používá, aby dosáhla marketingové cíle na trhu. „O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice, není pochyb – jsou jimi označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou“ (Antošová, 2005).

Nástroje marketingového mixu jsou rozděleny do čtyř skupin a nazvány „4P“: tedy product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Na základě toho lze sestavit marketingový mix v personalistice takto:

- PRODUCT – pracovní místo;
- PRICE – motivace a odměna za práci;
- PLACE – místo výkonu práce;
- PROMOTION – prezentace pracovní nabídky (Antošová, 2005).

Co tyto nástroje konkrétně znamenají v personalistice?

Produkt – pracovní místo – je základním nástrojem marketingovém mixu v personalistice, pokud firma uvažuje o obsazení nového, nebo již existujícího pracovního místa. Nabídka místa by měla obsahovat jeho popis (pracovní náplň), specifikaci požadavků na zaměstnance, tedy kvalifikační a osobnostní profil (Antošová, 2005).

Price – motivace a odměna za práci – je druhým nástrojem tohoto mixu.

Antošová (2005) uvádí, že „pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou. Tento aspekt, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí se nazývá pracovní motivace“. Motivace vyjadřuje ochotu člověka pracovat, jak k práci přistupuje a jak přistupuje ke konkrétním úkolům. S motivací se pojí odměňování. Odměna může mít několik podob – mzda, plat, odměna nebo zaměstnanecké výhody, známé jako benefity a určuje cenu právě tak jako v klasickém marketingové mixu je určována cena za produkt nebo za službu. Říká se „peníze až na prvním místě“ a to platí i ve vztahu organizace k zaměstnanci. Odměňování je jedna z nejdůležitějších otázek a je na každé firmě, jak si systém odměňování nastaví. Nicméně odměna by měla být přiměřená, spravedlivá a motivující.

Place – podniková kultura – jedná se o místo vykonávané práce, tedy věcné uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikaci ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a uznávané hodnoty, normy a priority. Toto všechno dohromady tvoří podnikovou kulturu a image firmy (Antošová, 2005).

Podniková kultura a image firmy jsou jedněmi z nejdůležitějších aspektů při výběru pracovního místa. Ve firemní kultuře se „denně projevují prvky věcného uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky formování a fungování pracovní síly. I když jsou tyto prvky většinou nehmátatelné, musí se s nimi počítat a aplikovat je do činnosti zaměstnanců“ Antošová (2005).

Promotion – je posledním nástrojem personálního marketingové mixu a reprezentuje organizaci a její pracovní nabídky na trhu práce. Cílem tohoto nástroje je vzbudit zájem uchazečů o práci. Organizace používají různé metody, jak zveřejnit nabídku práce. Jaký postup firma zvolí, záleží na mnoha faktorech jako například význam pracovního místa, atraktivita profese, možné zdroje uchazečů. Efektivní nabídka práce by měla obsahovat dostatek informací jako je náplň práce, požadavky na vzdělání, požadované pracovní zkušenosti a požadované

vlastnosti uchazeče. Nedílnou součástí by měly být i informace o možnosti osobního růstu a dalšího vzdělávání zaměstnance atd. (Antošová, 2005).

Jak se využívá personální marketingový mix v rámci interní komunikace se zaměstnanci je popsáno v kapitole 2.2.2.

2 EMPLOYER BRANDING

Employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele, pomáhá společnostem přitahovat a udržovat vysoce výkonné zaměstnance. Pokud chce společnost uspět na trhu práce, může jí EB výrazně pomoci. Značka prodává kulturu, hodnoty a cíle firmy potenciálním i stávajícím zaměstnancům. Tím, že firma přiláká a udrží zaměstnance se správným nasazením, může budovat velice silnou pozici své organizace na trhu práce a přináší jí to silnou konkurenční výhodu (©BC Jobs, 2008).

Jedním z mýtů o EB je, že tato disciplína je poměrně nová. Naopak. Podle Menšíka (2018) touha být vyhledávaným zaměstnavatelem panuje mezi firmami velmi dlouho, ale mezi personalisty je to, vlivem okolností, teprve téma poslední doby. Vidí v něm řešení nedostatku nových zaměstnanců. Od EB si slibují více reakcí od uchazečů a rychlé zaplnění otevřených pracovních pozic.

Poprvé problematiku EB pojmenoval Barrow v roce 1991 v článku *Building your Employer Brand*. V roce 1995 s Amblerem zadali průzkum, kdy studenti oslovili 27 velkých zaměstnavatelů a výsledky tohoto průzkumu publikovali o rok později. Employer brand definovali jako „balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které jsou poskytovány v rámci zaměstnání a identifikují společnost zaměstnavatele“ (Barrow a Moseley, 2005).

Podle Backhausové a Tikooa (2004, s. 501) nabízí employer brand „odlišení zaměstnavatele od jeho konkurentů a vyzdvihuje unikátní aspekty práce v konkrétní firmě.“ Sullivan (2004, s. 501, cit. in Backhausová a Tikooa, 2004, s. 501) definuje EB jako „cílenou dlouhodobou strategii k řízení povědomí a vnímání konkrétní firmy zaměstnanci, potenciálními zaměstnanci a dalšími stakeholdery. Employer brand identifikuje organizaci jako dobré místo pro práci“. Dell a Ainspan (2001) představují employer brand jako „prostředek, díky kterému můžeme budovat identitu firmy jako zaměstnavatele, zahrnující hodnotový žebříček firmy, vnitřní předpisy a zvyky, jehož cílem je zaujmout, motivovat a udržet si současné i potenciální zaměstnance.“

Podle Maya (2001) je EB „to co je komunikováno – vědomě i nevědomě – každému stávajícímu i potenciálnímu zaměstnanci“.

Rosenthorová (2009) uvádí, že „značka zaměstnavatele je v podstatě oboustranná dohoda mezi organizací a jejími zaměstnanci – důvody, pro které se rozhodli nastoupit a důvody, pro které si je organizace vybrala – a mohou v organizaci zůstat. Uměním EB je formulovat

tuto dohodu způsobem, který je pro organizaci charakteristický, pro jednotlivce přesvědčivý a relevantní a zároveň zajišťuje, aby dohoda byla předložena zaměstnanci v rámci jeho životního cyklu v organizaci“.

Clakeová (2008) říká, že „EB není jen o náborech zaměstnanců. Je to příležitost ke shromáždění informací, které pomohou zaměstnavatelům lépe porozumět tomu, proč lidé zůstávají v organizaci, a jsou připraveni „jít na další míli“. Podle Barrowa (2008) je značka zaměstnavatele o zkušenostech. Zkušenosti zaměstnanců jsou propojeny přes fyzické, environmentální a sociální prvky se zkušenostmi zaměstnavatele. Walker (2008) uvádí, že budování značky zaměstnavatele slouží k tomu, aby organizace byla výrazná a atraktivní. EB definuje jako „soubor atributů, které odlišují organizaci a dělají jí atraktivní pro ty, kteří cítí spříznění s těmito atributy a podají tedy ve společnosti svůj nejlepší výkon“. K tomu dodává, že EB může pomoci odradit ty zaměstnance, kteří by pro firmu neměli žádný přínos (HR Zone, ©2008).

EB je „jeden ze základních nástrojů, kterými mohou firmy ovlivňovat dobré jméno zaměstnavatele a tím i cíleně posilovat svoji pozici na trhu práce. Silná značka s sebou nese řadu benefitů. Působí jako výrazná segmentační proměnná, tzn. že nepracuje pouze s externím trhem práce. Zaměřuje se také na kultivaci vztahů mezi firmou a stávajícími zaměstnanci. V praxi díky tomu například zefektivňuje celý náborový proces, ale nejen to, přispívá k nižší fluktuaci zaměstnanců, posilování loajality, vyšší míře ztotožnění se strategickými cíli firmy apod.“ (Brůha et. al., 2015, s. 89).

Ze všech těchto definicí EB vyplývá, že značka zaměstnavatele odlišuje organizaci na trhu práce od ostatních firem, usnadňuje její identifikaci, podstatou EB je komunikace jak vně firmy, tak uvnitř firmy a jedná se o tvorbu dlouhodobé vize.

Podle Beckové (2018) sílu EB, již mnoho firem nepodceňuje, neboť zjistily, že se jedná o mocnou zbraň. Ti, kteří tento nástroj nepodcenili, jsou dnes v situaci, že jsou pro mnoho uchazečů volbou číslo jedna a dostali se do stavu, že si zájemci o práci vybírají firmu, a nikoliv firma zaměstnance, jak tomu tradičně je. Díky úspěšně budované značce zaměstnavatele jsou zaměstnanci pyšní na to, kde pracují. To vede k tomu, že má firma vyšší produktivitu a nižší fluktuaci.

Výhody EB jsou nesporné.

1. Silná značka zaměstnavatele může pomoci organizaci vyniknout. Pokud nemá firma silnou značku zaměstnavatele, může být náročné získávat a udržet dobré zaměstnance (BC Jobs, ©2008).
2. Značka zaměstnavatele pomáhá přilákat a udržet si lidi, kteří firmě "sedí". Se čtyřmi generacemi na pracovišti a velkým rozdílem v motivaci zaměstnanců pomůže značka zaměstnavatele identifikovat, přilákat a udržet si ty správné lidi (BC Jobs, ©2008).
3. Silná značka zaměstnavatele může firmě pomoci vyniknout, i když ta nemá prostředky nabízet tradiční výhody nebo lepší platy. Mnoho lidí raději pracuje pro zaměstnavatele, jehož hodnoty jsou v souladu s jejich vlastními (BC Jobs, ©2008).
4. Srozumitelná značka zaměstnavatele může zefektivnit nábor zaměstnanců. Tím, že firma jasně informuje o hodnotách, cílech a kultuře organizace, může se vyhnout rozhovorům s lidmi, kteří nejsou pro organizaci vhodní. A naopak se může zvýšit počet zájemců, kteří firmě "sedí" (BC Jobs, ©2008).
5. Velcí lidé hledají velké značky. Nejlepší zaměstnanci hledají skvělé zaměstnavatele, kteří představují příležitosti k naplnění jejich cílů, dosažení jejich snů a souznění s jejich hodnotami. Vytvářením atraktivní značky může firma přinutit žádané zaměstnance, aby ji aktivně vyhledali (BC Jobs, ©2008).

2.1 Employee Value Proposition a Employee Experience

Rosenthorová (2009) rozděluje EB na Employee Value Proposition (EVP) a Employee Experience (EE). EVP je možné definovat jako unikátní hodnoty v zaměstnání, které firma vytváří a kvůli kterým zaměstnanci právě v této firmě pracují. Stanovit EVP by měl být jeden z prvních kroků strategie EB. Společnost by si měla stanovit hodnoty, které ji odlišují od ostatních firem, jak je bude měřit, cílit a komunikovat. EVP je do češtiny překládáno jako hodnotová nabídka pro zaměstnance. EE (česky zkušenost zaměstnance) představuje reálnou hodnotu, kterou firma zaměstnanci přináší v průběhu celého jeho zaměstnaneckého cyklu, tedy od upoutání jeho pozornosti až po jeho odchod ze společnosti.

Samotná rozmanitost zkušeností, které spadají do této cesty – od rozhovorů a nástupu, přes školení a vývoj a nakonec odchod – znamená, že EE není statická. Ve skutečnosti se může měnit ze dne na den. Z tohoto důvodu je užitečné uvažovat o EE z hlediska klíčových milníků v životním cyklu zaměstnance. Ač je každá firma jiná, tak tyto milníky jsou téměř pro

všechny organizace společné – výběr kandidáta, nástup, školení a odchod. Každý krok životního cyklu zaměstnance může být velkou bariérou ovlivňující jak kulturu, tak výkon. Žádost o zpětnou vazbu při každém klíčovém milníku pomáhá organizacím pochopit, jak podporují své zaměstnance, aby byli úspěšní a kde je potřeba dělat něco navíc (Le Gallez, 2019).

Podle Le Gallezové (2019) může jako dobrý příklad posloužit tzv. on-boarding proces. Tento milník je kritickým krokem při začleňování nových zaměstnanců do kultury organizace a je příležitostí, jak je seznámit s lidmi, nástroji a zkušenostmi, které jim pomohou dosáhnout úspěchu. Když to organizace dobře zvládne, pomáhá nováčkům rychleji dosáhnout jejich plného potenciálu a udržuje je v organizaci déle. Na druhou stranu, neefektivní proces nástupu může nového zaměstnance brzdit, takže trvá mnohem déle, než začne být pro firmu efektivním zaměstnancem.

Morgan (2016) definuje EE jako kombinaci kultury, technologie a fyzického prostoru. Organizace by podle něj měla vytvořit místo, kde se lidé chtějí ukázat, místo aby vytvářela místo, kde se lidé musí ukázat. Všichni chtějí pracovat pro firmu, která bere v úvahu jejich pracovní zkušenosti. Ale jak to vypadá? Kde by měly organizace začít? Jaká jsou rizika? Jak dlouho to trvá? To jsou jen některé z otázek, které si organizace kladou, pokud jde o navrhování EE. Odpovědi nejsou jednoduché, protože neexistuje žádný plán ani vzorec, jak to udělat. Podle Morgana (2016) by se na stanovení EE nemělo podílet jen oddělení HR, ale různé týmy napříč firmou.



Obrázek 1 – Employee Experience

Zdroj: (Forbes, ©2016)

2.2 Interní nástroje budování značky zaměstnavatele

V této podkapitole jsou popsány nástroje interní komunikace budování zaměstnavatelské značky. EB klade větší důraz na interní komunikaci, protože na komunikaci s novými a stávajícími zaměstnanci se velmi často zapomíná.

2.2.1 Interní komunikace

Interní komunikace se stává v posledních letech samostatnou disciplínou rozvíjející se především v oblasti PR. Vzestup této disciplíny datujeme do devadesátých let minulého století a z USA se díky globalizaci a hospodářské krizi rozšířila do Evropy. Holá (2017, s. 9) uvádí, že interní komunikace jako „strategická funkce podniku zásadně ovlivňuje angažovanost i loajalitu zaměstnanců a jednoznačně tak přispívá k prosperitě firmy.“

Podle Pelsmackera (2003, s. 307) je hlavní náplní interního PR „informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací a školením zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností“. Pelsmacker dále uvádí, že pracovníci musí být informováni nejen o marketingových akcích, ale také o důležitých rozhodnutích firmy, které mohou ovlivňovat jejich práci, aby byli motivováni je přijmout, ale také se na těchto rozhodnutích podílet.

Výzkumy prokázaly, že interní komunikace má pozitivní vliv na angažovanost pracovníků, na prosperitu firmy díky snížení fluktuace a nemocnosti zaměstnanců, ale také podporuje inovativní potenciál zaměstnanců. (Holá, 2017, s. 11)

„Ze studie autorů Verčič a kol. (2012) vyplývá, že interní komunikace je interdisciplinární a zahrnuje prvky vnitřního marketingu, PR, personálního managementu a technologií, ale především zahrnuje základní komunikaci probíhající v rámci spolupráce v celé firmě. Interní komunikace je tedy silně propojená s managementem a je to především praktická disciplína, která čerpá z mnoha oborů, psychologií počínaje a technologiemi konče.“ (Holá, 2017, s. 12)

Podle Holé (2017, s. 13) je třeba vnímat interní komunikaci z více hledisek: řízení lidských zdrojů, marketingového řízení, manažerské komunikace a z hlediska informačního a technologického. Pokud je zvolen pouze jeden přístup, vede to k nevyváženosti a nesystémovému řízení.

Způsob komunikace firmy a jejích manažerů ovlivňuje dosahování cílů a firma tím vytváří prostředí pro kooperaci zaměstnanců. Na základě toho Holá (2017, s. 13) vymezuje definici interní komunikace jako „komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.“

Efektivní interní komunikace zajistí, že zaměstnanci vždy vědí co, jak a proč mají dělat. Toto je hlavní cíl a význam interní komunikace. Je třeba přesně definovat, jak toho dosáhnout, protože jinak může docházet k demotivaci zaměstnanců. Důvodem, který brání pracovníkům, aby věděli proč, co a jak dělají, mohou být interpersonální vztahy, ve kterých je interní komunikace základem (Holá, 2017, s. 13).

Podle Holé (2017, s. 25) je stabilita a efektivita firmy založena na stabilních a výkonných zaměstnancích, kteří jsou správně vedeni. Jedním z důležitých stimulů je fungující interní marketing reprezentovaný interní marketingovou komunikací firmy. Jenže spousta malých a středních firem s tímto pojmem vůbec nepracuje. Marketing využívají pouze směrem k zákazníkovi a nechápu ho jako filozofii, která vede firmu k vlastní prosperitě a užitku všech zúčastněných, tedy i zaměstnanců.

Podle Pelsmackera (2003, s. 307) je správně vedená firma zaměřena na své vnější ale i vnitřní zákazníky.

Následující tabulka ukazuje přehled hlavních zájmových skupin organizace, sledovaných cílů, prostředků a nástrojů pro jejich dosažení a také měřitelnost těchto cílů.

Vymezení hlavních zájmových skupin podniku, cíle, prostředky a nástroje

Vymezení hlavních zájmových skupin podniku, cíle, prostředky a nástroje				
partner	cíle	prostředky	nástroje	měřitelnost
stávající klienti – zákazníci	loajalita, požadovaný obrat a hrubý zisk	spokojenost zákazníků s produkty a s poskytnutými službami	CRM systém, pravidelná setkávání, školení, pravidelné návštěvy nebo online kontakty	roční obrat, hrubý zisk, zpětná vazba, spokojenost měřená anketami
potenciální zákazníci	vzbudit zájem o produkty, služby	žádoucí image a reputace firmy, výrobků a služeb	prostředky komunikačního marketingového mixu	počet nových zákazníků a jejich obrat

zaměstnanci	budování pozitivního vztahu k firmě, formování žádoucích pracovních postojů (výkonů a chování), posilování loajality k šíření dobrého jména firmy, naplnění informačních potřeb k výkonu práce	spokojenost, vysoká míra vlastní motivace, víra v perspektivu firmy a ve vlastní kariéru ve firmě	interní PR (např. intranet), řízení pracovního výkonu (např. pravidelná hodnocení), naplňování informačních potřeb, komunikační standardy při nástupu nových pracovníků, fungující zpětná vazba	konkrétní výkony, fluktuace, měřitelný posun spokojenosti v časových řadách (anonymní ankety a hodnocení)
spolupracující firmy (dodavatelé banky, kontrolní orgány,...)	prospěšná spolupráce se seriózními a potřebnými partnery, budování žádoucí reputace firmy a trvalých obchodních vztahů	seriózní a profesionální přístup k partnerství založený na morálních principech, na respektu partnerů, oboustranná spokojenost ve spolupráci	poskytování informací o firmě (web, tištěný firemní profil), pravidelný online kontakt a pravidelná setkávání, další PR prostředky	náklady na poskytované služby a kvalita poskytovaných služeb (poměr cena/výkon), platby a ekonomické ukazatele obchodních vztahů
ostatní veřejnost (médiá, konkurence, obyvatelé...)	budování žádoucí image a reputace, šíření dobrého jména, nabídka spolupráce potenciálním partnerům i zaměstnancům	žádoucí mediální obraz, image a reputace firmy, výrobků a potřeb	poskytování informací o firmě (PR prostředky), chování firmy (managementu) i zaměstnanců	monitorování názorů a postojů veřejnosti ohledně image a reputace firmy

Tabulka 1 – Vymezení hlavních zájmových skupin podniku, cíle, prostředky a nástroje

Zdroj: (Holá, 2016, s. 24)

2.2.2 Nástroje interní komunikace

Interní PR představují speciální kategorii nástrojů a technik, ideálně jsou to nástroje dvoukanálové, zejména ústní komunikace. Nelze spoléhat na proaktivní přístup zaměstnanců a dvoustrannou komunikaci je třeba organizovat. Manažeři by měli komunikovat strategii

firmy a organizační změny. Interní komunikaci by měli posilovat i školicí programy, zaměstnanci by měli mít možnost hovořit o problémech, s kterými se potýkají. Dalšími nástroji jsou porady týmů a společenské aktivity tzv. teambuildingy. Interní komunikace probíhá i prostřednictvím médií. Velmi efektivní jsou je např. direct mail, méně efektivní jsou zprávy z ředitelství. Méně naléhavé informace lze komunikovat prostřednictvím firemních novin nebo firemní televize (Pelsmacker, 2003, s. 311).

Nástroje a kanály PR

firma				marketing
interní	externí			
	veřejné záležitosti	finanční	média	
konzultace	reklama firmy	reklama firmy	tiskové mapy	umístění produktu
dny otevřených dveří	výroční zprávy	výroční zprávy	tiskové zprávy	akce ve vztahu k produktu
interní prezentace	firemní události	porady	tiskové konference	sponzorování
školicí programy	sponzorování	noviny	interview	porady
týmové projekty	lobování		videa a rozhlasové zprávy	informační letáky
týmové porady	porady			
společenské aktivity	noviny			
direct mail	letáky a brožury			
firemní bulletin				
noviny nebo video				
firemní TV				
výroční zprávy				
schránky pro zlepšovací návrhy				
ostatní firemní materiály				

Tabulka 2 – Nástroje a kanály PR

Zdroj: (Pelsmacker, 2003, s. 311)

Holá (2017, s. 26) uvádí, že v interní marketingové komunikaci lze používat analogie komunikačního mixu jako ve vnější marketingové komunikaci. Podle praxe se ukazuje, že firmy řeší interní marketing intuitivně a nejčastěji využívají alespoň interní PR.

Příklady externích a interních aktivit PR

aktivity zaměřené vně firmy	aktivity zaměřené dovnitř firmy
tiskové konference	pravidelné zpravodajství o pozici firmy na trhu, dění ve firmě, strategiích, plánech a jejich plnění prostřednictvím pravidelných firemních nebo týmových setkání, e-mailového zpravodajství nebo pravidelné rubriky na internetu, noviny
tiskové zprávy	firemní bulletin
firemní profil	intranet
web – internetová prezentace, diskusní fóra, soutěže	diskusní fóra, soutěže
pravidelné schůzky s partnery	pravidelné manažerské pochůzky mezi zaměstnanci, konzultace, diskuse
odborné, společenské akce	interní školení, společenské a sportovní akce
případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference	případové studie, články o produktech či osobnostech firmy, úspěšné projekty, reference zprostředkované zaměstnancům firemním časopisem, nástěnkami nebo intranetem
sponzoring	sponzoring aktivit zaměstnanců, sociální výhody pro zaměstnance
dny otevřených dveří firmy	dny otevřených dveří manažerů (top vedení)

Tabulka 3 – Příklady externích a interních aktivit PR

Zdroj: (Holá, 2011, s. 31)

Klasický marketingový mix 4P či 5P by měl být vodítkem pro interní marketing. Jednotlivé nástroje marketingové komunikace lze úspěšně aplikovat i uvnitř firmy, neboť se jedná pouze o změnu cílové skupiny a změnu nabízeného produktu, tedy místo zákazníka máme zaměstnance. Ale který produkt nabízí firma svým zaměstnancům? Hlavně je to nabízená spolupráce, tedy zaměstnání. Produkt, který chce firma „prodat“ svým zaměstnancům, může být omezen pouze na krátkodobé a dlouhodobé cíle – zvýšené úsilí při kampani, účast na firemní akci atd. (Holá, 2017, s. 26).

Příklad marketingového mixu

prvek marketingového mixu	konkrétní mix zaměstnavatele	interní kampaň spojená se zákaznickou kampaní
product – produkt	zaměstnání, jistota, prosperita, benefity	výhody plynoucí ze splnění cílů
price – cena	splněné očekávání v pracovním výkonu a v pracovním chování	požadované úsilí
place – distribuce (místo)	nabídka uživatelského komfortu "zaměstnance"	definované podmínky pro dosažení cílů
promotion – komunikace	celý komunikační mix	celý komunikační mix směrem dovnitř ke kampani
people – lidé	manažerský styl, kultura firmy	přesvědčiví manažeři jdoucí příkladem ke splnění cílů

Tabulka 4 – Příklad marketingového mixu interního marketingu a pro řízení kampaní

Zdroj: (Holá, 20017, s. 26)

Pokud tedy firma dokáže specifikovat, co chce nabídnout svým zaměstnancům, má k dispozici nástroje klasického marketingového mixu, které se vzájemně doplňují. Všechny tyto formy komunikace lze analogicky aplikovat směrem k zaměstnancům (Holá, 2017, s. 26).

Používáním konkrétních nástrojů, které jsou uvedeny níže v tabulce, může firma komunikovat mnohem efektivněji se svými zaměstnanci.

Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu

reklama	propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise
---------	--

podpora prodeje	marketingové materiály a předměty (firemní trička) při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimo firemních produktů a služeb apod.
PR	pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecně dění ve firmě na intranetu nebo e-mailem, v časopise apod.
sponzorování	zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu, sport a pro sportovní firemní tým, výhody firemního oblečení
přímý a interaktivní marketing	zpravodajství, intranetové prezentace, online kontakt, letáky propagující změny nebo nový produkt apod., manažerská komunikace
virální marketing	šíření dobrých zpráv uvnitř firmy a šíření dobrého jména firmy do vnějšího okolí

Tabulka 5 – Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu

Zdroj: (Holá, 20017, s. 28)

2.2.3 Firemní kultura

Důležitým faktorem ovlivňujícím komunikaci je firemní kultura, tedy jak se firma chová a jak věci dělá. Jedná se o soubor norem ovlivňujících chování všech zaměstnanců. Firemní kultura má mnoho rovin a z této úrovně vychází úroveň firemní komunikace. Firemní kulturu je možné rozeznat díky fyzickým znakům jako je logo nebo uniformy zaměstnanců, ale zejména nastavenými hodnotami sdílenými všemi zaměstnanci napříč firmou. Tím, jak se firma chová ke svým partnerům, vytváří vlastní image, jak ji ostatní vnímají (Holá, 2017, s. 28).

Podle Brookse (2003, s. 216) je „firemní kultura často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Krátce řečeno, podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést.“

Brooks (2003, s. 216) uvádí, že přesná definice firemní kultury neexistuje, protože taková definice velmi zužuje naše chápání této komplexní představy. Počátky firemní kultury jako takové se datují do 70. a 80. let minulého století. Poprvé je pojem firemní kultura zmíněn již v roce 1952, kdy Jaques (1952, cit. podle Brook, s. 216) tvrdí, že „firemní kultura dělá kompromis mezi chováním, postoji, zvyky, hodnotami, přesvědčením a méně vědomými obyčejí a tabu“.

Kulturní znalosti jednotlivců nejsou totožné. Rozdíly vycházejí z odlišného zázemí a výchovných a společenských kontextů, a to vede ke kulturním odchylkám (Brooks, 2003, s. 217). Firemní kultura je dynamická a stále se vyvíjí, proto například noví zaměstnanci dostávají informace o firemní kultuře prostřednictvím školení (Brooks, 2003, s. 218).

2.2.4 Motivace a odměňování

Trvale vysoká úroveň výkonu lidí zajímá všechny organizace. Nejvhodnější cesta jak motivovat zaměstnance je pomocí různých nástrojů, jako jsou odměny a vedení lidí. Ovšem nejdůležitější je práce a podmínky, za kterých ji vykonávají. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než by se mohlo na první pohled zdát. Každý člověk je originál, proto má každý jiné potřeby, stanovuje si různé cíle k uspokojení svých potřeb a každý jde k cíli jinou cestou (Armstrong, 2007, s. 219).

Motiv Armstrong (2007, s. 219) definuje jako „důvod pro to, abychom něco udělali“. Dále uvádí, že „motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali“ a motivace je „cílově orientované chování“. Motivace se dělí do tří složek: směr – co se člověk snaží dělat, úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost – jak dlouho se o to snaží (Armstrong, 2007, s. 219).

Armstrong (2007, s. 229) píše, že „přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšení výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem“. Lze uvést, že spokojenost s prací nevede k vysokému výkonu, ale vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací.

Spokojenost s prací u zaměstnanců lze zjišťovat pomocí průzkumů těmito metodami: použití strukturovaných dotazníků, použití rozhovorů, kombinace obojího (ideální varianta) a využití diskusních skupin (Armstrong, 2007, s. 229–230).

Hodnocení výkonu je proces, kdy management hodnotí každého zaměstnance, zároveň mu poskytuje zpětnou vazbu, jak plní stanovené cíle a také ho koučuje, aby své pracovní aktivity

zaměřil na zlepšení výkonu. Výkon je sledován a je základem pro odměňování. Celý proces tvoří pět kroků – plánování, kontrola a monitorování, rozvoj dovedností, hodnocení na škále a odměňování (Janišová a Křivánek, 2013, s. 226). Proces hodnocení probíhá každý den, ale k standardu patří půlroční a roční hodnotící pohovory. Další metodou hodnocení výkonu je hodnocení 360°, které poskytuje zpětnou vazbu ze všech stran, tedy od nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, podřízených, zákazníků atd. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 227-229).

Odměňování je definováno jako „řízený proces, který zajišťuje, aby zaměstnanci byli jak finančně, tak nefinančně oceněni za to, čím přispívají organizaci“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 231).

Nejobvyklejší odměnou jsou peníze ve formě platu nebo mzdy. Jak již bylo uvedeno, různí lidé mají různé potřeby a někteří budou penězi motivováni více než jiní. Nicméně se jedná o významný motivátor, protože poskytují prostředky k uspokojení osobních potřeb. Lze říci, že peníze mohou být za určitých okolností silným motivačním prostředkem, protože lidé peníze potřebují, ale slouží také jako nástroj uznání a patří mezi faktory, které ovlivňují setrvání zaměstnanců v organizaci (Armstrong, 2007, s. 231–232).

Kromě peněžních odměn, kam kromě platu/mzdy patří odměny, bonusy, akcie a podíly na zisku, firmy využívají i tzv. zaměstnanecké výhody (penze, dovolená, zdravotní péče, flexibilita), vzdělání a rozvoj zaměstnance a pracovní prostředí. Poslední jmenovaný motivátor je řazen mezi nehmotné a společné odměny a patří sem hodnota organizace, styl vedení, uznání a úspěch, kvalita pracovního prostředí a rovnováha mezi pracovním a osobním životem (Janišová a Křivánek, 2013, s. 231).

V době nízké nezaměstnanosti je na zaměstnavatele kladen velký tlak a ti, aby udrželi zaměstnance a získali nové, navyšují mzdy a rozšiřují nabídku benefitů. Je potřeba zdůraznit, že toto řešení není vůbec ideální. Dobrý plat a široká nabídka benefitů k udržení kvalitních zaměstnanců nestačí a lidé, kteří jsou takto motivováni, odejdou z firmy s příští vyšší nabídkou. Lincová (2017) říká, že „benefity není třeba zavrhnout – jen uvážlivě volit, jaká nabídka nám pomůže přilákat ty správné zaměstnance a motivovat je k lepším výkonům. Ale především dnes doba vyžaduje budování tzv. employer brandu – značky, jejíž renomé táhne“. Podle Lincové (2017) záleží na výběru benefitů, například společné sportovní nebo CSR aktivity mohou posilovat neformální vazby mezi zaměstnanci a uvolnit tak napětí na pracovišti (Personalista, 2017).

2.2.5 Vzdělávání a rozvoj

V dnešní době je už nutnost, aby se organizace starala o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tyto nemalé investice by se firmě měly vrátit ve formě zvýšené produktivity a větší motivovanosti zaměstnanců. Vzdělání není vždy zaměřeno na kompetence, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce, ale také je to forma určitého benefitu, který by měl zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Ovšem mezi zvýšením loajalitu zaměstnance a investicemi do vzdělání neplatí přímá úměra. Stává se, že zaměstnanec využije vzdělávací program firmy ke zvýšení své ceny na pracovním trhu a následně odchází k jinému zaměstnavateli, který mu nabídne vyšší plat právě kvůli jeho vyšší kvalifikaci. Proto je nutné najít rovnováhu mezi investicemi do vzdělání, které poskytne firma a úsilím, které vynaloží pro své vzdělávání zaměstnanec sám (Janišová a Křivánek, 2013, s. 212).

Aby organizace byla schopná vytvořit efektivní plán vzdělávacích potřeb, je nutné tyto potřeby identifikovat. Vzdělávací potřeby lze rozdělit z hlediska individuálních potřeb zaměstnance a z hlediska firmy (Janišová a Křivánek, 2013, s. 213).

Identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivce vychází z kvalifikačního profilu pracovního místa. Popis pracovního místa nebo kompetenční model je porovnáván s kvalifikačním profilem zaměstnance. Děje se tak během přijímacího pohovoru, při posouzení chování během assessment centra, při pozorování výkonu zaměstnance a při pravidelném ročním hodnocení. Plán z hlediska vzdělávání celé firmy je třeba připravovat s dostatečným časovým předstihem, vzhledem k dopadům na rozpočet organizace. Nejvíce informací o potřebách vzdělávání získá personalista během pohovorů se zaměstnanci a následně pak dojde k jejich sumarizaci. Mezi celofiremní vzdělávání je zařazeno povinné školení ze zákona a také jazykové vzdělávání, od kterého je v posledních letech upouštěno. Další jazykové vzdělávání je umožněno jen zaměstnancům, kteří prokázali zlepšení, a tudíž je zajištěna efektivita vzdělávání, na kterou je kladen důraz (Janišová a Křivánek, 2013, s. 213–215).

Měřit návratnost prostředků investovaných do vzdělávání zaměstnanců je velmi složité. Není totiž možné od sebe oddělit všechny vlivy, které působí na výkon zaměstnance, a tedy změřit efektivnost vzdělávání (Janišová a Křivánek, 2013, s. 219).

2.3 Externí nástroje budování značky zaměstnavatele

2.3.1 Externí komunikace

Nejdůležitějšími nástroji externí komunikace v rámci EB jsou kariérní webové stránky a soc. sítě. Až 75 % uchazečů o zaměstnání si nejprve prohlédne kariérní web, profily na soc. sítích a recenze na serveru Glassdoor.com, než se rozhodnou poslat firmě svůj životopis (Wardell, 2018).

Hlavním cílem kariérní webové prezentace je zvýšit efektivitu náboru. Efektivita kariérních webů se také měří podle „podílu lidí, kteří stránku opustí hned při jejím prvním načtení“. Podle Lika (2012) se po optimalizaci webu podíl těchto lidí snižuje ze 70 na 30 %. Aby byl web atraktivní a navštěvovaný, měl by být nejlépe vyrobený na míru a podle posledních trendů (Jobs, ©2012).

Investice se firmám vyplatí, protože pokud je web dobře připravený po všech stránkách, oslovuje více potencionálních zaměstnanců a snižuje náklady s náborem nových zaměstnanců. Liko uvádí, že „firmy zapomínají, že kariérní stránky jsou také inzertním prostorem, kterému uchazeči věnují velkou pozornost“ (Jobs, ©2012).

Kariérní profily v Česku používá poměrně málo firem. Podle ankety společnosti Recruit CZ „využití sociálních sítí v HR potvrdilo jen 53 % respondentů, 40 % naopak deklarovalo, že sociální sítě v recruitingu vůbec nevyužívá. Nejčastěji se pak v tomto ohledu v českých firmách používá profesní sociální síť LinkedIn a také Facebook“. Odborníci uvádějí, že boom ve využívání soc. sítí v rámci EB ještě teprve přijde (Recruit CZ, ©2015).

Více nástrojů externí komunikace v rámci EB je uvedeno v tabulce 2 v podkapitole 2.2.2.

2.3.2 Nábor zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že „obecným cílem náboru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“.

Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 193) je „vyhledávání a výběr zaměstnanců jedním z klíčových procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Je zaměřen na vytvoření atraktivních podmínek pro získání dostatečného množství uchazečů o určité pracovní místo, správnou selekci těchto uchazečů a výběr nejlepšího kandidáta“.

Janišová a Křivánek (2013, s. 193) proces vyhledávání a výběru nových zaměstnanců dělí do pěti fází: definice obsazovaného místa, vypsání výběrové řízení, sběr žádostí a screening, 1. interview, 2. interview nebo assesment centrum a rozhodnutí.

Armstrong (2007, s. 343) rozdělil náborový proces pouze na tři fáze:

1. definování požadavků – specifikace pracovního místa;
2. přilákání uchazečů – průzkum různých zdrojů uchazečů, inzerce, spolupráce s externími dodavateli (agentury, headhuntery);
3. vybírání uchazečů – třídění životopisů, pohovory, testování, hodnocení assesment centra, nabídka, příprava dokumentů.

Kvalitní výběr zaměstnanců, kteří chtějí přirozeně naplňovat vize a mise společnosti, je důležitý, protože s sebou nese řadu výhod pro organizaci. Kromě snazšího zapojení nového pracovníka do kolektivu je to jeho vyšší produktivita a loajalita a vyšší míra pravděpodobnosti, že tento zaměstnanec bude spokojený (Janišová a Křivánek, 2013, s. 194).

3 PERSONÁLNÍ MARKETING

Potřeba využívání personálního marketingu se vyvíjela postupně se změnami na trhu práce, globalizací a rozvojem technologií. S těmito změnami jde ruku v ruce mění se struktura pracovních míst a pro personalisty je stále složitější najít kvalifikované, kompetentní, motivované a loajální zaměstnance. Personální marketing je jedna z možností, jak takové zaměstnance získat.

Stýblo (2003, s. 19) popsal rozdíl mezi marketingem výrobků a služeb a personálním marketingem. Podle autora je cílem marketingu výrobků a služeb „předvídání a uspokojování potřeb zákazníků a prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy“, zatímco cílem personálního marketingu je „předvídání a uspokojování potřeb firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy“.

Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci
Subjekty trhu: zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Tabulka 6 - Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Zdroj: (Stýblo, 2003, s. 19)

Stýblo (1993, s. 45) definuje personální marketing jako „způsob získávání pracovníků na trhu práce, zahrnující do procesu další faktory, které potom ovlivňují výkonnost pracovníka v podniku. Zaměřuje se na budoucnost, jako výrobkový marketing a snaží se odhadnout

reálnou potřebu pracovních zdrojů. Bere v potaz i podnikatelské záměry a strategii organizace. Firmy, které se zabývají personálním marketingem, jsou ve výhodě z hlediska připravenosti reagovat na trh práce". Z této definice vyplývá, že již roce 1993 byl personální marketing nástrojem, který firmám přinášel konkurenční výhodu.

V širším pojetí chápeme personální marketing jako „soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tedy opatření na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 539). V užším pojetí je personální marketing podle Dvořákové (2012, s. 539) „dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce“.

Podle Koubka (2001, s. 150) představuje personální marketing „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“.

Hovorka (2016) uvádí, že „personální marketing je soubor prostředků a aktivit, které představují zaměstnavatele zaměstnancům a kandidátům“. K tomu dodává, že pokud personální marketing nevychází ze strategie EB, je spíše aktivitou taktickou, cílenou na krátkodobé cíle, než strategickou a tedy dlouhodobou.

Z výše uvedeného je patrné, že mezi odborníky nepanuje jednoznačná shoda, co to personální marketing je, ale z pohledu autorky lze za nejvíce srozumitelné považovat definice Koubka a Hovorky.

3.1 Nástroje personálního marketingu

Koubek (2001, s. 147) uvádí, že se u nás stále vyplácí při náborech zaměstnanců nabízet vyšší plat či mzdu a zaměstnanecké benefity, ale je k zamyšlení, zda jsou tato opatření stejně efektivní při stabilizaci zaměstnanecké základny, tak jako se zdají být efektivní při náborech. Podle Koubka mnoho firem přeceňuje význam materiálních výhod a podceňuje ostatní faktory spokojenosti zaměstnanců, tedy faktory, které se významně podílejí na budování pověsti firmy jako zaměstnavatele a přitahují pracovníky.

Současná personální práce se stále více soustřeďuje právě na tyto faktory, kterými jsou: zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či jejich rozvoje,

spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací, zlepšování vztahů mezi pracovníky a identifikace jasné perspektivy personálního rozvoje zaměstnanců. Z tohoto výčtu lze vidět, že nestačí „nabídnout jen lepší úroveň odměňování, ale je třeba dbát na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera“. Tyto aktivity můžeme pojmenovat slovem slušnost. To, jak firma dodržuje pravidla slušnosti, ať už při získávání zaměstnanců nebo jiných aktivitách, spoluvytváří její pověst a dobrá pověst je velmi účinným nástrojem, který firmě usnadní získávat zaměstnance. Proto všude na světě přibývá organizací, které zcela záměrně budují svoji pověst a dělají si dokonce průzkumy své pověsti. Na jejich základě pak provádějí změny. Budování zaměstnavatelské pověsti začíná mít koncepční charakter a této aktivitě říkáme personální marketing (Koubek, 2001, s. 147–150).

Jak je uvedeno výše, klíčovým úkolem personálního marketingu je budování dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele. Nástrojů k této koncepční práci má organizace mnoho, např. tyto: dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb zaměstnanců, péče o pracovní podmínky, systém odměňování, program personálního rozvoje, vzdělávací programy, program zaměstnaneckých výhod, organizační kultura, mediální politika, spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi, spolupráce s odbory a úřady práce, sponzoring, charita a ekologické aktivity (Koubek, 2001, s. 151).

Podle Menšíka (2019) personální marketing využívá nástroje, které pomáhají doručit sdělení cílové skupině ve správné formě a včas. Cílovou skupinou jsou uchazeči o práci a zaměstnanci firmy. Uvádí několik příkladů:

- pracovní portály,
- inzerce v tisku,
- kariérní mikrostránka,
- sociální média,
- náborová brožura,
- náborové video,
- účast na pracovním veletrhu,
- výběrové řízení,
- nástup do zaměstnání,
- onboarding,
- způsob odměňování,
- kariérní možnosti,

- interní komunikace,
- firemní akce,
- výstupní pohovory,
- outplacement atd.

Součástí je tvorba unikátního obsahu, kdy je kladen důraz na vizuální stránku sdělení. Zde firmy používají prvky korporátního designu, tedy loga, barevná schémata, písma, styl fotografie atd. (Menšík, 2019).

K budování dobré pověsti samozřejmě přispívá i provádění personálních činností jako např. získávání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, péče o pracovníky atd. (Koubek, 2001, s. 152).

Důležitou součástí personálního marketingu, na kterou se velmi často zapomíná, je průzkum trhu práce. Organizace by se proto měla zajímat o: situaci na trhu práci a konkurenční nabídky, populační vývoj, ekonomické podmínky, sociální podmínky a hodnotové orientace lidí (rodinná orientace žen), techniku a technologie, prostorovou mobilitu obyvatelstva, sídelní podmínky (typy bydlení), politicko-legislativní podmínky, změny v poptávce organizace i dodavatelů a míru otevřenosti národní ekonomiky (Koubek, 2001, s. 153).

Koubek (2001, s. 153) uvádí, že v personálním marketingu jde především o to „porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a o to porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby“.

4 VZTAH EMPLOYER BRANDINGU A PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Personální marketing bývá velmi často zmiňován v souvislosti s EB, tedy s vytvářením značky zaměstnavatele. Většina laiků a bohužel i profesionálů si myslí, že se jedná o totéž, přitom mezi těmito dvěma pojmy je velký rozdíl. Na základě toho dochází k situaci, že hodně firem používá personální marketing, ale pouze několik z nich se skutečně věnuje EB, tedy vytváření dobré pověsti firmy na trhu práce (Menšík, 2019).

K záměně pojmů marketing a branding dochází i na trhu výrobků a služeb. Odborníci se nedokáží shodnout, který z těchto pojmů je nadřazený či zda se vzájemně doplňují. Albanese (©2016) říká: „Marketing a branding jdou ruku v ruce. Pokud značka nemá osobnost, která je přijímána, akceptována, nebo milována, bude marketing stát mnohem více peněz. Slabý branding dělá marketing těžší. Musíte mít silnou značku, aby byl marketing efektivní.“ Albanese (©2016) dále uvádí, že pokud společnost ví, že její značka není dostatečně silná, měla by ji posílit a chyby odstranit, protože komunikovat takovou značku může být značně problematické.

Podle Firebrand (©2019) není rozdíl mezi brandingem a marketingem pro většinu lidí velký a tyto termíny jsou lehce zaměnitelné. Abychom porozuměli rozdílům, musíme nejprve definovat skutečný význam značky. Značka není logem ani systémem identit – je to mnohem víc. Není to ani produkt ani služba. Lze uvést, že se jedná o pověst společnosti. Ve skutečnosti se jedná o vnímání produktu, služby, zkušenosti nebo organizace člověkem. Z tohoto důvodu není možné nikdy „vlastnit“ svou značku, je možné se pokusit ji spravovat. Neumeier (©2019) říká: „Značka není to, co vy říkáte, že je, je to to, co oni říkají, že je.“

Neumeier (2004, s. 27, 91) definuje branding jako „jakékoliv úsilí nebo program určený ke zvýšení hodnoty nebo vyhnutí se komoditizaci budováním diferencované značky.“ Zatímco marketing je „proces vývoje, propagace, prodeje a distribuce produktu nebo služby“.

„If marketing’s the talk, then branding’s the walk.“ (Firebrand, ©2019).

Firebrand (©2019) ukazuje rozdíl mezi branding a marketingem na následujícím obrázku. Branding je „pull“ strategie zaměřená na to, co jsme a marketing je „push“ taktika zaměřená na to, co děláme. Branding je dlouhodobý a marketing je krátkodobý. Branding buduje loajalitu a marketing vytváří odpověď. Značka vytváří hodnotu a marketing získává hodnotu.

Branding je strategický a marketing je taktický. Branding apeluje na emoce a marketing vyzývá k rozumu.



Obrázek 2 – Branding vs. Marketing

Zdroj: (Firebrand, ©2019)

Menšík (2019) uvádí, že personální marketing je marketing využívaný v personalistice. Jedná se o všechny marketingové taktiky, které firma využívá, ať už systematicky nebo nahodile, v komunikaci se zaměstnanci současnými, budoucími, a dokonce i bývalými. EB je podle něj komplexnější. Je součástí strategického řízení firmy, jehož výsledkem je pozitivní pověst společnosti na trhu práce. Dá se tedy říct, že personální marketing pomáhá "prodávat" firmu jako zaměstnavatele, kdežto EB se soustředí na vytváření dlouhodobých vztahů.

Hovorka (2016) píše, že personální marketing je získávání kandidátů – tedy „attract“, zatímco EB je o jejich získávání, zatahování a udržení – tedy „attract + engage + retain“.

Personální marketing využívá nástroje, které pomáhají doručit sdělení cílové skupině ve správné formě a včas. Cílovou skupinou jsou uchazeči o práci a zaměstnanci firmy. Tyto nástroje jsou vyjmenovány v kapitole 3.1. Pokud ale firma chce prostřednictvím těchto nástrojů budovat značku zaměstnavatele, je třeba přidat něco navíc (Menšík, 2019).

EB se podle Menšíka (2019) více zaměřuje na vzájemné porozumění. Firmy komunikují svou vizi a poslání, co je smyslem jejich práce a kam firma směřuje. Také co firma očekává od zaměstnanců a co jim za to dává. V čem je firma unikátní, v čem se liší od konkurence, proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro pracovní nabídku dané firmy. Do komunikace promlouvají také emoce. Kromě sdělení, co a jak, sdělujeme hlavně proč, tedy podstatu a smysl podnikání společnosti.

Je důležité si uvědomit, že každá společnost má značku zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele vzniká s nástupem prvního zaměstnance, tedy v momentě, kdy se firma stane zaměstnavatelem. Dá se dokonce říct, že značka zaměstnavatele už vzniká v okamžiku zveřejnění prvního personálního inzerátu. Uchazeč o zaměstnání si tento inzerát přečte a má určitá očekávání a tím vzniká značka zaměstnavatele (Menšík, 2019).

5 ROZVOJ A TRENDY EMPLOYER BRANDINGU

Situace na trhu práce se díky ekonomické konjunktury mění, navíc přicházejí nové generace nazývané Y a Z a firmy tak musí měnit svůj přístup k budování značky zaměstnavatele. Tato kapitola si klade za cíl zmapovat, jak firmy mění svůj postoj k EB a jaké jsou nejnovější trendy v tomto oboru.

Podle Beckové (2018) nejsou vyhlídky pro personalisty zrovna příznivé, a i v letošním roce bude těžké získávat nové zaměstnance. Personalisté musí vymyslet, jak si udržet kvalitní zaměstnance, protože nabídek zaměstnání je hodně a zaměstnanci stále častěji přehodnocují své dosavadní působení ve firmě. Personalisté se tedy musí soustředit hlavně na to, co zaměstnance motivuje zůstat ve společnosti a co má vliv na přijetí nabídky nového zaměstnání.

Hovorka (2017) uvádí, že v Česku 67 procent firem neodpoví lidem, kteří se hlásí o práci. Dokud firmy dostávaly spousty životopisů a na jedno místo se hlásily desítky až stovky zájemců, tak společnosti nic nenutilo, aby změnily svůj přístup. Dnes, v době nízké míry nezaměstnanosti, je situace jiná a firmy musí přemýšlet nejen o značkách svých výrobků a služeb, ale také o své značce zaměstnavatele.

Jednou z největších překážek budování úspěšné značky zaměstnavatele je nezáměr top managementu. Vincencová cituje Hovorku (2017): „Jak říkal David Ogilvy, když vám shoří továrna, tak to, co zbyde, je vaše značka. Značka zaměstnavatele je součástí vedení lidí, takže patří pod křídla managementu, konkrétně a ideálně generálního ředitele. To, že v Česku spadá tato problematika pod oddělení HR, značí, že lidé ve firmách ještě nejsou tak důležití.“

Z průzkumu společnosti PwC, který provedla mezi více než stovkou top manažerů významných českých společností, vyplynulo, že „pokud jde o nejvyšší vedení firem, je přístup k moderním formám komunikace velmi vlašný. Nejvíce, přibližně třetina (36 %) šéfů českých firem je na LinkedInu, na Facebooku jich je ve jménu své firmy jen 6 % a na Twitteru pouhá 4 % a jen jeden generální ředitel ze sta píše blog“ (Hospodářské noviny, 2017). Podle Linhartové Palánové (2017) je „důležité sociální sítě alespoň monitorovat a následně vhodně využívat při budování značky zaměstnavatele, v rámci náboru a při komunikaci, a to jak zákaznické, tak i náborové. Především s ohledem na nastupující generaci Z, která už příliš nerozlišuje mezi reálným životem a sociálními sítěmi“. Z průzkumu nadále vyplynulo, že 20 % top manažerů sociální sítě vůbec nezajímají a 44 % respondentů uvedlo, že na sociálních sítích nejsou aktivní, ale sledují je. Linhartová Palánová (2017) dále uvedla, že se dá v Česku

do budoucna očekávat rozšíření Twitteru na úkor třeba LinkedInu (Hospodářské noviny, 2017).

Největší nedostatek zaměstnanců je zejména v technických a IT oborech, proto Škoda Auto v červnu 2017 spustila projekt „Ozvěny budoucnosti“. Kampaň měla několik fází a v první fázi se na sociálních sítích a v médiích objevilo retro video, ve kterém studenti v roce 1987 říkali, jak si představují dnešní svět aut a současní studenti se podělili o nápady, jak si představují automobily za 30 let, tedy v roce 2047. Flégl (2017), kreativní ředitel agentury Bistro ke kampani uvedl: „Od začátku jsme chtěli vytvořit projekt, který se bude vymykat běžné HR komunikaci. Potřebovali jsme říct, že Škoda Auto má po celá léta moderní oddělení Technického vývoje, ve kterém se tvoří doslova budoucnost aut. Tu ale nejde ukázat, neboť vše podléhá utajení. Proto jsme přišli s programem Ozvěny budoucnosti, kde představujeme futuristické automobilové vize vývojářů. Po třiceti letech jsme otevřeli časovou schránku s uschovanými vizemi studentů z roku 1987, které uvedl sám otec programu, inženýr Petr Vyhnálek, tehdejší vedoucí pracovník vývoje. Výsledek na sebe nenechal dlouho čekat a současní studenti a další vizionáři projevíli o projekt velký zájem. Co je však hlavní, mnoho účastníků si uvědomilo, že pokud chce v technickém oboru něco dokázat, Škoda Auto je ideálním místem pro uskutečnění svých nápadů” (Marketingové noviny, 2017).

Druhá fáze kampaně prozradila, že se jedná o náborovou kampaň a byly zveřejněny nejzajímavější nápady současných studentů. Kampaň cílila na absolventy vysokých škol, kteří se rozhodují, kam zamíří po ukončení studia a podle toho bylo zvoleno i načasování kampaně. Na sociálních médiích kampaň oslovila 11 717 841 uživatelů, což přineslo až 233 738 návštěv microsite v rozmezí čtyř měsíců. Podle Veselé (2017) z oddělení HR marketingu Škody Auto se do projektu zapojilo 450 studentů. Nejlepší nápady byly ohodnoceny cenami a vybraní studenti byli pozváni na prohlídku technického vývoje, kam se běžně člověk nepodívá, neboť oddělení podléhá vysokému stupni utajení (Marketingové noviny, 2017).

5.1 Work-life balance

Mezi trendy EB patří posilování rovnováhy pracovního a soukromé života, jinak známého jako work-life balance. Personální agentura Randstad provedla v roce 2017 průzkum mezi více než 160 tisíci respondenty v 5 495 společnostech ve 26 zemích. Z průzkumu vyplynulo, že správná rovnováha mezi pracovním a soukromým životem může být zejména pro ženy a generaci mileniálů rozhodujícím faktorem při volbě konkrétního zaměstnavatele. Work-life

balance se podle tohoto průzkumu na seznamu priorit zaměstnanců posunul během jednoho roku o jednu pozici a aktuálně zaujímá třetí místo (Kejhová, 2017).

Lincová (2017) uvádí, že „pokud zaměstnavatel klade důraz na volnočasové aktivity svého zaměstnance, podporuje jeho pracovní výkonnost a zlepšuje i jeho přístup k firmě. Zaměstnanec tuto péči o zdraví a volný čas navíc vnímá mnohem intenzivněji než svůj plat“ (©Personalista, 2017).

5.2 Generace Y

Na trh práce vstupuje generace Y neboli mileniálové (lidé, kteří se narodili mezi lety 1986 a 1995, takže buď už několik let pracují nebo jsou čerstvými absolventy) a ti budou velmi brzy tvořit dominantní skupinu. Aby společnosti získaly dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, musí svoje nabídky přizpůsobit právě této skupině. Podle průzkumu asociace ABSL generace Y preferuje v zaměstnání flexibilitu, možnost dalšího vzdělávání, adekvátní finanční ohodnocení a také zajímavou práci. Appleton (2017) k tomu říká, že „svým způsobem chce generace Y získat to nejlepší z obou světů, flexibilitu pracovníků na volné noze a stabilitu tradičního zaměstnaneckého poměru“. Tyto výsledky potvrzuje i zveřejněná studie společnosti Deloitte Millennials Survey. Z tohoto průzkumu vyplývá, že pokud se firmy přizpůsobí, získají loajální pracovníky, protože se prodlužuje doba, kterou mileniálové stráví v jedné společnosti. V následujících dvou letech plánuje odchod ze společnosti 38 % mladých zaměstnanců, zatímco o rok dříve to bylo 44 %. I průzkum společnosti Deloitte potvrdil zjištění asociace ABSL, že flexibilita v zaměstnání je pro generaci Y nejdůležitější. Lidinská (2017) ze společnosti Deloitte se domnívá, že problém se ztrátou talentovaných zaměstnanců souvisí právě s měnící se strukturou pracovního trhu. Lidinská (2017) k tomu dodává, že „vzhledem ke skutečnosti, že současná mladá generace tvoří již třetinu pracovního trhu (a do roku 2020 očekáváme, že jich bude více než 50 %) a u budoucí generace Z se potýkáme s nastupujícím demografickým problémem, bude řešení daleko složitější. Společnosti by se měly především snažit reagovat právě na celkovou změnu pracovní síly na trhu práce a snažit se tomu přizpůsobit jak celkovou strategii společnosti, tak procesy. Nejen přístup k retenci a udržení zaměstnanců, ale také způsob oslovení, získání, řízení, motivace, angažovanosti a leadershipu musí projít změnou, a to jak u mladé, tak u starší generace“ (Právní rádce, 2017). Z výsledků průzkumu Millennials survey dále vyplývá, že 63 % respondentů má pocit, že nedochází k plnému rozvoji jejich vůdčích schopností, a 71 % dotazovaných se chystá odejít

z firmy v horizontu dvou let, protože nejsou spokojeni s dosavadním rozvojem svých vůdčích schopností. 77 % mladých mileniálů se domnívá, že mají kontrolu nad svým kariérním růstem. Agentura Randstad zjistila, že pro generaci Y je prioritou značka zaměstnavatele a firemní kultura. 80 % mileniálů připouští, že by firmu opustili kvůli nevyhovující firemní kultuře a 88 % potřebuje souznít se značkou firmy. Mladá generace je nakloněna charitativní a dobrovolnické činnosti a ráda se zúčastňuje těchto aktivit na celofiremní bázi. Mileniálové jsou dle průzkumu Deloitte daleko více otevření charitativní a dobrovolnické činnosti a ocení, když se mohou zapojit do celofiremních aktivit tohoto směru. Agentury Randstad ještě zjistila, že „79 % mileniálů je ochotno změnit nejen práci, ale i celý obor, pokud zjistí, že lépe vyhovuje jejich pracovním preferencím“ (Právní rádce, 2017).

5.3 Generace 50+

Společně s mileniály jsou dnes v aktivním pracovním věku další tři generace pracovníků. V jedné firmě se tak potkávají dvacetiletí i šedesátiletí zaměstnanci. Legnerová (2019) uvádí, že podle průzkumu, který právě probíhá, s generací 50+ firmy příliš nepracují, přitom se jedná o zaměstnance, kteří před sebou mají ještě 15 let pracovního života. Personalisté by se měli s těmito lidmi bavit o jejich další kariéře, protože se jedná stále o aktivní zaměstnance, kteří nechtějí ustrnout. Ale na druhou stranu na určité pracovní pozice už jim síly nestačí, ale to neznamená, že by měli ze společnosti odcházet. Podle Legnerové (2019) personalisty ani nenapadne se takového zaměstnance zeptat, zda by měl zájem o přesun na jinou pozici. Přitom je to podle výzkumů nejlepší cesta, jak pracovníky této generace motivovat a efektivně využít jejich zkušeností, které právě mladé generaci chybí (Lodl, 2019).

5.4 Happiness manager

Výzkumy, které byly realizovány ve Velké Británii a v Holandsku uvádějí, že přibližně „40 % zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich práce nepřispívá světu ničím smysluplným“. Harvardský psycholog Shawn Achor zjistil, že pouze 25 % pracovního úspěchu je předurčeno mírou inteligence. Celých 75 % ovlivňuje úroveň optimismu. Změnil tak představu, že úspěch v práci přináší zaměstnanci štěstí. Propojení pozitivního myšlení s produktivitou si všimají i zaměstnavatelé a do českých firem přichází nový trend. Firmy zřizují pozici manažera štěstí tedy happiness managera. Takového manažera mají například společnosti O2, Zoot, Skrz.cz, Liftago nebo IBM (Niedermeierová, 2016).

Happiness manager zastává několik pracovních pozic najednou – je to personalista, psycholog a terapeut. Jeho hlavní úkol spočívá v tom, že udržuje dobrou náladu ve firmě nejen když se všem dobře daří, ale i v obdobích vypjatějších. Pavlíček (2016) ze společnosti Zoot ke své práci řekl: „Vnímám atmosféru na pracovišti, dbám o dobré vztahy, mluvím s lidmi, pečuji o jejich vyrovnanost, ale zároveň sedávám i u pohovorů. Personalista především hodnotí, jestli má daný zájemce potřebné zkušenosti a zajímavý životopis, já jdu víc do hloubky, zajímám se o osobnost kandidáta a snažím se zjistit, jestli zapadne do týmu a ztotožní se s naší firemní kulturou.“ Manažer štěstí v Zootu získává informace od zaměstnanců prostřednictvím dotazníků, ve kterých se pravidelně ptá, „jak jsou spokojeni, jestli znají vize společnosti a jak jim jejich práce zapadá do smyslu života. Na základě zpětné vazby následně vymýšlí konkrétní akce, které mohou pomoci situaci zlepšit“. Mezi konkrétní akce patří například individuální i týmové terapie, meditace, společné snídaně nebo zážitkové večery (Niedermeierová, 2016).

Podle Kováčika ze společnosti Skrz.cz využívají happiness managera hlavně při náborech nových zaměstnanců. Také uvádí, že se spokojeností zaměstnanců stoupá jejich motivace k práci a snižuje se fluktuace. Mezi zajímavá zjištění určitě patří, že „manažer štěstí často dokáže vysledovat negativní trend ve firmě ještě dříve, než někomu 'bouchnou saze'. Tak jsme například přišli na to, že lidem chybí informace napříč celou firmou a zavedli otevřené celo-firmní porady a pravidelné brífinky, kde společně sdílíme úspěchy i chyby a učíme se, jak je neopakovat. S tím souvisí i větší zapojení lidí do společných aktivit v práci i mimo ni, což vytváří prostor pro neformální komunikaci i ventilování stresu" (Niedermeierová, 2016).

Trochu jinou roli má manažerka štěstí v společnosti O2. Zaměřuje se na podporu marketingového a on-line týmu. Dubská, která tuto pozici zastává, k náplni své práce uvedla: „Pořádám pro kolegy volnočasové i vzdělávací akce, vybírám pro ně zajímavé konference, snažím se zlepšit pracovní prostředí a hledám příležitosti pro inovace ve firemní kultuře.“ Dubská se také stará o takzvaný O2 Hub, což je interní coworkingové centrum, kde se pravidelně konají různé workshopy, které mají zaměstnance naučit a inspirovat, jak zvládat pracovní úkoly jinak a lépe (Niedermeierová, 2016).

Ovšem ne všichni sdílejí nadšení pro tento nový trend. Odborový předák Středula k zavádění manažerů štěstí řekl: „Když nebudete mít dostatečnou mzdu a půjdete do obchodu, tak vám určitě pomůže, že si v práci budete moct zahrát ping-pong.“ Podobně odmítavý postoj zastává Biler, který uvádí, že „se manažeři štěstí objevují hlavně ve firmách, ve kterých práce sama o sobě není schopná generovat žádný smysl“. Svě tvrzení podporuje argumenty, že

happiness manageři se nevyskytují ve výrobních firmách v dělnických profesích, ani ve zdravotnictví nebo ve školství, protože tito lidé vidí reálný výsledek své práce. Bilerovi vadí i přítomnost manažerů štěstí u náborových pohovorů. Podle něj „zjišťují, zda ten nový pracovník zapadne do jejich veselého kolektivu“, což je podle jeho názoru novodobá forma nátlaku cílená na introverty a pesimisty (Titlbach, 2019).

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Potřebu získávat informace má lidstvo již od nepaměti. Už v roce 1352 byla „písemně kodifikována pravidla pro pohyb zboží a pro získávání a využívání informací v obchodu“ (Čichovský, 2011, s. 15).

Marketingový výzkum je systematická činnost, při které dochází ke sběru dat, analýze, šíření a využití informací pro účely managementu, který by měl pomoci s rozhodováním, identifikací a řešením problému a ukázat příležitosti v oblasti marketingu (Malhotra, 2010, s. 7).

V odborné literatuře je k nalezení celá řada definic marketingového výzkumu. Například Kotler (2007, s. 406) ho definuje jako „funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“ Tull a Hawkins (1990, s. 5) popisují marketingový výzkum takto: „Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby“. Autoři McDaniel a Gates (2002, s. 6) uvádějí, že „marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“

V české literatuře popisuje marketingový výzkum mj. Foret (2012, s. 7): „Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.“

American Marketing Asociacion definuje marketingový výzkum poměrně obsáhle a uvádí, že „marketingový výzkum je funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s obchodníkem prostřednictvím informací – informací používaných k identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů; vytvářet, zdokonalovat a vyhodnocovat marketingové akce; sledovat výkonnost marketingu; a zlepšit porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení těchto problémů, navrhuje metodu shromažďování informací, řídí a realizuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištění a jejich důsledky“ (Ama, ©2004).

Podle ESOMARu (©2019) je marketingový výzkum „o naslouchání lidem, analýze informací, které pomohou organizacím lépe se rozhodovat a snižovat riziko. Jde o analýzu a interpretaci dat za účelem vybudování informací a znalostí, které mohou být použity k předvídání například budoucích událostí, akcí nebo chování.“

Z výše uvedeného vyplývá, že přes drobné rozdíly popisují odborníci problematiku marketingového výzkumu jako soubor aktivit, které prostřednictvím sběru dat a jejich analýzy vedou k popsání situace, ve které se firma nachází a měly by být nápomocny v rozhodnutí v oblasti marketingu, aby docházelo k posilování pozitivního vnímání zadavatele. To potvrzuje Hague (2003, s. 17), který uvádí, že účelem marketingového výzkumu je vybrat ideální možnosti pro rozhodnutí v oblasti marketingu.

Kozel (2011, s. 13) vyjmenovává výhody a nevýhody marketingového výzkumu: „Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu jsou jeho jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídací schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. Zároveň je marketingový výzkum doprovázen relativně vysokou finanční náročností získání informací, dále vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody.“

Vzhledem k zaměření diplomové práce na oblast EB je nutné zmínit marketingový informační systém: „Každá firma je součástí prostředí, které je možno charakterizovat neustálými změnami. Množství a rychlost změn současného prostředí narůstá. Cílem marketingu je zajistit soulad mezi tímto neustále se měnícím prostředím a efektivním využitím zdrojů firmy. Při tomto rozhodování musí být ve firmě k dispozici informace. Systém pro práci s informacemi bývá označován jako marketingový informační systém.“ (Kozel, 2006, s. 55)

Podle Kozla (2006, s. 55–56) by marketingový informační systém měl ve firmě sloužit jako zdroj aktuálních informací a organizaci by měl poskytnout relevantní údaje, které budou efektivně využity v každodenní praxi.

Předem daná struktura marketingového informačního systému, která je uvedena v následující tabulce, pomáhá zajistit jeho efektivní využití.

Struktura marketingového informačního systému

Informační zdroje	Nositelé informací	Analýza údajů	Výstup	Výsledek
vnitřní systém informací	makroprostředí	kvantitativní (statistika)	analýza makroprostředí	zjištění příležitostí

marketingové zpravodajství	trh a jeho účastníci	kvalitativní (psychologie, sociologie)	návrh marketingových strategií	strategické plánování
marketingový výzkum	spotřebitel		plánování marketingového mixu	hodnocení výsledků práce
	firemní útvary		kontrola	

Tabulka 7 - Struktura marketingového informačního systému

Zdroj: (Kozel, 2006, s. 56)

V rámci primárního výzkumu pracuje výzkumník se dvěma druhy dat – kvalitativními a kvantitativními. Podle toho se dělí také základní metody marketingového výzkumu na kvalitativní nebo kvantitativní výzkum (Kozel, 2011, s. 158). Vzhledem k tématu diplomové práce je blíže představena kvalitativní metoda, která je součástí praktické části.

6.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum býval v minulosti podceňován a jeho význam roste až v posledních letech, kdy je trh přesycený a obtížně predikovatelný (Kozel, 2011, s. 165).

Kotler (2007, s. 409) definuje kvalitativní výzkum jako „informativní výzkum použitý pro zjištění motivací, postojů a chování zákazníka. Běžné metody v tomto typu výzkumu zahrnují sledované skupinové rozhovory (focus groups), sledování reakcí a opakované dotazování.“ Kvalitativní výzkum je podle Malhotra (2010, s. 138) nestrukturovaná, explorativní metoda, která vychází z malého vzorku a umožňuje výzkumníkovi hlubší pochopení zkoumaného problému. Základní otázka kvalitativního výzkumu je „proč?“ a výzkumník se danými metodami snaží zjistit příčinu zkoumaného jevu, postoje a mínění, které vedou k určitému chování (Kozel, 2011, s. 158). Foret (2012, s. 13) k tomu dodává, že „kvalitativní výzkumy umožňují hlubší poznání motivů chování lidí, odhalují povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně se snaží najít jejich příčiny.“

Základními technikami kvalitativního výzkumu podle Foreta (2012, s. 13) jsou individuální hloubkové rozhovory, kdy se tazatel pomocí připravených dotazů snaží přimět respondenta k vlastním výpovědím. „Při individuálních hloubkových rozhovorech se často používají tzv. projektivní techniky, které mají probudit asociace a představivost respondenta. Do souboru projektivních technik patří testy slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků a

jiné“ (Foret, 2012, s. 13). Další metodou jsou skupinové rozhovory tzv. focus group ve skupině 10 až 20 lidí, které řídí moderátor a jedná se „o sledování procesu skupinového působení na formování a konfrontaci individuálních názorů“ (Foret, 2012, s. 13).

Konkrétní metody kvalitativního průzkumu této diplomové práce jsou popsány v následující kapitole 7 Metodika.

Podle Foreta (2012, s. 13) je kvalitativní výzkum v porovnání s kvantitativním rychlejší, méně nákladný a méně náročný na realizaci. Mezi jeho nevýhody patří nereprezentativnost, protože se provádí na malém souboru respondentů, a tudíž výsledky výzkumu nelze generalizovat. Foret (2012, s. 13) ještě dodává, že „tento výzkum je velice vhodný pro první seznámení s problematikou, případně jako následné prohloubení poznatků kvantitativního výzkumu“. Hendl (2005, s. 52) výčet negativ ještě rozšiřuje. Podle jeho názoru je „těžké provádět kvantitativní predikce, je obtížnější testovat hypotézy a teorie, analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy a výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi“.

6.2 Příprava a realizace výzkumu

Vzhledem k tomu, že každý marketingový výzkum je prováděn s jiným cílem a za jiným účelem, tak se všechny vyznačují určitými zvláštnostmi. Nicméně obecně lze říci, že marketingový průzkum se skládá z těchto pěti kroků:

1. definování marketingového problému a cílů výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. shromáždění informací,
4. jejich statistické zpracování a analýza informací,
5. prezentace výsledků, včetně praktických doporučení (Foret, 2012, s. 23)

Kozel (2011, s. 73) dělí marketingový výzkum na dvě fáze: přípravnou a realizační. V přípravné fázi si musí výzkumník definovat problém a cíl výzkumu. Dále by si měl stanovit plán výzkumu a připravit předvýzkum. Do přípravné fáze je ještě nutné zahrnout účel výzkumu, k čemu bude výzkum sloužit (Kozel, 2011, s. 75–78). Podle Foreta (2012, s. 23) je „formulace marketingového problému jednou z nejdůležitějších částí výzkumu“.

Foret (2012, s. 23) k tomu ještě dodává, že v rámci přípravné a realizační fáze „se uskutečňuje několik po sobě následujících kroků, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se“.

Foret (2012, s. 23) upozorňuje, že chyby, které vzniknou na počátku výzkumu, mohou dokonce znehodnotit výsledky, proto jsou do přípravné fáze zařazeny „kroky vedoucí k vytvoření předpokladů pro zahájení realizace“. Také je nutné odhadnout hodnotu informací, které zadavatel získá. V ideálním případě by výzkum měl přinést objektivnější informace, než které jsou momentálně k dispozici a jejich hodnota bude vyšší než náklady spojené s průzkumem.

Realizační fáze v sobě zahrnuje sběr dat, jejich následné zpracování, analýzu a interpretaci výsledků zadavateli (Kozel, 2011, s. 73)

Sbírat primární nebo sekundární data (případně oboje) lze podle Dismana (2000, s. 123) několika způsoby, a to pozorováním, rozhovory, dotazníky a analýzami dokumentů. Kozel (2011, s. 158) používá velmi podobné členění metod výzkumu: pozorování, dotazování a experiment. Dotazování v sobě zahrnuje rozhovory a dotazníky. Foret (2012, s. 39) se přiklání ke Kozlovi a mezi základní tři techniky marketingového výzkumu zařazuje také dotazování, pozorování a experiment.

Důležitý je i výběr vzorku. Pokud základní soubor obsahuje více členů, je potřeba v rámci dotazování použít výběrový soubor. Požadované vlastnosti výběrového souboru v případě kvalitativního výzkumu jsou záměr výběru a menší rozsah. Proces výběru probíhá ve třech krocích:

1. Koho? (rámec)
2. Jak? (způsob)
3. Kolik? (rozsah) (Kozel, 2011, s. 193)

Po shromáždění dat vybranou metodou marketingového výzkumu přichází na řadu prezentace výsledků. Cílem interpretace dat je navrhnout zadavateli praktická doporučení a usnadnit mu tak další rozhodování. Navržená doporučení by měla být strukturována logicky podle zadání a cílů výzkumu (Kozel, 2011, s. 143).

7 METODIKA

7.1 Cíl a účel práce

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit nástroje, které využívají společnosti k budování své značky v rámci EB a dále definovat účinnou strategii pro její úspěšné budování.

Zjištění budou použita jako ukázky nejlepší praxe v rámci EB a měla by poskytnout firmám návod, jak úspěšně budovat svoji značku a přitáhnout a udržet zaměstnance.

7.2 Výzkumné otázky

VO 1: Do jaké míry dělají firmy employer branding vědomě a efektivně?

VO 2: Je employer branding pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti nebo dlouhotrvající trend?

7.3 Metody práce

K dosažení stanovených cílů bude využito kvalitativních průzkumů, a to metodou desk research v rámci, které bude provedena analýza průzkumů a soutěží o nejžádanějšího zaměstnance a obsahová analýza webových prezentací deseti vybraných firem. Za účelem zodpovězení výzkumných otázek autorka využije kvalitativního průzkumu formou polostrukturovaných expertních rozhovorů.

Participanty budou pracovníci HR oddělení firem, které se umístily na prvních příčkách v rámci průzkumů atraktivity zaměstnavatele (Sodexo Zaměstnavatel roku, Aon Best Employers, Aisec The Most Desired Company a Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic, TOP zaměstnavatelé), jedna firma, která se nezúčastňuje těchto průzkumů a jeden zaměstnavatel z oblasti státní správy. Všichni budou dopředu obeznámeni s tématem a účelem rozhovoru.

7.3.1 Desk research

Desk research neboli „výzkum od stolu“ je jedna z nejlevnějších výzkumných metod, která patří do sekundárního výzkumu. Ten pracuje s daty, která byla již zjištěna za jiným účelem (Výzkumy Soukup, ©2008).

Kozel (2011, s. 53) doporučuje, aby výzkum vždy začal vyhledáváním a zpracováváním sekundárních dat, protože sběr primárních dat je časově a finančně náročnější než shromáždění dat sekundárních. Výhodou těchto dat bývá jejich dostupnost. Sekundární data lze získat na internetu, na stránkách statistických úřadů, různých profesních asociací a pak také například z auditů, výročních zpráv, panelů domácností apod. (Aaker, 2013, s. 85). Nevýhodou sekundárních dat je skutečnost, že tato data byla shromážděna za jiným účelem, a tudíž nemusí vyhovovat potřebám výzkumníka (Kozel, 2011, s. 55). Sekundární data by měla být zhodnocena i z hlediska relevantnosti pro daný výzkum (Malhotra, 2010, s. 101).

7.3.2 Polostrukturované expertní rozhovory

Ve druhém oddíle jsou realizovány rozhovory s pracovníky HR oddělení firem, v jednom případě s pracovníkem marketingového oddělení, které se umístily na prvních příčkách v rámci průzkumů atraktivity zaměstnavatele (Sodexo Zaměstnavatel roku, Aon Best Employers, Aisec The Most Desired Company a Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic, TOP zaměstnavatelé).

Rozhovory jsou vedeny formou polostrukturovaného rozhovoru, který je nahráván. Za účelem tohoto dotazníkového šetření je vypracováno explorační schéma. Byly stanoveny tematické okruhy, ke kterým byly přiřazeny otázky v určeném pořadí, aby autorka získala co nejvíce relevantních odpovědí. Některé otázky jsou během rozhovoru přidány, některé naopak budou odebrány podle aktuální situace během rozhovoru. Dotazník je rozdělen do pěti kategorií.

Následně se autorka s respondenty domluvila na datu, času a místě konání rozhovoru, nacheystala si nahrávací zařízení a poté proběhl samotný rozhovor, který byl zahájen představením tazatelky, výzkumu a vysvětlením, k čemu bude výzkum sloužit. Participant byl požádán o souhlas s nahráváním rozhovoru a byl mu dán prostor pro případné dotazy. Poté započal samotný polostrukturovaný rozhovor. Ve chvíli, kdy byly všechny otázky zodpovězeny, tazatelka rozhovor ukončila a poděkuje participantovi.

Rozhovory byly naplánovány na přelom března a dubna 2019. Za účelem dotazníkového šetření bylo vypracováno explorační schéma, tedy scénář rozhovoru dle okruhů s konkrétními otázkami. Scénář rozhovoru je součástí diplomové práce, viz PŘÍLOHA P I.

7.3.3 Sestavení dotazníku

Při tvorbě dotazníků je doporučeno držet se několika pravidel. Podle Trampoty a Vojtěchovské (2010, s. 91) platí těchto pět základních zvyklostí:

1. Cíl výzkumného projektu musí být jasný a dotazník musí obsahovat jen relevantní otázky.
2. Otázky musí být jasné a jednoznačné.
3. Otázky musí jasně vykazovat, co je po respondentech požadováno.
4. Nikdy by se nemělo brát za samozřejmé, že respondent otázku pochopí.
5. Při sestavování a řazení otázek je dobré se řídit Occamovým pravidlem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA NEJLEPŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ

Vzhledem k tomu, že tématem této diplomové práce je využití EB v prostředí České republiky, považuje autorka za důležité zanalyzovat ankety a průzkumy, které jsou vyhlašovány právě v České republice. Bylo vybráno pět soutěží a průzkumů – Sodexo Zaměstnavatel roku, Aon Best Employers, AIESEC The Most Desired Company, Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic a TOP Zaměstnavatelé. Na základě rešerše výsledků těchto průzkumů a soutěží byli s žádostí o rozhovor osloveni odborníci z firem, které se umístily na předních příčkách uvedených soutěží a průzkumů. Informace autorka čerpala z internetu a z tiskových zpráv pořadatelů soutěží a průzkumů.

Sodexo Zaměstnavatel roku

Soutěž Zaměstnavatel roku vznikla v roce 2003 a představuje firmy s výborným přístupem ke svým zaměstnancům jak na celostátní, tak i na regionální úrovni. Již 10 let je generálním partnerem soutěže společnost Sodexo (Klub zaměstnavatelů, ©2019).

Hodnocení provádí společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika na základě metodiky Saratoga. Tato metodika „nejprve porovnává firmy v jejich sektoru a až výsledné oborové skóre si hodnocení přináší do celkového pořadí“ (Klub zaměstnavatelů, ©2019).

8.1.1 Přehled výsledků ocenění Sodexo Zaměstnavatel roku 2018

Zaměstnavatel roku nad 5 000 zaměstnanců

1. ŠKODA AUTO a.s.
2. Československá obchodní banka, a.s.
3. Continental Automotive Czech Republic s.r.o.

Zaměstnavatel roku do 5 000 zaměstnanců

1. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
2. Vodafone Czech Republic, a.s.
3. Foxconn CZ s.r.o. (Foxconn EMS s.r.o.)

Progresivní Zaměstnavatel roku do 500 zaměstnanců

1. SAZKA a.s.

2. Aperam Stainless Services & Solutions Tubes CZ s.r.o.

3. Shape Corp. Czech Republic, s.r.o.

(Klub zaměstnavatelů, ©2019).

8.2 Aon Best Employers

Studie Aon Best Employers je celosvětový projekt zaměřený na měření a budování motivovanosti zaměstnanců a v České republice se poprvé objevila v roce 2004. Za poslední tři roky se do studie zapojilo ve 114 zemích světa více než 12 milionů zaměstnanců z téměř 10 000 společností. Studie Aon Best Employers je určena pro všechny společnosti, které mají alespoň 50 zaměstnanců a působí na českém trhu nejméně 3 roky (Aon plc., ©2019).

Jedná se o dotazníkový průzkum, který zjišťuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců a pomocí ověřené metodiky nachází silné a slabé stránky firmy. Společnosti je pak využívají jako strategický nástroj pro zlepšení práce HR (Aon plc., ©2019).

8.2.1 Přehled výsledků ocenění Aon Best Employers 2018

Kategorie Malé a střední společnosti

Byznys software, s.r.o. – informační technologie

EGIS Praha, spol. s r.o. – farmaceutický průmysl

Fresenius Kabi s.r.o. - farmaceutický průmysl

JetBrains s.r.o. - informační technologie

PROMEDICA PRAHA GROUP, a.s. - zdravotnický materiál a technologie

Kategorie Velké společnosti

Cisco Systems (Czech Republic) s.r.o. - informační technologie

Hilti ČR spol. s r.o. - produkty pro stavební průmysl

JYSK s.r.o. – retail

Marriott – hotelnictví

SAZKA a.s. - sázkové kanceláře a loterie

(Aon plc., ©2019)

8.3 AIESEC The Most Desired Company

AIESEC je největší studenty řízená organizace na světě, která byla založena v roce 1948 a působí ve 126 zemích.

The Most Desired Company je průzkum, který mapuje představy vysokoškolských studentů o budoucím zaměstnavateli a je realizován od roku 1994. Výzkum prezentuje například představy studentů o výši nástupního platu, zaměstnaneckých benefitech či ochotě cestovat za zaměstnáním. Pro zaměstnavatele může být tento průzkum zdrojem informací, jak co nejlépe naplánovat strategii nábory absolventů (Aiesec, ©2019).

Součástí průzkumu The Most Desired Company je i hlasování studentů o nejprestižnějšího zaměstnavatele, které je součástí vyhodnocení soutěže Sodexo Zaměstnavatele roku (Aiesec, ©2019).

8.3.1 Přehled výsledků ocenění AIESEC The Most Desired Company 2018

Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty 2018

1. ČEZ, a. s.
2. ŠKODA AUTO a.s.
3. Google Czech Republic, s.r.o.
4. MICROSOFT s.r.o.
5. Amazon Czech Republic Services s.r.o.

(Klub zaměstnavatelů, ©2019)

8.4 Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic

Společnost Universum je globálním lídrem v oblasti EB. Spolupracuje s více než 2 000 univerzitami, absolventy a profesními organizacemi po celém světě. Každý rok se průzkumů zúčastní 150 000 studentů a profesionálů po celém světě (Universum Communications Sweden AB, ©2019).

Průzkumu Universum se v České republice zúčastnilo 10 022 studentů ze 62 univerzit a vysokých škol, kteří ohodnotili 29 703 zaměstnavatelů. Sběr dat probíhal v období od října 2017 do června 2018 (Universum Communications Sweden AB, ©2019).

8.4.1 Přehled výsledků ocenění Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic 2018

Universum vyhlašuje nejlepších 100 zaměstnavatelů v každé kategorii, v této práci je uvedeno za každou kategorii nejlepších 10 firem.

Kategorie Engineering

1. Škoda Auto
2. Siemens
3. Bosch
4. Honeywell
5. ČEZ

Kategorie IT

1. Google
2. Microsoft
3. IBM
4. Seznam.cz
5. Škoda Auto

Kategorie Business/Commerce

1. Google
2. Škoda Auto
3. Česká národní banka
4. L'Oréal Group
5. Letiště Praha

Kategorie Humanities/Liberal/Art/Education

1. Česká televize
2. Google
3. Ministerstvo zahraničních věcí
4. Akademie věd České republiky
5. Člověk v tísni

Kategorie Law

1. Soudy
2. Státní zastupitelství
3. Ministerstvo spravedlnosti
4. Ministerstvo vnitra (vč. Policie ČR)
5. Orgány EU

Kategorie Natural Sciences

1. Akademie věd České republiky
2. Sanofi
3. Google
4. Nestlé
5. Plzeňský Prazdroj

(Universum Communications Sweden AB, ©2019)

8.5 TOP Zaměstnavatelé

Studie TOP Zaměstnavatelé je projektem Asociace studentů a absolventů, který probíhá mezi studenty českých vysokých škol. Studie je realizována ve spolupráci s výzkumnou agenturou GfK, vysokými školami a studentskými organizacemi. Cílem studie je poskytnout studentům informace, kdo jsou TOP Zaměstnavatelé a kde by se mohli ucházet o zaměstnání. Tato data rovněž mohou pomoci firmám v cestě, jak se stát žádaným zaměstnavatelem (Asociace studentů a absolventů, z.s., ©2019).

V osmém ročníku studie TOP Zaměstnavatelé hlasovalo 11 577 studentů českých vysokých škol. (Asociace studentů a absolventů, z.s., ©2019).

8.5.1 Přehled výsledků ocenění TOP Zaměstnavatelé 2019

Kategorie Advokátní kancelář

1. Havel & Partners
2. Brož & Sokol & Novák
3. PRK Partners
4. Allen & Overy
5. Taylor Wessing

Kategorie Automobil. & Strojírenský průmysl

1. ŠKODA AUTO
2. Hyundai Motor Manufacturing Czech
3. Siemens
4. Bosch
5. Škoda Transportation

Kategorie Bankovníctví & Investice

1. Komerční banka
2. Česká spořitelna
3. ČSOB
4. Raiffeisenbank
5. Air Bank

Kategorie Energetika, Plynárenství, Petrochemický průmysl

1. Skupina ČEZ
2. E.ON Česká republika
3. Unipetrol
4. ČEPS
5. innogy

Kategorie IT

1. Seznam.cz
2. Microsoft
3. Avast

Kategorie Obchod

1. IKEA Česká republika
2. Lidl Česká republika
3. Alza.cz

4. IBM Česká republika

4. Kaufland

5. Tieto

5. MAKRO Cash & Carry ČR

Kategorie Pojišťovnictví

Kategorie Poradenství & Audit & Daně

1. Česká pojišťovna

1. KPMG

2. Allianz pojišťovna

2. Deloitte

3. Kooperativa pojišťovna

3. EY

4. VZP ČR

4. McKinsey & Company

5. AXA

5. PwC

Kategorie Telekomunikace

Kategorie Stavebnictví

1. T-Mobile Czech Republic

1. STRABAG

2. O2 Czech Republic

2. EUROVIA CS

3. Vodafone Czech Republic

3. Metrostav

4. České Radiokomunikace

4. HOCHTIEF

5. Huawei Technologies (Czech)

5. Skanska

Kategorie Jasná volba

Kategorie Skokan roku

ŠKODA AUTO

Nestlé

(Asociace studentů a absolventů, z.s., ©2019)

8.6 Výsledky analýzy nejlepších zaměstnavatelů

Jak vyplývá z výše uvedeného, každý z průzkumů je založen na jiné metodice, tudíž i výsledky a vypovídací hodnota jsou jiné.

Stálíci napříč obory ve všech průzkumech jsou společnosti Škoda Auto, ČEZ a Google. Zajímavé na tomto zjištění je, že Google v České republice zaměstnává pouze několik desítek lidí, takže pokud čeští uchazeči o práci nemají namířeno přímo do vedení společnosti v Kalifornii v USA, je šance na získání pracovní pozice téměř mizivá. U společností Škoda

Auto a ČEZ, které otevírají stovky pozic ročně, je šance získat práci u vysněného zaměstnavatele mnohem vyšší. Zástupce společnosti ČEZ během rozhovoru s autorkou práce uvedl, že ročně přijímají zhruba 1 500 nových zaměstnanců.

Poslední roky se v anketě *Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic*, která mapuje trendy mezi studenty vysokých škol, objevují instituce státní správy. Z toho lze usuzovat, že státní instituce jsou pro absolventy atraktivní zaměstnavatel a mohou konkurovat soukromým společnostem. Zajímavým zjištěním je, že se v kategorii *Law* umísťují česká ministerstva před renomovanými právními kancelářemi jako jsou Havel, Holásek & Partners, Allen & Overy a White & Case. To může být způsobeno tím, že v roce 2015 vstoupil v účinnost zákon o státní službě a pracovní místo ve státní správě se díky tzv. služebnímu poměru stává zaměstnáním jistým s poměrně jasným kariérním růstem. Dalším faktorem může být plat, protože v současné době je ve státní správě průměrný výdělek vyšší než ve firmách. Navíc ke zvyšování platu dochází pravidelně nařízením vlády, kdežto zvýšení mzdy záleží na majiteli firmy.

Dalším zajímavým zjištěním průzkumu *Universum Most Attractive Employers in the Czech Republic* je, že v kategorii *„IT“*, kam patří i telekomunikace, se nepříliš dobře umísťují tuzemští mobilní operátoři. Společnost T-Mobile se v této kategorii umístila na 16. místě, společnost O2 Czech Republic na 27. místě a Vodafone až na 35. místě. V porovnání s výsledky z předchozích let umístění T-Mobile stoupá, O2 se příliš nemění a Vodafone klesá. To by mohlo ukazovat, že studenti a absolventi nemají příliš zájem u našich operátorů pracovat. Naproti tomu v průzkumu *TOP Zaměstnavatelé*, který také probíhá mezi studenty vysokých škol, v kategorii *„telekomunikace“* jmenované firmy obsadily právní tři místa.

Ze žebříčku *Universum* je také možné vyčíst, že například poradenské firmy z tzv. velké čtyřky KPMG, Deloitte, EY a PwC nebo velké bankovní domy zažívají propad v oblíbenosti a na přední příčky stoupají technologické firmy.

Dobrá zpráva je, že se v první desítce v každé kategorii, kromě kategorie *„Business“*, průzkumu *Universum* objevují české firmy. Už mají tak silné značky, že jsou pro studenty atraktivní a ti už netouží pracovat pouze u velkých mezinárodních firem. V kategorii *„Engineering“* je to na 8. místě Metrostav, v kategorii *„IT“* na 4. místě Seznam.cz, v kategorii *„Natural sciences“* na 7. místě Kofola, v kategorii *„Humanities/Liberal/Art/Education“* na 5. místě nezisková organizace Člověk v tísni a 9. místě Seznam.cz a v kategorii *„Law“* na 7. místě Havel, Holásek & Partners.

Tyto žebříčky neukazují, kam absolventi a ostatní zájemci o práci ve skutečnosti jdou pracovat, protože v tomto případě by všichni pracovali v Googlu, ale vyjadřují, které společnosti jsou mezi studenty a pracovníky nejoblíbenější a kde by rádi pracovali. Ale určitě mohou firmám napovědět, o koho se potenciální zaměstnanci zajímají a inspirovat se u těchto firem při tvorbě strategie EB.

Průzkumy a soutěže oblíbenosti zaměstnavatele mohou být dobré vodítko pro firmy, které na poli EB stále tápou. Společnosti měly sledovat své konkurenty, kteří se stabilně umisťují na předních příčkách, podívat se jak se svými potencionálními a současnými zaměstnanci komunikují, jak používají sociální sítě, jaké nabízejí benefity a vybrat si z toho to nejlepší jako příklady dobré praxe, které pak budou implementovat do své strategie.

9 ANALÝZA WEBŮ A SOCIÁLNÍCH SÍTÍ

Druhý oddíl praktické části se zabývá analýzou webů a prezentací na pracovních portálech firem, které se pravidelně umisťují na předních příčkách soutěží a průzkumů v nejžádanějšího zaměstnavatele. Konkrétně se jedná o společnosti Škoda Auto, ČEZ, Vodafone a T-Mobile.

Kariérní webové stránky jsou jeden z nejdůležitějších nástrojů externí komunikace používaných v rámci EB. Během polostrukturovaných expertních rozhovorů uvedli všichni dotazovaní, že tento nástroj používají a považují jej za stěžejní. Dá se říct, že se jedná o výkladní skříň a vizitku firmy, která by měla odrážet firemní kulturu společnosti.

Aby firma zaujala v množství pracovních nabídek, musí mít propracovaný, funkční, aktuální a graficky velmi dobře zpracovaný kariérní web. Grafické zpracování webu by mělo odpovídat charakteru firmy. Jiný web by měla mít například pojišťovna nebo banka, který by měl na první pohled působit seriózně a konzervativně. Naopak mobilní operátor by měl používat moderní lehký design s dominantní firemní barvou, aby se odlišil od svých konkurentů.

Pro hodnocení kvality kariérních webů si autorka stanovila pět kritérií, podle kterých bude hodnotit vybrané weby. Kvalita webu je velmi subjektivní hodnocení, protože každý návštěvník má jiné preference. Pro někoho je důležitý vzhled stránky, pro někoho dostatek informací a pro někoho jiného je to dostupnost a přehlednost webu. Primární cílovou skupinou těchto prezentací jsou uchazeči o práci, proto jsou kritéria vybrána z pohledu této CS. Vybraná kritéria jsou: vzhled webu, jeho přehlednost, obsah sdělení, atraktivita nabízených volných pozic a responzivnost webu pro mobilní zařízení. Každé kritérium bude ohodnoceno známkami jako ve škole, tedy 1 nejlepší a 5 nejhorší.

Dále budou porovnány sociální sítě – jaké sociálně sítě organizace využívá, počet fanoušků na jednotlivých sociálních sítích a atraktivnost obsahu.

Informace k vytvoření analýzy autorka získá na webech vybraných firem a na jejich profilech na sociálních sítích Facebook, LinkedIn, Instagram a YouTube.

V úvodu každé podkapitoly bude daná společnost stručně představena.

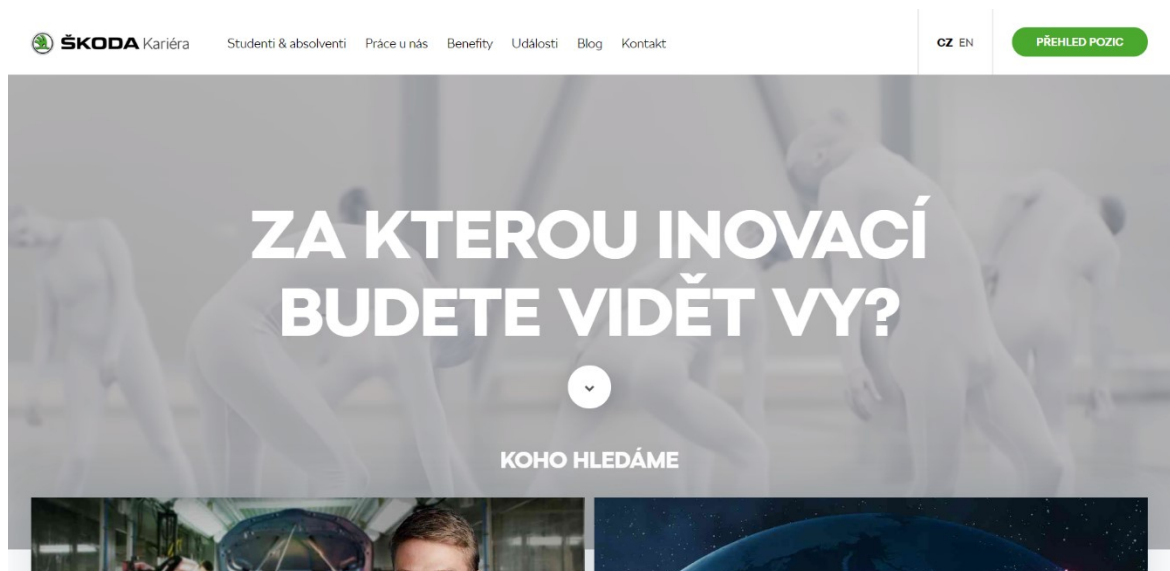
9.1 Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. patří mezi nejstarší automobilky na světě. Byla založena již v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem a v současné době patří do koncernu

Volkswagen. V České republice momentálně zaměstnává více než 33 600 osob (©ŠKODA AUTO a.s., 2019).

Web společnosti Škoda Auto www.skoda-auto.cz/ slouží především jako prezentace modelů automobilů, které vyrábí, proto záložka „kariéra“ není na první pohled viditelná. Nachází se v hlavním menu v sekci „o nás“ a v dolní části domovské stránky opět v sekci „o nás“.

Společnost Škoda Auto patří mezi stálice soutěží a průzkumů oblíbenosti zaměstnavatele. Tyto informace využívá a uvádí je na svém speciálním webu www.skoda-kariera.cz/prace-u-nas, který je primárně určen pro uchazeče o zaměstnání. Na speciální kariérní web se uchazeč dostane z webové prezentace společnosti Škoda Auto přes záložku „kariéra“, která je umístěna v sekci „o nás“. Společnost Škoda Auto pro speciální kariérní web užívá doménu www.zivotniprilezitest.cz.



Obrázek 3 – home page Škoda Kariéra

Zdroj: (©ŠKODA AUTO a.s., 2019) <https://www.skoda-kariera.cz/>

9.1.1 Vzhled webu

Domovská stránka Škoda Kariéra (viz obrázek 3) je velmi moderní a je zpracovaná podle posledních trendů webového designu. Grafické zpracování je čisté a web tak působí vzdušně. Tento dojem může způsobovat úvodní animace s tanečníky ve světle šedých odstínech. Podkladová barva je bílá, což se zdá jako velmi dobré řešení vzhledem k velkému množství barevných fotografií. Logo společnosti je umístěno v levém horním rohu a důležitá tlačítka jsou zdůrazněna zelenou ve firemním odstínu. Použité fotografie jsou originální.

Hodnocení: 1

9.1.2 Přehlednost webu

Úvodní navigační menu je jednoduché a má pouze šest sekcí.

- Studenti & absolventi
- Práce u nás
- Benefity
- Události
- Blog
- Kontakt

Web je opticky rozdělen na třetiny, působí souměrně, hlavní navigační menu je umístěno horizontálně a hlavní informace kariérního webu, tedy přehled volných pozic je umístěna vpravo vedle navigační lišty. Na přehled volných pozic odkazuje také tlačítko umístěné v úvodní animaci. Díky tomu je web přehledný a uchazeč o práci se velmi rychle zorientuje. Tlačítko jazykové mutace je umístěno v těsné blízkosti nabídky pracovních míst v horní části.

Horní třetina home page je rozdělena do obdélníků, případě čtverců, které jsou jasně označeny, kam uchazeče odvedou – „Nastupte do výroby v Mladé Boleslavi“, „Nastupte do Kvasin“ ap. Následuje sekce pro studenty a absolventy, opět jasně označena a rozdělena na tréninkový program, stáže a závěrečné práce a doktorandský program.

Prostřední sekce je vyhrazena aktualitám, hodnotám společnosti, zaměstnaneckým benefitům, které jsou znázorněny pomocí piktogramů.

Spodní třetina představuje místa, kde všude společnost Škoda Auto působí – „Poznejte naše města, Škoda Auto není jen Mladá Boleslav. Závody a oddělení máme také ve Vrchlabí, v Kvasinách a najdete nás i v Praze.“ Dále jsou zde tlačítka vedoucí na přehled volných pozic, je zopakováno hlavní navigační menu a jsou zde umístěny odkazy na profily na sociálních sítích.

Orientace na webu je velmi jednoduchá a intuitivní. Z domovské stránky se uchazeč velmi rychle a jednoduše dostane do sekcí, o které má zájem. Ať už je to seznam volných pracovních pozic, nebo výrobní závody v Mladé Boleslavi nebo v Kvasinách, kde je opět seznam nabízených volných míst v daném závodě.

Hodnocení: 1

9.1.3 Obsah sdělení

Informací je na webu mnoho, ale texty jsou krátké a čtivé. Web používá ikony, ať už je to u seznamu volných pozic, nebo například jak probíhá proces nábory nebo jaké firma nabízí benefity. To umožňuje uchazeči poměrně rychlou orientaci a zjištění informací, o které má zájem. Návštěvník stránek zde najde i odpovědi na nejčastější dotazy, odpovědi jsou napsány opět velmi krátce. Na webu je umístěna mapa svozů do závodů, která uchazeči poskytne informace, jestli se ze svého bydliště dostane pohodlně do práce a zároveň to může eliminovat uchazeče, kteří by mohli mít problém s dojížděním. Na webu se nachází také 3D virtuální prohlídka všech možných pracovišť, ale třeba také vysoké školy.

Na webu se nachází sekce pro studenty a stážisty, která obsahuje nabídku placených stáží vč. ubytování, pracovních míst pro absolventy, vedení závěrečných prací a informuje o soutěži Cena Laurina & Klementa.

Sekce „Práce u nás“ představuje hodnoty společnosti a díky množství fotografií působí velmi lifestyleově. Jsou zde informace o všech odděleních a firma zdůrazňuje, že své uplatnění zde naleznou lidé nejrůznějších profesí.

Společnost Škoda Auto nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které inzeruje ve stejnojmenné sekci a říká, že „životní pohoda našich zaměstnanců je pro úspěch značky Škoda Auto nezbytnou součástí“.

V sekci „Události“ je možné najít přehled eventů, kterých se Škoda Auto účastní.

Na kariérním webu se nachází blog „Co je nového ve Škoda Auto?“, na kterém se nachází 146 článků tříděných podle kategorií. Blog obsahuje například sérii rozhovorů „Škodováci se představují“, představuje aktivity v rámci CSR, co dělají tzv. trainees, jsou zde reportáže ze stáží nebo z doktorandského studia, ale i rady, jak například prezentovat jako profesionál.

V poslední sekci „Kontakty“ jsou zveřejněny kontakty na 18 pracovníků HR oddělení, kteří se zabývají náborem nových zaměstnanců.

Hodnocení: 1

9.1.4 Atraktivita nabízených pozic

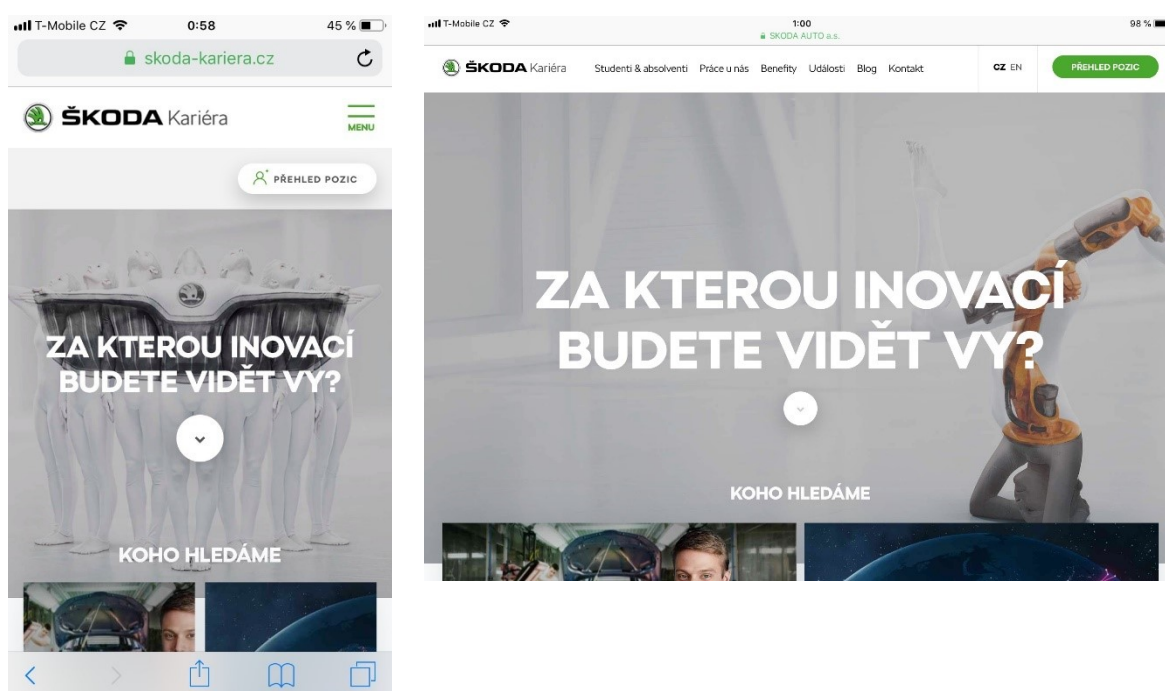
Na kariérním webu je zveřejněno 2 771 volných pozic ve Škoda Auto, které jsou rozlišeny ikonami podle zaměření pozice. U každé nabídky je zveřejněno „Co u nás budete dělat?“,

„Co musíte znát, mít a umět?“, „Co od nás získáte?“ lokalita závodu a kontakt na pracovníka, který má nabízenou pozici na starosti (mobil, e-mail, LinkedIn) vč. fotografie. U každé nabídky práce jsou dvě odpovědní tlačítka, po rozkliknutí se objeví odpovědní formulář s možností přiložit životopis uchazeče. Nabídka volných pozic je přehledná, široká, jediným místem může být pomalejší načítání seznamu nabízených pracovních pozic.

Hodnocení: 1

9.1.5 Responzivnost webu pro mobilní zařízení

Škoda Auto má svůj kariérní web přizpůsobený pro chytrá mobilní zařízení.



Obrázek 4 – responzivní verze webu zivotniprilezitost.cz pro chytrá mobilní zařízení

Zdroj: (©ŠKODA AUTO a.s., 2019)

Verze pro chytré telefony se liší graficky od verze pro desktopy, verze pro tablety se shoduje s desktopovou verzí. Obě formy se i přes množství fotografií načítají rychle. Úvodní animace je v responzivních verzích webu vyměněna za fotografii. Responzivní zobrazení je jednoduché a minimalistické, mezi jednotlivými prvky je dostatek prostoru a weby se dobře ovládají. Navigační menu je stejně přehledné a jednoduché jako u verze pro počítače. V případě verze pro smartphony je tlačítko jazykové verze umístěno v hamburger menu. Typografie je také zdařilá a font je čitelný.

Hodnocení: 1

9.1.6 Sociální sítě

Profil WeAreŠkoda sleduje 2 959 fanoušků, je zde zveřejněno 471 příspěvků a počet lajků u fotografie se pohybuje okolo čísla 50. Některé fotografie působí příliš uměle, celý feed je laděn do dvou barev – bílé a zelené. Frekvence zveřejňování je zhruba dvakrát do měsíce. Na profilu jsou zveřejněny tři highlighty – „#právě probíhá, #skodatraniee a #skodaintern“ a z profilu je možné kontaktovat společnost e-mailem nebo telefonicky.

Při zadání slova „škoda“ do vyhledávače Instagram nabídne jiné dva profily společnosti. Takže pokud uživatel Instagramu nezná název profilu a nepřichází na tuto sociální síť přes jiný odkaz, hledání mu zabere čas. Za zmínku stojí, že hlavní profil Škoda ČR má neuvěřitelných 84 000 fanoušků.

YouTube - www.youtube.com/user/skodaautocareer

Profil Škoda Auto Career má 272 odběratelů a je zde umístěno 244 videí o společnosti, o zaměstnancích, o studentech, technickém vývoji apod. Hlavní video „What will you innovate in the production?“ je na profilu tři roky, má 2 116 zhlédnutí a jedná se o video, které je umístěno na kariérním webu zivotniprilezitest.cz.

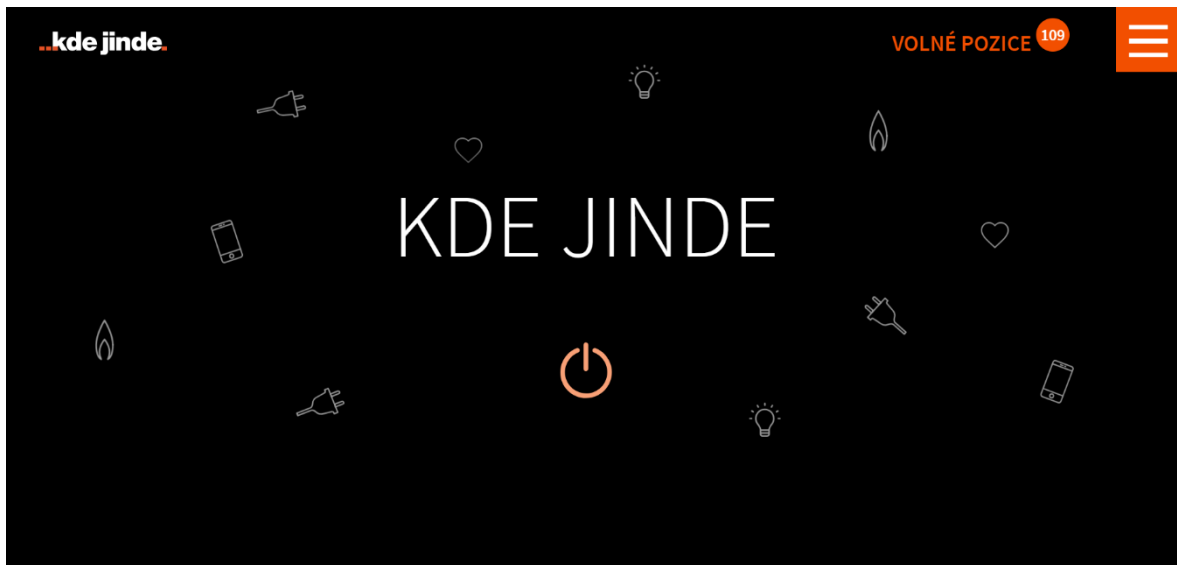
Hodnocení: 1

9.2 ČEZ, a. s.

ČEZ, a. s. vlastní z téměř 70 % Česká republika zastoupená Ministerstvem financí ČR. Zbývající akcie jsou ve vlastnictví právnických a fyzických osob. Hlavním předmětem podnikání je výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a těžba uhlí. V roce 2018 činil průměrný počet zaměstnanců společnosti a jejích dceřiných společností 30 545 (©ČEZ, a. s., 2019).

Web společnosti ČEZ www.cez.cz/ slouží především jako nabídka služeb a k prodeji komodit jako jsou elektřina a plyn. Záložka „kariéra“ se nachází v hlavním menu vpravo nahoře.

Na speciální kariérní web se uchazeč dostane z webové prezentace společnosti ČEZ přes záložku „kariéra“. Společnost ČEZ pro speciální kariérní web užívá doménu www.kde-jinde.cz.



Obrázek 5 – home page Kde jinde

Zdroj: (©ČEZ, a. s., 2019)

9.2.1 Vzhled webu

Kariérní stránka společnosti ČEZ Kde jinde (viz obrázek 5) je velmi moderní a je zpracovaná podle posledních trendů webového designu. Grafické zpracování je minimalistické, podkladová barva je černá a doplňková barva je oranžová, písmo je bílé. Barevnost tak odpovídá logu společnosti. Logo společnosti však není na domovské stránce umístěno a zastupuje je ho kariérní logo Kde jinde, které je umístěno v levém horním rohu. Nejdůležitější informace, tedy nabídka pracovních míst, je zvýrazněna oranžovým tlačítkem. Pod tzv. hamburger menu se skrývá hlavní menu webu. Na stránce je využita kombinace grafické animace a fotografie. Použité fotografie jsou jak originální, tak z fotobanky.

Hodnocení: 1

9.2.2 Přehlednost webu

Úvodní navigační menu, které je schované pod tzv. hamburger menu vpravo nahoře, je jednoduché a má pouze čtyři sekce.

- Volné pozice
- Nenechte si ujít
- Studenti a absolventi
- O skupině ČEZ

Web je opticky rozdělen na šest částí a hlavní navigační menu je umístěno vertikálně a automaticky se otevírá při příchodu na web.

Na přehled volných pozic odkazuje oranžové tlačítko umístěné vpravo nahoře s číslicí, která anoncuje počet volných míst ve společnosti, uchazeč o práci se tedy velmi rychle zorientuje. Tlačítko jazykové mutace chybí.

Web se ovládá přes tlačítko „zapnout“, který je umístěno do centrální části home page. Ovládnání je možné i přes roller myši.

Po spuštění animace se uchazeč dostane do první sekce, kde jsou inzerovány pozice v oblasti výroba a pod animovanou grafikou se nachází i přehled závodů, kde jsou tato místa k dispozici. V pravém vertikálním menu je zveřejněno několik volných míst a jejich celkový počet. Ve druhé části se nachází pozice z oblasti distribuce, třetí část je věnována oblasti energie pro domácnost, ve čtvrté části jsou inzerovány pozice z oblasti energie pro firmy a obce a pátá část nabízí volná pracovní místa v oblasti řízení a interních služeb. V poslední části je logo a claim „Kde jinde to dokážete“.

Volná pracovní místa lze vyhledávat také podle lokality, oboru a společnosti v pravém vertikálním menu.

Spodní část webu obsahuje nabídky pro studenty a absolventy, sekci „proč k nám“ kde se představuje společnost ČEZ a její zaměstnanci. Důvody, proč jít pracovat do firmy ČEZ shrnují piktogramy. Nechybí odkazy na sociální sítě.

Orientace na webu je velmi jednoduchá a intuitivní. Jedná se o moderní vertikální web, po kterém se dá velmi jednoduše a rychle pohybovat nahoru a dolů.

Hodnocení: 1

9.2.3 Obsah sdělení

Informací je na webu méně než na webu Škoda Auto, texty jsou krátké a čtivé. Společnost ČEZ velmi dobře komunikuje svoji zaměstnavatelskou značku Kde jinde, prolíná se celým webem. Hodnoty společnosti jsou označeny ikonami.

Na webu se nacházejí videa o firmě, zaměstnanecké příběhy a spousta originálních fotografií.

Je zde sekce pro studenty a stážisty, která obsahuje nabídku letních stáží v jaderných elektrárnách a stáží na závodech společnosti.

Svoji samostatnou sekci má nabídka pozice operátor jaderné elektrárny vč. videa.

Hodnocení: 1

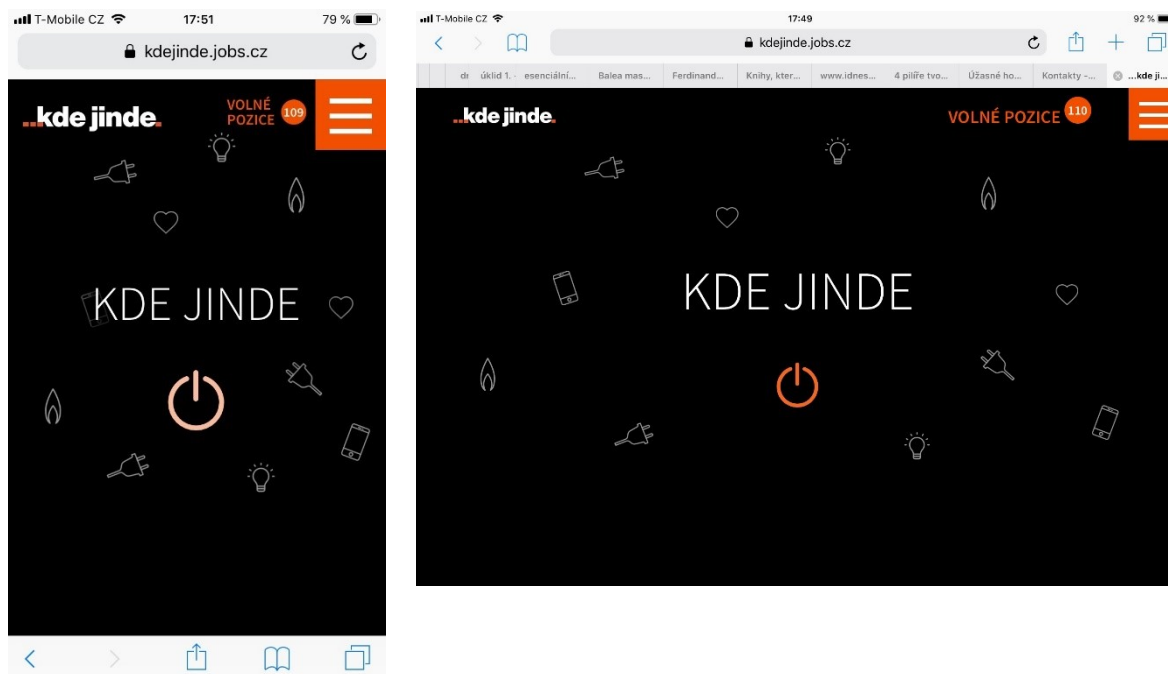
9.2.4 Atraktivita nabízených pozic

Na kariérním webu je zveřejněno 109 volných pozic ve společnosti ČEZ. Volné pozice pro absolventy jsou označeny ikonou a jsou tedy na první pohled rozpoznatelné. U každé nabídky je zveřejněno: „Charakteristika činnosti“, „Požadujeme“, „Nabízíme“, lokalita závodu a kontakt na pracovníka, který má nabízenou pozici na starosti (pevná linka, e-mail) vč. fotografie. U každé nabídky práce jsou dvě odpovědní tlačítka, po rozkliknutí se objeví odpovědní formulář s možností přiložit životopis uchazeče. Dále je zde umístěno tlačítko „Doporučte pozici známému!“ a je zde výběr možností, kam nabídku zaslat (e-mail, soc. sítě). Nabídka volných pozic je přehledná a široká.

Hodnocení: 1

9.2.5 Responzivnost webu pro mobilní zařízení

ČEZ má svůj kariérní web přizpůsobený pro chytrá mobilní zařízení.



Obrázek 6 – responzivní verze webu kdejinde.cz pro chytrá mobilní zařízení

Zdroj: (©ČEZ, a.s., 2019)

Verze pro chytré telefony i verze pro tablety se shoduje s desktopovou verzí (viz obrázek 6). Obě formy se načítají rychle, ovládání je velmi jednoduché pouhým potažením prstu po displeji. Responzivní zobrazení je jednoduché a minimalistické, mezi jednotlivými prvky je dostatek prostoru a weby se dobře ovládají. Navigační menu je stejně přehledné a jednoduché jako u verze pro počítače. Typografie je také zdařilá a font je čitelný.

Hodnocení: 1

9.2.6 Sociální sítě

Společnost ČEZ má svůj speciální kariérní profil pouze na Facebooku. Na LinkedInu, Instagramu a na YouTube má firemní profily. ČEZ používá i Twitter, ale opět se jedná o firemní profil. Na všechny jmenované profily odkazuje kariérní web kdeinde.cz.

Facebook - www.facebook.com/PracevCEZ/

Profil Práce v ČEZ má 9 997 fanoušků, v březnu bylo zveřejněno 23 příspěvků. Nejúspěšnější příspěvek měl 29 lajků a 19 sdílení a jednalo se o video po kalamitě. Průměrný počet lajků u příspěvku je 16, průměrný počet sdílení je 4. ČEZ málo používá příspěvky vybízející návštěvníky k akci, tzn. otázky a soutěže, několik příspěvků obsahuje více fotografií.

LinkedIn - cz.linkedin.com/company/cez

Firemní profil ČEZ má 12 694 sledujících uživatelů a na profilu je zveřejněno 22 volných pozic a žádná není starší než jeden měsíc. Jedná se i o pozice v zahraničních závodech skupiny ČEZ.

Instagram - www.instagram.com/cez_group/

Profil ČEZ Group sleduje 1 124 fanoušků, je zde zveřejněno 493 příspěvků a počet lajků u fotografie se pohybuje okolo čísla 80. Jedna fotografie obdržela dokonce 457 lajků a jedná se retro fotografii údržbáře rozvodné elektrické sítě ke 100 letům energetiky. Fotografie jsou v drtivé většině profesionální, několik příspěvků je stejných jako na FB, feed není laděn do žádné bravy či stylu. Frekvence zveřejňování příspěvků je zhruba třikrát do týdne. Na profilu je zveřejněno devět highlightů například „jak nenaletět“.

YouTube - www.youtube.com/user/SkupinaCEZ

Profil Skupina ČEZ má 3 042 odběratelů a je zde umístěno 475 videí o společnosti, o zaměstnancích, jaderných elektrárnách, z olympiád, o CSR apod. Hlavní video „Skupina ČEZ se představuje“ je na profilu dva roky, má 7 838 zhlédnutí.

Hodnocení: 1

9.3 Vodafone Czech Republic a.s.

Vodafone Group Plc patří mezi přední světové telekomunikační společnosti se zastoupením v Evropě, na Středním východě, v Africe a Tichomoří. V České republice pracuje ve společnosti 1 537 zaměstnanců.

Web společnosti Vodafone www.vodafone.cz/ slouží především jako prodejní nástroj pro mobilní tarify a mobilní telefony, proto záložka „kariéra“ není na první pohled viditelná. Nachází se v dolní části domovské stránky v sekci „o Vodafonu“.

Na speciální kariérní web www.vodafone.cz/kariera/ se uchazeč dostane z webové prezentace společnosti Vodafone přes záložku „kariéra“. Tento web byl spuštěn teprve nedávno a na úvodní stránce má vyskakovací okno za účelem vyplnění dotazníku, jak se návštěvníkům web líbí.



Obrázek 7 – home page Vodafone kariéra

Zdroj: (©Vodafone Czech Republic a.s., 2019)

9.3.1 Vzhled webu

Kariérní stránka společnosti Vodafone (viz obrázek 7) je velmi moderní a je zpracovaná podle posledních trendů webového designu. Grafické zpracování je minimalistické, podkladová barva je černá a doplňková barva je červená, písmo je bílé. Barevnost tak odpovídá

logu společnosti. Logo společnosti je umístěno v levém horním rohu. Nejdůležitější informace, tedy nabídka pracovních míst, není na první pohled viditelná. Úvodní stránce dominuje velká fotografie tváře ženy, která bohužel viditelná jen z části. Použité fotografie jsou jak originální.

Hodnocení: 2

9.3.2 Přehlednost webu

Úvodní navigační menu je jednoduché a má pouze čtyři sekce. Bohužel toto menu kopíruje firemní web a uchazeči vůbec nenabízí volná pracovní místa.

Web je opticky rozdělen na sedm částí a hlavní navigační menu je umístěno horizontálně. Nicméně uchazeč o práci toto navigační menu vůbec nevyužije, pokud si tedy nechce koupit telefon nebo mobilní tarif.

Pod dominantní fotografií obličeje ženy se nachází několik fotografií současných zaměstnanců společnosti Vodafone. Pod fotografiemi se nachází odkaz na všechny volné pozice ve firmě, který je zvýrazněn červeným pruhem. V další sekci jsou k nalezení možnosti uplatnění ve Vodafone pro studenty a absolventy.

Další část webu je vyhrazena benefitům, které jsou přehledně poskládány do další velké fotografie obličeje. Následuje další červený pruh se třemi čtverci, ve dvou čtvercích se nachází vybrané volné pozice a ve třetím čtverci je odkaz na další nabídky práce. Čtverec je uveden tímto textem: „Když už jste došli až sem, co se podívat na volné pozice“

V předposlední části se uchazeč může podívat na fotografie z Instagramu, kterou jsou poskládány trochu chaoticky a nesouměrně. Na konci úvodní stránky je opět menu z firemního webového profilu, výčet několika získaných profesních cen a odkazy na sociální síť.

Jedná se o moderní vertikální web, po kterém se dá velmi jednoduše a rychle pohybovat nahoru a dolů, ale nejdůležitější informace, tedy nabídka volných míst se nachází až v polovině stránky.

Hodnocení: 2

9.3.3 Obsah sdělení

Informací je na webu méně než na předchozích dvou webech, texty jsou krátké a čtivé.

Na webu se nachází velmi bohatá sekce pro studenty a absolventy, která obsahuje nabídku stáží a volných pozic a hlavně velké množství videí.

Společnost Vodafone nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které inzeruje v podobě mozaiky.

V poslední sekci se nachází výběr ze sociálních sítí.

Hodnocení: 1

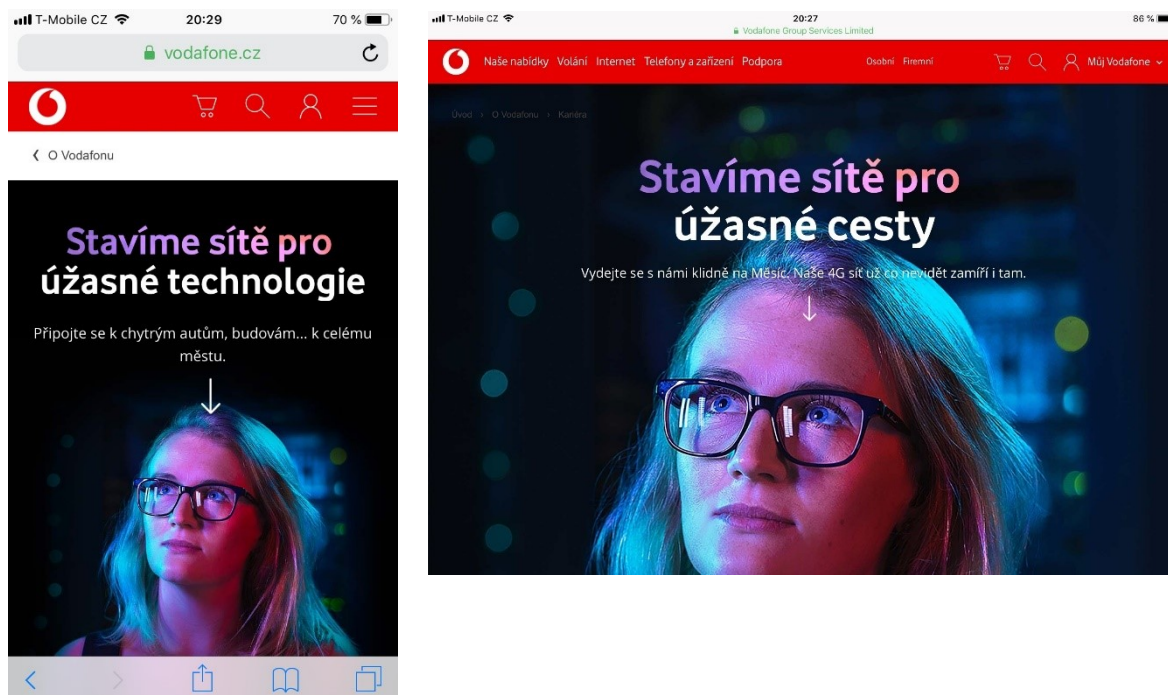
9.3.4 Atraktivita nabízených pozic

Na kariérním webu je zveřejněno 87 volných pozic ve společnosti Vodafone. Následuje nabídka podle oborů a kolik je v daném oboru volných pozic. Inzeráty jsou v angličtině. U každé nabídky je zveřejněno: „Job Purpose“, „Main Responsibilities“, „What knowledge and skills we expect?“, „And we offer you“ a jméno pracovníka, který má nabízenou pozici na starosti. U každé nabídky práce jsou dvě odpovědní tlačítka, z toho jedno je plovoucí. Po rozkliknutí se objeví odpovědní formulář s možností přiložit životopis uchazeče. Nabídka volných pozic je přehledná a poměrně široká.

Hodnocení: 1

9.3.5 Responzivnost webu pro mobilní zařízení

Vodafone má svůj kariérní web přizpůsobený pro chytrá mobilní zařízení.



Obrázek 8 – responzivní verze webu Vodafone pro chytrá mobilní zařízení

Zdroj: (©Vodafone Czech Republic a.s., 2019)

Verze pro chytré telefony se liší graficky od verze pro desktopy, verze pro tablety se shoduje s desktopovou verzí (viz obrázek 8). Obě formy se načítají rychle, ovládání je velmi jednoduché pouhým potažením prstu po displeji. Responzivní zobrazení je jednoduché a minimalistické, mezi jednotlivými prvky je dostatek prostoru a weby se dobře ovládají. Graficky zdařilejší je verze pro tablety, u verze pro telefony jsou některé fotografie přepůlené. Typografie je také zdařilá a font je čitelný.

Hodnocení: 1

9.3.6 Sociální sítě

Společnost Vodafone má svůj speciální kariérní profil pouze na Facebooku. Na LinkedIn, Instagramu a na YouTube má firemní profily. Vodafone používá i Twitter, ale opět se jedná o firemní profil. Na všechny jmenované profily kromě kariérního Facebooku odkazuje kariérní web. Odkaz na FB sice na webu je, ale odkazuje na firemní profil společnosti.

Facebook - www.facebook.com/VodafoneCareersCZ/

Profil Vodafone Careers CZ má 283 160, v březnu bylo zveřejněno 3 příspěvky. Nejúspěšnější příspěvek měl 161 lajků a 24 sdílení a jednalo se o video se zaměstnankyní, která si jako máma chválí pracovní podmínky. Průměrný počet lajků u příspěvku je 61, průměrný

počet sdílení je 13. Vodafone kariérní profil používá velmi málo vzhledem k počtu příspěvků.

LinkedIn - www.linkedin.com/company/vodafone

Firemní profil Vodafone má 1 196 041 sledujících uživatelů a na profilu je zveřejněno více jak 3 000 volných pozic. Jedná se o profil celé skupiny Vodafone.

Instagram - www.instagram.com/vodafonecz/

Profil Vodafone CZ sleduje 14 500 fanoušků, je zde zveřejněno 631 příspěvků a počet lajků u fotografií je velmi rozkolísaný. Některé fotografie mají zhruba 150 lajků, jiné zase 1 500. Fotografie jsou profesionální, hodně fotografií pochází z televizních reklam, feed je laděn do červené barvy. Frekvence zveřejňování příspěvků je zhruba dvakrát do týdne. Na profilu je zveřejněno 12 highlightů.

YouTube - www.youtube.com/user/vodafoneczech

Profil Vodafone Czech má 17 438 odběratelů a je zde umístěno 616 videí o společnosti, o zaměstnancích, o CSR, televizní reklamy apod. Hlavní video – TV reklama - „Bud’me v tom spolu až po uši – vyznání“ je na profilu měsíc a má 416 783 zhlédnutí.

Hodnocení: 2

9.4 T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost T-Mobile je integrovaným operátorem: vedle mobilních a fixních telekomunikačních služeb nabízí i široké portfolio IT služeb, je součástí společnosti Deutsche Telekom AG. Společnost má v ČR 3 498 zaměstnanců v průměrném věku 36,7 let, z toho 64 % mužů a 36 % žen (©T-Mobile, 2019).

Web společnosti T-Mobile www.cez.cz/ slouží především jako nabídka mobilních služeb a k prodeji mobilních telefonů. Záložka „kariéra v T-Mobile“ se nachází v dolním navigačním menu v sekci „Co potřebujete“. Společnost T-Mobile pro speciální kariérní web užívá doménu www.t-kariera.cz.



Obrázek 9 – home page T-Kariéra

Zdroj: (© T-Mobile Czech Republic a.s., 2019)

9.4.1 Vzhled webu

Domovská stránka T-Kariéra (viz obrázek 9) je velmi moderní a je zpracovaná podle posledních trendů webového designu. Grafické zpracování je čisté. Podkladové barvy jsou černá a bílá, doplňková barva je magenta. Ve stejných barvách je i písmo. Logo společnosti je umístěno v levém horním rohu a důležitá tlačítka jsou zdůrazněna barvou magenta ve firemním odstínu. Použité fotografie jsou originální.

Hodnocení: 1

9.4.2 Přehlednost webu

Úvodní navigační menu je jednoduché a má pouze pět sekcí.

- Kdo jsme
- Koho hledáme
- Co nabízíme
- Jak to u nás chodí
- T-Mobile.cz

Web je opticky rozdělen na šestiny, střídá se černý a bílý podklad, stránka působí souměrně, hlavní navigační menu je umístěno horizontálně a hlavní informace kariérního webu, tedy přehled volných pozic je umístěna v hlavním menu. Na přehled volných pozic také odkazuje

tlačítko umístěné vedle úvodní fotografie. Díky tomu je web přehledný a uchazeč o práci se velmi rychle zorientuje. Tlačítko jazykové mutace chybí.

První část stránky je na černém podkladě a dominuje jí fotografie obličeje zaměstnance Radima a jeho citace. Další segment používá bílý podklad a jsou zde uvedeny informace o firmě. Třetí sekce je opět na černém podkladě a jsou zde informace o odděleních společnosti. Čtvrtý oddíl se věnuje benefitům. A poslední část představuje náborový proces.

Orientace na webu je velmi jednoduchá a intuitivní. Uchazeč velmi rychle a jednoduše dostane do sekcí, o které má zájem. Ať už prostřednictvím horního navigačního menu, nebo postupných skrollováním.

Hodnocení: 1

9.4.3 Obsah sdělení

Informací je na webu méně než na webu společnosti Škoda Auto, texty jsou krátké a čtivé. Web používá ikony, které znázorňují, jak probíhá proces náboru nebo jaké firma nabízí benefity.

Sekce „Kdo jsme“ se společnost T-Mobile stručně představuje. Jsou zde informace o všech odděleních a firma zdůrazňuje, že nabízí uplatnění v různých oblastech.

Společnost T-Mobile nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které inzeruje v sekci „Co nabízíme“.

V sekci „Chcete být v našem týmu?“ je možné si nanečisto vyplnit test, jestli uchazeč souzní s firemní kulturou.

Hodnocení: 1

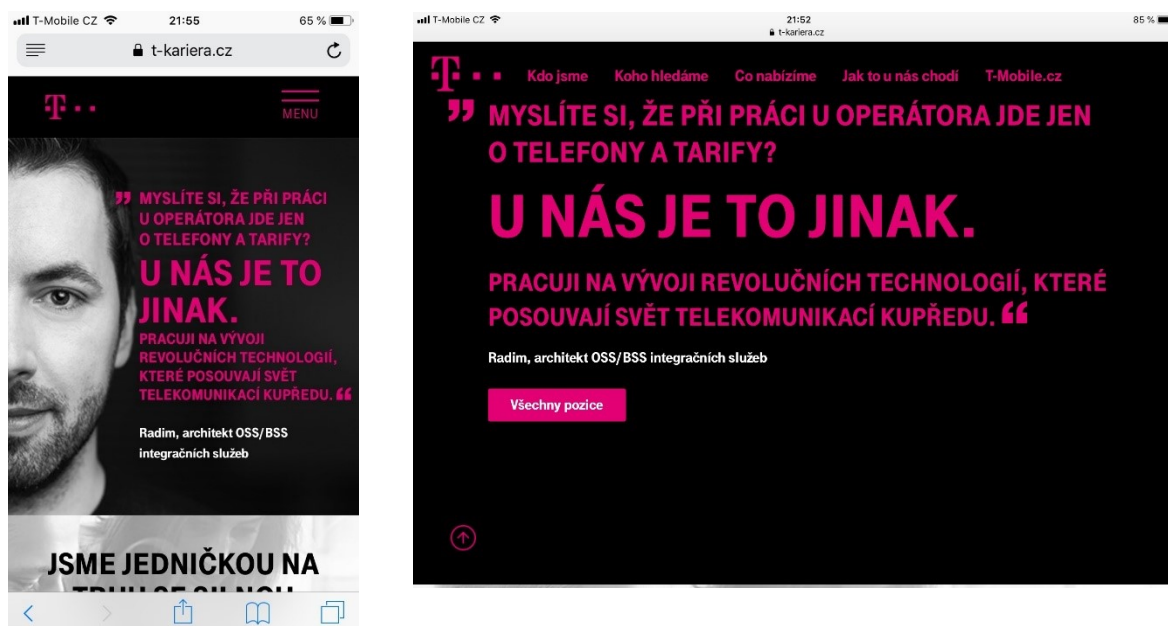
9.4.4 Atraktivita nabízených pozic

Na kariérním webu není možné zjistit, kolik společnost T-Mobile nabízí volných pozic. Je zde nabídka podle oborů, lokality a typu pracovního vztahu. Inzeráty jsou v češtině a v angličtině. U každé nabídky je zveřejněno: „Čemu se budete věnovat“, „Koho hledáme“, „Co vám nabízíme“ a jméno pracovníka, který má nabízenou pozici na starosti. U každé nabídky práce je jedno odpovědní tlačítko, po rozkliknutí se objeví odpovědní formulář s možností přiložit životopis uchazeče. Nabídka volných pozic je přehledná a široká.

Hodnocení: 1

9.4.5 Responzivnost webu pro mobilní zařízení

T-Mobile má svůj kariérní web přizpůsobený pro chytrá mobilní zařízení.



Obrázek 10 – responzivní verze webu T-Kariéra pro chytrá mobilní zařízení

Zdroj: (©T-Mobile Czech Republic a.s., 2019)

Verze pro tablety se graficky liší od verze pro desktopy, chybí zde hlavní fotografie (viz obrázek 10). Verze pro chytré telefony se téměř shoduje s desktopovou verzí jen s tím rozdílem, že horizontální menu je převedeno do hamburger menu a je zde přidána sekce s testem, jestli se uchazeč hodí do týmu. Obě formy se načítají rychle, ovládání je velmi jednoduché pouhým potažením prstu po displeji. Responzivní zobrazení je jednoduché a minimalistické, mezi jednotlivými prvky je dostatek prostoru a weby se dobře ovládají. Typografie je také zdařilá a font je čitelný.

Hodnocení: 1

9.4.6 Sociální sítě

Společnost T-Mobile nemá žádný speciální kariérní profil pouze na sociálních sítích, jedná se o firemní profily. T-Mobile používá i Twitter, ale opět se jedná o firemní profil. Na všechny jmenované profily kromě odkazuje kariérní web.

Facebook - www.facebook.com/TMobileCZ/

Firemní profil T-Mobile CZ má 217 547 fanoušků, v březnu bylo zveřejněn pouze 1 příspěvek, který měl 72 lajků a 9 sdílení. Jednalo se o informaci, že má T-Mobile novou aplikaci pro Apple Pay a Google Pay.

LinkedIn - www.linkedin.com/company/t-mobile-czech-republic-a-s-

Firemní profil T-Mobile Czech Republic má 7 834 sledujících uživatelů a na profilu není zveřejněna žádná volná pozice.

Instagram - www.instagram.com/tmobile_cze/

Profil T-Mobile_cze sleduje 9 874 fanoušků, je zde zveřejněno 392 příspěvků počet lajků u fotografií je velmi rozkolísaný. Některé fotografie mají zhruba 100 lajků, ale například příspěvek z 15. ledna má 6 985 lajků – „Prcháte ze zimy a letíte na začátku roku do teplých krajín? Podělte se o tohle dobrodružství s námi. Přidejte ke svým obrázkům od moře #tmobilecz, ať se můžeme taky mrknout.“ Fotografie jsou profesionální, feed je laděn do barvy magenta a je velmi pěkný. Frekvence zveřejňování příspěvků je zhruba dvakrát do měsíce. Na profilu jsou zveřejněny 4 highlighty.

YouTube - www.youtube.com/tmobilecz

Profil T-Mobile CZ má 119 109 odběratelů a je zde umístěno 255 videí, převážně TV reklam. Hlavní video – TV reklama - „Twist – datové hody“ je na profilu měsíc a má 659 414 zhlédnutí.

Hodnocení: 2

9.5 Výsledky analýzy webů a sociálních sítí

Výsledky analýzy kariérních webů a soc. sítí firem, které se pravidelně umísťují na předních příčkách soutěží a průzkumů o nejžádanějšího zaměstnavatele, potvrdily, že tyto firmy jsou zařazeny mezi nejlepší po právu a mohou sloužit jako příklady dobré praxe.

Kariérní weby jsou zpracované na míru a podle posledních trendů, tzn. že jsou minimalistické a vzdušné. Drobné nedostatky ve vzhledu jsou pouze na kariérním webu společnosti Vodafone. Přitom tato kariérní prezentace je ze všech nejnovější a byla spuštěna v letošním roce.

Co se týče přehlednosti webů, i tady jsou výsledky analýzy velmi dobré. Weby jsou intuitivní a uchazeč na nich najde požadované informace velmi rychle. Nejhorší známku opět obdržel

kariérní web společnosti Vodafone. Příčinou tohoto hodnocení je nešťastně zvolené zpracování horizontálního navigačního menu, které kopíruje firemní webové stránky. Uchazeč o práci toto navigační menu vůbec nevyužije, pokud si tedy nechce koupit telefon nebo mobilní tarif.

Obsah sdělení je na všech webech na jedničku. Na webech je dostatek informací, texty jsou krátké a čtivé.

Všechny uvedené firmy mají zpracované responzivní zobrazení pro mobilní zařízení. Weby se načítají rychle, jsou přehledné, ovládací prvky funkční a písmo je čitelné.

Hodnocení kvality kariérních webů a sociálních sítí

	vzhled	přehlednost	obsah sdělení	atraktivita nabízených pozic	responzivnost pro mobilní zařízení	sociální sítě	celkové hodnocení
Škoda Auto	1	1	1	1	1	1	1
ČEZ	1	1	1	1	1	1	1
Vodafone	2	2	1	1	1	2	1,5
T-Mobile	1	1	1	1	1	2	1,1666667

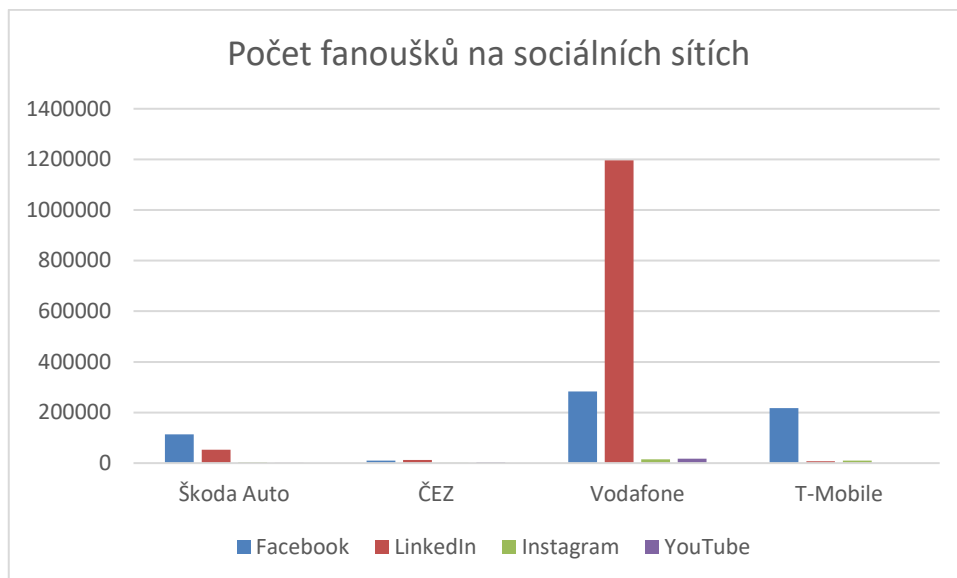
Tabulka 8 - Hodnocení kvality kariérních webů a sociálních sítí

Zdroj: vlastní zpracování

Kariérní profily na všech monitorovaných soc. sítích má pouze společnost Škoda Auto. Obsahový marketing je velmi pěkný, Škoda Auto hodně používá příspěvky vybízející návštěvníky k akci, tzn. otázky a soutěže. Tyto profily na soc. sítích mohou sloužit jako příklad dobré praxe.

Společnost ČEZ má kariérní profil pouze na Facebooku, u ostatních sítí v rámci EB využívá firemní profily. Vodafone a T-Mobile mají pouze firemní profily. Důvodem např. může být vysoký počet fanoušků na Facebooku a zřízení nového profilu by znamenalo poměrně dost času a energie pro jeho vybudování.

Výsledky uvedené v grafu 1 velmi zkresluje profil společnosti Vodafone na LinkedInu, který je společný pro všechny společnosti skupiny Vodafone.



Graf 1 – Počet fanoušků na sociálních sítích

Zdroj: vlastní zpracování

10 POLOSTRUKTUROVANÉ EXPERTNÍ ROZHOVORY

Kvalitativní polostrukturované expertní rozhovory byly realizovány s pěti pracovníky HR oddělení a jedním pracovníkem marketingové oddělení. Ve čtyřech případech se jedná o firmy, které se dlouhodobě umisťují na předních místech průzkumů a soutěží o nejlepší zaměstnavatele, konkrétně ČEZ, T-Mobile, Vodafone a Renomia. Jeden rozhovor byl uskutečněn ve Státním fondu životního prostředí ČR, neboť státní instituce se v posledních letech dle žebříčků stávají žádaným zaměstnavatelem. Poslední rozhovor proběhl ve společnosti Konica Minolta IT Solutions Czech, která se v průzkumech neobjevuje, ale vzhledem k tomu, že se jedná o technologickou firmu, která zaměstnává velké množství IT odborníků, zajímalo autorku, jak si dokáže tato firma na současném pracovním trhu poradit.

O rozhovor byly požádány také další firmy, aby byl výzkumný vzorek co nejpestřejší. Společnosti ČSOB, Microsoft, Google a Continental Automotive na zasláný e-mail k rukám ředitele HR oddělení vůbec nereagovaly a ze společnosti Škoda Auto přišla po několika dnech odpověď, že tyto interní údaje poskytují pouze studentům denního studia, kteří jsou ve společnosti na stáži.

Rozhovory byly vedeny formou polostrukturovaného expertního rozhovoru na přelomu března a dubna 2019 ve firmách a ve dvou případech v kavárnách, které jsou součástí kancelářských prostor. Za účelem dotazníkového šetření bylo vypracováno explorační schéma, které je přiloženo v příloze P I této práce. Byly stanoveny tematické okruhy, ke kterým byly přiřazeny otázky v určeném pořadí. Některé otázky byly během rozhovoru přidány, některé naopak odebrány podle aktuální situace. Délka realizovaných hovorů se pohybovala v rozmezí 45–85 minut. Dotazovaní byli požádáni o souhlas s nahráváním rozhovoru za účelem zpracování této diplomové práce.

Rozhovorů se zúčastnili tito experti:

Martin Máca – HR Expert for recruitment & employer branding, ČEZ

Jakub Lisner – Recruitment lead, Vodafone

Zuzana Stroblová – HR Marketing Specialist, T-Mobile

Radim Kovács – ředitel komunikace a marketingu, Renomia

Jana Machová – ředitelka odboru řízení lidských zdrojů, SFŽP ČR

Olga Konečná – personální ředitelka, Konica Minolta IT Solutions Czech

Odpovědi Martin Mácy z ČEZu jsou pod kódem MM, Jakuba Lisnera z Vodafonu pod kódem JL, Zuzany Stroblové z T-Mobile pod kódem ZS, Radima Kovácse z Renomie pod kódem RK, Jany Machové ze SFŽP ČR pod kódem JM a Olgy Konečné z Konica Minolta pod kódem OK.

10.1 Zjištění z polostrukturovaných expertních rozhovorů

10.1.1 Otázky k práci dotazovaného/HR týmu, k oblasti EB ve společnosti

Stěžejní otázky – Do kterého týmu spadá odpovědnost za EB ve vaší společnosti? Myslíte si, že toto zařazení je správné, nebo byste navrhoval/a jiné uspořádání a jaké? Máte zaměstnance na plný pracovní úvazek, který má na starosti oblast EB? Jak dlouho máte tuto pozici ve firmě?

Všichni účastníci rozhovorů shodně odpověděli, že odpovědnost za EB spadá do působnosti personálního oddělení obecně, liší se pouze konkrétní zařazení („U nás patří EB do strategického náboru“, MM). Dále se všichni shodují, že toto zařazení je správné a nic by na tom neměnili („Myslím, že je to správné, EB spadá přímo pode mne, s tím, že hodně úzce spolupracujeme přímo s brand komunikací a myslím si, že proto aby tyhle věci fungovaly, tak ta úzká spolupráce je strašně zásadní a jako vlastník toho procesu, si myslím, že je to hrozně fajn“, JL). Většina participantů odpovídá, že zaměstnance na plný úvazek nemají a jedná se o část úvazku jednoho, popř. více lidí („Je nás sedm, kteří se tomu částečně věnujeme, ale těch aktivit je víc, jako personální marketing, spolupráce se školami atd. Obecně když se nás na to někdo ptá, tak to komentujeme jako propagace značky zaměstnavatele. To je naše náplň“, MM). Ale jsou firmy, které naopak zaměstnance na plný úvazek mají („Na plný úvazek máme dva zaměstnance“, ZS). Většina oslovených firem se EB věnuje poslední dva roky, ale jsou firmy, které se začaly zabývat EB mnohem dříve, například ČEZ již v roce 2010 („Původně vznikl strategický nábor kvůli obavě z nedostatku lidí pro jaderné elektrárny a postupně se začala budovat zaměstnavatelská značka Kde jinde“, MM) a Konica Minolta zhruba před pěti lety („My se věnujeme EB dlouhodobě, tak pět šest let určitě“, OK).

Na otázku, zda mají ve společnosti pozici Happiness Managera a pokud ne, tak jestli o ní uvažují, odpověděli všichni respondenti ne. Nicméně většina z dotazovaných uvedla, že si ji dovedou ve firmě představit („Pakliže je ta pozice dobře definovaná a zafixovaná, tak to svoje odůvodnění má“, OK; „Firma na to musí být vnitřně nastavená, věřím tomu, že prostředí, které u nás je, že by tu ten člověk dokázal fungovat“, JL).

K otázkám, jak vnímají kolegové z ostatních týmů EB a jestli je toto téma důležité i pro management firmy, se všichni shodli, že EB je většinou vnímám pozitivně a pro vedení je to v této době důležité téma. Nicméně investice ve firmách do EB zůstávají na stejné úrovni jako v loňské roce. Výjimkou je SFŽP, kde se investice do EB každý rok zvyšují („Předpokládám, že na příští rok budu rozpočtovat víc než letos, protože jak se daří ekonomice, tak akce, které děláme, jsou dražší. A to je důsledek“, JM) a Konica Minolta („Pokud nebudeme disponovat zkušeným portfoliem odborníků, tak nemáme, co nabídnout. Musíme být o několik kroků napřed“, OK).

10.1.2 Otázky k náboru ve společnosti

Stěžejní otázky – Nakolik je při výběru nových zaměstnanců důležité souznění uchazečů s vaší firemní kulturou? Jste schopni to odhalit během pracovního pohovoru?

Všichni participanti se shodují, že souznění uchazečů s firemní kulturou je velmi důležité („Je to hodně důležité, protože firma je postavena na hodnotách“, RK; „Je to důležité, vždycky se hodnotí dva aspekty. Hardskillové, jestli na ten člověk na to má odborně a druhá část je chemie, jestli si sedne s týmem. My jsme strašně velká firma a každý tým má vlastní firemní kulturu. Máme hodnoty, které to zaštiťují, ale pak se to musí rozpadat do jednotlivých částí“, ZS; „Vedoucí přirozeně inklinují k výběru člověka, který sem zapadat bude“, JM; „Jedním z klíčových prvků je, aby ten člověk zapadl do firemní kultury, to je 95 %. Nejen zastáncem kompromisu. Pokud nám člověk nevyhovuje, tak hledáme dál“, OK).

Na rozpoznání souznění u pohovoru už taková shoda nepanuje („Nedá se to odhalit vždycky“, JL; „Bojím se, že se to moc poznat nedá. Velmi bych apeloval na to, aby všichni, kteří mají co do činění s výběrem, velmi dbali na to ověřovat, jestli je tam soulad, jestli ty lidi a jejich hodnoty a motivace sednou do této firmy“, MM; „Já myslím, že ano, to i cítíte, když chodíte na pohovory“, ZS).

10.1.3 Otázky k EB a k výzkumům

Stěžejní otázky – Děláte si výzkum angažovanosti zaměstnanců? Pokud ano, jak často? Kolik procent zaměstnanců se výzkumu účastní? Kdo výzkum vyhodnocuje a jak se s výsledky dál pracuje? Podle jakých parametrů měříte či hodnotíte úspěšnost vašich aktivit v rámci EB? Jaké přínosy pro vás mají tyto aktivity především?

Participanti většinou uvádějí, že si průzkumy angažovanosti zaměstnanců dělají pravidelně a mají poměrně vysokou návratnost dotazníků. Jako nevýhodu uvádějí, že jsou dotazníky

unifikované z mateřských firem, a i vyhodnocení je prováděno centrálně. („Jednou za dva roky děláme tzv. Employee Survey a jednou za rok si děláme refresh, abychom zjistili, jak probíhá plnění, co se zlepšilo, nezlepšilo atd. S výsledky velmi intenzivně pracujeme. Průzkumu se účastní 70 % zaměstnanců a je vyhodnocován centrálně“, OK; „Výzkum spokojenosti si děláme každého půl roku. Účastní se kolem 80 % zaměstnanců. S výsledky dál pracujeme dostává, vyplývají nám z toho nějaké úkoly“, ZS). Jsou však i firmy, které tyto výzkumy dělají nepravidelně („Ano, výzkum byl, je to tak dva tři roky zpátky. S výsledky se teď nepracuje, protože to je již dlouho“, MM).

Společnost Renomia je rodinná firma a má k výzkumu mezi zaměstnanci jiný přístup („My nemáme žádný Employee Survey, ale máme tzv. Den hodnot, každý rok 12. 12. – den, kdy byly hodnoty vymyšleny – a tam se ty týmy schází a říkájí si, co se nám líbí, co se nám daří, co se nám nelíbí, nedaří a co chceme změnit“, RK). Podněty zaměstnanci napíší na papírky, pověsí na vánoční stromek, pracovníci z oddělení HR si je posbírají, vyhodnotí je a dál s nimi pracují.

Dotazovaní uvádějí, že aktivity v rámci EB měří, aby měli zpětnou vazbu, ale každý měří podle jiných parametrů („Ano, měříme si to podle nákladů na přijetí jednoho zaměstnance, to se dá změřit, měříme si fluktuaci do jednoho roku od nábora, jak moc efektivní je nábor, zajímá nás rychlost nábora, počet obsazených a neobsazených pozic, procento zaměstnanců získaných přes doporučení“, RK; „Měříme si to podle toho, kolik uchazečů se nám přihlásí na pozici, zda jsou relevantní. A pak když zahájíme nějakou kampaň, tak sledujeme, jak to bylo úspěšné, jestli se nám objevily nová CV, jestli to splnilo očekávání“, ZS; „Klíčové kritérium, které sledujeme, je pro nás time to yes. A také fluktuace, každý odchod je pro firmu strašně drahý“, JL).

Participantů se shodují, že aktivity v rámci EB přinášejí firmám výsledky, které jsou hmatatelné a měřitelné („Zvýšila se nám znalost značky, oslovíme daleko více lidí, než bychom zasáhli standardními kanály, je možné, že to vedlo ke zkrácení nábora“, RK; „Zvýšil se nám počet kandidátů. S tím souvisí i, když jsme se s někým potkali na nějaké akci, tak rovnou zavoláte a zprocesuje se to. Má to vliv na větší známost značky, to určitě“, ZS; „Pokud bych to měl vztáhnout k číslům, tak smysl vidíme především v tom, že nám, vzhledem k situaci na pracovním trhu, čísla nepoklesla tak, jako konkurenci. Jde o to, že stále máme z čeho vybírat“, MM; „Tyhle věci jsou hodně těžce měřitelný z hlediska PR, ale například jsme spustili nové kariérní stránky, kde jsme se snažili dát tam ty příběhy a věc, která nám ukazuje, že jdeme dobrým směrem, je to, že se nám zdvojnásobila doba, kterou člověk stráví na

stránkách, z 45 vteřin na 90“, JL; „Jsou to nižší náklady na získání zaměstnance, nižší fluktuace, pozitivní výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců“, OK).

10.1.4 Otázky k interní komunikaci

Stěžejní otázky – Jak komunikujete s vašimi zaměstnanci? Jaké využíváte nástroje? Připravujete něco nového?

Dotazování během rozhovorů uvedli, že na interní komunikaci kladou velký důraz, že je naprosto zásadní, aby zaměstnanci měli dostatek informací, ať už ke své práci, nebo ke směřování společnosti. Nedostatečná informovanost zaměstnanců o restrukturalizaci firmy může například způsobit jejich odchody. Firmy žádné novinky nepřipravují.

Nástroje, které společnosti používají k interní komunikaci, se však liší podle velikosti firmy nebo nastavení firemní kultury („Komunikace probíhá standardní cestou, třeba máme zápisy z porad vedení, pak prostřednictvím intranetu. Komunikaci jsme v loňské roce vylepšili, pravidelně vydáváme novinky z lidských zdrojů, kde zaměstnance informujeme v poměrně krátkých článkách o aktuálním dění z hlediska lidských zdrojů“, JM; „Máme interní časopis, pak jsou roadshow s managementem“, ZS).

Obě telekomunikační firmy, které se průzkumu zúčastnily, komunikují se svými zaměstnanci také prostřednictvím sociální sítě. V T-Mobilu za hlavní výhodu soc. sítě považují redukci e-mailů („Používáme produkt Facebooku Work Place, kde, když nastoupíte se vám aktivuje účet. Ale máme i intranet. Máme tam hodně videí, věci ke sdílení. Když jsou důležitější věci, tak lidé ještě nejsou naučeni, že musí jít na Work Place, ale jdou spíš na intranet. Jednou za 14 dnů máme tzv. highlither, což je video, kde kolegové zábavnou formou představují novinky“, ZS). Ve Vodafonu naopak zařazují rozesílání e-mailů mezi hlavní komunikační kanály spolu se soc. sítí („Ke komunikaci hodně využíváme obrazovky a Work Place, což je interní sociální síť od Facebooku. Dále pravidelné zprávy do e-mailů. To jsou hlavní komunikační kanály. Pak je tu spousta akcí formálního charakteru a pak máme časopis Čilichili. Ty věci fungují, takže nic nového nepřipravujeme“, JL).

10.1.5 Otázka k budoucnosti EB

Stěžejní otázka – Je podle vás EB pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti nebo dlouhotrvající trend, který má budoucnost i v době hospodářské recese, kdy bude dostatek zaměstnanců?

Většina účastníků šetření je přesvědčena, že EB není fenomén pouze této doby. Společnosti, pokud chtějí držet krok a získávat ty nejlepší zaměstnance, tak musí s EB začít pracovat a pokračovat i v době ekonomické krize. Shodují se, že pracovní trh se za posledních 10 let velmi změnil a benefity už dnes nejsou nic speciálního, co by jim zaměstnance nalákalo („EB je neustávající proces. Pokud se firma do budování značky pustí, tak by neměla přestat“, MM; „Tendence k EB tady byly vždycky, ale personální krize s nedostatkem zaměstnanců tomu začala napomáhat. EB je potřeba a je důležitý. Dnes je kladen větší důraz na hodnoty a na vize a je potřeba to s lidmi komunikovat. Člověk už se nebere jako zdroj, ale jako hodnota, jako lidská bytost, a tak to bude i nadále“, ZS; „EB vydrží, protože to kultivovalo trh. Nemyslím si, že se firmy v době krize začnou chovat diametrálně jinak“, JL).

10.1.6 Otázka na závěr

Můžete mi říct, jaký byl váš poslední úspěch nebo neúspěch v oblasti EB?

Všechny firmy, které se zúčastnily průzkumu, jsou v oblasti EB úspěšné („Obhájili jsme pozici v průzkumu o nejlepšího zaměstnavatele. V kategorii techniky to považujeme za velký úspěch, protože hlasují studenti technických oborů s nejlepším prospěchem. Jsme rádi, že pro nás hlasují chytrí budoucí technici, protože takové lidi tady budeme potřebovat“, MM; „Za úspěch považuji naši konferenci T-Day, každý rok máme 70 studentů, kteří se nám přihlásí. Díky této akci jsme obsadili tři pozice a studenti dále pokračují, tím akce nekončí“, ZS; „Vypíchl bych kariérní stránky, máme na ně super feedback, podařilo se nám na ně přenést kus naší atmosféry“, JL).

Ale samozřejmě jsou věci, které se společností nevedou, jak by si představovaly a které by chtěly zlepšit.

(„Neúspěch je každé neobsazené místo. Ročně obsazujeme 1 500 míst, takže je jasné, že takové místo se občas objeví“, MM; „Neúspěch? Začali jsme s EB moc pozdě“, ZS; „Spoustu věcí řešíme ad hoc, máme dílčí věci, které víme, že fungují, ale je potřeba najít strategii pro komunikaci, je potřeba znát dlouhodobý plán, řešit věci v dlouhodobém horizontu“, JL).

10.2 Výsledky polostrukturovaných expertních rozhovorů

Z polostrukturovaných rozhovorů překvapivě vyplynulo, že v žádné z oslovených firem nemá specialistu pro oblast EB na plný úvazek. Ve dvou společnostech se částí svého úvazku

věnují EB přímo ředitelky personálních oddělení, v ostatních případech se EB věnuje více zaměstnanců v rámci svých úvazků. Ve všech firmách spadá odpovědnost za EB do personálních oddělení a všichni participanti uvádí, že je toto zařazení správné. Na realizaci svých aktivit spolupracují s ostatními týmy napříč celou firmou, nejvíce však s odděleními marketingu a komunikace. Všichni uvedli, že bez podpory vedení by se tyto aktivity uváděli do života velmi obtížně a že se management firmy zajímá nejen o nábor nových zaměstnanců, ale hlavně o to, jak zaměstnance ve firmě udržet. Ve většině případů mají manažeři k dispozici pro EB stejný rozpočet jako v loňském roce, který jim pro naplánované aktivity stačí, ale dovedou si představit, že by efektivně dokázali utratit více finančních prostředků za další činnosti v rámci EB.

Všichni účastníci šetření uvedli, že souznění uchazeče s firemní kulturou je naprosto klíčové a zkušenost říká, že přijmout člověka, u kterého si nejsou stoprocentně jistí, že se bude ve firmě cítit dobře, je chybné rozhodnutí. Největším problémem u náborem nových zaměstnanců je nedostatek uchazečů a nejvíce se to projevuje poslední dva roky. Řešení participanti vidí právě v aktivitách v rámci EB a uvedli, že bez těchto aktivit by na tom byli ještě mnohem hůře. Ukazuje se, že nejosvědčenější prostředek je doporučení stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci dostávají za každého doporučeného nováčka, který zůstane ve společnosti pracovat, finanční odměnu, ale podle expertů to není ta hlavní motivace. Podle jejich názoru se v případě doporučení projevují jiné dva aspekty. Zaměstnanci se ve firmě dobře cítí a jsou pyšní na svého zaměstnavatele, proto ho rádi doporučí někomu jinému. Druhý by nedoporučili člověka, o jehož kvalitách nejsou přesvědčeni a zkazili by si dobré jméno ve firmě. Dalším problémem je délka náborem, ale tu se daří firmám zkracovat.

Společnosti si dělají průzkumy angažovanosti zaměstnanců, ale jejich pravidelnost je nastavená pouze v nadnárodních společnostech, kde tyto průzkumy probíhají na globální úrovni. Návratnost dotazníků se pohybuje mezi 70 a 80 %, výsledky jsou vyhodnocovány a dochází ke kontrole plnění vyplývajících úkolů. Všechny zúčastněné firmy ví, jak by jejich zaměstnavatelskou značku měli vnímat uchazeči a ví, jak toho dosáhnout. Přiznávají, že tyto informace nemají zpracované v žádných strategických dokumentech. Z velké většiny si během pohovorů zjišťují, jak uchazeč značku vnímá, podle jakých kritérií si firmu vybral a na základě čeho se přihlásil k výběrovému řízení. Považují to za cenný zdroj informací a dobrou zpětnou vazbu. Všichni participanti potvrdili, že si pravidelně mapují nabídky konkurenčních zaměstnavatelů a považují to za nezbytnou součást své práce. Účastníci šetření uvádějí,

že aktivity v rámci EB měří, aby měli zpětnou vazbu a věděli, jak efektivní jsou jejich činnosti, ale každý měří podle jiných parametrů. Nejčastěji používanými parametry jsou procento zaměstnanců získaných přes program doporučení, počet uchazečů na pozici, délka nábory a fluktuace. Účastníci rozhovorů jsou přesvědčeni, že efektivní EB přináší firmě spoustu pozitiv, jako je například větší známost značky, kterých by jinak dosahovali složitější cestou. Efektivní EB jim také pomáhá řešit ty největší problémy, jako je nedostatek uchazečů na trhu práce a udržení stávajících zaměstnanců.

Z rozhovorů také vyplynulo, že interní komunikace ve firmě je velmi důležitá pro pohodu na pracovišti a informace se nešířily neoficiálními kanály. Nedostatečná informovanost zaměstnanců například o restrukturalizaci firmy může vést až k odchodům z firmy. Proto účastníci považují za velmi důležité vést i tzv. exit pohovory a zjišťovat důvody odchodů zaměstnanců. Nástroje, které společnosti používají k interní komunikaci, se však liší podle velikosti firmy nebo nastavení firemní kultury. Nejčastěji používanými nástroji jsou intranet, interní časopisy a sociální síť Work Place.

Podle zjištění jsou dnes benefity již standardní nástroj a zaměstnanci je vyžadují. Oslovené firmy nemají žádné speciální benefity oproti konkurenci. Výjimečný je v tomto ohledu SFŽP ČR, který jako státní instituce nabízí nově možnost práce z domova v rozsahu čtyř dnů za rok.

Participanti uvedli, že nemají žádné speciální programy nebo nabídky pro zaměstnance generace Y nebo 50+, ale shodují se, že je třeba věnovat zvýšenou pozornost lidem z generace 50+, kteří mají dlouholeté zkušenosti a v některých případech by odchod takového pracovníka mohl způsobit firmě fatální škody.

11 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

VO 1: Do jaké míry dělají firmy employer branding vědomě a efektivně?

Z průzkumu vyplynulo, že společnosti si měří a hodnotí úspěšnost svých aktivit v rámci budování značky zaměstnavatele, tzn. že tyto aktivity dělají vědomě a efektivně. Ke své další práci na budování zaměstnavatelské značky potřebují informace, jak jsou které aktivity efektivní, jaké mají pro firmu přínos, na co se zaměřit, a naopak jaké aktivity opustit, protože se na základě měření ukáže, že jejich efekt je minimální nebo žádný. Tyto informace nelze získat na základě pocitů, ale na základě dat.

Na měření efektivity EB neexistují žádné šablony, každá firma má jiné potřeby a podle nich si i vybírá parametry, podle kterých vyhodnocuje úspěšnost či neúspěšnost jednotlivých nástrojů budování značky zaměstnavatele.

VO 2: Je employer branding pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti nebo dlouhotrvající trend?

Z rozhovorů s experty vyplynulo, že EB není fenomén pouze této doby, kdy je velký nedostatek kompetentních zaměstnanců. Společnosti si již uvědomily, že kvalitní a loajální zaměstnanci jsou jedním z pilířů firmy a kvalitní tým zvyšuje konkurenceschopnost firmy na trhu. Míra nezaměstnanosti v České republice je rekordně nízká a uchazeči si mohou vybírat. Řešení tohoto problému se nabízí v podobě budování zaměstnavatelské značky. Vzhledem k tomu, že budování dobré pověsti značky je dlouhodobý proces, kterému pracovníci personálních a dalších oddělení již v minulosti věnovali spoustu energie a času a firmy poskytly nemalé finanční prostředky, bylo by nevhodné a ekonomicky nevýhodné tyto aktivity v budoucnu ukončit. Pokud společnosti chtějí držet krok a získávat ty nejlepší zaměstnance, tak musí s budováním značky zaměstnavatele začít, pokud již nezačaly a pokračovat i v době ekonomické krize.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 JAK EFEKTIVNĚ BUDOVAT ZNAČKU ZAMĚSTNAVATELE

V projektové části diplomové práce bude představen návrh koncepce, jak efektivně budovat značku zaměstnavatele včetně projektu na přípravu adaptačního programu „Vítej na palubě“. Účelem této kapitoly je poskytnout firmám návod, jak úspěšně budovat svoji značku a přitáhnout si a udržet zaměstnance.

Návrh koncepce vyplývá z výsledků analýzy webů a polostrukturovaných expertních rozhovorů, které jsou prezentovány v praktické části diplomové práce.

Šrajer (2018) říká: „V práci strávíme v průměru 90 tisíc hodin. Přestaňme proto čekat, až v pět zaklapneme počítač, zabouchneme za sebou dveře officu nebo až bude dovolená. Buďme šťastní tam, kde jsme – v práci.“

Toto by mělo být motto každé firmy, která se chce pustit do budování značky zaměstnavatele. EB není jen o tom získat zaměstnance, ale také si ho udržet. Pokud je zaměstnanec spokojený, nemá důvod odcházet. Ale jak to udělat?

Není třeba se děsit. EB není ve své podstatě složitá věc. EB dělá každá firma, která má alespoň jednoho zaměstnance. Ale ne každá společnost to dělá efektivně.

Efektivně budovaná značka zaměstnavatele přináší firmě několik výhod, a to především přesnější cílení náborových kampaní, a tedy vyšší počet uchazečů, angažovanější zaměstnanci a menší fluktuaci. Další výhody jsou popsány v kapitole 2 této diplomové práce.

12.1 Model efektivní komunikace

Důležité složky EB jsou EVP, externí a interní komunikace a vyhodnocování úspěšnosti aktivit v rámci EB.

Jak je uvedeno v kapitole 2.1, jeden z prvních kroků strategie EB je stanovit si EVP. Společnost by si měla stanovit hodnoty, které ji odlišují od ostatních firem, jak je bude měřit, cílit a komunikovat. Je důležité myslet také na firemní kulturu a ujasnit si, jaké zaměstnance společnost hledá, aby se ztotožnili s danou firemní kulturou. Firma si tak ušetří čas a finanční prostředky při hledání dalších zaměstnanců. Protože pokud se pracovník nebude ve firmě cítit dobře a nebude kompatibilní s týmem, odejde sám, nebo se s ním firma bude muset rozloučit.

Tým, který bude pracovat na budování zaměstnavatelské značky, by si měl definovat marketingovou personu, tedy příklad „ideálního“ zaměstnance, který bude souznít s firemní kulturou a bude typickým představitelem segmentu, na kterého chce firma cílit. Firma by si měla odpovědět na tři základní otázky.

Kdo? Je to muž, nebo žena, kolik mu/jí je let, jaké má vzdělání, jaké má pracovní zkušenosti.

Proč? Jaké má finanční nároky, je ochotný dojíždět za prací, chce pracovat pouze z domova, jaké má ambice, jaké má koníčky.

Jak? Jaká média sleduje, jaké informace vyhledává, jaké eventy navštěvuje?

Jeden ze způsobů, jak vyprofilovat marketingovou personu, je pozvat zaměstnance, kteří takové personě odpovídají, na focus group a definovat ji společně. Kromě nastavení persony, je možné kolegy požádat o zpětnou vazbu, co se jim ve firmě líbí, kde vidí silné stránky a příležitosti pro firmu a také jaké má firma slabé stránky. Další možností je nechat si zpracovat kvalitativní průzkum formou dotazování. Tato šetření lze ještě doplnit zakoupením již hotového průzkumu, například průzkumu zaměstnaneckých preferencí.

Pokud má společnost správně stanovené EVP, pomůže jí to nastavit externí a interní komunikaci. V následujících podkapitolách jsou představeny doporučení pro externí komunikaci při tvorbě kariérních webových stránek a práci se soc. sítěmi a pro interní komunikaci.

12.2 Doporučení k externí komunikaci

Cílových skupin pro externí komunikaci lze formulovat několik, ale v rámci EB jde především o uchazeče o zaměstnání. Firma má definované persony a podle toho by si měla stanovit nástroje, které bude používat k jejich oslovení.

Podle posledního průzkumu společnosti Grafton Recruitment si 67 % lidí hledá práci přes pracovní portály, shodně 52 % přes sociální sítě a přátele a pouze 14 % přes úřady práce (© Česká televize, 2019).

Z toho vyplývá, kam by společnost měla zaměřit svou pozornost. Předně by si měla vytypovat pracovní portály, kde zveřejní své inzeráty, například Jobs.cz, Proudly.cz, Cocuma.cz, Prace.cz, Pracezarohem.cz, Airjobs.cz, Startupjobs.cz apod. A dále by se měla zaměřit na sociální sítě – Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube nebo Twitter. Výběr těchto kanálů by měl odpovídat definovaným personám. K tomu, aby firma mohla začít používat pracovní portály a soc. sítě, potřebuje mít vytvořený kariérní web.

Až 75 % uchazečů o zaměstnání si nejprve prohlédne kariérní web, profily na soc. sítích a recenze na serveru Glassdoor.com, než se rozhodnou poslat firmě svůj životopis (Wardell, 2018). I to je důvod, proč tvorbu kariérního webu a práci se soc. sítěmi nepodceňovat.

Pokud je zde zmíněn portál Glassdor.com, který slouží k anonymnímu sběru recenzí od zaměstnanců, je třeba uvést, že v českém prostředí funguje server Atmoskop.cz. Uchazeči si tak mohou dopředu zjistit, jaká ve firmě panuje atmosféra, jaké je tam pracovní prostředí atd. Špatná recenze může znamenat, že firma přijde o několik uchazečů. I proto může být hodnocení na takových serverech dobrým ukazatelem spokojenosti zaměstnanců.

12.2.1 Tvorba kariérních webových stránek

Při tvorbě kariérní webové stránky by firma měla dodržet několik kroků. Tím prvním krokem by mělo být jasné definování zaměstnavatelské značky, tedy určit si cílovou skupinu, kterou chce firma zasáhnout, co této skupině firma nabízí, jak ji nejlépe oslovit a jak firma chce, aby ji tato skupina vnímala.

Není dobré definovat příliš mnoho cílových skupin. Je lepší komunikaci zaměřit pouze na několik vybraných skupin, například na IT pracovníky nebo absolventy, tedy na ty pracovní pozice, které chce firma získat, ať už proto, že je potřebuje nebo je těžké tuto cílovou skupinu oslovit. Podle toho bude kariérní web vypadat a podle toho budou přizpůsobeny informace a grafické zpracování stránek.

Pokud má společnost vybranou cílovou skupinu, tak je třeba zjistit, co tato skupina preferuje, proč pro ni může být firma atraktivní, co je pro ni tím impulzem, aby se ve firmě ucházela o zaměstnání, tedy silné stránky a příležitosti.

V tomto bodě se nabízí pozvat současné zaměstnance z této cílové skupiny na focus group a zjistit, co je na firmě v minulosti zaujalo, proč se ucházeli o zaměstnání, kde vidí silné stránky a příležitosti a kde naopak slabé stránky a hrozby. Dalšími možnostmi je objednat si průzkum trhu pracovních příležitostí nebo analýzu značky firmy, které firmě dají více informací a případně potvrdí zjištění z focus group.

Na základě těchto průzkumů je třeba si ujasnit klíčové oblasti, které chce firma komunikovat tedy EVP, tzn. v čem firma vyniká, co ji prodává a co je zároveň důležité pro cílovou skupinu. Z těchto klíčových oblastí by měla firma vybrat několik priorit a na ty se při tvorbě kariérního webu zaměřit.

Než firma přistoupí k samotné tvorbě kariérního webu, měla by se podívat, jak to dělají ti nejlepší. V Česku se firma může inspirovat weby společností Škoda Auto pod značkou Životní příležitost, ČEZ pod značkou Kde jinde, T-Mobile, Vodafone a Avast. Za pozornost rozhodně stojí zahraniční weby společností Oath, Spotify, PayScale, Airbnb a mnoho dalších. Při procházení těchto webů se dá zjistit, jak komunikují s uchazečem, jaké jsou na webu sekce, jak pracují se soc. sítěmi, jaká mají videa a fotografie atd. Ukazuje se, že aby firma působila jako důvěryhodný zaměstnavatel, tak by měla používat originální fotografie, a ne z fotobanky a měla by ukazovat skutečné příběhy skutečných zaměstnanců. V obsahu by se hlavně měly promítnout silné stránky firmy. To znamená, že pokud ve firmě panuje neformální atmosféra, měla by se to projevit i na webu. Například ve Vodafone si všichni tykají a na jejich kariérním webu je to poznat. Pokud má firma jiné benefity než jejich konkurence, rozhodně by je měla zdůraznit a tato sekce by měla být na první pohled viditelná. Sekcí na webu by nemělo být hodně, aby byl přehledný a důležité informace se neztrácely v záplavě textu a tlačítek. Na viditelném místě na webu by samozřejmě měly být umístěny odkazy na soc. sítě. V tento moment se dá přistoupit k výrobě drátěného modelu.

Firma by se měla u těch nejlepších inspirovat i vzhledem. Všechny výše zmiňované weby jsou velmi moderní, minimalistické a vzdušné.

Kromě toho, že web vypadá atraktivně a je přehledný, musí mít i čtivé texty. V mnoha fázích tvorby webu si firma může najmout externí dodavatele, ale co se týče textů, měly by vzniknout uvnitř firmy. Žádný dodavatel nemá tak přesné informace o firmě jako lidé z personálního oddělení. S psaním textu mohou pomoci pracovníci marketingového oddělení. Jedná se o časově náročný proces, ale velmi důležitý. Zaměstnanci mohou využít některé texty ze stávajícího webu, tiskové a výroční zprávy a jiné interní dokumenty.

V případě, že se firma rozhodne použít originální fotografie a příběhy stávajících zaměstnanců, měla by tyto zaměstnance vytipovat, dohodnout s nimi podmínky, udělat rozhovory a zhotovit fotografie v prostředí firmy. Zastoupení zaměstnanců by mělo odpovídat reálné struktuře firmy z hlediska pohlaví, věku a profesí.

V dnešní době musí být kariérní web responzivní pro mobilní zařízení. Možná by tato informace měla být hned na začátku, protože navrhování nového responzivního webu by mělo začít u té nejmenší verze, tedy pro mobilní telefony. Firma se tak vyhne situaci, že co bude hezky vypadat na počítači, nemusí být hezké a čitelné na telefonu. Na závadu jsou objemově velké fotografie, malý font, příliš mnoho tlačítek a složité navigační menu.

A nakonec zbývá vyřešit nerudovskou otázku „kam s ním?“, tedy kam nové stránky umístit. V zásadě má firma tři možnosti – přímo na firemní web do sekce kariéra, na doménu druhého řádu nebo vytvořit speciální kariérní web jako Škoda Auto, ČEZ nebo T-Mobile. Jako nejlepší řešení se jeví poslední možnost.

12.2.2 Práce se sociálními sítěmi

V posledních letech začaly společnosti využívat k náboru také sociální sítě. Velmi pěkné kariérní profily na soc. sítích má například Škoda Auto viz kapitola 9.1.6. Firma by si, stejně jako u webových stránek, měla stanovit cíl a definovat cílovou skupinu.

Cílem může být například zvýšení o 100 sledujících uživatelů do tří měsíců na profesní síti LinkedIn. Při stanovení cílové skupiny si firma může pomoci marketingovými personami, které už má připravené.

Firma se musí rozhodnout, jaké soc. sítě chce používat. Není nutné mít kariérní profily na všech sítích jenom proto, že je tam mají ostatní. Je třeba vybrat soc. sítě, které budou pro splnění stanovených cílů a oslovení dané cílové skupiny nejefektivnější. Pokud firma neví, které soc. sítě to jsou, může se zeptat v rámci focus group, jaké soc. sítě používají zaměstnanci a proč.

Dále by si firma měla určit, kdo se bude o kariérní profily na soc. sítích starat. V tomto bodě nastává zpravidla jedna stále se opakující chyba. Nejmladší zaměstnanec z oddělení HR nebo marketingu není zárukou toho, že kariérní profily budou dobře vedeny, jenom proto, že vzhledem ke svému věku je umí používat a umí sdílet fotky s kamarády. Komunikace s uchazeči musí být vedena profesionálně. Dnes už existuje celá řada školení a workshopů, kde člověk získá znalosti o tom, jak psát příspěvky, kdy je na sítě umísťovat, jak točit videa, jak používat fotografie atd. Proto by firma neměla šetřit výdaje tam, kde se to nevyplácí a nechat proškolit zaměstnance, kteří se budou o obsah na soc. sítích starat.

Když má firma proškolené zaměstnance, může začít s tvorbou obsahu na kariérních profilech sociálních sítí. Obsah musí odpovídat zvolené cílové skupině a obsahu sdělení. Podle toho by firma měla volit konkrétní příspěvky (posty). Možností existuje celá škála: fotografie, rozhovory, videa, infografiky atd.

Jak jsou které příspěvky úspěšné, zjistí firma pomocí měření kvantitativních, ale i kvalitativních. Sledovat lze například růst publika, engagement (počet lajků, počet komentářů, počet sdílení, počet zhlédnutí videa), nebo konverzi (kolik např. přišlo nových životopisů).

Dále je možné sledovat pozitivní a negativní komentáře, buď pravidelným pročítáním, nebo pomocí nástrojů jakou jsou HootSuite a SocialBakers.

Důležité je také s fanoušky komunikovat a odpovídat na komentáře.

12.3 Doporučení k interní komunikaci

V případě interní komunikace existují dvě cílové skupiny – noví a stávající zaměstnanci. Cílem interní komunikace je zvýšit angažovanost zaměstnanců a získat tak loajální, motivované a spokojené zaměstnance.

Doporučení ke komunikaci s novými zaměstnanci se podrobněji věnuje podkapitola 12.5 formou projektu. Je zde zpracovaný návrh on-boarding procesu „Vítejte na palubě“.

Zvyšovat angažovanost stávajících zaměstnanců může být velmi obtížné, zejména u zaměstnanců, kteří pracují ve firmě dlouhou dobu, protože jsou zvyklí na určité procesy a mohou se změnám bránit. I to je důvod, proč by firma měla přemýšlet, jak a co bude komunikovat.

Firma by si měla neustále sbírat informace od stávajících zaměstnanců, co se jim ve firmě líbí, proč ve firmě stále zůstávají a co se jim naopak nelíbí. K tomu slouží pravidelné průzkumy angažovanosti. Na základě těchto průzkumů může firma získat mnoho cenných dat, se kterými může nadále pracovat a stanovit strategii interní komunikace. Firma, která nezná své zaměstnance, nemůže nastavit efektivní strategii interní komunikaci a bude jen ad hoc hasit vzniklé požáry. Návrh strategie by měl být v souladu s firemní kulturou a strategií EB.

Mnoho firem komunikaci se zaměstnanci zanedbává a informace se po firmě šíří neoficiálními kanály, což může vést k dezinterpretaci informací. Tomu by se měla firma bránit zavedením oficiálních kanálů interní komunikace.

Těmito kanály může být intranet, který budou mít zaměstnanci nastavený jako home page. Personální oddělení by mělo dbát na to, aby na intranetu byly zveřejňovány pravidelně nové informace a aby byly lehce dohledatelné. Alternativou intranetu může být produkt společnosti Facebook soc. síť Work Place, kde si zaměstnanci mohou vytvořit vlastní skupiny a sdílet mezi sebou informace.

Tradičním nástrojem interní komunikace je firemní časopis, který může vycházet v papírové podobě, nebo elektronicky. Výhodou papírového časopisu může být, že si ho zaměstnanec vezme domů a mohou si ho přečíst i rodinní příslušníci, kteří tak získají informace o firmě a firemní kultuře svého blízkého.

Firma by se měla zaměřit také na pořádání firemních eventů, ať už to budou teambuildingy, kde se mohou zaměstnanci blíže poznat na neformální bázi, nebo akce pro rodiny s dětmi či sportovce (turnaje, společná příprava na půlmaraton, do práce na kole apod.). Jak tyto akce vypadaly, kdo vyhrál, jaký tým najezdil minulý měsíc nejvíc kilometrů, se dají dále využít právě ve firemním časopise, nebo na soc. sítích, ať už interních nebo externích. Všechny tyto akce pomáhají budovat značku zaměstnavatele.

Zaměstnanci by také měli mít možnost zútulnit si kanceláře. Firma je může zapojit do výběru barev, květin, dekorací a třeba pak vyhrát soutěž o nejlepší kancelář. Tato trofej opět může posloužit k budování zaměstnavatelské značky uvnitř i vně firmy. Každý by rád pracoval v pěkném prostředí.

Všechny aktivity v rámci interní komunikace musí být v souladu s firemní kulturou a celkovou strategií EB.

12.4 Jak změřit úspěšnost employer brandingů

Jak již bylo uvedeno, zjistit efektivnost EB není jednoduché, protože neexistují přesné návody a každá firma si musí sama stanovit metriky, podle kterých bude získávat výsledky jejího snažení.

Procento získaných zaměstnanců přes program doporučení – firma by si měla zjistit, kolik zaměstnanců přichází přes program doporučení a motivovat stávající zaměstnance finančními bonusy. Na základě rozhovorů s experty se jeví program doporučení jako velmi efektivní.

Délka náborového procesu – firma by si měla zjistit, jak dlouho trvá proces výběru nového zaměstnance a stanovit si, o kolik dnů ho chce zkrátit.

Konverze náborových kampaní – firma by měla připravit speciální náborovou kampaň např. na pozice, které velmi těžko obsazuje a sledovat, kolik přijde životopisů oproti stavu bez kampaně.

Fluktuace – firma by si měla vést statistiku, kolik zaměstnanců odchází ve zkušební době a kolik do jednoho roku od nástupu. Následně by si měla zjistit možné důvody odchodů – ve zkušební době může být na vině nedostatečný on-boarding proces, v odchodech do roku od nástupu může být problém v týmu nebo na straně přímého nadřízeného. Podle těchto zjištění by firma měla provést změny a sledovat, zda se fluktuace snižuje.

Dalšími parametry mohou být: počet uchazečů na pozici, umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele, náklady na jednoho přijatého zaměstnance, efektivita získávání nových zaměstnanců a míra retence.

Firma by měla mít na paměti, že nejjistější způsob, jak si ověřit efektivitu svého EB je měřit, měřit a měřit.

12.5 Projekt – on-boarding proces „Vítejte na palubě“

Nábor proběhl úspěšně, firma se s uchazečem domluvila na nástupu a do firmy přichází motivovaný člověk, který se těší na novou práci. A tohle všechno může zkazit hned první den. Firmy velmi často zapomínají, že už nikdy nebudou mít druhou šanci udělat dobrý první dojem. I z rozhovorů s experty vyplynulo, že ne všichni mají perfektně připravený tzv. on-boarding proces, tedy adaptační program. Přitom je nedílnou součástí EVP. Firma by nikdy neměla připustit, že nový zaměstnanec velmi brzy zjistí, že není vše, tak jak mu bylo slíbeno během náborového procesu a jeho počáteční nadšení rychle opadne.

První den v novém zaměstnání je pro pracovníka poměrně stresující. Neví, co ho čeká, má obavy, jestli zapadne do kolektivu, jestli splní očekávání firmy, jestli se zvládne všechno naučit atd. Perfektně připravený adaptační program by mu měl podat pomocnou ruku, aby se v novém prostředí rychle zorientoval.

Na velikosti nezáleží. On-boarding proces by měla mít připravený každá firma, ať už se jedná o start-up, rodinnou či korporátní firmu nebo státní instituci. Je to nejlepší cesta, jak přivítat nového zaměstnance, představit mu firmu a ulehčit mu jeho první kroky na novém území.

Adaptační program by měl být zahájen nejpozději ihned po nástupu pracovníka do firmy. Personální ředitelka Konečná ze společnosti Konica Minolta IT Solutions Czech během rozhovoru uvedla, že první tři dny ve firmě jsou pro nového pracovníka naprosto klíčové.

Některé firmy začínají s on-boarding procesem ještě před nástupem zaměstnance a vybraným uchazečům nabízejí tzv. den na zkoušku, nebo pozvou kandidáta na teambuilding, nebo na společnou snídani. Nebo ho během jeho výpovědní doby několikrát kontaktují, aby se zeptali, zda je všechno v pořádku, zda platí termín nástupu apod. Dva měsíce jsou dlouhá doba a kandidát může např. přijmout nabídku od konkurence. Firma by také vybranému uchazeči měla zaslat informace, jaké dokumenty bude potřebovat v den nástupu a informace ke zdravotní prohlídce.

EB klade důraz na interní komunikaci a jeho nedílnou součástí je působení na emoce uchažeče. Dobře zvládnutý on-boarding proces zanechá v novém zaměstnanci pozitivní dojem a třeba si bude říkat, že nástup do této firmy byl jedním z nejlepších rozhodnutí v jeho životě. Adaptační program také posiluje souznění s firemní kulturou, přispívá k budování vztahů s kolegy a nabízí přirozený prostor pro dotazy.

12.5.1 Jak na to?

Na úvod je třeba zmínit, že adaptační program může trvat několik hodin, ale i měsíců. Zaleží na mnoha faktorech, jako jsou velikost firmy, množství informací a konkrétní pracovní pozici. Proto každá firma musí k nastavení on-boarding procesu přistupovat individuálně podle svých potřeb. Výhodou realizace on-boardingového procesu je, že se jedná o kreativní řešení v oblasti interní komunikace s minimálními náklady. Firma si tedy může připravit více návrhů a když se během praxe ukáže, že nějaký nápad nefunguje, jak bylo předpokládáno, dá se rychle z on-boardingového procesu odebrat.

První dojem je velmi důležitý, proto by na nového zaměstnance měl ve smluvený čas na recepci čekat pracovník personálního oddělení a přivítat ho.

Samotný on-boarding proces se skládá z pěti klíčových kroků.

1. Podepsání smluv a dokumentů
2. Představení pravidel společnosti
3. Představení systému odměňování a benefitů
4. Předání manuálu pro nové zaměstnance
5. Představení tréninkového programu

Podepsání pracovní smlouvy a dalších dokumentů je nedílnou součástí prvního dne. Personální oddělení by mělo mít tyto dokumenty již připravené, aby tzv. papírování, které nemá téměř nikdo rád, proběhlo rychle.

Dále by měl pracovník personálního oddělení seznámit nováčka s pravidly společnosti jako je pracovní doba, délka přestávek, dress code, pravidla pro používání počítače a mobilního telefonu. Dále by měl obdržet vstupní kartu, klíče od kanceláře, přístupové kódy k tiskárnám, případně klíče od služebního automobilu.

Pracovník by měl být seznámen s výplatním termínem a benefity, které může využívat, příp. by se měl dozvědět, kdo mu odpoví na případné dotazy k využívání benefitů.

Dále by měl obdržet manuál pro nového zaměstnance, ve kterém najde všechny potřebné informace vč. hesla na firemní wi-fi, přehled zasedacích místností a systém jejich rezervace, návod na přesměrování telefonu, instrukce, jak si objednat vizitky, výtah z corporate identity, kde najít intranet atd. Manuál by měl také obsahovat vize a mise společnosti a představení managementu firmy.

Novému zaměstnanci by měl být představen jeho mentor, který ho bude mít po určitou dobu pod svými křídly a měl by být seznámen s harmonogramem tréninkového programu.

12.5.2 Prohlídka budovy a představení kolegům

Pak by měla následovat prohlídka budovy vč. informací kde jsou kuchyňka, toalety, tiskárny, jídelna, kavárna, parkoviště apod.

Mentor by měl nováčka představit jeho týmu a ostatním kolegům, se kterými bude v úzkém kontaktu, případně někomu z vedení společnosti. Zde je třeba zmínit, že mentor by měl být velmi dobře seznámen se svou úlohou a firma by měla mentory proškolit, aby věděli, co se od nich očekává.

I stávající zaměstnanci si zasloužení vědět, kdo přichází do firmy. K tomu může velmi dobře posloužit rozeslání e-mailu s informacemi o novém kolegovi, o jeho praxi, vzdělání, co bude naplní jeho práce a jaké má koníčky.

12.5.3 Prohlídka budovy a představení kolegům

Pak by měla následovat prohlídka budovy vč. informací kde je kuchyňka, toalety, tiskárny, jídelna, kavárna, parkoviště apod.

Mentor by měl nováčka představit jeho týmu a ostatním kolegům, se kterými bude v úzkém kontaktu, případně někomu z vedení společnosti. Zde je třeba zmínit, že mentor by měl být velmi dobře seznámen se svou úlohou a firma by měla mentory proškolit, aby věděli, co se od nich očekává.

I stávající zaměstnanci si zasloužení vědět, kdo přichází do firmy. K tomu může velmi dobře posloužit rozeslání e-mailu s informacemi o novém kolegovi, o jeho praxi, vzdělání, co bude naplní jeho práce a jaké má koníčky.

12.5.4 Uvítací balíček

Mentor by měl vzít svého nového kolegu k jeho stolu.

Na stole by měl nový zaměstnanec najít funkční notebook s pouzdrém a s připojením ke všem systémům. A dále drobnosti, které mu dělají radost, jako například propisky, tričko, hrnek na kávu a pak také něco osobního, třeba ručně napsanou uvítací kartičku od někoho z managementu firmy.

Stůl by měl být samozřejmě čistý a uklizený.

12.5.5 Uvítací dopis

Firma by neměla zapomínat, že nový zaměstnanec je první den zahlcen množstvím informací, které není schopen všechny vstřebat. Proto by měla připravit uvítací dopis, ve kterém popíše krok za krokem, co ho první dny čeká a předem mu tento dopis pošle. Stylizace dopisu musí být v souladu s firemní kulturou společnosti.

Příklad dopisu:

Vážená paní/vážený pane,

jsme moc potěšeni, že jste se rozhodl/a, vybrat si naši společnost a chcete u nás budovat svoji kariéru. Chceme, abyste se hned od prvního dne u nás cítil/a dobře. Proto jsme pro Vás naplánovali adaptační program „Vítejte na palubě“. Jak bude vypadat?

Den první

Přijďte v 9.00 hodin, vyzvednu si Vás na recepci a vezmu Vás na kávu do naší kavárny, abyste ochutnal/a jak dobrou kávu tu máme. Máme i dobré čaje. Budeme tak mít chvíli popovídat si. Pokud máte nějaké dotazy, tak to bude ta správná chvíle.

Pak půjdeme do mé kanceláře, podepíšete Vaši pracovní smlouvu, kterou jsem Vám již poslala minulý týden. Pokud k ní máte nějaké připomínky, pošlete mi je prosím. Nezapomeňte si přinést Váš občanský a řidičský průkaz a potvrzení o lékařské prohlídce.

Představím Vám podrobněji pravidla naší společnosti, o kterých jsme už mluvili během přijímacího řízení a řeknu Vám něco k systému odměňování a benefitů.

Během prvního dne se seznámíte nejen se všemi lidmi, se kterým budete spolupracovat, s dalšími týmy včetně personálního oddělení, ale hlavně se svým mentorem. Váš mentor je tu, aby vám pomohl a vysvětlil vše, co potřebujete vědět, takže toho využijte a ptejte se na vše, co Vás zajímá.

Mentor Vás provede po budově a pak společně s týmem půjdete na oběd do naší restaurace. Seznámíte se více se svými kolegy a možná si právě v tuto chvíli najdete své nové přátele.

Den končí focením, protože chceme co nejdříve oznámit Váš příchod do našeho týmu na intranetu. Nebojte, focení bude zábava a pak už Vás pustíme domů za rodinou.

Den druhý

Druhý den si uděláte několik školení formou e-learningu jako jsou bezpečnost práce a školení řidičů. Zkontrolujeme s Vámi, jestli Vám fungují všechny přístupy do systémů, abyste mohl/a pohodlně pracovat třeba i z domova. Po obědě Vás čekají informace o corporate identity a opět budete mít prostor na otázky

Měsíc první

Během prvního měsíce on-boarding se s Vámi několikrát sejde Váš mentor, abyste si řekl, jaký máte pocit z adapčního procesu a jak zvládáte přidělené úkoly, jestli máte s něčím problémem a potřebujete pomoci. Nechceme, abyste se cítil/a opuštěný/a a že jste na všechno sám/sama. Tyto pravidelné schůzky nám pomáhají sledovat Váš pokrok a jsou pro nás cennou zpětnou vazbou.

Vaše první dny v naší společnosti jsou důležitou událostí nejen pro Vás, ale i pro celou firmu. Naším cílem je minimalizovat stres, který byste v té době mohli pociťovat. Chceme, abyste si užil/a práci od prvního dne, cítil/a se s námi dobře a věřil/a v hodnoty, které společnosti přinášíte.

Řekněte nám, jaké byly Vaše první dny. Jak si představujete svoji budoucnost v naší společnosti? Jak jste se sžil/a s týmem? Jsme zvědaví, jak se Vám daří.

Těšíme se na Vás!

12.5.6 Měření

Jak již bylo několikrát uvedeno, měla by firma co nejvíce provádět evaluaci svých aktivit v rámci EB. On-boarding proces by měla měřit během samotného procesu formou rozhovorů s novými pracovníky a po jeho ukončení formou focus group s pracovníky, kteří právě procesem prošli. Následně pak v rámci prvního pravidelného průzkumu angažovanosti zaměstnanců. Zjišťovat průběžně zpětnou vazbu na on-boarding proces od zaměstnanců, kteří jím procházejí, právě ho ukončili, nebo pracují ve firmě několik měsíců, je velmi důležité pro jeho případnou úpravu.

12.5.7 Harmonogram

Přípravit on-boarding proces „Vítejte na palubě“ by nemělo trvat dlouho. Zaměstnanci personálního oddělení by se měli sejt s kolegy z marketingového oddělení a se zaměstnanci, kteří do firmy nedávno nastoupili a formou brainstormingu připravit seznam nápadů, které budou v souladu s firemní kulturou, a hlavně s celou strategií budování značky zaměstnance.

Vybrané nápady, které budou realizovatelné, by mělo schválit vedení společnosti. Pak se může personální oddělení pustit do přípravy. Ta by neměla zabrat více než tři měsíce. Během této doby by se měly vytipovat již existující procesy vhodné pro úpravu, úpravy by měly být zrealizovány, mentoři proškoleni, potřebné texty a fotografie připraveny a grafika navržena. Před úpravou intranetu a vytištěním tiskoviny by měli pracovníci personálního oddělení provést testování se zaměstnanci, kteří do firmy nastoupili v poslední době.

12.5.8 Rozpočet

Projekt „Vítejte na palubě“ klade nároky na pracovníky personálního a marketingového oddělení vzhledem k jejich zapojení do přípravy a realizace projektu. Jedná se ovšem o stávající zaměstnance, takže zde nevnikají žádné další výdaje, pokud se vedení firmy na základě výsledků nerozhodne pro udělení mimořádných odměn. Náklady vzniknou v případě zapojení externích dodavatelů (fotograf, grafik, tiskárna), které budou v poměru k tomu, co firma může získat, tedy spokojené a informované nové zaměstnance, zanedbatelné.

12.6 Rizika budování značky zaměstnavatele

Pro budování zaměstnavatelské značky je nezbytná podpora managementu firmy a spolupráce zaměstnanců. Jedno bez druhého nemůže fungovat.

Management se nemusí aktivně podílet na EB, ale musí být nositelem myšlenky a musí být přesvědčen o pozitivních přínosech tohoto dlouhodobého procesu. Proto bude po personálním oddělení vyžadovat měřitelné výstupy a dobré výsledky. Pokud tedy nebude ve firmě nastavené pravidelné měření, management ztratí důvěru a projekt ukončí.

Dalším rizikem ze strany managementu může být jeho vlastní představa, jak by měla být zaměstnavatelská značka vnímána. Aby byl EB úspěšný a efektivní, musí být autentický, a ne podle přání vedení společnosti. V tomto případě se může ve firmě zvýšit fluktuace. Noví zaměstnanci na základě zjištění, že se realita výrazně liší od představy, kterou získali během

náborového procesu, začnou z firmy odcházet. Tomu nahrává i rekordně nízká míra nezaměstnanosti.

Riziko ze strany zaměstnanců spočívá v nepochopení přínosů EB a nedůvěra v tyto aktivity. Je nutné počítat s tím, že existují zaměstnanci, kteří se nechtějí do žádných firemních aktivit zapojovat a zaměstnání pro ně znamená jen osm hodin práce a nic víc. Takový zaměstnanec nebude spolupracovat a bude veškeré aktivity v rámci EB bojkotovat.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, do jaké míry dělají firmy employer branding vědomě a efektivně a zda je employer branding pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti nebo dlouhotrvající trend.

V teoretické části se práce věnovala vztahu mezi značkou zaměstnavatele a angažovaností zaměstnanců a definici využívaných přístupů pro budování interní a externí značky zaměstnavatele. Teoretická část se zaměřila na shromáždění relevantních informací souvisejících s vymezením a vysvětlením pojmů z oblasti employer branding, personálního marketingu a marketingového výzkumu. Práce také popsala vztah mezi employer brandingem a personálním marketingem a věnovala se také moderním trendům v rámci employer branding. Dále byly definovány metody měření efektivity employer branding. Teoretická část je ukončena popisem metodiky, na jejímž základě byla provedena a vyhodnocena praktická část.

V praktické části byla provedena analýza průzkumů a soutěží o nejatraktivnějšího zaměstnavatele. Na základě této analýzy byly vybrány společnosti pro analýzu kariérních webů a profilů na sociálních sítích. Do praktické části diplomové práce byly tak zařazeny: ČEZ, Vodafone, T-Mobile a Renomia.

Ve druhé kapitole praktické části byly zhodnoceny výsledky analýzy kariérních webů a sociálních sítí firem, které se pravidelně umisťují na předních příčkách soutěží a průzkumů o nejatraktivnějšího zaměstnavatele. Z těchto výsledků je patrné, že uvedené firmy se employer brandingem dlouhodobě a vědomě věnují.

Poslední kapitola praktické části byla věnována výsledkům polostrukturovaných expertních rozhovorů se zástupci výše zmíněných společností. Rozhovorů se také zúčastnila zástupkyně Státního fondu životního prostředí České republiky, který byl vybrán jako zástupce institucí státní správy, které se v posledních letech stávají atraktivním zaměstnavatelem. Fond vzhledem ke své činnosti, což je poskytování dotací a půjček pro oblast životního prostředí zejména z fondů Evropské unie, potřebuje dostatek odborníků, kteří budou tuto agendu bezchybně a rychle zpracovávat. Najít tyto odborníky může být poměrně složité, protože SFŽP konkurují poradenské společnosti v oblasti dotací z EU, které mohou odborníkům nabídnout lepší platové podmínky. Do polostrukturovaných rozhovorů autorka také zařadila firmu Konica Minolta IT Solutions Czech, dříve Webcom, která se aktivně průzkumů a soutěží v oblíbenosti zaměstnavatele neúčastní. Důvodem pro její zařazení je její vysoká specializace na

poli IT. V tomto odvětví je nedostatek vysoce specializovaných odborníků jeden z nejvyšších a autorku zajímalo, jak si firma, která nepatří mezi nadnárodní giganty, dokáže poradit na tomto pracovním trhu.

Z polostrukturovaných rozhovorů překvapivě vyplynulo, že v žádné z oslovených firem nemají specialistu pro oblast employer branding na plný úvazek. Ve všech firmách spadá odpovědnost za employer branding do personálních oddělení a všichni účastníci uvádí, že je toto zařazení správné. Všichni účastníci šetření uvedli, že souznění uchazeče s firemní kulturou je naprosto klíčové a zkušenost říká, že přijmout člověka, u kterého si nejsou stoprocentně jistí, že se bude ve firmě cítit dobře, je chybné rozhodnutí. Největším problémem u náborech nových zaměstnanců je nedostatek uchazečů a nejvíce se to projevuje poslední dva roky. Řešení účastníci vidí právě v aktivitách v rámci employer branding a uvedli, že bez těchto aktivit by na tom byli ještě mnohem hůře. Všechny zúčastněné firmy ví, jak by jejich zaměstnavatelskou značku měli vnímat uchazeči a ví, jak toho dosáhnout. Přiznávají, že tyto informace nemají zpracované v žádných strategických dokumentech.

V projektové části byly navrženy postupy, jak efektivně budovat značku zaměstnavatele pomocí nástrojů interní a externí komunikace a byl zpracován návrh projektu interní komunikace, jak připravit on-boardingový proces. Zajímavé zjištění je, že většina zúčastněných firem nemá vyladěný on-boardingový proces, přitom tento proces z hlediska interní komunikace patří mezi nejdůležitější nástroje employer branding.

V rámci diplomové práce se podařilo odpovědět na obě výzkumné otázky a splnit stanovené cíle.

Autorka si prohloubila znalosti v oblasti employer branding a v rámci polostrukturovaných rozhovorů se potkala s experty, kteří tvoří strategie employer branding pro jedny z nejžádanějších a nejatraktivnějších zaměstnavatelů na českém trhu. Autorka také získala nový pohled na problematiku employer branding.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] AAKER, David A., 2013. *Marketing Research 11th Edition*. London : Wiley. ISBN 1118156633.
- [3] BARROW, Simon a Richard MOSELEY, 2005. *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ : Wiley, ISBN 0470012730.
- [4] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al., 2015. *Abeceda personalisty*. Olomouc : ANAG. ISBN 978-80-7554-201-4.
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2011. *Marketingový výzkum*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-75-2.
- [7] DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha : Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.
- [8] DELL, David a Nathan AINSPAN, 2001. *Engaging employees through your brand*. New York : The Conference Board, Inc. 1288-01-RR.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [20] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno : Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [31] HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno : Computer Press, Business books. ISBN 80-7226-917-8.
- [42] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- [53] HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice : Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.
- [64] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

- [75] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- [86] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [17] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [18] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0966-x.
- [99] MALHOTRA, Naresh K, 2010. *Marketing research: an applied orientation*. 6th ed. Pearson Education Limited. ISBN: 9781292103129.
- [20] MAYO, Andrew, 2001. *The human value of the enterprise: Valuing people as assets – monitoring, measuring*. London : Nicholas Brealey Publishing. ISBN: 1857882814.
- [21] MCDANIEL, Carl D. a Roger H. GATES, 2002. *Marketing Research: The Impact of the Internet*. South-Western. ISBN 0324067976.
- [22] PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- [23] ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. Farnham : Ashgate Publishing. ISBN: 0566088991.
- [24] STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha : Grada. ISBN 80-85424-92-4.
- [25] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
- [26] TRAMPOTA, Tomáš a Martina VOJTĚCHOVSKÁ, 2010. *Metody výzkumu médií*. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-683-4.
- [27] TULL, Donald S. a Dell I. HAWKINS, 1993. *Marketing Research*. Prentice Hall Subsequent edition. ISBN: 0024219320.

Časopisy a deníky

- [28] Jak na mileniály? Nové zaměstnanecké preference nutí firmy změnit přístup, 2017. In: *Právní rádce*. Praha : Economia, 2017, str. 56. ISSN 1213-7693.
- [29] KEJHOVÁ, Hana, 2017. *Zaměstnanci chtějí rovnováhu pracovního a soukromého života* In: *Moderní řízení*. Praha : Economia, 2017, str. 6. ISSN 1213-7693.
- [30] LODL, Jan, 2019. *Padesátník má ještě patnáct let na budování kariéry* In: *Hospodářské noviny*. Praha : Economia, 2019, str. 15. ISSN: 0862-9587.
- [31] Polovinu šéfů českých firem nezajímají sociální sítě In: *Hospodářské noviny*. Praha : Economia, 2017, str. 30. ISSN: 0862-9587.
- [32] VINCENCOVÁ, Martina, 2017. *Špatný nábor vám bere zákazníky* In: *Marketing & Media*. Praha : Forum Media, 2017, str. 10. ISSN 1212-9496.

Polostrukturované expertní rozhovory

- [33] Osobní rozhovor se Olgou Konečnou, personální ředitelkou Konica Minolta IT Solutions Czech, Praha, 28. 3. 2019
- [34] Osobní rozhovor se Zuzanou Stroblovou, HR Marketing Specialist T-Mobile, Praha, 1. 4. 2019
- [35] Osobní rozhovor Martinem Mácou, HR Expert for recruitment & employer branding ČEZ, Praha, 2. 4. 2019
- [36] Osobní rozhovor s Janou Machovou, ředitelkou odboru řízení lidských zdrojů, SFŽP ČR, Praha, 3. 4. 2019
- [37] Osobní rozhovor s Radimem Kováčsem, ředitel komunikace a marketingu, Renomia, Praha, 4. 4. 2019
- [38] Osobní rozhovor s Jakubem Lisnerem, Recruitment lead, Vodafone, Praha, 11. 4. 2019

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- [39] AIESEC Most Desires, ©2019. Výsledky. *Aiesec* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://aiesec.cz/firmy/nabor-talentu-a-budovani-znacky-zamestnavatele/#mdc>
- [40] American Marketing Association, ©2019. Definitions of Marketing. *Ama* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- [41] ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing mix v personalistice. In: *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- [42] AON Best Employers, ©2019. *Best Employers* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://bestemployers.cz/>
- [43] AON Best Employers, ©2019. Výsledky. *Best Employers* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <http://bestemployers.cz/vitezove/aon-best-employers-ceska-republika-2018/>
- [44] BACKHAUS, Kristin a Surinder TIKOO, 2004. Conceptualizing and researching employer branding. In: *Career Development International* [online]. Aug. 2004 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding
- [45] Benefits of employer branding, 2008. In: *BcJobs* [online]. 2. 12. 2008 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.bcjobs.ca/blog/benefits-of-employer-branding/>
- [46] BECKOVÁ, Tereza, 2018. Nové trendy v HR: co říkají odborníci. In: *Vím víc* [online]. 17. 10. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/hr-trendy>
- [47] ČEZ, ©2019. Výroční zpráva. *ČEZ* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.cez.cz/edee/content/file-s/pro-investory/informacni-povinnost-emitent/2019-03/2018-kuz-skc_cz_j1jy99i.pdf
- [48] Employer branding: Biting through the candy floss, 2008. In: *HR zone* [online]. 16. 10. 2008 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.hrzone.com/lead/strategy/employer-branding-biting-through-the-candy-floss>
- [49] HOVORKA, Petr, 2016, HR marketing není Employer Branding!. In: *Brand Bakers* [online]. 1. 3. 2016 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275

- [50] If marketing's the talk, then branding's the walk, 2019. In: *Firebrand* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.firebrand.co.uk/branding-and-marketing/>
- [51] Kariérní stránky jako klíčový nástroj personalisty, 2012. In: *Jobs* [online]. 7. 5. 2012 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>
- [52] Kde jinde, ©2019. *Kdejinde.cz* [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz>
- [53] LE GALEZ, Kate. What is employee experience? In: *Culture Amp Logo Blog* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://blog.cultureamp.com/what-is-employee-experience>
- [54] Market Research Explained, 2019. In: *Esomar* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.esomar.org/market-research-explained>
- [55] MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. In: *Personální marketing* [online]. 20. 2. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- [56] MENŠÍK, Tomáš, 2018. Employer Branding v Česku – 5 omylů. In: *Personální marketing* [online]. 20. 2. 2018 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-v-cesku-5-omylu/>
- [57] MORGAN, Jakob, 2018. Who Should Own The Employee Experience? In: *Forbes* [online]. 7. 4. 2016 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/04/07/who-should-own-the-employee-experience/#a7cfab81e16a>
- [58] NIEDERMEIEROVÁ, Jana, 2016. Firmy zavádí funkci manažerů štěstí. Zlepšují nábor a snižují fluktuaci zaměstnanců. In: *Ihned* [online]. 10. 10. 2016 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65469090-manazeri-stesti-zlepsuji-nabor-a-snizuji-fluktuaci>
- [59] NEUMEIUR, Marty, 2014. Dictionary of Brand. In: *Slideshare* [online]. Feb 3, 2014 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/liquidagency/the-dictionary-of-brand-by-marty-neumeier>
- [60] ORLOVSKÁ, Jana, 2018. Happiness at work: Štěstí v práci Happiness manager nevytvoří. In: *Cocuma* [online]. 21. 9. 2018 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z:

- <https://www.cocuma.cz/cult/happiness-at-work-stesti-v-praci-happiness-manager-nevytvori/>
- [61] Ozvěny budoucnosti – náborová kampaň, která nemá v Česku obdoby, 2017. In: *Marketingové noviny* [online]. 30. 11. 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/ozveny-budoucnosti-naborova-kampan-ktera-nema-v-cesku-obdoby/>
- [62] Sociální sítě v HR zatím nejsou v ČR trendy, 2015. In: *Recruit* [online]. 5. 3. 2015 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.recruit.cz/recruit-cz-socialni-site-v-hr-zatim-nejsou-v-cr-trendy/>
- [63] Škoda auto, ©2019. Výroční zpráva. *Skoda Auto* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://az749841.vo.msecnd.net/sites/encom/alv1/a286e9a4-99a5-4ddb-a9d4-11324efb9e0b/skoda-annual-report-2018.65ecf93d7e9d1cb9b539a670706cd2b1.pdf>
- [64] TITLBACH, Filip, 2019. Útok na introvertní pesimisty, nebo 75 % úspěchu? K čemu jsou manažeři šťastí. In: *Rozhlas* [online]. 3. 1. 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://wave.rozhlas.cz/utok-na-introvertni-pesimisty-nebo-75-uspechu-k-cemu-jsou-manazeri-stesti-7716721>
- [65] T-Mobile, ©2019. Výroční zpráva. *T-mobile* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.t-mobile.cz/dcpublish/VZ_TM_2017_CZ.pdf
- [66] TOP Zaměstnavatelé, ©2019. *Topzamestnavatele.cz* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.topzamestnavatele.cz/>
- [67] Universum, ©2019. Výsledky. *Universum* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/rankings/czech-republic>
- [68] Virtuální pomůcky při hledání práce, 2019. In: *Česká televize* [online]. 6. 4. 2019 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1097181328-udalosti/219411000100406/>
- [69] Vodafone, ©2019. Vodafone kariéra. *Vodafone.cz* [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/kariera/>
- [70] Vystoupení Jima Albanese, 2016. In: *Youtube* [online]. 19. 7. 2016 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7VOp-3PkzqY>. Kanál uživatele Thinkr Marketing.

- [71] Výzkumy Soukup, ©2008. Desk research. *Vyzkumysoukup.cz* [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/marketingovy-vyzkum/desk-research/>
- [72] WARDELL, Scott, 2018. Best 10 Company Career Pages for 2018. In: *Hiring Success Journal* [online]. 9. 8. 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/blog/best-company-career-jobs-pages/>
- [73] Zaměstnavatel roku, ©2019. O soutěži. *Zamestnavatelroku.cz* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/#!/o-soutezi>
- [74] Zaměstnavatel roku, ©2019. Výsledky. *Zamestnavatelroku.cz* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/vysledky/>
- [75] Získáte ty správné lidi nabídkou benefitů?, 2017. In: *Personalista* [online]. 27. 11. 2017 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-pros-vedi/ziskate-ty-spravne-lidi-nabidkou-benefitu.html>
- [76] Životní příležitost, ©2019. *Zivotniprilezitost.cz* [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitost.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EB	Employer Branding
EE	Employee Experience
EVP	Employee Value Proposition
HR	Human Resources
PR	Public Relations
SFŽP ČR	Státní fond životního prostředí ČR

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Employee Experience	19
Obrázek 2 – Branding vs. Marketing	37
Obrázek 3 – home page Škoda Kariéra	63
Obrázek 4 – responzivní verze webu zivotniprilezitost.cz pro chytrá mobilní zařízení	66
Obrázek 5 – home page Kde jinde	68
Obrázek 6 – responzivní verze webu kdejinde.cz pro chytrá mobilní zařízení.....	70
Obrázek 7 – home page Vodafone kariéra	72
Obrázek 8 – responzivní verze webu Vodafone pro chytrá mobilní zařízení	75
Obrázek 9 – home page T-Kariéra	77
Obrázek 10 – responzivní verze webu T-Kariéra pro chytrá mobilní zařízení	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Vymezení hlavních zájmových skupin podniku, cíle, prostředky a nástroje	22
Tabulka 2 – Nástroje a kanály PR	23
Tabulka 3 – Příklady externích a interních aktivit PR	24
Tabulka 4 – Příklad marketingového mixu interního marketingu a pro řízení kampaní	25
Tabulka 5 – Konkrétní použití jednotlivých nástrojů interního komunikačního mixu	26
Tabulka 6 - Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu	32
Tabulka 7 - Struktura marketingového informačního systému	47
Tabulka 8 - Hodnocení kvality kariérních webů a sociálních sítí	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Počet fanoušků na sociálních sítích	82
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: EXPLORAČNÍ SCHEMA POLOSTRUKTUROVANÉHO EXPERTNÍHO ROZHOVORŮ

PŘÍLOHA P II: NAHRÁVKY POLOSTRUKTUROVANÝCH EXPERTNÍCH ROZHOVORŮ

PŘÍLOHA P I: EXPLORAČNÍ SCHÉMA POLOSTRUKTUROVANÉHO EXPERTNÍHO ROZHOVORU

Otázky k firmě:

Kolik zaměstnanců vaše firma zaměstnává?

V jakém odvětví vaše firma působí?

Jaké jsou roční výnosy firmy?

Otázky k práci dotazovaného/HR týmu, k oblasti EB ve společnosti:

Do kterého týmu spadá odpovědnost za EB ve vaší společnosti? Myslíte si, že toto zařazení je správné, nebo byste navrhoval/a jiné uspořádání a jaké? Jaká je vaše pozice v HR?

Máte zaměstnance na plný pracovní úvazek, který má na starosti oblast EB? Jak dlouho máte tuto pozici ve firmě?

Máte ve firmě pozici Happiness Managera? Uvažujete o ní?

Které týmy ve vaší společnosti spolupracují v oblasti EB nejvíce? Jak vnímají kolegové z těchto týmů EB?

Jakou prioritou je nábor zaměstnanců pro vaše nejvyšší vedení (jak moc se členové nejvyššího vedení angažují)?

Jaké budou vaše investice v roce 2019 do EB v porovnání s předchozím rokem? Myslíte si, že je tato částka dostatečná, nebo by měla být vyšší?

Otázky k náboru ve společnosti:

Nakolik je při výběru nových zaměstnanců důležité souznění uchazečů s vaší firemní kulturou? Jste schopni to odhalit během pracovního pohovoru?

S jakými problémy souvisejícími s náborem zaměstnanců se nejvíce potýkáte a proč? Snažíte se je řešit (kvalita uchazečů, osobnost uchazeče, množství uchazečů, náklady na nábor pozice, časová délka naboru, špatně definovaný profil uchazeče, spolupráce s dodavatelem – personální agentury, headhuntery)?

Jaké prostředky při náboru používáte? Jaké se vám osvědčily nejvíce a které naopak nejméně (doporučení stávajících zaměstnanců, personální agentury, pracovní portály, interní nábor, dlouhodobá spolupráce se školami, sociální sítě, náborové eventy /konference, veletrhy atd./, vlastní vyhledávání)?

Jak u vás probíhá výběrové řízení? Kdo je přítomen (jaké pozice)? Jak dlouho náborový proces trvá? Myslíte si, že je rychlost výběrového řízení důležitá? Děláte něco pro jeho zkrácení? Jaké jsou bariéry ve zkrácení řízení?

Dokážete vyčíslit, kolik stojí získání jednoho zaměstnance?

Kolik se vám hlásí uchazečů na jednu pozici? Je to dostačující k výběru kvalitního uchazeče?

Otázky k EB a k výzkumům:

Děláte si výzkum angažovanosti zaměstnanců? Pokud ano, jak často? Kolik procent zaměstnanců se výzkumu účastní? Kdo výzkum vyhodnocuje a jak se s výsledky dál pracuje?

Máte stanovenou strategii pro budování značky zaměstnavatele (víte, jak vás mají uchazeči vnímat a jak toho dosáhnout)?

Jaká vlastní data, potřebná pro budování zaměstnavatelské značky, si sami vlastními silami nebo ve spolupráci s externím partnerem sbíráte?

Zjišťujete, jak vaši společnost vnímají uchazeči, se kterými přijdete do kontaktu v rámci náborového procesu? Jak často? Zjišťujete u vašich zaměstnanců, proč si vybrali vaši společnost? Zjišťujete u vašich zaměstnanců, proč v naší společnosti „stále“ pracují? Ptáte se kandidátů, jak vnímají vaši společnost jako zaměstnavatele? Ptáte se kandidátů, podle čeho, podle jakých kritérií, si vybírají svého zaměstnavatele?

Mapujete si nabídku konkurenčních zaměstnavatelů, co o sobě říkají? Jak často to děláte? Pokud ne, proč?

Mapujete si, jakými prostředky a kanály prezentují konkurenční zaměstnavatelé svou firemní kulturu?

Podle jakých parametrů měříte či hodnotíte úspěšnost vašich HR marketingových aktivit (např. délka náboru, náklady na jednoho přijatého zaměstnance, efektivita získávání nových zaměstnanců /kolik uchazečů potřebujete vidět na jednoho přijatého zaměstnance/, kvalita

nových zaměstnanců /měřeno podle odchodů ve zkušební době nebo do jednoho roku/, retence zaměstnanců /jak dlouho zůstávají/, angažovanost zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců /kolik jich dobrovolně odchází/, počet uchazečů na pozici /množství kandidátů/, známost vaší značky, umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele, procento získaných zaměstnanců přes program doporučení)?

Kolik pracovníků nastoupilo v loňském roce do vaší společnosti?

Kolik pracovníků odešlo v loňském roce z vaší společnosti? Znáte důvody odchodů? Využíváte exit pohovory? Dojde během toho pohovoru ještě ke změně rozhodnutí zaměstnance?

Jaké procento zaměstnanců odchází do jednoho roku od nástupu do vaší společnosti?

Jaká je průměrná délka pracovního poměru vašich zaměstnanců? Jak se snažíte udržet si stávající zaměstnance?

Jaké přínosy pro vás mají HR marketingové aktivity především (např. kratší délka náboru, nižší náklady na jednoho přijatého zaměstnance, vyšší efektivita získávání nových zaměstnanců /kolik uchazečů potřebujete vidět na jednoho zaměstnance/, vyšší kvalita nových zaměstnanců /měřeno podle odchodů ve zkušební době nebo do jednoho roku/, vyšší retence zaměstnanců /jak dlouho zůstávají/, vyšší angažovanost zaměstnanců, nižší fluktuace zaměstnanců (/kolik jich dobrovolně odchází/, větší počet uchazečů na pozici, větší známost vaší značky, lepší umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele, vyšší procento získaných zaměstnanců přes program doporučení)?

Nyní vám vyjmenuji trendy v oblasti EB. Zajímá mně, jestli je znáte, používáte nebo plánujete začít používat v horizontu jednoho roku a jak vám fungují či nefungují.

- Práce s BigData
- Analýza rozhodovacích kritérií kandidátů/zjišťování, podle jakých kritérií se kandidáti rozhodují při výběru zaměstnavatele
- Analýza náborové komunikace konkurence/mapování nabídky konkurenčních zaměstnavatelů
- Definování ideálu zaměstnavatelské značky (stanovení cíle, jak chcete být na trhu práce vnímání)
- Strategie pro budování značky zaměstnavatele (plán, jak budete váš ideál zaměstnavatelské značky budovat)
- Plán pro budování firemní kultury
- Unikátní obsah náborové komunikace vycházející ze značkové strategie
- Odlišné (jedinečné) náborové inzeráty
- Nábor na školách
- Networking (např. práce s odbornými komunitami)

- Video představení firemní kultury a zaměstnanců
- Vysvětlení firemních hodnot a jejich projevů v praxi
- Atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové zaměstnance
- Promyšlený a vyladěný on-boarding proces
- Samostatná část kariéra na webových stránkách společnosti
- Samostatné kariérní www stránky (microsite na odlišné, ne firemní, doméně)
- Optimalizace kariérních stránek pro zobrazení na mobilních telefonech
- Kariérní profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, YouTube aj.)
- Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice (on-line nebo off-line)
- Začlenění herních prvků (gamifikace) do náborového procesu a komunikace
- Zlepšování zážitku kandidátů z náborového procesu (úroveň komunikace s kandidáty, styl rozhovorů a assessment centra atd.)

Otázky k interní komunikaci a práci se zaměstnanci:

Jak komunikujete s vašimi zaměstnanci? Jaké využíváte nástroje? Připravujete něco nového?

Jaké benefity nabízíte vašim zaměstnancům? Co s myslíte, že je největší „tahák“ pro nové zaměstnance?

Jakou částku vaše firma investovala v loňském roce do rozvoje zaměstnanců? Jaký je mezi zaměstnanci zájem o vzdělávání a rozvoj? O co mají největší zájem? Myslíte si, že se tyto prostředky firmě vrátí? Máte nějaké podmínky pro zaměstnance, aby se programu rozvoje mohli zúčastnit?

Otázky generační a k budoucnosti EB:

Generace Y, tzv. mileniálové – o této generaci se říká, že aby byla spokojená v práci, tak potřebuje v lednici sójové mléko a volnou pracovní dobu, nejlépe home office, protože nechce trávit tolik času prací jako generace X a chce lepší vyvážení pracovního a osobního života. Jaké máte zkušenosti ať už s uchazeči o zaměstnání nebo zaměstnanci z této generace? Přizpůsobujete vaše nabídky práce pro tuto generaci? Přizpůsobujete benefity pro zaměstnance z této generace? Zaměstnává vaše firma hodně mileniálů, jaký je poměr těchto zaměstnanců v celé firmě?

Poslední dobou se řeší otázka generace 50+. To jsou lidé, kteří mají podle současné situace 15 aktivního pracovního života. Pracujete nějak s touto skupinou zaměstnanců?

Důvod, proč jsem se obrátila na vás, je vaše umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele xy (název soutěže). Proč jste se rozhodli k účasti v této soutěži? Jaké vám to přináší benefity? Jaký vliv má vaše umístění na potenciální zaměstnance, stávající zaměstnance, dodavatele a klienty? Kolika ročníků jste se již zúčastnili a plánujete svoji účast i v dalším roce? Jsou zaměstnanci ochotni k vyplňování dotazníků, které je s tím spojené?

Je podle vás EB pouze fenomén v době nízké nezaměstnanosti nebo dlouhotrvající trend, který má budoucnost i v době hospodářské recese, kdy bude dostatek zaměstnanců?

Závěrečná otázka:

A na závěr, můžete mi říct, jaký byl váš poslední úspěch nebo neúspěch v oblasti EB?

PŘÍLOHA P II: NAHRÁVKY POLOSTRUKTUROVANÝCH EXPERTNÍCH ROZHovorŮ

Nahrávky polostrukturovaných expertních rozhovorů obsahují podkladový materiál k vyhodnocení a jsou součástí této diplomové práce. Nahrávky jsou dostupné na přiloženém CD.