



Vysoká škola ekonomická v Praze

Vedlejší specializace: Psychologie a sociologie řízení (Fakulta podnikohospodářská)

Hlavní studijní obor: Mezinárodní obchod (Fakulta mezinárodních vztahů)

Název diplomové práce:

Employer Branding: marketingový přístup k HR

Autor diplomové práce: Bc. et Bc. Kristýna Kollerová

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Employer Branding: marketingový přístup k HR“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 5.května 2011

Kristýna Kollerová

Název diplomové práce:

Employer Branding: marketingový přístup k HR

Abstrakt:

Hlavním cílem diplomové práce je vyjasnit podstatu a přínos užívání marketingového přístupu a konkrétních nástrojů a prostředků marketingu pro oblast lidských zdrojů a analyzovat obsah a vzájemnou provázanost dvou směrů HR marketingu, externího a interního. Práce má dále aplikovat teorii budování značky na specifický případ značky zaměstnavatele. Součástí práce je výzkum ve společnosti Nutricia (FMCG), který má ukázat, co firma dělá pro svůj HR marketing a jak je vnímána jako zaměstnavatel na interním a externím trhu práce. Mezi hlavní metody práce patří rešerše poznatků z české i cizojazyčné literatury a odborných článků. Pro praktickou část výzkumu byla použita analýza materiálů poskytnutých společností Nutricia a písemné dotazování. Závěr práce shrnuje přínos marketingového přístupu k HR, jeho propojení v rámci celkového marketingového mixu a současný reálný stav.

Klíčová slova:

personální marketing, HR marketing, motivace, značka zaměstnavatele, Nutricia

Title of the Master's Thesis:

Employer Branding: Marketing Approach to HR

Abstract:

The main aim of the thesis is to explain the essence and benefits of using a marketing approach, tools and means for the area of human resources and analyze the content and interdependence of two parts of HR marketing, external and internal. Thesis has also the ambition to apply the theory of brand building on the specific case of employer brand. Part of the thesis forms research on FMCG company Nutricia, which should show what the company does for its HR marketing and how it is perceived as an employer both on the internal and external labor market. The principal methods of work includes analysis of Czech and foreign literature and papers on the theme. Materials provided by Nutricia and written questionnaires were analyzed in the practical part of the research. The conclusion sums up the benefits of marketing approach to HR, its coherence within the general framework of marketing mix and current actual state.

Key words:

HR marketing, motivation, employer brand, Nutricia

Obsah:

Úvod	1
1. Psychologické a sociologické aspekty výběru zaměstnání a pracovního výkonu	2
1.1 Osobnost a její struktura	2
1.2 Pracovní motivace člověka	4
1.2.1 Zdroje motivace	4
1.2.2 Teorie motivace pracovního jednání a jejich využití	6
1.2.3 Žádoucí míra motivace a její ovlivňování	8
1.2.4 Stimulační prostředky a jejich aplikace	10
2. Marketingový přístup k HR	10
2.1 Podstata a přínos	10
2.2 Personální výzkum a personální plánování	14
2.3 Externí HR marketing	15
2.3.1 HR marketing na vysokých školách	15
2.3.2 Nábor pracovníků	19
2.4 Interní HR marketing	21
2.4.1 Úkoly nadřízených pracovníků	22
2.4.2 Úkoly personálního oddělení	23
2.4.3 Hodnoty a odměny pro zaměstnance a jejich komunikace	25
2.5 HR marketing a Česká republika	29
3. Teorie značky a Employer Brand	32
3.1 Značka a její hodnota	32
3.2 Identita značky	35
3.3 Employer Brand	38
3.3.1 Výklad pojmu a historie	38
3.3.2 Finanční pohled	43
3.3.3 Komponenty Employer Brand	45
3.3.4 Budování značky zaměstnavatele v České republice	50
4. Studie Best Employers	51
4.1 Historie a metodologie	51
4.2 Žebříček Best Employers Česká republika 2009/2010	56
5. Průzkum u společnosti Nutricia	59
5.1 Volba společnosti, cíle a hypotézy	59
5.2 Metody	60
5.3 Základní informace o společnosti a její historie	61
5.4 Interní HR marketing	66
5.5 Externí HR marketing	71
5.6 Dotazník pro nezaměstnance	75
5.7 Dotazník pro zaměstnance	83
Závěr	91
Seznam zdrojů	94
Seznam příloh	97
Přílohy	98

Úvod

Jaký výběr značky je pro nás nejdůležitější? Sportovních bot, auta nebo fotbalového týmu, kterému budeme fandit? Domnívám se, že nejdůležitější rozhodnutí ve věci značky dělá každý zaměstnanec při výběru svého zaměstnavatele. To, jakým způsobem lidé celkově vnímají svého zaměstnavatele, se stává čím dál důležitější pro jeho (ne)úspěch. Úspěšné společnosti si uvědomují důležitost vlastní atraktivity pro ty zaměstnance, kteří jim jsou schopni přinést nadstandardní výsledky. Vlastní angažovanost a nadšené zapojení lidí se stává ve vzdělanostní společnosti klíčovým faktorem úspěchu. Věty jako “Naši lidé jsou náš nejdůležitější kapitál” slyšíme již dlouho. Jaký obsah za nimi však stojí? Nároky zaměstnanců vnímané jako přehnané? Nablýskané náborové inzeráty? Tato práce si klade za cíl vyjasnit podstatu a přínos systematického užívání marketingového přístupu, nástrojů a prostředků marketingu pro oblast lidských zdrojů. Práce si také klade za cíl analyzovat obsah a vzájemnou provázanost dvou směrů HR marketingu, externího a interního. Práce má dále aplikovat teorii budování značky na specifický případ značky zaměstnavatele. Mezi vedlejší cíle práce patří uvést teorii do kontextu situace v České republice. Stanovuji hypotézu, že teorie marketingu je využitelná i pro oblast lidských zdrojů. Další hypotézou této práce je, že pojem HR marketing (a související značka zaměstnavatele) je v České republice používán v odborných médiích a jeho principy implementovány i do praxe. Součástí práce je výzkum v konkrétní společnosti, který má ukázat, co firma dělá pro svůj HR marketing a jak je vnímána jako zaměstnavatel na interním a externím trhu práce. Pro tento výzkum jsem si vybrala společnost Nutricia, která vyhrála v roce 2009/2010 žebříček studie Best Employers v kategorii malých a středních firem. Zajímalo mě, jak si v České republice v oblasti budování značky zaměstnavatele stojí nejlepší zaměstnavatel roku, tedy alespoň dle společnosti Aon Hewitt, která žebříček sestavuje. Mojí hypotézou je, že ačkoli se Nutricia dle vyjádření HR oddělení o budování značky zaměstnavatele cíleně nesnaží, lze v jejím případě vypátrat prvky, na kterých lze začít stavět dále. Budu se také věnovat samotné studii Best Employers, jejím výsledkům, metodice a vnímání jejího významu obecně a i přímo mezi zaměstnanci “vítězné” firmy. Téma jsem si vybrala také proto, že jsem marketing studovala, pohybuji se v něm i pracovně a jeho propojení s oblastí HR považuji za velmi inspirativní a prospěšné. K výběru tématu samozřejmě přispěl i fakt, že jsem sama na začátku své pracovní kariéry a tudíž mě velmi zajímá, jak se staví společnosti jako zaměstnavatelé.

1. Psychologické a sociologické aspekty výběru zaměstnání a pracovního výkonu

1.1. Osobnost a její struktura

Člověk není stroj, a proto jeho výkon do značné míry ovlivňuje osobnost. Existuje mnoho definic osobnosti, které však vesměs vymezují obecné znaky osobnosti: jedinečnost, souhrnnost a jednotu a relativní stálost za současného přizpůsobení a vývoje. Příkladem může posloužit definice Nakonečného (1993, s.12) : “Psychologický pojem osobnost vyjadřuje organizovaný, dynamický a interindividuálně odlišný celek psychofyzických dispozic, determinující průběh a projevy psychických procesů, reakcí.” Jedním z klíčů k pochopení fenoménu lidské osobnosti je její rozložení na jednotlivé složky. Například psychoanalýza rozeznává tři osobnostní složky: id, ego a superego. Z pohledu personalistiky však může být prospěšnější členění struktury osobnosti, které umožňuje formulovat praktické otázky k osobnosti konkrétního jedince a nalézat na ně poměrně konkrétní odpovědi. Každá z otázek pak vymezuje osobnostní substruktury:

- **Co člověk umí?**

Výkonová substruktura osobnosti představuje nejrozumnější osobnostní předpoklady pro úspěšný výkon určitých činností, tedy **schopnosti** obecné i speciální, pohybové, smyslové či rozumové. Svou roli však hrají vedle schopností také vědomosti, dovednosti, obratnost, zručnost, vlohy, nadání či způsobilost, která zohledňuje využitelnost souboru všech vyjmenovaných výkonových vlastností pro výkon konkrétních, tedy především profesních činností.

- **Jaký člověk je?**

Odpověď na tuto otázkou představuje na jedné straně temperament a na straně druhé charakter a postoje člověka. **Temperament** představuje osobnostní dispozice člověka k emocionálním reakcím. Jako jeho dimenze lze pak označit míru snadnosti vzniku duševních procesů, jejich míru ovlivnitelnosti působením nových vlivů či délku jejich přetrvávání v situaci, kdy již nepůsobí původní podnět. Znakem temperamentu člověka je také sklon ke

spíše pozitivním nebo naopak negativním emocím a citům i zaměřením na vnitřní prožívání nebo naopak na dění ve vnějším světě. Obecně známé je určování temperamentu dle H.J.Eysencka, tedy umísťování konkrétního jedince do určité polohy vůči osám lability-stability a introverze-extroverze. Osy pak dělí prostor na čtyři poměrně známé typy temperamentu: melancholika (labilita, introverze), flegmatika (stabilita, introverze), cholerika (labilita, extroverze) a sangvinika (stabilita, extroverze). **Charakterem** člověka se pak rozumí jeho “individuální svéráz”, soubor osobnostně příznačných, relativně stálých vlastností, které se projevují především ve vztazích člověka k druhým lidem (např. důvěřivost, kooperativnost, panovačnost), ke světu (např. zásadovost, altruismus, úcta k přírodě), k vlastní činnosti (např. pracovitost, svědomitost, povrchnost) i k sobě samému (např. skromnost, sebekritičnost, egoismus). S charakterem osobnosti jsou úzce propojeny **postoje**, které bývají vymezovány jako trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednat pro nebo proti vzhledem ke společenským objektům. Mezi jejich vlastnosti patří jejich komplexnost, vnitřní jednota, konsonance s dalšími postoji a míra rezistence vůči jejich změně.

- **Co člověk chce? Kam směřuje?**

Nalezení odpovědí na tuto otázku umožňuje poznání **motivace** a zaměřenosti člověka. Tato substruktura osobnosti ovlivňuje nejen obsah činností člověka, ale také intenzitu těchto činností a vytrvalost při jejich vykonávání. Je zřejmé, že na pracovní život člověka mají zásadní vliv všechny uvedené složky osobnosti (Bedrnová, Nový et al., 2007). Motivace je však dynamický faktor a je tím pádem relativně snadněji ovlivnitelná. Vedle ní výkon značně ovlivňují také výše zmíněné schopnosti, vědomosti a dovednosti pracovníka, které by měly být v organizaci cíleně rozvíjeny, či vnější podmínky práce. Vhodně zvolené motivační nástroje zaměstnavatele mají nenahraditelné místo v ovlivňování výkonnosti a úspěchu podniku nebo jiné ekonomické jednotky. Lépe porozumět motivaci člověka umožní uvědomění si faktu, že na něj vždy působí více často i protichůdných motivů najednou a výsledek závisí na jejich konkrétní skladbě a intenzitě. Vedle primárních motivů sloužících k naplňování biologických potřeb, pudů a instinktů (hlad, bezpečí aj.) mají zásadní význam i motivy sekundární, např. dosažení úspěšného výkonu či sociální kontakt (Madsen, 1979).

1.2 Pracovní motivace člověka

Schopnosti a kvalifikační potenciál pracovníků konkurenčních podniků vývojem spíše konverguje, rozhodujícím faktorem prosperity jakékoli organizace se tak stává právě pracovní motivace, jinými slovy úsilí podat maximální výkon. Pracovní výkon je tedy zjednodušeně výsledkem vlivu těchto determinant: kvalifikace pracovníka, pracovní podmínky v nejširším slova smyslu a motivace k práci. Lidé mají rozdílnou míru **výkonové motivace**. Síla výkonové motivace je dána poměrem potřeby úspěchy vůči protichůdné potřebě vyhnout se neúspěchu. Na jednom extrémním pólu tedy stojí člověk se silnou touhou po úspěchu, úctě a obdivu, na protipólu pak pasivní jedinec řídicí se heslem “Kdo nic nedělá, nic nezkazí”. Úspěch je ale často podmíněn proaktivitou, reaktivní lidé se silným sklonem vyhnout se neúspěchu představují hrozbu úspěchu samotnému. Výkonovou motivaci lze ovlivňovat, snadněji v mládí, obecně je efektivnější spíše pozitivní ovlivňování pomocí poskytování pozitivní zpětné vazby a pozitivního hodnocení než kritika. Kritika však také zůstává cenným nástrojem za předpokladu, že je konstruktivní. S pojmem výkonová motivace souvisí další pojem vyjadřující skutečnost, že někteří lidé tíhnou k podávání vysoce nadprůměrného výkonu bez ohledu na oblast činnosti a podmínky. **Aspirace** člověka ukazuje na úroveň cílů a nároků, které obvykle na sebe klade. Vyšší aspirační úroveň je spojena s kladením vyšších osobních či pracovních cílů. V ovlivňování aspirační úrovně může hrát velkou roli vzor, například v podobě nadřízeného manažera a procesy identifikace a nápodoby. Umění rozpoznání úrovně výkonové motivace a aspirace je stěžejní především ve fázi výběru pracovníků. (Bedrnová, Nový et al., 2007) Představuje-li společnost v pracovní kariéře “vyšší metu”, je logické, že bude lákat jedince s vyšší výkonovou motivací a aspirační úrovní. Ti pak budou přinášet firmě pravděpodobně lepší výsledky. Budování značky zaměstnavatele je tedy žádoucím nástrojem řízení výkonu ekonomického subjektu.

1.2.1 Zdroje motivace

Pochopení procesů a zdrojů motivace je nezbytné pro její ovlivňování. Vnitřní motivace člověka přichází z organismu, z jedince samotného, a jejími zdroji jsou vedle fyziologických potřeb (hlad, žízeň, hormony, atd.) také například cíle, plány, představy či tužby. Vnější motivace má za zdroj jiné lidi a další podněty z okolí. Významným zdrojem motivace jsou

potřeby. Potřebou je “chybění” či naopak “přebývání” něčeho, porušení rovnováhy vnitřní či vnější. V souvislosti s potřebami nelze nezmínit zřejmě nejznámější teorii potřeb, vedle psychologie hojně skloňovanou v oblastech marketingu a managementu, jejíž autorem je humanistický psycholog Abraham Maslow. Základním principem teorie je **hierarchie potřeb**. “Pyramida potřeb je stupňovitě uspořádána podle důležitosti jejich uspokojování. Potřeby se dělí do dvou skupin, první tvoří potřeby nižší, fyziologické (hlad, žízeň, sex, spánek, aj.), druhou pak potřeby vyšší, psychogenní (potřeba bezpečí a jistoty, lásky a sounáležitosti, ocenění a uznání, seberealizace či potřeba znát a rozumět). Pokud nejsou alespoň do jisté míry uspokojeny potřeby nižší, nedochází k uspokojování potřeb vyšších. Způsob uspokojování potřeb nižších bývá pevně osvojen, u potřeb vyšších je výsledkem složitějšího učení a může tak být málo rozvinut či u někoho zcela chybět.” (Hartl, Hartlová, 2010, s. 179, 320, 433). Po naplnění základních fyziologických potřeb, potřeb bezpečí, lásky, “patření” a úcty vrcholí pyramida naplňováním potřeb seberealizačních. Nižší skupiny potřeb vycházejí ze strachu o bezpečí a drží člověka spíše “zpátky”. Vyšší skupiny potřeb táhnou člověka “dopředu”, k plnému nasazení a důvěře k vnějšímu světu. Vedle hierarchického principu potřeb však formuloval Maslow princip **funkční autonomie potřeb**. Existují lidé, kteří nikdy k naplňování seberealizačních potřeb nedojdou, u jiných se však vyšší potřeby mohou stát autonomními, tedy nezávislými na uspokojení potřeb nižších. Tato Maslowova hypotéza má význam při poznávání rozdílné motivace pracovníků i její ovlivňování. Z pohledu budování značky zaměstnavatele je obzvláště zajímavý zdroj motivace v podobě hodnot a ideálů. Firemní hodnoty totiž bývají často podceňovány. Hodnoty odrážejí vedle objektivního významu věcí a jevů především také jejich subjektivní individuální smysl. Hodnotový systém a orientace člověka ovlivňuje jeho jednání i prožívání a je významným zdrojem motivace lidské činnosti. Člověk bývá logicky více motivován k činnostem, kterým připisuje vysokou pozitivní hodnotu a naopak se bude cítit odpuzován činnostmi, které jdou přímo proti jeho hodnotovému systému. (Bedrnová, Nový et al., 2007)

Profiluje-li se firma jako ekologická a společensky prospěšná, jsou její vlastní zaměstnanci jedním z hlavních důvodů k tomuto kroku. Firemní hodnoty jsou však funkční jen tehdy, když jde jejich význam a dodržování hlouběji než na úroveň papíru interního časopisu. Ideály představují něco subjektivně velmi žádoucího, významný cíl snažení člověka. Je-li reálné, aby se cíle a činnosti firmy staly ideálem jejího zaměstnance, není lepší cesty k úspěchu. Ideály se

totiž dotýkají jak ryze osobní roviny života, tak roviny prolínající se s prací nebo dokonce i přímo roviny pracovní.

1.2.2 Teorie motivace pracovního jednání a jejich využití

Motivace pracovního jednání představuje jeden z hlavních faktorů ovlivňující pracovní výkon člověka a v důsledku toho i úspěšnost celé hospodářské organizace. Zároveň je motivace považována za faktor, který je relativně ovlivnitelný. Není divu, že se této problematice věnují vědci v teoretické rovině i manažeři a poradci v rovině praktické. Aplikace teoretických poznatků v praxi je jako v každé jiné oblasti žádaná. Z teorií motivace uvedených v poznání shrnující Psychologii a sociologii řízení (Bedrnová, Nový et al., 2007) jsou vybrané teorie položené do souvislosti s tématem této práce, tedy s marketingovým přístupem k HR a budováním značky zaměstnavatele:

- **Dvoufaktorová teorie motivace/pracovní spokojenosti**

Dle teorie amerického psychologa **Fredericka Herzberga** působí na pracovní motivaci/spokojenost dvě skupiny faktorů. **Faktory vnější, hygienické**, za které bývá obvykle považována i mzda, pracovní podmínky, personální politika, mezilidské vztahy či styl řízení mohou dle této teorie maximálně způsobit pracovní ne/spokojenost, nikoli však jedince motivovat. Motivační potenciál mají podle Herzberga **faktory vnitřní, motivační**, mezi které se řadí obsah práce, rozvoj jedince, prožitek úspěchu a výkonu či odpovědnost. Vnější stimuly ovlivňují pracovní spokojenost zvláště tehdy, není-li pro pracovníka charakter a obsah práce zajímavý a pracovníka neuspokojuje. Pro praxi je důležitý mj. poznatek, že pracovní spokojenost nemusí nutně znamenat potřebnou motivaci k práci. Riziko budování image “pohodového” zaměstnavatele spočívá v možné rekrutaci lidí s malou výkonovou motivací, tedy lidí, kterým stačí “být spokojený”. Rozsáhlá síť zaměstnaneckých benefitů a péče nemusí nutně implikovat obsazení pozic těmi “správnými” lidmi. Nenáročné sebeuspokojení se může firmou šířit jako lavina, na jejímž začátku stojí názoroví vůdci mínění a která může mít katastrofální vliv na celkový výkon podniku. “Zaměstnanecké benefity jsou podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace hygienickým faktorem, tzn. v případě, že je společnost nenabízí (a konkurence ano) nebo je přestane nabízet, mohou

způsobit "zaměstnaneckou nespokojenost", a naopak, má-li společnost nastavený dokonalý benefitový systém, neznamena to, že budou zaměstnanci spokojeni. Podle průzkumů PricewaterhouseCoopers je spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením ve společnostech s tzv. best practice, tedy těch, které si nejlépe vedou na trhu právě v této oblasti, v průměru na úrovni 50 %. To znamená, že polovina zaměstnanců je nespokojená se svou mzdou. Co se týče benefitů, je spokojenost v průměru 36 %. Tato data dokazují, že nemá smysl stanovit si za cíl zaměstnance "motivovat benefity". Cílem systému benefitů je podpora firemní strategie, kterou může být například snížení fluktuace, podpora týmové práce či zvýšení jazykové vybavenosti zaměstnanců." (Hunčík, 2010, s. 54)

- **Teorie kompetence**

Dle autora této teorie, **R.W.Whita**, se liší potřeba kompetence od potřeby vysokého výkonu v důležitosti náročnosti úkolu. Člověk je dle této teorie motivován prokazovat své schopnosti a kompetentnost a díky tomu získávat respekt a uznání druhých lidí jen tehdy, vnímá-li situaci jako pro něj přiměřeně náročnou. Manažeři by pro to měli své podřízené pověřovat úkoly, které mírně překračují pracovníkem doposud zvládnutou úroveň. Pokud má společnost image zaměstnavatele, který posouvá své zaměstnance dále a dbá o jejich rozvoj přímo v rámci samostatných pracovních činností, zvyšuje se jeho šance na rekrutování lidí, kteří jsou ochotni na sobě pracovat a podávat nadstandardní výkony.

- **Teorie expektance**

Dle této teorie je motivace funkcí subjektivní hodnoty očekávaného výsledku plynoucího z pracovního jednání a subjektivního zhodnocení pravděpodobnosti, že dané jednání opravdu povede k očekávanému výsledku. Lze odvodit, že dle této teorie lépe své zaměstnance motivují firmy, které pracují na pověsti "společnosti, kde zaměstnanci mohou věci měnit". Tato strategie se tak může stát konkurenční výhodou v oblasti HR a potažmo i ve výkonu celé společnosti. V dnešní době časté mezinárodní koncentrace firem, rozhodnutí vydávaných z centrál a posouvání rozhodovacích procesů na místa, které si pracovník často ani nedovede představit, může být teorie **V. H. Vrooma** velmi aktuální. Demotivovaných lidí, kteří věří v hodnotu kýženého výsledku, ale nevěří, že jejich snaha ve finále k tomu výsledku dospěje, a

proto aktivitu raději vzdávají, je určitě spousta.

- **Teorie spravedlnosti/rovnováhy**

Teorie, kterou se zabýval **J. S. Adams**, vychází z přirozené touhy člověka po spravedlnosti, z tendence člověka srovnávat v pracovním prostředí vlastní vklady s vklady (čas strávený v práci, odpovědnost, náročnost), které přináší do srovnatelné pracovní činnosti kolega a vlastní efekty s efekty (peníze, uznání, postup), které kolegovi z této činnosti plynou. Podcení-li manažer a firma celkově pravidelné hodnocení a srovnávání jednotlivých pracovníků, vystavuje se riziku, že slabý článek bude tlačit dolů motivaci ostatních. V ideálním případě by měla také v této souvislosti existovat transparentní politika odměňování a postupů ve firmě, která by tomuto efektu zamezila a také v případě dobré komunikace přitahovala v žádoucí kvantitě a kvalitě vhodné potenciální zájemce o práci.

1.2.3 Žádoucí míra motivace a její ovlivňování

Důležitým atributem motivace v případě dlouhodobého pracovního výkonu je její stálost v čase. Například v rámci výběrové metody assessment center mohou být nevhodně vybráni kandidáti se schopností “vybičovat” se krátkodobě, ale s nedostatečnou potenciální dlouhodobou motivací. Obecně rozšířený názor, že úroveň výkonu je přímo úměrná míře motivace, není jednoznačně platný. Vztah mezi motivací a výkonem popisuje názorně **Yerkesův-Dodsonův zákon**, jehož grafické znázornění má podobu obrácené U-křivky. S růstem motivace, za předpokladu jinak srovnatelných podmínek, se zvyšuje i výkon, ale jen do určité míry. Při přílišné motivovanosti, až “přemotivovanosti” člověka se jeho výkon paradoxně snižuje, neboť dochází k vnitřnímu psychickému napětí, které oslabuje předpoklady výkonu. Pro jednoduché až mechanické úkoly je přitom optimálnější vyšší úroveň motivovanosti, pro náročnější úkoly naopak relativně nižší úroveň motivovanosti. (Nakonečný, 1992) Z tohoto poznatku je zřejmé, že stimulace zaměstnanců k výkonu může fungovat také jen do jisté míry. Vytváření příliš velkého tlaku a soutěživosti může být kontraproduktivní.

Pro efektivní stimulování motivace jedince je zásadní poznat jeho ***motivační profil***, díky

kterému lze porozumět jednotlivostem i komplexností chování člověka. Motivační profil je žádoucí rozpoznat v rámci možností i během výběrového procesu. Představuje totiž cennou a v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka opírající se o skladbu, vyhraněnost a intenzitu jeho specifických hnacích sil. (Růžička et al., 1987) Motivační profil je tvořen širokým spektrem dimenzí umožňujících bližší poznání motivace člověka, příkladem těchto dimenzí je například: činnost versus pasivita, orientace na ekonomický úspěch versus na morální uspokojení, orientace na úspěch versus orientace na obsah vlastní činnosti či zaměření k organizaci versus zaměření vně organizace. (Bedrnová, Nový, et al., 2007) Vzhledem k tomu, že výkon člověka se v organizaci zpravidla hodnotí podle oficiálně či neoficiálně stanovených norem, je jedním ze základních předpokladů pro motivovanost pracovníků právě **stanovení norem pracovního výkonu**. Pokud jsou normy nastaveny příliš nízko, lepší pracovníci vykonávají činnosti bez většího úsilí a časem jsou demotivováni. Nereálně vysoké normy mají ovšem také demotivační účinek. Hodnocení správného nastavení normy se logicky vztahuje ke **kvalifikačním předpokladům pracovníků**. Jejich přiměřené nastavení se dá vedle nastavení norem považovat za druhý ze základních předpokladů optimální motivace pracovníků. Neplatí pravidlo, že nejlepší kandidát na pracovní pozici je ten objektivně nejlepší. Pokud je jeho kvalifikace vyšší, nelze očekávat, že bude dlouhodobě motivován a pravděpodobně bude fluktuovat nebo velmi brzy aspirovat na povýšení. Dalším předpokladem je pak **stimulace motivace**, která však musí probíhat průběžně a ne jen v nárazech. V souvislosti s ovlivňováním motivace lidí v pracovním procesu je třeba vysvětlit rozdíl mezi pojmy motiv a stimul. Jejich rozdíl je patrný již z různých latinských slov, z kterých pocházejí. “Motiv vychází z latinského slova *movere* (hýbat se, pohybovat). To, co nás uvádí do pohybu, pracuje v nás, pohání nás dopředu, třeba emoce, potřeba, touha. Stimul naopak vychází ze slova *stimulus* a znamená původně pobídnutí nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, která poháněla zvířata.” (Hospodářová, 2008, s. 100) **Motiv** tedy představuje vnitřní psychickou sílu, pohnutku, zatímco pod pojmem **stimul** rozumíme vnější působení na psychiku člověka, které má za cíl pomocí změny motivace způsobit změnu k lepšímu. Organizace a řídící pracovníci tedy mohou různými incentivy, popudy, vnějšími podněty, pobídkami stimulovat pracovníky a působit tak na jejich motivaci. Výsledný efekt stimulace závisí pak hlavně na připravenosti člověka přijmout podnět, na jeho motivační struktuře, aspiracích a celkovém psychickém ladění. Pro efektivní stimulaci je nutné mít přehled o stávající úrovni pracovní spokojenosti a motivace pracovníků, pro který se využívají základní

metody výzkumu: dotazování (standardizované/nestandardizované, písemné/ústní), pozorování při práci, hodnocení výsledků pracovní činnosti či projektivní techniky v režii odborníků. Vždy je však třeba si uvědomit, že motivaci jako vnitřní sílu lze měřit a hodnotit pouze zprostředkovaně. Rozpoznání motivace zaměstnance je obtížný proces, dá se říci, že ještě složitější než analýza struktury osobnosti obecně. K rozpoznání schopností a motivace potenciálního kandidáta na pracovní pozici se využívají výkonové testy, psychologické testy, projektivní techniky, assessment centra či hloubkové rozhovory. (Bedrnová, Nový, et al., 2007)

1.2.4 Stimulační prostředky a jejich aplikace

Mezi základní stimulační faktory se řadí hmotné odměny, obsah práce, povzbuzování (neformální hodnocení v kompetenci manažerů, nikoli HR), atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a organizací a celková image organizace. (Bedrnová, Nový et al., 2007) Z hlediska budování značky zaměstnavatele mají význam všechny vyjmenované faktory, některé byly v souvislosti s motivací člověka zmíněny výše v textu. Za faktory, které primárně ovlivňuje značka zaměstnavatele lze považovat především **identifikaci s organizací** a související **celkovou image organizace**. Identifikace s organizací se vyznačuje přijetím cílů organizace za své. Zaměstnanec pak netáhne k preferenci vlastních osobních cílů nad cíli organizace. Image organizace je jinými slovy její vnímání v celospolečenském kontextu, pověst a prestiž. Image organizace bývá vnímána především jako nástroj s nepřímým vlivem na prodeje produktů či služeb, které organizace nabízí. V této souvislosti však existuje ještě jeden aspekt, který znatelně ovlivňuje ekonomický výsledek organizace, totiž získání a udržení si těch kvalitních zaměstnanců. Jsou-li lidé hrdí na firmu, v které pracují, a cítí díky ní větší společenské uznání a prestiž, budou logicky ochotnější intenzivně pracovat a podávat nadstandardní výkony. Je třeba si uvědomit, že na zaměstnance image působí jako externí faktor, ale zároveň je on sám tím, kdo jí pomáhá utvářet. Vedle image organizace na pracovníka působí další externí faktory jako celková makroekonomická situace, politická situace, situace v rodině atp. Ty má ale zaměstnavatel malou šanci ovlivnit, tato práce tedy o nich dál nebude pojednávat. Volba stimulačních prostředků závisí na cílené oblasti stimulace, tou bývá často kvalita či kvantita výkonu, ale i dílčí vlastnosti pracovníka jako je tvořivost, seberozvoj, spolupráce či odpovědnost. Pro efektivní ovlivňování motivace

zaměstnanců je důležité, aby měla organizace zpracován svůj **motivační program**. Jedná se o konkretizaci způsobu práce s lidmi, soubor zavedených pravidel a postupů týkajících se obsahu práce, hodnocení či perspektivy zaměstnanců v organizaci. (Bedrnová, Nový et al., 2007) Vhodně postavený a navenek komunikovaný program může být též funkčním nástrojem budování značky zaměstnavatele.

2. Marketingový přístup k HR

2.1 Podstata a přínos

Marketingový přístup k HR bývá označován pojmy personální marketing či HR marketing. Personální marketing je v české odborné literatuře i v médiích zřejmě nejpoužívanějším pojmem. Jako negativum lze spatřovat jistou nejednoznačnost pojmu, neboť za personální marketing se dá považovat i marketing osobní, tedy to, jak se daný člověk prezentuje navenek. Employer branding lze v rámci personálního marketingu chápat jako stejně podřazený pojem jako je brand building, tedy budování značky obecně v rámci marketingu. Marketingový “guru” Philip Kotler definuje marketing jako sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají, co potřebují/chtějí prostřednictvím vytváření a výměny výrobků a hodnot s druhými. Vedle této definice širšího sociálního rozměru definuje Kotler ještě alternativně marketing čistě z hlediska firmy jako proces dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového trhu a uspokojení potřeb lépe než konkurence. (Kotler, 2000) Pod pojmem značka se na rozdíl od toho skrývá jakékoli pojmenování, s nímž je spojena určitá asociace a význam. Značka je součástí marketingu. “Známku skvělé značky je míra loajality nebo preference, jaké vyvolává. Značka vytváří určitou smlouvu se zákazníkem, jejímž obsahem je očekávaná hodnota. Tato smlouva musí být poctivá, Reklama značku nevytváří, pouze na ni upozorňuje, může vyvolat o značku zájem a vézt k tomu, že se o ní začne mluvit.” (Kotler, 2003, s. 178-179) Problematice budování značky se věnuje samostatná část této práce, od teoretických základů k aplikaci na případ značky zaměstnavatele.

Marketingový přístup k HR vyjadřuje jiný úhel pohledu na oblast lidských zdrojů a jiný přístup ve smyslu využívání teoretických schémat i praktických nástrojů marketingu. Cílem tohoto přístupu je učinit podnik co nejatraktivnější pro uchazeče se silným potenciálem a

prezentovat jej navenek. Stejná zásada se vztahuje i směrem dovnitř pro stávající zaměstnance. Výkonní pracovníci by měli vnímat podnik a jeho činnost a cíle jako atraktivní a nemít žádnou motivaci pro hledání jiného zaměstnání či samostatné činnosti. V zásadě tento přístup tedy zahrnuje tři hlavní orientace: **personální výzkum**, externí trh práce (**externí personální marketing**) a interní trh práce (**interní personální marketing**). Různé definice marketingu se shodují v tom, že je to činnost vykonávaná ve vztahu k trhu, proces prostřednictvím kterého jedna strana nabízí něco, co druhá strana chce za současného uspokojení obou stran a vztahu mezi nimi. Personální marketing je například definován jako aplikace marketingového přístupu v personální oblasti (zformování a udržení potřebné pracovní síly v organizaci), která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a o výzkum trhu práce. (Petzold, 2001)

Jde tedy hlavně o upoutání pozornosti potenciálních i dosavadních zaměstnanců na požadované kvalitativní úrovni. To se děje díky orientaci na kvalitu pracovního života zaměstnanců a jejich rozvoj a také pomocí pozitivní prezentaci organizace na veřejnosti. Pro efektivní personální marketing je přitom neméně důležitá analýza trhu práce, tedy podmínek, které ovlivňují personální situaci v podniku. Cílem personálního marketingu je tedy hledání a získávání kvalitních pracovních sil, jejich stabilizace v organizaci a posílení jejich ztotožnění se s organizací. (Žák et al., 1999) Tento přístup se týká všech fází personálního procesu od nábory přes adaptaci až k plnému fungování pracovníka v organizaci a de facto i do fáze po činnosti v podniku, neboť zaměstnanec, který se stal ambasadorem firmy, je nejlepší “reklamou” i po svém eventuálním odchodu. V praxi se můžeme setkat se zaměřením firem na externí část personálního marketingu a opomíjení interní složky tohoto přístupu. Ve výsledku pak firma riskuje, že bude sice dobře vnímána navenek, ale pracovníci, kteří skutečně půjdou do podniku na základě této image pracovat, budou spíše zklamáni a bude docházet k fluktuaci zaměstnanců.

Personální marketing může být tedy chápán jako řešení problému, jak získat do podniku zaměstnance, které potřebuje, možnost vybírat si z těch nejlepších a také si tyto kvalitní pracovníky udržet. Celou problematiku pak lze názorně vysvětlit analogií s klasickými procesy v marketingu. Nabídka práce je v tomto pojetí “produktem” a potenciální pracovníci jsou budoucími zákazníky, jejich udržení se pak přirovná k opakovanému nákupu

podloženému již vlastní zkušeností. Získat pracovníka, zaškolit ho, adaptovat ho a pak ho ztratit je velice nákladná záležitost. Stejně jako u nákupu výrobku, teprve při každodenním používání, v tomto případě práci, zjistí člověk, zda sliby nebyly prázdné a zda image odpovídá realitě. Marketingová komunikace není samospásná, důležitý je hlavně **produkt**. V případě, že neodpovídá image, demotivovaný, zklamaný zákazník (zaměstnanec) hledá naplnění svých potřeb u konkurence. Stejně jako klasický zákazník má potenciální či stávající zaměstnanec, a zvláště ten hodnotný a nadprůměrný, jiné konkurenční možnosti, nabídky. Není tedy možné se zaměřit jen na externí marketing, i když ten je na začátku nutným předpokladem pro úspěch firmy. Firma by měla být schopna udělat na trhu nabídku, která zájemce s požadovaným profilem uspokojí. Personalista by tedy měl mít představu o potřebách a motivaci "talentu", k tomu účelu, stejně jako v marketingu, slouží výzkum, tedy průzkumy trhu práce, průzkumy mezi stávajícími zaměstnanci. V oblasti náboru pak zpravidla platí, že nelze najmout lidi, kteří se nepřihlásí. Úkolem personálního marketingu je pak najít nejefektivnější cesty k oslovení a zaujmutí lidí, kteří odpovídají požadovanému profilu. Personální a klasický marketing mají také společný cíl, totiž tvorbu hodnot a generování zisku pro společnost. (Sehnalová, 2010)

V odborně zaměřeném časopise Human Resources Management je personální marketing definován jako personální činnosti spojené se získáváním a stabilizací zaměstnanců opírající se o analýzu trhu práce (nabídky pracovních zdrojů a konkurenčních pracovních příležitostí), prezentaci firmy na pracovním trhu a vytváření její dobré zaměstnavatelské pověsti. V užším pohledu zahrnuje především mediální politiku firmy zaměřenou na trh práce, personální inzerci, příp. sponzoring, způsob přijímání nových zaměstnanců a spolupráci s institucemi působícími na trhu práce, v širším pojetí i systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní vztahy a komunikaci se zaměstnanci, sociální péči a pracovní prostředí. (Human Resources Management, 2010)

Žijeme ve vzdělanostní společnosti, kde služby převažují nad zemědělstvím a průmyslem. Poptávka po nekvalifikované manuální práci kontinuálně klesá. Obsah práce a konkrétní pozice se v rámci organizace obvykle často mění, svět businessu je příliš komplexní na to, aby byl čas a prostor na intenzivní supervizi všech lidí v práci. Potřeba důvěry ve schopnosti a vlastnosti jednotlivých zaměstnanců tak vzrůstá. Ti nejlepší zaměstnanci jsou stále

“chytřejší”, umí si zjistit porovnatelnost podmínek v jednotlivých společnostech, vědí, jakou mají “cenu”. Pokud s nimi není jednáno dobře, znají sílu médií i práva. Zaměstnanec je spokojenější, určuje-li si alespoň částečně způsob dosahování cílů, má prostor pro vlastní invence a také má-li kolem sebe okolí, kterému profesně i lidsky důvěřuje. Ti nejlepší lidé dokáží motivovat nejen sebe ale i okolí.

Často skloňovaným tématem je *work-life balance*. Zahrnutí této oblasti by proto mělo být součástí strategie budování značky každého zaměstnavatele. Přetíženost a přemíra stresu v práci způsobují vedle nespokojenosti zaměstnance také jeho absence z důvodu nemoci. Podle britské unie odborů (TUC) si na stres stěžují tři z pěti zaměstnanců a absence z důvodu stresu činní v součtu 6,5 miliónů pracovních dní ročně. Objevuje se nově také tzv. *work-work balance*. Využívá-li společnost zaměstnance na zkrácený úvazek, měla by se snažit mu v rámci možností flexibilně umožnit zapojení do jiné ekonomické aktivity ve zbylém čase.

Další aktuální otázkou je, zda ti nejlépe kvalifikovaní lidé opravdu vidí dlouhodobě svoji budoucnost v roli zaměstnance. Kariéra v korporacích se zvučným jménem se stává časově stále kratším odrazovým můstkem pro práci “sám na sebe” či přímo pro založení vlastní společnosti. Chce-li tedy společnost “bojovat o ty nejlepší”, konkurentem nejsou jen další zaměstnavatelské značky, ale i touha po osamostatnění těch nejschopnějších. (Barrow, Mosley, 2005)

2.2 Personální výzkum a personální plánování

Stejně jako marketing, i personální marketing by měl být v praxi řízenou a plánovanou činností, ne jen reakčním nástrojem ve vleku aktuální situace a podnětu, například v podobě potřeby naplnění konkrétního místa. S přihlédnutím k častým ekonomickým, technickým a společenským změnám lze zajistit požadovanou zaměstnanost bez nutnosti náhlého propouštění jen za předpokladu **strategického plánování**. Toto plánování zahrnuje vyjasňování požadavků na nová pracovní místa, na nutné rušení pracovních míst, ale v neposlední řadě také na vzdělávání, rekvalifikaci a restrukturalizaci pracovníků. Vhodným nástrojem pro tvorbu strategického personálního plánování je tzv. **personální portfolio** (analogie produktového portfolia v marketingu). Tento nástroj umožňuje posouzení

budoucího potenciálu stávajících pracovníků k naplnění stanovených strategických podnikatelských cílů. Z rozdílů požadovaného a skutečného portfolia pak vyplynou požadavky na plány dalšího rozvoje a postupu. Na strategické plány navazuje **taktické a operativní plánování**. Plány by měly být podloženy informacemi z podniku samotného i z externího trhu práce, přehledem o aktivitách konkurentů. K těmto účelům bývá využíván personální výzkum, který může být realizován dle charakteru a náročnosti interně či externě (výzkumné agentury, personální agentury, aj.). (Petzold, 2001)

2.3 Externí HR marketing

Do externího HR marketingu se řadí formy komunikace navenek, tedy především náborové kampaně či dílčí inzerce a pak specializovaná komunikace do perspektivních řad vysokoškolských studentů. Je však nutné připomenout, že do externího marketingu dané společnosti se nepřímou řadí i jakákoli její řízená i neřízená komunikace. Celkovou image společnosti a image společnosti jako zaměstnavatele nelze totiž oddělit. Propojení interního a externího HR marketingu bylo již popsáno výše, externí “sliby” musí být interně splněny na interním trhu práce. Interní zaměstnanci firmy navíc šíří své zkušenosti vně firmu. Obě části HR marketingu a marketing organizace jako takový jsou propojené nádoby.

2.3.1 HR marketing na vysokých školách

Mezi aktivity HR marketingu na vysokých školách se řadí vysokoškolské veletrhy, přednášky zástupců firem na vybraných vysokých školách, praxe studentů v podnicích, zadávání diplomových prací a také image a náborové inzeráty ve studentských časopisech a na vyhrazených nástěnkách vysokých škol. Do této oblasti spadají také brožury a další informační materiály pro studenty, semináře, soutěže, dny otevřených dveří, či stipendijní programy.

Aktivity na vysokých školách přitom nelze zařadit do krátkodobých náborových aktivit, souvisejí totiž s dlouhodobější strategií zaměstnavatele. Studenti vysokých škol jako budoucí pravděpodobně vysokopříjmová skupina jsou zajímavou cílovou skupinou také z hlediska prodeje vlastních služeb či výrobků. Budovat u nich dobrou image firmy tedy přináší dvojí

účinek. Na Vysoké škole ekonomické lze například sledovat výrazné aktivity (soutěže, přednášky, workshopy, atd.) management consultingových firem jako je Boston Consulting Group, McKinsey či A.T. Kearney. Zájemci se dozvídají o způsobu práce v těchto společnostech a o extrémně vysokých nárocích na přijetí uchazeče. Většina z nich náročným, kompetitivním výběrovým řízením neprojde. Dá se očekávat, že v budoucnu, až budou někteří z těchto studentů na vysokých manažerských postech, budou na práci těchto společností nahlížet s velkým respektem a budou souhlasit s placením vysokých částek za jejich rady a doporučení. **HR marketing se pak stává součástí marketingového mixu společnosti.** Tento vztah samozřejmě platí i naopak, pozitivní image společnosti i bez zdůrazněného rozměru HR je také nástrojem HR marketingu.

V Německu bylo v minulosti provedeno několik studií, které poukazují na to, že nadprůměrně nadaní studenti s vysokým potenciálem mají "vyhlédnutého" svého prvního zaměstnavatele již více než jeden rok před koncem studia. V České republice obdobné rozsáhlejší studie zatím nejsou známy. (Petzold, 2001) Budování image zaměstnavatele "první volby" má tedy přicházet ideálně dlouho před tím, než si nadaný student absolvent hledá první práci na plný úvazek, a má mít ideálně spíše podobu dlouhodobě budovaného vztahu. Olga Svědínková, HR Manažer 3M Česko, se vyjadřuje o cílení na studenty: *"Ve 3M momentálně preferujeme osobní přístup, který umožní oběma stranám se lépe poznat, ten je z našeho úhlu pohledu klíčový. V komunikaci se studenty upřednostňujeme např. účast zástupců naší firmy na přednáškách, seminářích či veletrzích pracovních příležitostí, tedy akcích probíhajících na konkrétních univerzitách, které jsou pro nás zajímavé z pohledu budoucího zaměření a uplatnění studentů."* (Pavlinová, 2011, s. 33)

V České republice existuje celá řada vysokoškolských **veletrhů**, jmenujme například Career Days pořádané organizací AISEC, veletrh Šance pořádaný Vysokou školou ekonomickou v Praze, či veletrh JobChallenge pořádaný Masarykovou univerzitou v Brně. Pro menší firmy může být tento typ prezentace nákladný, na veletrzích se většinou objevují větší zaměstnavatelé. Za hlavní přínos veletrhů lze označit časovou a relativně i nákladovou úspornost pro obě strany. V rámci jednoho či několika dnů má student poznat desítky potenciálních zaměstnavatelů osobně, klást dotazy a tvořit si obrázek o možnostech pracovního trhu. Stejně tak i společnost má možnost koncentrovaně vyzpovídat velké

množství potenciálních uchazečů a vytvořit si představu o trhu práce vysokoškolských absolventů, jejich informovanosti, potřebách a požadavcích. Nevýhodou může být velký počet konkurenčních firem, také z toho důvodu některé firmy pořádají raději menší samostatné akce typu informačních přednášek, workshopů, soutěží, atd. Společnosti se mohou také prezentovat na plochách v rámci vysokých škol a jejich webů. Příkladem je Rozvojové a poradenské centrum v rámci Vysoké školy ekonomické, které disponuje prostorem na “nástěnkách”, ale především na své webové stránce. Přihlášeným odběratelům informací rovnou zasílá emailem nabídky práce. Nabídku praxe či přímo pracovní pozice související s jejich činností zprostředkovávají také fakulty či odborné katedry vysokých škol.

Po vysokoškolských veletrzích jsou zřejmě nejrozšířenějším nástrojem náborové **inzeráty** na konkrétní pozice či stáže. Inzerát má samozřejmě větší šanci na úspěch, jestliže již má firma vybudované povědomí. Pro samotnou podobu inzerátu platí stejná pravidla jako pro jakýkoli jiný inzerát. Kreativní ztvárnění inzerátu musí zaujmout a zároveň musí nabízet pro cílovou skupinu důležité benefity a motivy k “akci”. Inzeráty se objevují na nejrůznějších prostorách ve školách (nástěnky, vitríny, aj.) nebo ve studentských časopisech. Inzerce ve studentských časopisech má výhodu v relativně nízkých nákladech oproti běžnému tisku, dále i v přesném oborovém cílení, neboť téměř každá vysoká škola, a někdy i její dílčí fakulta, má svůj časopis. Mimo to existují i celostátní studentské časopisy jako je projekt Eurocampus nebo časopis Studenta. V České republice doposud neexistuje databáze, která by tato média sumarizovala a poskytovala ucelené údaje o čtenosti a nákladech, přehledy o tom, zda jsou vydávány jako oficiální věstník univerzit nebo zda jde o čistě studentskou aktivitu. Přitom právě tento kontext je pro možnost a efektivitu inzerce zcela zásadní. Právě informace, kdo stojí za studentskou aktivitou, prozradí mnohé o ne/formálnosti, tónu a eventuelních možných rizicích daného listu. Nelze jednoznačně říci, který typ je pro inzerci vhodnější, záleží spíše na tom, jak se jeho image slučuje či neslučuje s image dané společnosti. Formální varianta, časopis řízený přímo vedením školy jako je například MUNI.cz, může být méně rizikový, ale také ve srovnání s avantgardnějšími variantami řízenými nekontrolovaně přímo studenty například méně oblíbený u studentů samotných. Oblíbené jsou i inzeráty lákající k účasti v soutěži. (Pavlinová, 2011, s. 33) Příklady využití spolupráce je například Škoda Auto a Studenta nebo Accenture a Eurocampus.

Další z nástrojů, **program stáží**, lze považovat v marketingové terminologii za konkrétní “produkt” společnosti. Správně pojatá stáž znamená konkurenční výhodu pro studenta i podnik. Student získává zkušenost a podnik může již během průběhu studia rozpoznávat vhodné talenty a budovat s nimi vztah. Tím ušetří později jednorázové náklady na inzerci konkrétních pracovních míst. Snižuje se tím také riziko chybného personálního obsazení, neboť například dvouměsíční praxe prozradí o člověku více než sebelepší přijímací pohovor nebo assesment centrum. Aby praxe plnila tyto funkce, je nutné aby byl student integrován do příslušného oddělení a zároveň prokázal schopnost samostatné práce a aby byl v kontaktu s vedoucím příslušného oddělení i s personálním oddělením. Ideálně by mu měla být přidělena jedna osoba, která mu bude poskytovat potřebné informace a starat se o správný průběh praxe. Stáž by měla být zakončena zpětnou vazbou, tedy hodnotícím pohovorem o jejím průběhu a výsledcích. (Petzold, 2001)

Nabídka **spolupráce v oblasti diplomových prací** musí být, obdobně jako u stáží, podložena ochotou společnosti věnovat studentovi čas a poskytovat informace. Ideální situací je nabídka samotných témat ze strany společnosti (využití pracovní síly studentů na potřebné studie). Například Vodafone Česká republika udělal krok tímto směrem, na webových stránkách má formulář témat dle oblastí a oddělení v rámci Vodafone. Formulář byl bohužel nefunkční (podzim 2010) a při přímém kontaktování Vodafone s konkrétním tématem jsem dostala odpověď, že je téma velmi zajímavé, ale že kompetentní manažerka je příliš vytížená na jakékoli poskytování informací. Podobnou zkušenost sdílí i řada dalších zájemců. Nedotažená snaha HR marketingu tak může působit spíše kontraproduktivně.

Systematicky k budování vztahů s budoucími potenciálními zaměstnanci přistupuje **Česká spořitelna**. Studentům nabízí pomoc při realizaci diplomových prací, odborné studijní stáže, organizuje pro ně různě tematicky zaměřené přednášky a workshopy přímo na půdě univerzit, studenti nezřídka i stínují manažery České spořitelny. Studenty vysokoškolského studia oslovuje Česká spořitelna díky účasti na pracovních veletrzích, podílí se na cíleně organizovaných akcích vysokých škol, má navázáno partnerství s několika vysokými školami. Úzkou spoluprací má navázanou především s Vysokou školou ekonomickou v Praze, kde pořádá Den bankovní profese s odbornými workshopy a dokonce zaštiťuje vedlejší studijní specializaci Analytik finančního sektoru. S VŠE spolupřřádá letní školu Erste Group Sommer

University Danubia. Její účastníci mají možnost navštívit banky v různých evropských zemích a poznat zástupce jednotlivých útvarů. Jiným mezinárodním projektem umožňujícím poznat fungování mezinárodní finanční skupiny je Erste Group Junior Trainee Program, v kterém je navíc akcentován i osobní rozvoj účastníků. Banka spolupracuje i se studentskou organizací AISEC. (Schmiedová, 2009, s.15)

2.3.2 Nábor pracovníků

Základem úspěchu náboru a s ním spojené náborové komunikace je, v analogii s marketingem, oslovení těch “správných zákazníků” tou “správnou formou”, která vzbudí zájem o “produkt”, tedy o dané pracovní místo. Za existence nezaměstnanosti by se mohlo zdát, že je zbytečné za náborové kampaně “utrácet” finanční prostředky a vydávat energii. Na méně kvalifikovaná a lehce obsaditelná místa možná postačí upozornění na webu firmy, obsazování kvalifikovaných, náročných pracovních pozic však vyžaduje systematický přístup a cílené oslovování. Úspěch firmy je přímo úměrný výkonu jeho zaměstnanců, finanční prostředky vyhrazené na náborové kampaně je nutné vnímat jako **investici, ne jako náklad**. K systematickému přístupu patří přesné definování požadavků daného pracovního místa, tedy požadavků na odborné znalosti a profesní vzdělání či psychologických a charakterových požadavků na adepty důležitých z hlediska jejich pozdější adaptace a integrace do pracovní skupiny/týmu a do podniku. Nutná je však také průběžná analýza trhu práce, tedy “odbytiště”, pozorování trendů a shromažďování dat.

Po určení situace následuje fáze tvorby komunikační strategie. Sdělení o konkrétní pracovní pozici spolu s uvedením podniku včetně jeho konkurenčních výhod by mělo působit na rozumové uvažování, ale především také na emoce “cílové skupiny”. Komunikace by měla poskytovat jasnou odpověď na otázku, proč by měl “zákazník” zvolit právě daný podnik. Dalším krokem je pak volba vhodných nosičů sdělení a mediální plánování. V úvahu připadají **magazíny, odborné časopisy, profesní přílohy denního tisku** (například Kariéra Hospodářských novin), **inzerční noviny**, výše zmíněné **studentské časopisy**, eventuálně rádio. (Petzold, 2001) Významnou roli hraje **internet** jako médium, vedle samozřejmé komunikace na webových stránkách společnosti roste význam přítomnosti nabídky na portálech jako je jobs.cz, prace.cz či monster.cz. Tyto portály dále obvykle spolupracují s

dalšími odbornými portály, což umožňuje další odborné zacílení formou zobrazení inzerce na webu. Například jobs.cz spolupracuje s šedesáti portály, konkrétně například s root.cz (IT) či kurzy.cz (finance).¹ Náborovou bannerovou kampaň lze uskutečnit i přes **sociální sítě** typu linkedin.com² nebo facebook.com, levnější variantou je tvorba vlastních profilů v rámci těchto sítí s obsahem, který stojí za to vyhledat, či cílené osobní oslovování kontaktů. Dle výzkumné zprávy z HRmarketer.com zaměřené na personální marketing z roku 2009 participují lidé z oblasti HR marketingu na využívání sociálních médií se stále větší intenzitou. LinkedIn a Facebook vykazují ve srovnání s rokem 2007–2008 znatelný růst počtu uživatelů. Pracovníci z oblasti HR a HR marketingu (jak uvádí HRmarketer.com) využívají především sociální síť LinkedIn (na prvním místě ji uvádí 72 % respondentů), následuje ji Facebook (51 %), SHRM Connect (35 %) a Twitter (20 %). Sociální média umožňují kombinovat sílu online marketingu a tzv. síťovou komunikaci (social networking). Otevírají tak zatím nevyužívaný prostor. Umožňují firmám nejen vyhledávat a kontaktovat potenciální zaměstnance a získávat o nich informace, ale zároveň budovat a optimálně posilovat image značky vlastní společnosti. Vezmeme-li v úvahu, že např. LinkedIn uvádí více než 47 milionů uživatelů ve 200 zemích, není o síle a efektech působení tohoto média pochyb. Mimo jiné na tento jev zareagoval LinkedIn službou zaměřenou přímo na personalisty tzv. LinkedIn Talent Advantage, která poskytuje specifické nástroje vhodné pro náborový proces. Sítě poskytují to nejdůležitější, co je, či spíše v minulosti bylo, obtížné získat, tedy **kontakty**. Odborníci jsou na LinkedIn, v blozích, diskusních fórech, odborných fórech či online ročenkách absolventů škol. Stačí zadat klíčové slovo. Internet zcela jistě mění personalistiku jako takovou. Nedostatek kontaktů, problém minulosti, se mění na přebytek. Nutná je selekce a osobní setkání s vybranými adepty, jejich dostupnost online a obsah, který zanechávají “v síti” však první kroky znatelně ulehčí. (Rudolfová, 2010, s. 1)

Televize jako médium je pro účel náboru vzhledem k vysokým nákladům na tvorbu sdělení i nákup mediálního prostoru nevhodná. Výjimkou mohou být masivní náborové kampaně na obchodní zástupce, toto sdělení v minulosti využíval například Avon. Ke konkrétnímu

1 Jobs.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-26]. Proč jobs.cz. Dostupné z WWW: <<http://firmy.jobs.cz/o-jobs-cz/>>.

2 Linkedin.com [online]. 2011 [cit. 2011-03-26]. Linkedin Marketing Solutions. Dostupné z WWW: <marketing.linkedin.com>

zpracování inzerce by mělo být přistupováno stejně profesionálním způsobem jako k inzerci firemních produktů. Forma náborové inzerce mj. přispívá k celkové image organizace, neomezuje se jen na roli zaměstnavatele.

Tak jako každá kampaň i náborová kampaň dospěje do fáze **realizace a vyhodnocení** její úspěšnosti. Vyhodnocení je přínosné především z hlediska efektivního plánování příštího náboru. Vypovídajícím údajem je pak více než absolutní počet přihlášených především to, zda se na místo a do firmy hlásí uchazeči požadovaného profilu. Mnohé řekne již procentuální poměr tzv. negativního výběru vůči celkovým přijatým žádostem. Při jejich přijetí se “negativním výběrem” vyřadí uchazeči, kteří nesplňují jedno a více závazné kritérium. Další informace poskytnou i další fáze náborového procesu v podobě assesment center a pracovních pohovorů prvního a dalších kol.

Tvorba image a úspěchu zaměstnavatele nekončí povedenou inzercí. Velmi důležitý je osobní dojem a dodržování základních pravidel. Zní jako naprostá samozřejmost, že uchazeč by měl být před pohovorem přivítán kompetentním pracovníkem, eventuelně informovanou asistentkou či recepční a informován o dalším průběhu a časovém harmonogramu. S časem uchazeče by se mělo zacházet maximálně úsporně, plánovat za účelem zamezení “prodlev”. Stejně tak samozřejmé by mělo být včasné informování uchazeče o jeho vyřazení do dalších kol výběrového řízení a v opačném případě o dalším postupu. V praxi to však tak samozřejmé není. (Petzold, 2001) Časové důvody v tomto případě nemohou být omluvou, protože tyto pochybení působí destruktivním účinkem na image organizace, za jejímž budováním stojí obvykle nemalé finanční prostředky. *Word-of-mouth* patří k nejsilnějším “zbraním” marketingu, stejně tak tedy marketingu personálního. Nic se obvykle nešíří rychleji než špatná osobní zkušenost.

2.4 Interní HR marketing

Na úvod je třeba si uvědomit některé změny, ke kterým došlo v ekonomice, v jejich širším kontextu a důsledcích. Silnější konkurence na globálním a evropském vnitřním trhu, rozvoj informačních technologií, zkracující se cyklus vývoje a změn klade vysoké nároky nejen na řídicí pracovníky. Tradiční hierarchické a autoritativní řízení již nevyhovuje komplexním

požadavkům, narůstá význam týmové a projektové práce, hodnota schopnosti rozhodovat flexibilně v podmínkách nejistoty. Řízení se tak vedle obsahové roviny (orientace na úkoly) pohybuje i v rovině vztahové (orientace na lidi). V České republice je stále poměrně rozšířené obsazovat do řídicích pozic ty nejlepší odborníky, kteří však často nedisponují uměním řídit a nemusí tedy být tou nejlepší volbou manažera. To lze samozřejmě částečně řešit formou kurzů manažerských dovedností, couchingem, atp. (Petzold, 2001) Z tohoto důvodu je také zřejmé, že interní personální marketing neleží jen v rukách **personálního oddělení/oddělení lidských zdrojů**, ale také v rukách řídicích **manažerů**, kteří jsou zaměstnancům nejbližší. Nutná je základní představa, jak si tuto roli personalisté a manažeři mají dělit. HR marketing musí mít však nutně podporu i u **nejvyššího vedení organizace**.

2.4.1 Úkoly nadřízených pracovníků

Jedním z úkolů manažera je uvést do souladu dvě roviny jednání, jednání v úkolové, odborné dimenzi a jednání komunikátora, spojovatele zaměstnanců ale i vnějšího prostředí. Dominance jedné z rovin pak do jisté míry určuje styl řízení. Mezi úkoly manažera, které mají motivační efekt a které jsou bezesporu součástí interního HR marketingu, patří **delegování, hodnocení** (významná pozitivní zpětná vazba) **a rozvoj pracovníků, motivace, vytváření fungujícího týmu i po vztahové stránce, informování a komunikace, reprezentace hodnot a cílů firmy a podpora identifikace zaměstnanců s nimi**. Delegování představuje přenášení úkolů spolu s potřebnými pravomocemi a odpovědností a z hlediska níže postavených pracovníků je významné pro jejich další rozvoj, motivaci, lepší uspokojení z dosažených výsledků a z komplexní práce. Nadřízenému pracovníkovi se při správném způsobu delegování uvolňují ruce k naplňování dalších nepřenositelných manažerských úkolů. Delegování obecně zvyšuje transparentnost úkolů, zvyšuje efektivitu spolupráce týmů a je spojeno s novými nápady a podněty. Existují však bloky, které využívání tohoto nástroje, jež je také nástrojem interního HR marketingu, brání. Patří k nim strach ze ztráty kontroly, ztráty výsadní pozice, moci, obavy z počáteční časové náročnosti delegování. Delegování musí zaměstnanci sami chápat jako příležitost, ne jako práci navíc a zvýšené riziko pochybení. Do kompetencí manažerů patří také dbát o personální rozvoj jejich podřízených. K tomu potřebují znát možnosti, které firma poskytuje (informovanost z personálního oddělení) a aktivně jich využívat. (Bedrnová, Nový et al., 2007)

McKinsey a další špičky na poli consultingu jsou typickým příkladem společností, jejichž úspěch a finanční výsledky závisí ve velké míře na výkonech, znalostech, schopnostech a kompetencích jednotlivců. Není náhodou, že právě McKinsey uvedlo v roce 1997 poměrně přelomovou studii *War for Talent*. Kniha pojednává o nutnosti konkurenční výhody zaměstnavatele pro získání, udržení a motivování těch “nejlepších z nejlepších”. Studie navázaná na rozsáhlý výzkum byla poté zopakována po třech letech v roce 2000. “Bitvu o talenty” převádějí konzultanti vedle HR především do roviny jednotlivých leaderů. (Michaels et al., 2001)

Je zřejmé, že rozvoj a motivace manažerů jsou nezbytné kroky, jejichž dopad se dále multiplikuje směrem dolů. Interní HR marketing také úzce souvisí se stylem řízení a spolupráce uvnitř organizace. V německé společnosti BMW AG byla v rámci zavádění koncepce personálního marketingu (90.léta) vypracována také nová **koncepce řízení**. Na základě výzkumu ve firmě, diskuzí a workshopů bylo vybráno několik tezí principů kultury řízení, které byly integrovány do nové koncepce. Příkladem lze uvést: “Každý zaměstnanec musí umět přijmout a vyslovit konstruktivní kritiku.”, “Je nutné řešit problémy a nikoli hledat viníky”, “Každý dělá chyby, ale nesmí jich dělat příliš mnoho”, “Nevyhybat se zvládnutelnému riziku”, “Uznání schopností druhých”, aj. (Petzold, 2001, s. 80) Srozumitelně formulované zásady řízení spolupráce uvnitř podniku, hodnoty a cíle podniku umožňují zaměstnancům lepší orientaci a uvědomění si vlastního významu v organizaci. Další hodnoty, které jsou obvykle pro zaměstnance důležité jsou formulovány dále v kapitole 2.4.3.

Úloha manažerů je obrovská, protože v konečném důsledku lidé mnohdy spíše než firmu opouští, nespokojení, svého manažera.

2.4.2 Úkoly personálního oddělení

Personální oddělení (oddělení lidských zdrojů) je jednou ze složek organizační struktury podniku a mezi jeho úkoly patří personální plánování, dále nábor, výběr a využití lidských zdrojů, personální administrativa, tvorba politiky odměňování, plánování a realizace osobního rozvoje zaměstnanců včetně jejich vzdělávání, sociální politika, spolupráce s odbory a další.

Neexistuje jednoznačné rozdělení úkolů mezi personální oddělení a řídicí pracovníky.

Obecně však platí, že činnosti výlučně **správního charakteru** by měly spadat pod personální oddělení (mzdové výměry, stravenky, cafeteria systém, správa hodnotících zpráv, aj.), nadřízený pracovník by měl zodpovídat za každé dílčí opatření, které ovlivňuje vztah nadřízenosti a podřízenosti mezi ním a jeho podřízenými. Rozdělení závisí na dohodě v rámci konkrétní firmy, postavení personálního oddělení v podniku, autoritě jeho pracovníků a také schopnosti přímých nadřízených k samostatnému zvládání potřebných úkolů. Existuje však zřetelně patrný trend posunu většiny úkolů na rovinu liniových manažerů. Úkolem personálního oddělení je pak **vybavovat liniové manažery kvalifikací** pro provádění jejich řídicí práce a poskytovat jim pomoc při provádění činností v oblasti lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o **administrativní podporu, konzultace** v oblastech pracovněprávních a psychologických, vypracovávání **obecně platných zásad řízení, organizační struktury** organizace, vytváření **personální politiky** a dohlížení na její jednotnou aplikaci, eventuálně jednání s odbory a komunikaci a **vytváření image firmy** také na externím trhu práce. Z personálního oddělení by měly vyjít dále například směrnice pro hodnocení stávajících zaměstnanců, zásady při náboru nových zaměstnanců, apod.

Pod personální oddělení spadá také systematizace a **plánování pracovních míst**, jejich popis pomocí souhrnu požadavků na příslušného zaměstnance. Jednotliví členové personálního oddělení by si měli být vědomi toho, že jejich funkce je především podpůrná, pomocná, poradenská, poskytující služby. (Petzold, 2001)

Pokud je HR pro úspěch businessu stěžejní, nabízí se otázka, proč stále ve většině firem není nejvyšší zástupce HR v představenstvu či obecně v nejvyšším orgánu společnosti, který rozhoduje o strategických věcech. Budeme-li sledovat přehledy nejvýznamnějších fúzí a akvizicí v odborném tisku, budeme u nich mít pravděpodobně uvedeny jména finančních ředitelů, banky, právníků, možná i PR agentury, nikoli však zástupce HR. V polovině devadesátých let udělala společnost SHL (vývoj, výroba a užití psychometrických testů) průzkum porovnávající vlastnosti lidí z HR s vlastnostmi lidí z jiných oblastí managementu. Z průzkumu vyšly následující charakteristiky.

Lidé z HR jsou více:	Lidé z HR jsou méně:
družní a přátelští	přesvědčiví
demokratičtí	racionální při práci s tvrdými daty
laskaví	inovativní
orientováni v oblasti lidského chování	organizovaní a strukturovaní
ustaraní	kritičtí
	soutěživí

Tabulka 1: Vlastnosti lidí z HR. Zdroj: Barrow, Mosley, 2005.

Výše uvedené výsledky mohou pomoci vysvětlit jednu z bariér růstu vlivu HR na celý chod organizace. Lze z nich usuzovat, že práci v oblasti lidských zdrojů si vybírají lidé podobného typu. Lidé, kteří nemají mnohdy ambice dotáhnout to “až nahoru”, nejsou tak “draví”. Je teoreticky možné, že by rozšíření marketingového přístupu k HR přitáhlo do této oblasti další typ lidí. Lidé, kteří jsou nejen schopni zakotvit potřebný výzkum, komunikaci, cíle a strategii na té nejvyšší úrovni, ale především takové, kteří budou schopni prosadit tyto kroky u nejvyššího vedení, implementují je a budou schopni následně podat informace o měřitelných výsledcích a vývoji.

Problém lze také spatřovat v tom, že oblast lidských zdrojů je obvykle logicky spojena s velkým množstvím každodenní administrativy a organizační práce, která svazuje HR ruce. Pokud tato práce bude stále vnímána jako primární úkol HR, nelze očekávat změnu. V opačném případě může HR ředitel/ka delegovat zodpovědnost za administrativní procesy níže a věnovat se strategickým úmyslům a změnám v organizaci a přispět tak dalším nezbytným úhlem pohledu organizaci celkově. Ve strategické roli mají pomoci HR průzkumy mezi zaměstnanci, které samozřejmě vyžadují také finanční a časovou investici. Podle britské Association of Market Survey Organizations se vydaje na průzkumy v oblasti HR pohybují jen okolo 0,5% výdajů na průzkumy celkem. U průzkumů je důležitá míra návratnosti, měla by se v této oblasti pohybovat nad 75%. (Barrow, Mosley, 2005) Nižší míra indikuje, že zaměstnanci nepovažují průzkum za důležitý, eventuelně jsou zahrnuti velkým množstvím průzkumů, které nepovažují za významné, obecně špatně vnímají roli HR.

2.4.3 Hodnoty a odměny pro zaměstnance a jejich komunikace

Podnik může svým zaměstnancům jako součást interního HR marketingu nabízet hodnoty v

podobě svých **silných stránek a předností**, často ve vztahu vůči konkurenci. Jako příklad lze uvést: jistota pracovního místa (v nadnárodním koncernu), expandující a ekonomicky úspěšný podnik, inovativní podnik orientovaný na budoucí prosperitu, dobrá integrace a zapracování zaměstnanců, progresivní systém dalšího vzdělávání, kariérní plány, písemně vypracované a aplikované principy řízení a kooperativní řízení zaměstnanců stavějící na bázi důvěry. Mezi další, zaměstnanci ceněné přednosti, se řadí dobré podnikové klima, pružná pracovní doba, nadprůměrná výše platů, progresivní premiový systém, systém práce s návrhy a připomínkami či například vysoká kvalitativní úroveň výstupů. (Petzold, 2001)

Významným motivačním faktorem a vhodným nástrojem HR marketingu je **variabilní odměňování**. Spíše než vysoká absolutní výše platu budou výkonovou motivaci ovlivňovat pružné formy odměňování, které jsou odvozeny od odvedeného výkonu, resp. dosaženého výsledku. Souvislost mezi výkonem a odměnou zvyšuje motivaci pracovníků, konkurenceschopnost podniku, ale i konkurenceschopnost firmy jako zaměstnavatele. Výkon nemusí být vždy měřen jen kvantitativními ukazateli, například u řídicích pracovníků je plnění cílů hodnoceno také z hlediska kvality řízení zaměstnanců (fluktuace, podpora, motivace, apod.). Kritéria měření výkonu musí být v souvislosti s odměňováním zvolena promyšleně, neboť mohou v konečném důsledku vést k orientaci na krátkodobé, maximálně střednědobé cíle a neochotu dělat potřebné kroky k naplnění strategických, dlouhodobých cílů, které někdy snižují aktuální výkonnost.

Nástrojem HR marketingu výhodným pro zaměstnance i zaměstnavatele je tzv. **cafeteria systém**. Tak jako zákazníkovi v kavárně, firma nabízí zaměstnanci list možností nadstandardních požitků k výběru. Narozdíl od zvýšení platu v obdobné hodnotě, cafeteria systém nezvyšuje hodnotu hrubé mzdy a je proto díky absenci nutnosti odvádět z požitku navíc zdravotní a sociální pojištění a daň pro zaměstnavatele levnější. Objem nadstandardních požitků je obvykle odstupňován dle pozic ve firemní hierarchické struktuře. Pro zaměstnance je pak atraktivní možnost volby jimi preferované varianty. Mezi položkami cafeteria systému se obvykle objevuje důchodové připojištění, zaměstnavatelský úvěr, služební vozidlo, pojištění a účast v penzijních fondech (Petzold, 2001), ale i nejrůznější volnočasové sportovní, rekreační a kulturní aktivity. Druhotný efekt v případě sportovních a relaxačních aktivit může být větší výkon v důsledku odpočinutého organismu pracovníka.

Zaměstnanecké benefity představují formu odměny, kterou organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mzdy a především variabilní složky mzdy nebývají vázány na výkon. Jejich role v systému odměňování se dá považovat spíše za stabilizační než motivační. Svoji funkci mají ale i v náboru nových pracovníků. Jsou tedy součástí jak interního, tak externího personálního marketingu. Výrazně mohou podporovat i firemní kulturu. Skladba benefitů by měla podporovat strategické cíle společnosti tak, aby byl systém odměňování jako celek efektivní. Společnost by měla monitorovat zájem zaměstnanců o benefity, zda daný typ benefitu považují za důležitý a zda jej vůbec využívají. Teprve pak se stává systém benefitů konkurenční výhodou. Problémem také často bývá, že zaměstnanci považují benefity za samozřejmost, eventuálně nejsou spokojeni s možností výběru benefitů, které neuspokojují jejich reálné potřeby, či jim není systém benefitů dostatečně komunikován.

Pro pochopení externího marketingu je důležité si uvědomit, že rozhodnutí o nástupu do společnosti neprobíhá na základě "atraktivní nabídky benefitů", ale na základě "balíku odměňování". V této souvislosti se užívá pojem "hodnotová propozice pro zaměstnance" (**Employee Value Proposition**), jejíž součástí je i organizace jako taková, a zahrnuje i náplň práce, včetně pracovních podmínek, možnosti růstu, uznání apod. Benefity nejsou nejdůležitějším kritériem pro výběr zaměstnavatele, potvrzují i některé studie. Například podle "The MBA and Fringe Benefits" jsou benefity pro čerstvé absolventy vysokých škol až na 6. místě v procesu rozhodování o prvním zaměstnavateli." (Hunčík, 2010, s. 54)

V neposlední řadě nelze nezmínit narůstající disporci mezi průměrným platem zaměstnanců a top managementu. V roce 1980 vydělával CEO společnosti v průměru 40krát více, nyní již 400krát. (Barrow, Mosley, 2005) Fixace k průměrnému platu může být psychologicky pro zaměstnance motivační, především při srovnání se společnostmi, kde se tyto dvě hodnoty stále více oddalují.

Dalším významným nástrojem, který si zaslouží být zde více rozvinut je **personální rozvoj**, který směřuje ke zvyšování kompetentnosti pracovníků, od úrovně jednotlivců přes skupiny se výsledek promítá do úrovně celé organizace. Personální rozvoj v rovině podniku zajišťuje stav odborných a řídicích pracovníků, zvyšuje flexibilitu, výkonnost a také poznává a

umožňuje využívat možný potenciál. Individuální zaměstnanec v něm pak spatřuje prostředek ke splnění svých cílů, kterými mohou být udržení získané pozice, kariéra, seberealizace, rozvoj osobnosti či zvyšování své hodnoty, svých příjmů, či rozšiřování svého uplatnění obecně. Do této oblasti patří zpracovávání osobních plánů rozvoje, další vzdělávání a pojmy jako jsou job rotation (přecházení mezi různými funkcemi a pracovišti za účelem většího nadhledu a chápání souvislostí), job enlargement (rozšíření okruhu činnosti) a job enrichment (zvyšování požadavků a odpovědnosti). K osobnímu rozvoji patří samozřejmě následně také kariérní růst a povýšení v ten pravý okamžik. Další vzdělávání vychází z potřeb individuálních a podnikových, trendem je jeho efektivní realizace pomocí e-learningu. Na personálním rozvoji zaměstnanců se podílí vedení, personální oddělení i linioví manažeři. Zaměstnanci sami by však měli být vedeni k tomu, aby byly schopni definovat své potřeby a požadavky a asertivně o nich říci svému nadřízenému. Není také možné, aby pracovníci spoléhali jen na svou organizaci. Ta by naopak měla snahu zaměstnanců se dobrovolně vzdělávat i v rámci volného času měla podporovat.

Jen samotná existence těchto výhod však nepostačuje, vedle skvělého “produktu” je třeba také jeho adekvátní **komunikace**. Podnik obvykle zprostředkovává tyto informace zaměstnancům na podnikovém intranetu, na různých setkáních a poradách, v rámci prostor podniku, v podnikových novinách či časopise, v brožurkách, videích apod. Nepřímo se informace k zaměstnancům dostávají i z médií a z externí komunikace podniku. Významným kanálem sdělení jsou přímí nadřízení zaměstnanců. Informační management je důležitou součástí koncepce personálního marketingu a netýká se jen komunikace firemních hodnot a benefitů. Zaměstnanci mají právo získat včas pravdivé, jasné a aktuální informace nutné ke splnění úkolů, jimiž jsou pověřeni. Systém informačního managementu by měl vycházet z podnikové kultury a hodnot a mít takovou strukturu, která zaručí, aby byly všechny informační kanály a prostředníci v souladu. Důležitou vlastností takového systému je schopnost jednat pružně a poskytovat aktuální informace dříve, než je předstihnou fámy a falešné informace. Součástí systému informačního managementu je dále mj. pravidelné ověřování jeho funkčnosti, podpora otevřeného dialogu a chápání informovanosti ze strany zaměstnanců jako příležitosti, podpora vedoucích pracovníků při plnění komunikačních cílů v podobě předávání informací na podřízené, zveřejňování, ale i vysvětlování nových rozhodnutí a cílů. (Petzold, 2001)

Nastavení interní komunikace je častým tématem odborných časopisů z oblasti management. “Právě na ní totiž záleží, jakým způsobem zaměstnanci získávají informace o životě firmy, jaká interní média používáte, jestli jsou provázána s externí komunikací a jak kvalitní a pestrý je obsah. Vyplatí se mít jednu zodpovědnou osobu, která za komunikaci odpovídá, a síť přispěvatelů napříč celou firmou, kteří dotyčné osobě posílají náměty a články. Interní komunikace formuje vztah k firmě, co si o ní zaměstnanci myslí. Je to dialog, nikoliv jednostranný diktát firmy, proto by její součástí mělo být získávání zpětné vazby. Zaměstnanci mají dobrý pocit, když vědí o firemních novinkách a nedozvídají se je až zpětně. Je-li interní komunikace o obsahu, pak firemní kultura je o formě. Firemní kultura jako systém hodnot, zvyků a pravidel tvoří atmosféru, která zásadním způsobem ovlivňuje, jak se zaměstnancům ve firmě pracuje. Máte politiku otevřených dveří nebo vaši manažeři leží v zákopech? Rozumějí vaši zaměstnanci firemním hodnotám nebo jsou to jen obecná nicneříkající klišé? Řídíte se všeobecnými pravidly slušnosti nebo je vaše firemní etiketa popsána samostatným kodexem? Podobně jako interní, tak i externí komunikace má svou nezastupitelnou roli při budování značky zaměstnavatele. Její principy se neliší od klasické externí komunikace a PR. Klíčové je, aby sdělované informace vycházely z reality firmy.” (Moderní řízení, 2010, s.77)

2.5 HR marketing a Česká republika

Česká republika doháněla z historického hlediska v oblasti personálního marketingu náskok vyspělých zemí, které nestrávily čtyřicet let v netržním, centrálně plánovaném hospodářství. Po revoluci pocítili hlavně zahraniční firmy nedostatek kvalitních lidských zdrojů a objevila se potřeba **pro marketingový přístup k HR**. Komplexní strategie HR marketingu lze spatřovat od roku 2005 v souvislosti s “přehřátím” trhu práce. Od roku 2005 do roku 2008 byla zaměstnanost minimální a skoro všechny firmy nabíraly nové lidi. V období **konjunktury** totiž firmy “nebojují” jen o výborné, ale i o průměrné uchazeče. Firmy intenzivně vnímají potřebu být považovány nejen v rámci jejich hlavní činnosti, ale také jako potenciální zaměstnavatel. Marketingové nástroje tedy užívají také jako nástroje personalistiky.

Situace se logicky mění v době **krize** (přelom let 2008/2009) a klesající nabídky na trhu

práce, neboť je k dispozici firmám více uchazečů o volná pracovní místa, nábor se tedy stává jednodušším a “levnějším”, oslabuje se tedy význam personálního marketingu. V současné době lze pozorovat oživení ekonomiky, význam personálního marketingu má rostoucí tendenci. Obecně lze však konstatovat, že HR marketing měl zatím v ČR omezený prostor pro dlouhodobý rozvoj. (Hrabálek, 2010) Jak již však bylo zmíněno výše v textu, personální marketing by neměl být omezován jen na jeho externí podobu.

Analogicky je tedy na pohyby v ekonomice navázána i nutnost zaměření dovnitř firmy samotné. Při minimu volných míst na vnějším trhu práce se snižuje i fluktuace zaměstnanců v rámci podniku. Dá se předpokládat, že zaměstnanci budou “vděční” za místo. Tento úhel pohledu však nelze považovat za správný. Pro výkon zaměstnance nejsou rozhodující jen jeho schopnosti a vědomosti zvyšující jeho cenu na trhu práce, ale především také motivace. Doba krize by měla být naopak dobou, kdy firmy k zaměstnancům intenzivně komunikují, budují jejich stotožnění se společností a dělají z nich své ambasadory. Motivovaní loajální zaměstnanci mohou firmě pomoci k úspěšnému zvládnutí krize. Jiří Moser, řídící partner PricewaterhouseCoopers se v Komentáři Hospodářských novin vyjadřuje o spokojenosti a angažovanosti pracovníků jako o významném faktoru konkurenceschopnosti: “Statistiky nezaměstnanosti ani úsporná opatření firem to možná ještě nenaznačují, ale boj o skutečně schopné a kvalitní zaměstnance nezastavila ani hospodářská krize. A se silícím ekonomickým oživením ještě přitvrdí. Ti nejlepší tak pravděpodobně mohou během nejbližších měsíců a let očekávat zajímavé pracovní nabídky, nebo už je možná i uvažují. Možná máte v tuto chvíli ty nejlepší lidi v oboru. Dokážete si je ale dlouhodobě udržet? Jsou motivovaní, aby podávali nejvyšší výkon?” (Moser, 2001, s. 18)

Krizi bere jako příležitost například Česká spořitelna. Ze zaměstnaneckého průzkumu v minulém roce vyplynulo, že v období krize, propouštění a omezování investic do rozvoje lidských zdrojů si zaměstnanci uvědomují výrazně význam stability a dlouhodobé profitability jejich zaměstnavatele. Česká spořitelna navíc neusíná na vavřínech a v současné době realizuje ve spolupráci s poradenskou společností Deloitte kompletní transformaci HR, která má za cíl zefektivnění fungování oddělení a systémů a v důsledku toho snížení nákladů, které může být využito na posílení pozice personálního marketingu a budování pozice *zaměstnavatele první volby*. Příkladem nových aktivit interního HR marketingu je pětidenní

volno pro čerstvé otce. (Schmiedová, 2010)

Navíc, stejně jako to platí u marketingu obecně, dobrý personální marketing nemusí být nutně drahý. Kde schází peníze, musí pomoci kreativita. Tématem posledních let jsou především sociální sítě, za poměrně nízké náklady se dá generovat vysoká přidaná hodnota. Ačkoli kampaně na ICQ či Second life (kde měly firmy provádět běžné aktivity z “offline” světa – assesment centra, soutěže, atd.) nenaplnily zcela vysoká očekávání (Hrabálek, 2010), firmy aktivně využívají LinkedIn.com (populární hlavně v USA) či Xing.com (populární například v Německu). LinkedIn.com nabírá na významu i v českých podmínkách. Organizace mají prostor komunikovat jako zaměstnavatel na Twitteru, Facebooku, v případě interní komunikace samozřejmě také v rámci interních sítí a okolí uzavřeného prostoru. "Nově je v rámci HR marketingu důležitá účast firmy v **sociálních sítích**, jako je Facebook nebo LinkedIn, která umožňuje atraktivní prezentaci společnosti a oslovení velkého počtu především mladých lidí," vyjadřuje se k trendům v HR marketingu Václava Jersáková, ředitelka oddělení HR v poradenské společnosti Deloitte. Zdůrazňuje ale výrazně interní zaměření HR marketingu a umění personalistů “prodat” výsledky své práce dovnitř firmy. "Proto má HR marketing tři základní cílové skupiny, vedení společnosti, vlastní zaměstnance a zájemce o zaměstnání," vysvětluje Jersáková. K udržení stávajících zaměstnanců v pozitivním a angažovaném rozpoložení přispívá interní komunikace, průzkumy spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, prezentace společnosti v médiích, aktivity v oblasti korporátní sociální zodpovědnosti nebo dodržování etických norem. (Lichtenegerová, 2011, s. 30)

Čerstvým zajímavým příkladem externího HR marketingu je náborová kampaň společnosti Brusson skupiny PPF, která připravuje plánované spuštění retailové banky Air Bank a zajišťuje tedy i potřebné zaměstnance. Inzeráty se neobjevují na standardních kanálech typu jobs.cz. Kampaň běží na uživatelsky příjemném webu pod heslem: “Pojďte s námi sledovat, jak se staví první banka v České republice, kterou můžete mít rádi.” Návštěvníci webu, zájemci o práci, jsou mj. vyzváni k vyplnění pole o délce max. 140 znaků na otázku “*Proč bychom měli zvolit právě Vás?* Pro zcela nového hráče nejen na bankovním, ale i na zaměstnavatelském poli je to přinejmenším originální vstup, který vzbudí zvědavost a zájem. Z toho důvodu se dá odhadnout, že návštěvníky na stránku přináší především word-of-mouth, i když existují samozřejmě i nástroje na internetu, například Search Engine Marketing, které k

tomu přispívají ³

HR marketing by ovšem neměl zajímat jen komerční sféru. Ostatně, v oblasti externího marketingu, s reklamními náborovými kampaněmi přichází i **státní správa a státní podniky**. Jednou z výraznějších kampaní byla například kampaň Policie ČR. K státním organizacím jako k zaměstnavatelům se vyjadřuje Petr Liko, HR Marketing Manager společnosti LMC, provozovatele internetových pracovních portálů Jobs.cz a Prace.cz a poskytovatele poradenství v oblasti budování značky zaměstnavatele: "V současnosti mi není známa žádná výlučně státní organizace, která by měla jasně definovanou tvář zaměstnavatele." Dodává, že na něho působí náborové kampaně státní sféry nekonceptně, bez originální nosné myšlenky a jsou slabé i po grafické stránce. (Lichtenegerová, 2011, s. 30)

3. Teorie značky a Employer Brand

3.1. Značka a její hodnota

"Pomeranč je prostě pomeranč. Obyčejný pomeranč. Samozřejmě pokud to není pomeranč od společnosti Sunkist, kterou zná a věří jí 80% zákazníků."

- Russel L. Hanlin, Sunkist Growers (Aaker, 2003, s.1)

Jakékoli pojmenování, které je spojeno s nějakým významem a asociací je v podstatě značkou. Značkou je Škoda Auto, Lucie Bílá, Česká republika a zároveň i každý její obyvatel. Bývalý ředitel Coca-Coly, Roberto Goizueta k jedné z nejhodnotnějších značek (ne-li nejhodnotnější) světa řekl: *"Všechny naše továrny a zařízení by mohly zítra lehnout popelem, ale hodnoty firmy by se to téměř nedotklo. Ta ve skutečnosti spočívá v dobrém jménu naší značky a znalostech našich lidí"*. Niall FitzGerald z Unilever vidí hodnotu značky pro zákazníky v tom, že jim šetří čas: *"Značka představuje studnici důvěry, což má stále větší význam v době, kdy ohromně narůstají možnosti výběru. Lidé chtějí své možnosti zjednodušit."* (Kotler, 2003, s. 178). Philip Kotler (2003) radí marketérům, aby značky jen neinzerovali, ale aby žili jejím životem. Reálná zkušenost musí odpovídat příslibům. Zaměstnanci společností

3 Brusson.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-03]. Brusson. Dostupné z WWW: <www.brusson.cz>.

jsou nakonec těmi, kteří zprostředkovávají zákazníkům zkušenost se značkou, oni sami by ale měli být také chápáni jako “zákazníci”, kteří značku vnímají.

Hodnotu značky lze interpretovat z různých pohledů. V obecné rovině lze hodnotu značky popsat jako soubor aktiv (a samozřejmě i pasiv), které jsou spojeny se jménem a symbolem značky a které zvyšují (či snižují) hodnotu výrobku či služby pro firmu nebo zákazníka. Z finančního pohledu je oceňování značky realitou a při akvizicích firem může představovat značka největší část ceny. Kolik procent z ceny akcií Coca-Coly asi tak může představovat hodnotu značky? Hodnotu můžeme rozdělit do následujících kategorií (Aaker, 2003):

- **Znalost jména značky**

U této kategorie je důležité odlišit identifikaci značky od tzv. “vzpomínky” na značku. Identifikace značky se opírá o faktor známosti. Samotný fakt identifikace (i bez přiřazeného významu, konkrétního produktu, atp.) může totiž implikovat pozitivní vztah k rozpoznávanému. Lidé mají sklon vyhýbat se neznámým věcem. Na druhou stranu, “vzpomínka” na značku vyjadřuje situaci, kdy se značka lidem vybaví při zmínce o relevantní skupině výrobků či služeb (v případě značky zaměstnavatele např. při debatě o tom, kde je skvělé pracovat). Ani extrémně velká míra identifikace značky není samospásná, není-li doprovázena spojením v podobě “vzpomínky”, pevným propojením s danou kategorií. Zákazník o značce sice ví, ale nevybaví si ji při akci (nákup, zasílání životopisů při hledání práce, atp.). Extrémem je pak dominance značky, kdy jsou schopni lidé přiřadit k danému typu produktu jen jednu značku (např. v minulosti Xerox v případě kopírovacích strojů). V dnešní době přehlčení nejrůznějšími reklamními sděleními se dá očekávat, že zásadní roli bude hrát působení značky mimo klasické mediální kanály, tj. vhodným sponzoringem, vytvářením příběhů v rámci public relations, originálními eventy, přístupem obecně.

- **Vnímaná kvalita**

Je zřejmé, že znalost samotná (tedy nejen čistá identifikace značky, ale i spojení s daným produktem) pro úspěch také nestačí. Hlavním tahounem zákaznické spokojenosti a ekonomického úspěchu a v tomto směru nejdůležitější asociací spojenou se značkou je

vnímaná kvalita. Vnímaná kvalita nemusí přitom nutně být spojena s konkrétními funkčními atributy a nemusí být podložena racionálními argumenty, mnohem větší roli mnohdy hraje působení značky a emoce. Uživatelé si navykli na označení počítačů s mikroprocesorem Intel nápisem “Intel inside” (Intel vevnitř). Toto označení vzbuzuje dojem kvality i pro ty uživatele, kteří mají minimální či dokonce nulovou znalost kvalitativních rozdílů mezi mikroprocesory různých značek. Dlouhodobě udržitelná vnímaná kvalita však samozřejmě vyžaduje reálnou opodstatněnost. Značka by měla být vnímána jako kvalitní v oblastech, které jsou žádané a pro zákazníka důležité. Je také třeba si uvědomit, že zákazník může mít zcela jiná měřítko kvality než by se dalo čekat (např. sociální zodpovědnost firmy má pro někoho větší váhu než zaměstnanecké benefity).

- **Věrnost značce**

Základna věrných zákazníků je pro každou firmu stěžejní, neboť udržení stávajících zaměstnanců je mnohem méně nákladné než akvizice nových. V případě značky zaměstnavatele pak pod akvizicí nových zákazníků chápeme nákladný nábor a zaučování nových zaměstnanců. Trh lze z tohoto pohledu rozdělit následovně: **nezákazníci** (preferují výhradně konkurenci nebo je nezajímá produkt), **hlídači cen** (značka je nezajímá, jen cena), **pasivně věrní** (zvykově, bez racionálního důvodu), **zákazníci na rozhraní** (kupují pravidelně značku, ale i jednu nebo více značek konkurenčních) a **oddaní zákazníci**. Důležité je nemít většinový podíl zákazníků v kategorii hlídači cen (v případě zaměstnavatele zaměstnanci, pro které jsou důležité jen benefity a výše platu) a nezanedbávat pasivně věrné a oddané zákazníky, nepovažovat je za samozřejmost a naopak s nimi budovat vztah.

- **Asociace spojené se značkou**

Do této kategorie spadají jak vlastnosti výrobku značky, její spojení se slavnou osobou či sponzorovanou aktivitou, konkrétní symboly, de facto cokoli, co si zákazník se značkou spojuje. Identita značky (viz. následující subkapitola) stojí na pozadí těchto asociací, generuje je a dává jim směr. Jinými slovy, identita je hnací silou asociací, které jsou srdcem a duší značky. Investice do budování silné značky jsou proto základním předpokladem pro úspěch. Proti tomu soustavně působí mnoho vnějších i vnitřních tlaků, jak naznačuje následující

schéma.

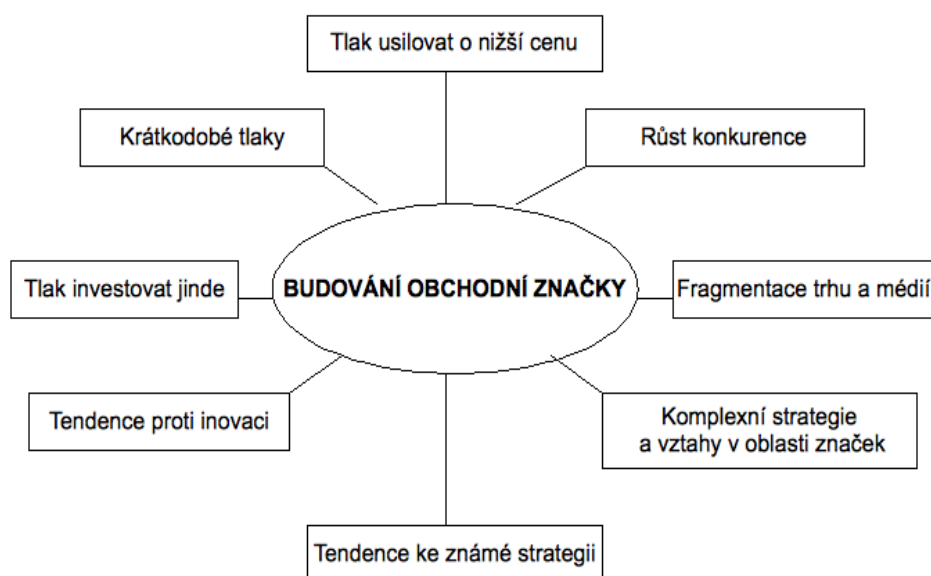


Schéma 1: 8 faktorů ztěžujících vybudování obchodní značky (Aaker, 2003, s.25)

3.2. Identita značky

Identita značky může působit jako příliš abstraktní, neuchopitelný pojem. Užitečné může být přirovnání k identitě člověka. Člověk vyznává a navenek komunikuje své základní hodnoty, chce něco představovat, být nějak vnímán, ukazovat jisté rysy své osobnosti a dávat najevo důležitost svých vztahů. To samé platí i pro značku obecně.

“Identita je unikátní sadou asociací, o jejichž vytvoření a udržení usilují stratégové světa obchodních značek. Tyto asociace reprezentují to, co značka představuje a zároveň naznačují určitý slib vůči zákazníkovi...Identita značky by měla pomoci zavést vztah mezi značkou a zákazníkem tím, že vytvoří nabídku určité hodnoty, jež má pro zákazníka význam funkční, citový význam související s jeho sebevyjádřením.” (Aaker, 2003, s. 60)

Značku lze vnímat ze čtyř různých perspektiv – jako **produkt**, jako **organizaci**, jako **osobu** a jako **symbol**. Soustředění se na všechny tyto čtyři dimenze umožňuje posoudit různé prvky identity značky. Značka jako produkt je vnímána především z hlediska atributů spojených s jejím výrobkem (výrobky), s jeho kvalitou, typem použití, jeho uživateli, zemí výroby, atp.

Naopak vnímání značky jako organizace směřuje spíše ke spojení s atributy organizace jako takové (společenská zodpovědnost, vztah k životnímu prostředí, důraz na kvalitu, inovace, lidi, kulturu, hodnoty, a další). Tento aspekt značky je úzce spojen také s vnímáním organizace jako zaměstnavatele. Poloha značky jako osoby značku “zlidšťuje”, dělá ji uchopitelnou. Chanel by asi byl elegantní Francouzskou s vytříbeným vkusem, Apple zase uvolněným, kreativním, neformálním mladíkem v džínách, který jde proti proudu. Vnímá-li zákazník značky prostřednictvím atributů osoby, je pro něj také snazší vytvořit si k němu vztah (např. značka asistenční služby jako přítel, který tě nenechá ve “štychu”). Vnímání značky jako jejího symbolu může ulehčit její rozpoznání a zajistit soudržnost. Typickým globálním příkladem jsou oblouky McDonald's, “fajfka” Nike či nakousnuté jablko Apple. Symbol nemusí být nutně jen vizuální, může jít i o metaforu, tradici, etc. Nejčastějším příkladem je ale právě logo.

Identita je vizí a duší značky, odráží strategický záměr značky, čeho chce značka dosáhnout, na co aspiruje. Vyjadřuje v čase přetrvávající atributy značky. Strategické budování identity omezují mnohdy kroky taktického, krátkodobého charakteru.

V cestě za budováním identity značky stojí několik “pastí”. První je **past obrazu značky**. Obraz značky, tedy to, jak je značka reálně vnímána, se tak stává její identitou. Jinými slovy, značka si nechá vnějškem “podsouvat”, jaká vlastně je. Jde-li o kladný obraz, je tento pasivní přístup poměrně pohodlný. Obraz však vyjadřuje spíše minulost, zatímco identita značky by měla být proaktivně namířena směrem do budoucnosti, dynamická, anticipující změny, atd. Při srovnání (opět pro lepší představu) s člověkem: Sportovní talent je zvyklý na chválu svých výkonů. Okolí mu podsouvá image jednostranně (sportovně) výjimečně nadaného člověka. Chvála je mu příjemná, proto v tomto směr “pasivně” pokračuje. Přitom by měl raději následovat a rozvíjet svůj další silnější talent (např. analytické myšlení nebo kreativitu v psaném projevu), který by pro něj z dlouhodobého hlediska byl daleko přínosnější, ale o kterém toho jeho okolí tolik neví. **Past pozice značky** je důsledkem nucené zkratky komunikačních sdělení a vymezováním se vůči konkurenci. Budování značky nesmí být zaměřováno s tvorbou reklamní kampaně. Značce pak logicky chybí potřebné základy a hloubka, z které musí vycházet všechna dílčí rozhodování a kroky. Další riziko představuje **past vnější perspektivy** spojená s plnou orientací na směřování zákazníka ke koupi/akci.

Absence vnitřní orientace pak přenáší právě na zaměstnance, kteří v tomto případě často neznají hodnoty a vize firmy (značky), pro kterou pracují, a logicky tak nelze očekávat, že je budou uvádět do života a přenášet na reálné zákazníky. Velmi častou je **past fixace na atributy výrobku**. Silná orientace na vlastnosti výrobku jako na jediný relevantní základ pro rozhodování o nákupu/akci je spojena s podceňováním vlastní základní hodnoty a poslání, esence značky. Schéma níže naznačuje, že omezení se jen na jádro značky produktu, je velmi omezené. Navíc zde existuje velké riziko malé schopnosti rozlišení výrobku či jeho jednoduché nápodoby. Předpoklad racionálního zákazníka s orientací na vlastnosti produktu, zákazníka srovnávajícího a vyhodnocujícího objektivní informace je také spíše v rovině teorie. (Aaker, 2003)



Schéma 2: Značka je víc než výrobek. Ilustrace k pasti fixace na atributy výrobku (Aaker. 2003, s. 64)

3.3 Employer Brand

3.3.1 Výklad pojmu a historie

Jedna z definic employer brandu z roku 1996 (Tim Ambler z London Business School a Simon Barrow) zní: **“Značku zaměstnavatele definujeme jako balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů poskytovaných v rámci zaměstnání a identifikovaných zaměstnávající společností.** Hlavní rolí značky zaměstnavatele je poskytnout managementu ucelený rámec, který mu umožní zjednodušit a zaměřit priority, zvýšit produktivitu a zlepšit získávání i udržení nejlepších zaměstnanců a zvýšit jejich odpovědnost a oddanost.” (Barrow, Mosley, 2005, s. xvi - předmluva)

Jeden z průkopníků teorie employer branding, Simon Barrow, popisuje ve své knize (Barrow, Mosley, 2005), jak se u něj tento pracovní směr a vize zrodily. Z pozice CEO reklamní agentury přešel v rámci jedné skupiny do vedoucí pozice HR agentury. Princip byl stejný, stále se pod jeho vedením vyráběly na základě mnohdy nemalých rozpočtů tisíce inzerátů (na vypsání pozice), brožury (na nábor absolventů) a spousta komunikačních materiálů (interní komunikace). Postrádal však plánování a průzkum tak samozřejmý v oblasti marketingu a nezbytný pro vytvoření ne jen kreativy konkrétních podkladů, ale i celkové strategie a přístupu.

Důležitost zaměstnanců pro vytváření značky a pro úspěch podniku na příkladech přístupu velkých leaderů a jejich vyjádřeních na toto téma ilustruje Philip Kotler: “Naši lidé (naši zaměstnanci) pro mě představují první linii zákazníků” (Anita Roddicková, legendární zakladatelka firmy Body Shop). “Nikdy nevytvoříte skvělé vztahy se zákazníky pokud nejprve nezajistíte dobré vztahy se zaměstnanci” (Walt Disney). Jak jinak lze lépe zprostředkovat zákazníkům firemní hodnoty než přes zaměstnance? Disney proto vštěpuje zaměstnancům “tvořivost”, 3M “inovativní přístup” a např. Intel zase “podstupování rizika”. (Kotler, 2003, s. 168-179)

“Každý zaměstnavatel bez výjimky chce být atraktivní pro stávající i budoucí zaměstnance. Důvody lze vyjádřit dvěma slovy: "dlouhodobá konkurenceschopnost." Je-li cílem vaši

společnosti dlouhodobě udržitelný zisk, pak jedním ze strategických cílů by mělo být budování značky dobrého zaměstnavatele. Kdy? Stále. Značka zaměstnavatele funguje jako magnet na uchazeče, ze kterých si - v ideálním případě - vybíráme ty, kteří přinesou know-how, zvýší inovační potenciál nebo rozsah úspor. Přirozeně jsou velké rozdíly mezi firmami v závislosti na lokalitě a předmětu podnikání. Vždy však platí, že motivovanější zaměstnanci jsou loajálnější, efektivnější, méně nemocní a lépe hospodaří se svěřenými prostředky. Značku zaměstnavatele ovlivňujeme každodenními detaily. Prvním bodem kontaktu a vizitkou firmy je často personální inzerce, její grafická a obsahová úprava. Okamžikem pravdy pro uchazeče je přihlášení se do výběrového řízení a následný způsob komunikace firmy s ním - rychlost odezvy, zaslání pozvánky, nabídky nebo zamítnutí.” (Moderní řízení, 2010, 77)

Velmi pozitivním příkladem v oblasti budování značky zaměstnavatele je společnost **Avon**. Už v osmdesátých letech běžela ve Velké Británii kampaň “Avon you make me smile”. Tvářila se jako spotřebitelská, ale stanoveným (a splněným) cílem bylo ve skutečnosti přesvědčit 40 000 žen, aby se staly obchodní zástupkyní a měly důvod k návštěvám lidí ve svém okolí. Avon to možná tehdy nenazýval Employer Brandingem, což nic nemění na tom, že je dlouhodobým vzorem v porozumění a umění nadchnout tisíce lidí na celém světě pro práci pro něj. Umí je totiž přesvědčit, že práce pro něj znamená trávit více času s jejich přáteli (prohlížením Avon katalogu). Velmi dobře si ještě v hlubší minulosti jako zaměstnavatelé vedly armády. Vzájemná podpora mezi jejími členy, sdílení hodnot, hrdost na příslušnost a vidina vyššího cíle za současného čerpání nejrůznějších benefitů vyvažujících rizika, které vojáci postupují, měla již v minulosti velký vliv na vytváření image armády jako zaměstnavatele. Letecké společnosti (např. British Airways) také vytvářejí velmi dobré značky zaměstnavatelů, kombinující uznání, mnohdy i obdiv široké veřejnosti, vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci, tréninkové programy a zajímavé benefity ve formě zlevněných letenek. (Barrow, Mosley, 2005)

Employer branding se musí odrazit ve způsobu, jakým jsou lidé řízeni, jakým je jim nasloucháno a jak jsou zapojováni. Jako marketingový přístup k HR obecně, budování značky zaměstnavatele není oddělenou funkcí oddělení HR, podpora musí být zřejmá především ze strany top managementu, zapojen by měl být i marketing. Bez podpory svrchu

jsou pozice type “Talent manager”, “Resourcing manager”, či v ideálním případě “Employer brand manager” a iniciativy organizačního rozvoje či interní komunikace a marketingu mnohdy prázdným výkřikem. Dostatečně nevyužity zůstávají i externí zdroje, personální agentury a konzultanti jsou totiž často najímáni na řešení okamžitých potřeb naplnění pracovních pozic, nikoli na tvorbu dlouhodobějších strategií. Na druhou stranu je ale otázkou, zda se například najaté PR agentury na oblast interní komunikace snaží porozumět potřebám a postojům zaměstnanců a snaží se své komunikační know-how maximálně přizpůsobit.

Employer branding musí být založen na spolupráci mezi jednotlivými odděleními (HR, interní komunikace, marketing, vedení). Ta však musí platit vzájemně. Tedy například i marketing by měl konzultovat kampaně a kroky, které se nějakým způsobem dotýkají zaměstnanců. Britský obchodní dům **Sainsbury's** spustil na konci devadesátých let televizní kampaň “*Something to shout about*” s cílem vyvrátit mylnou představu (potenciálních) zákazníků, že je dražší než ostatní obchodní domy, která vznikla kontraproduktivně vnímáním nadstandardních služeb a kvality. Problém se však objevil v exekuci. V reklamě vystupoval “komentátor” cenového systému řetězce obchodních domů a řadový zaměstnanec, který však působil vedle vybraného profesionála (komentátor), jako malinký ponížený chudáček. Reklama mohla mít krátkodobý obchodní úspěch, ale způsobila vlnu odporu mezi zaměstnanci řetězce. Uražená masa zaměstnanců (140 000) a široké povědomí o image zaměstnance Sainsbury's však řetězci dlouhodobě spíše uškodily. Přestože v něm vystupoval zaměstnanec, je velmi pravděpodobné, že nikdo z HR, interní komunikace či z managementu jednotlivých provozoven ho ani neviděl. O testování samotných zaměstnanců nemluvě. Otázka vnímání spotů samotnými zaměstnanci zřejmě nevyvstala ani top managementu, jehož rukama natočený materiál obvykle před vysíláním musí projít. (Barrow, Mosley, 2005)

Pozitivním případem je naopak launch kampaň automobilové značky **Saturn**. Saturn Corporation byla založena jako dceřinná společnost General Motors za účelem udržení jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti v roce 1985 v reakci na ropné šoky a rostoucí podíl zahraničních vozů s nižší spotřebou (Honda, Toyota, aj.) na domácím trhu. Vybudovat silnou značku na přesyceném trhu s automobily byl náročný úkol a pouhé vyzdvihování předností jejích modelů by ho asi nesplnilo. Zaváděcí kampaň značky byla tedy postavena na hodnotách společnosti (silná firemní kultura, týmová práce, angažovanost zaměstnanců) a na vyprávění

příběhu z pohledu jejích zaměstnanců, v další vlně pak na budování komunity zaměstnanců, prodejců a uživatelů Saturnu (např. organizace festivalu “Saturnstock” u továrny automobilky ve Spring Hill). Reklamy s okny každodenního života zaměstnanců “vyprávěné” z jejich vlastního pohledu (stěhování do Spring Hill, den otevření automobilky, naděje, pocit naplnění z práce, atd.) byly doprovázené i specifickou prodejní strategií. Ta měla za cíl eliminovat cenovou válku a nepříjemné smlouvání o cenu u prodejců pomocí zamezení konkurence v rámci Saturnu v jednotlivých oblastech, pevnou cenu a v neposlední řadě dosazením člověka s pevným zaměstnaneckým platem na každou prodejnu. Tento zaměstnanec byl informován o vozech, ale i o hodnotách společnosti a zákazník tak nebyl jen v rukách prodejce odměňovaného na základě provize z prodeje. (Aaker, 2003) Zaváděcí kampaň značky i obchodní výsledky vykazovaly nadprůměrný úspěch, který je vzorovým příkladem budování značky jako organizace a propojením interního a externího HR marketingu s celkovým marketingovým mixem.

V případě Saturnu měla kampaň primárně zaměřená na získání nových zákazníků logicky také vliv na značku Saturnu jako zaměstnavatele. Jakákoli komunikace navenek ovlivňuje logicky obě tyto sféry. Aktuální příklad, tentokrát “obrácený” a z českého prostředí je společnost **Slevomat**. Internetový zprostředkovatel slev na produkty a služby, první a nejúspěšnější slevový server z následovatelů zahraničního Grouponu, logicky komunikuje především na internetu. Skupina fanoušků serveru je v současné době s počtem 115 519 fanoušků čtvrtou největší fan page na českém Facebooku, zároveň vykazuje abnormální růst (k 14.4.2011 za uplynulý měsíc 18,69%).⁴ Logickým nástrojem publicity na internetu, která získá další zákazníky je virální video. Slevomat nyní na podstránce svého webu www.zamestnanisnu.cz spustil kampaň na obsazení pozice Testovače slev pro Slevomat.cz. Série umístěných videí začíná monologem šéfa serveru na téma požadavků na uchazeče: “...ideální kandidát má rád dobré jídlo a zábavu. Miluje masáže a nevadí mu pobyt v luxusním prostředí. Vysoká škola tady nehraje roli. Zato vysoké nasazení při testování osmichodového degustačního menu může být u přijímacího pohovoru rozhodující”. Místo CV mají zájemci zaslat video, v kterém řeknou, proč se právě oni hodí na danou pozici. Na stejném webu jsou

4 Social Bakers : Heart of Facebook Statistics [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Czech Republic Facebook Statistics. Dostupné z WWW : <<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>>.

umístěna vtipná videa z fiktivních přijímacích pohovorů i videa zaslaná uchazeči.⁵ Celá akce generuje “buzz”, vedle motivovaných zájemců o zaměstnání a soutěžního prostředí tak logicky přivede na stránky Slevomatu zákazníky, kteří vtipná videa sdílejí dále svým přátelům online. Slevomat tak cíleně buduje svoji image otevřené, mladé společnosti, která komunikuje svým zákazníkům práci lidí, kteří za ní stojí a prací se baví. Slevomat náborovou inzercí (ve velmi neformální podobě) již dříve umísťoval např. na své stránce na Facebooku. Tato akce a celkově dlouhodobá strategie Slevomatu je příkladem integrace hodnot firmy jako zaměstnavatele a firmy pro zákazníky, budování značky zaměstnavatele.

Koncepce employer branding se poprvé začala takto pojmenovaná objevovat na přelomu osmdesátých a devadesátých let. V roce 1995 byl pod záštitou London Business School uskutečněn průzkum mezi výběrem sedmadvaceti nejlepších zaměstnavatelů ve Velké Británii, konkrétně mezi lidmi, kteří v nich pracovali v oblasti HR, marketingu a komunikace. Výsledky byly publikovány v roce 1996 v *Journal of Brand Management*. U řady respondentů, především přímo z oddělení HR, byl znát negativní přístup k používání marketingového “jazyka” v oblasti lidských zdrojů. Mnoho z nich totiž vnímalo mluvu marketingu jako falešnou a manipulativní, což ukazuje na **vzájemné neporozumění mezi funkcemi marketingu a HR**. Respondenti vnímali také existenci tohoto konceptu spíše implicitně, neviděli ho jako samostatný a zřetelný přístup. Další bariérou se ukázal být strach z přidání další “agendy” do tak již časově nabitého plánu. Objevovaly se výpovědi typu “Děláme pro budování naší značky jako zaměstnavatele velmi málo, potřebujeme na tom pracovat, máme ale mnohem naléhavější záležitosti”. (Barrow, Mosley, 2005)

Nabízí se srovnání se starým převráceným přístupem k marketingu: “K marketingu se dostaneme, až se nám povede zvednout tržby”. Henry Ford kdysi říkal, že poslední dolar, který by měl v kapse, by dal na reklamu. Neměl by být marketing, který přitáhne do společnosti ty nejlepší lidi a pomůže je tam i udržet dostatečně motivované k nadstandardním výkonům, samozřejmostí? Výkonnost společnosti se ale, opět jaksi převráceně, v očích respondentů ukázala být stěžejním předpokladem pro silnou značku zaměstnavatele: “Reputace je důležitá, ale první musíte být dobrý v tom, co děláte, podávat výkony, to pomůže

5 Slevomat [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Zaměstnání snů . Dostupné z WWW: <<http://www.zamestnanisnu.cz/>>.

vybudovat značku.”, či “Je pro nás velmi těžké budovat naši značku zaměstnavatele, protože jsme neměli v posledních dvou letech dobré výsledky”. Z celého průzkumu tedy vyšlo, že employer branding je vnímán jako něco, čemu se ve firmách lze věnovat, je-li na to čas a prostor (a těch většinou moc nebývá). Další překážkou se ukázala být malá důvěra lidí z HR v podporu ze strany top managementu. Většina respondentů byla naopak velmi optimistická při posuzování přínosu konkrétních marketingových nástrojů v HR. (Barrow, Mosley, 2005)

První větší konference a semináře s tématem employer brandingu se začínají uskutečňovat zhruba ve stejné době jako výše uvedené průzkumy. Časopis The Economist udělal v roce 2003 na toto téma průzkum, z kterého vyšlo, že povědomí o koncepci employer brandingu panuje mezi 61% profesionálů z oblasti HR a 41% lidí z dalších oblastí činnosti podniku. Mnoho firem se ale stále domnívá, že se pod tímto pojmem skrývá atraktivita náborové inzerce a interní komunikační kampaně prodávající výhody zaměstnavatele v prázdných frázích jako “skvělé místo pro práci”. Toto jsou jen vrcholky, strategie, jako každá, musí jít k základům a **do hloubky**. (Barrow, Mosley, 2005)

3.3.2 Finanční pohled

Hodnota značky zaměstnavatele je podceňovaná i finanční komunitou, investičními společnostmi a akcionáři firem obecně. Lidé pracující ve firmě vytváří hodnoty, jsou jejím kapitálem. Logicky z toho vyplývá, že úspěch společnosti jako zaměstnavatele by měl být **jednou z oblastí zájmu investorů a akcionářů**. Pozornost na finančních trzích dostanou většinou bohužel až ve chvíli, kdy nastává nějaký negativní obrat. Typickými příklady jsou strategické neshody na úrovni top managementu či stávky odborů či skupin zaměstnanců, které mohou v některých odvětvích způsobit za den milionové ztráty (letecký průmysl, výroba na zakázku, aj.). Chce-li společnost demonstrovat, jak se jí daří jako zaměstnavateli, měla by být schopna investorům a samozřejmě i médiím jako zprostředkovatelům poskytnout měřitelné a srozumitelné hodnoty na pravidelné bázi. V současné době jsou velmi populární žebříčky nejlepších zaměstnavatelů sestavované konzultanskými společnostmi v oblasti HR (Aon Hewitt a další) nebo médii (roční hodnocení The Financial Times, kniha Britain's Best Employers vydávaná The Gurdian a Corporate Research Foundation a další). (Barrow, Mosley, 2005)

“K měření **hodnoty značky zaměstnavatele** slouží sledování trendů ve vývoji klíčových indikátorů (KPI), jimiž jsou data shromážděná z personálních systémů, webových statistik a z pravidelných průzkumů mezi zaměstnanci. Mohou jimi být: průměrná doba obsazení volné pracovní pozice, poměr zobrazení/odpovědí na pracovní inzerát, parametry návštěvnosti kariérních stránek, fluktuace, míra spokojenosti a motivovanost zaměstnanců, zapojení zaměstnanců do nepracovních aktivit a další.” (Moderní řízení, 2010, s. 77)

Také reklamní agentury a poradenské společnosti vyvíjejí vlastní přístupy k **měření hodnoty značky obecně**. Poradenská společnost **Interbrand** používá sadu následujících kritérií, podle kterých každoročně sestavuje žebříčky nejhodnotnějších značek: vedoucí postavení, stabilita, trh (konkurence, růstovost, stabilita), mezinárodní rozměr, trend a podpora (investice do značky). Reklamní agentura **Young & Rubicam** definuje čtyři oblasti měření: odlišnost od dalších značek, relevance pro respondenta, váženost (kvalita, popularita) a znalost. Existuje řada dalších přístupů, například metoda **Equitrend** společnosti Total Research zhodnocuje jako jedno z hlavních měřítek i zákaznickou spokojenost a tím nabízí pohled na sílu značky uvnitř její vlastní zákaznické základny. Řada výzkumů dokázala, že vysoká hodnota značky znatelně snižuje pokles prodeje při zvýšení ceny a má znatelný vliv na cenu akcií. (Aaker, 2003). Také všechny tyto přístupy jdou do jisté míry aplikovat na hodnotu značky zaměstnavatele, která má na ekonomický úspěch organizace také nepopiratelný vliv.

V souvislosti s akciemi je třeba zmínit, že akcionáři mají samozřejmě právo management ovlivňovat v důležitých rozhodnutích. Stále častěji vidíme příklady aktivity akcionářů (tzv. *shareholder activism*), kdy akcionáři vystoupí proti managementu. Znatelný je tento trend například u hedge fondů, které jsou velmi silnými a agresivními akcionáři. Významným akcionářem může být ale i sám management či zaměstnanci obecně (zaměstnanecké akcie, opce při navyšování kapitálu, atd.). Velmi významný se aspekt zaměstnavatele a hodnot zaměstnanců stává při fúzích a akvizicích. Literatura nabízí řadu příkladů, kdy fúzí dvou úspěšných společností došlo k pravému opaku kýžené synergie. Finanční komunita smýšlí v krátkodobém horizontu a jedná rychle, na průzkumy mezi zaměstnanci a HR strategie nebývá čas. Investoři mají také obvykle zkušenost jen z financí, nikoli z obchodu a managementu, o oblasti lidských zdrojů nemluvě. Dle amerického *National Bureau of Economic Research* byla přitom v roce 1982 celková průměrná hodnota **nehmotného finančního majetku** ve formě

intelektuálního a lidského kapitálu, který organizace vytváří a vlastní, 32% z její celkové tržní hodnoty. V roce 2001, kdy byl průzkum, opět mezi “top 500” společnostmi, opakován, činil tento podíl již 85%. (Barrow, Mosley, 2005) Není tedy kompetentní management lidských zdrojů jednou z největších potenciálních konkurenčních výhod? Do hodnoty značky a do hodnoty nehmotných aktiv společnosti se řadí vedle hodnoty zaměstnanců také hodnota zákazníků, obchodních partnerů a také znalostní a intelektuální kapitál. Philip Kotler dokonce vybízí podniky k “dekapitalizaci”, k vlastnění značek, nikoli hmotných aktiv a k zadávání výrobních činností externím partnerům: “Vlastněte značky, ne továrny.” (Kotler, 2003, s. 82) Že se teorie nepohybuje daleko od praxe dokazuje např. označení “Made in China (Indonesia, India,...)” na značkovém oblečení. Tato strategie snižuje samozřejmě zaměstnaneckou základnu. Společnosti mohou pro zlepšení své image deklarovat nevyužívání dětské práce a dalších forem nelidského zacházení se zaměstnanci (“no sweat work” iniciativy).

3.3.3 Komponenty Employer Brand

Používání pojmu **brand** se během 20.století znatelně rozšířilo, již není spojen jen se zbožím a službami. Jedním z přístupů lidského sebepojetí je vnímání sama sebe jako brandu a následné řízení svého života a kariéry v tomto směru. Celebrity mohou posloužit jako extrémní případ. Brand je obecně cokoli, co v sobě nese zřetelnou identitu a pověst (dobrou nebo špatnou) svázanou s touto identitou. Brand má větší dopad a sílu než značka. Zjednodušeně řečeno, brand je vždy značkou, ale neplatí to naopak. Je-li v této práci používán výraz značka, je synonymem pro brand. Obecně se dá dělit pro lepší pochopení podstaty na následující komponenty, jejichž příklady jsou aplikovány vždy následně na případ employer brandu.

- **Funkční benefity**

Brand nám v tomto směru slibuje výkon, službu, kterou od něho můžeme očekávat. Díky Gillete budou muži oholeni hladčeji během jediného tahu. Funkčním benefitem značky zaměstnavatele je plat, stálost práce a pocit bezpečí v pracovním prostředí, poskytnutí vybavení nezbytného pro vykonání úkolů a splnění cílů. Tyto benefity však nemusí být brány jen jako samozřejmost, naopak se mohou stát základními stavebními kameny značky zaměstnavatele, například využitím čtvrtletních prémie za splněné cíle, velmi atraktivním a

příjemným pracovním prostředím nebo poskytnutím pracovní technologie na úrovni vyšší než “konkurence”. (Barrow, Mosley, 2005) V kapitole 3.2 byla zmíněna past fixace na atributy výrobku, které představují právě funkční benefity. Nerozšíření hodnoty o emoční požitek a požitek sebevyjádření může lehce vést k nápodobě a omezovat flexibilitu značky. (Aaker, 2003)

- **Emocionální benefity**

Značky přinášejí vedle funkčních i hodnoty delikátnější a komplexnější. Holící potřeba Gillete nejen oholí hladčeji jedním tahem, ale mají znatelně zvýšit i atraktivitu pro druhé pohlaví, alespoň co lze dlouhodobě usuzovat z reklamních výstupů. Obecně se značky v tomto směru soustředí více na to, co cítíte, než na to, co potřebujete. U značky zaměstnavatele to není nic nového, již z Herzbergovy teorie X a Y můžeme vidět, že hlavním motivačním prvkem nemusí být jen plat a “cukr a bič”. Emoční vazba na zaměstnavatele je řízena celkovým pracovním dojmem a prožitkem, pocitem z úkolů, které zaměstnanec dělá, mírou jakou se cítí být zaměstnanec oceňován svými kolegy a jak oceňuje on je, důvěrou v kvalitu, význam a hodnoty organizace. Zatímco funkční benefity jsou zaneseny ve formální pracovní smlouvě, nadstavba benefitů je spíše součástí nepsané smlouvy psychologické. (Barrow, Mosley, 2005) Silná identita značky vyžaduje přítomnost funkčních i emocionálních benefitů. S emocionálními požitky bývají spojovány i požitky sebevyjádření, které značka jejímu uživateli poskytuje. Požitek sebevyjádření je oproti emočním benefitům, víc orientován na vlastní sebeprezentaci vůči okolí než na své vnitřní pocity. (Aaker, 2003) U zaměstnanců společností, které se těší velmi pozitivní image u širokých nebo pro tyto zaměstnance vztahných vrstev veřejnosti, bude pravděpodobně část výkonové motivace tvořena právě možnostmi sebevyjádření a sebeprezentace.

- **Benefity vyššího řádu, “DNA” značky**

Značka se obvykle vztahuje k různým produktům a službám, proto je patrná tendence hledání společného, spojujícího jmenovatele. Jednotlivé kosmetické produkty Revlon mají mnohdy zcela odlišné benefity (produkty od manikúry přes řasenku až k barvě na vlasy). Zakladatel společnosti Revlon se však pyšnil tím, že zatímco ostatní firmy prodávají “jen” kosmetiku,

Revlon kosmetiku jen vyrábí, ale prodává naději. Naději a sny o kráse, společný jmenovatel pro celou značku. Tento aspekt má logicky velký vliv na tvorbu celkové image brandu. Vzniklá aura pak má za následek například to, že lidé při “blind testu” hodnotí Coca-Colu ve srovnání s konkurenty obvykle hůř, než když vidí všechny značky. Smyslem značky zaměstnavatele není vytvářet nový soubor hodnot a image, ideální je, pokud je přenesena ta část z hodnot, které nese sám produkt společnosti, která je nějakým způsobem relevantní a smysluplná pro zaměstnance. Stejný princip platí pro soubor dceřinných společností, v holdingu také není místo pro soubory různých hodnot a jejich propagaci a důslednou implementaci do reálného chodu firmy. (Barrow, Mosley, 2005) Hodnota, která je jen na papíře totiž neexistuje.

- **Osobnost značky**

Zatím co výše zmíněné benefity popisují v principu to, co pro nás může značka udělat, styl a tón, jakým značka komunikuje tyto benefity, představují další dimenzi “brandingu” - osobnost značky. Výraz osobnost je v tomto významu používán zřejmě proto, že jak u člověka, tak u značky, oceňujeme jedinečnost a zároveň i jistou předvídatelnost v projevech v běhu času. V opačném případě pro nás může být těžké si k nim najít vztah. Některé značky se snaží v sobě odrážet osobnost svého zakladatele a majitele. V českém prostředí může jako příklad posloužit rodinný pivovar Bernard. Společnosti také vynakládají značné finanční obnosy na podporu ze strany známých osobností. Jak mohou být tato spojení nebezpečná, ukázaly v poslední době například aféry golfisty Tiger Woodse (spojení s Accenture a dalšími). Symbolem osobnosti ale nemusí být jen osobnost známá. V případě značky Harley Davidson je to drsný chlápek, který miluje svobodu a nezáleží mu na společenských standardech. K definování osobnosti je velmi vhodný nástroj sponzoringu. (Aaker, 2003) Příkladem může být Redbull, který sponzoruje extrémní sporty a nekonvenční akce, a tím implikuje osobnost svých zaměstnanců i spotřebitelů. Osobnost značky se netvoří jen současnou strategií, ale především historicky. Klíčovým přívlastkem je u jakékoli osobnosti *věrohodnost*. Zatímco osobnost značky se dá mnohem více řídit a upravovat komunikací, je zřejmé, že v případě značky zaměstnavatele je jakékoli mlžení a úprava reálného stavu již předem odhaleno. Je téměř nemožné prezentovat nereálnou skutečnost lidem, kteří v ní tráví týdně minimálně čtyřicet hodin. Definice takové značky musí vyjít spíše z hloubkového “čtení” současné

kultury a sdílených reálných aspirací zaměstnanců.

- **Positioning a diferenciace brandu**

Výše jmenované benefity, hodnoty a vlastnosti mají samozřejmě význam jen tehdy, znamenají-li něco pro cílovou skupinu. Každá značka má kolem sebe konkurenty, s kterými soupeří o pozornost, zájem a loajalitu cílové skupiny v dané oblasti. Brand positioning je “umění” zacílit na správnou skupinu pomocí těch nejpůsobivějších benefitů a sdělení. Značka musí být něčím výjimečná, jedinečná, diferenciovaná od zbytku. Pokud tomu tak je, nesmí usnout na vavřínech, neboť právě kopírování může být velmi rychlé. Je nutné vědět o tom, co dělá konkurence a být vždy o krok napřed. Image a “osobnost” značky hrají v tomto směru rozhodující roli. Jednotlivé potřeby často uspokojují zdánlivě konkurenční komerční produkty často spadající pod jednu společnost. Společnosti proto určují produktům často různý positioning – premium produkty a ty v nižší kategorii, podle cílové skupiny, podle distribučního kanálu, místa užití, atd. Totéž platí u značky zaměstnavatele. Je logické, že se ke všem skupinám zaměstnanců (eventuelně potenciálních zaměstnanců) nemůže komunikovat stejně. Zacílení té správné skupiny s tím správným sdělením a nabídkou je stejně klíčové v oblasti spotřebního zboží i v oblasti lidských zdrojů. (Barrow, Mosley, 2005)

- **Hierarchie značek**

Hierarchie značek úzce souvisí z výše zmíněným positioningem. Jednotlivé sub-brandy přitom mohou alespoň částečně vycházet ze společného souboru hodnot. Příkladem může být dámská značka Venus a pánská značka Gillete, obě oholí skvěle, ale s úplně jiným stylem. V otázce employer brandingů se tento aspekt stává velmi aktuálním především v souvislosti s různými značkami spadajícími pod stejnou skupinu. Příkladem může být společnost Nutricie, která spadá pod skupinu Danone. Do jaké míry se má značka přizpůsobit své skupině? Jaký stupeň kontroly se bude s dílčí značkou v této oblasti pojit? Tyto a další otázky si skupina musí být schopna zodpovědět. Má-li značka mnohoznačnou identitu (z důvodů dílčích značek nebo i cílových skupin značky), je důležité vytvářet sadu společných asociací, jádra značky. To pak umožňuje přizpůsobovat identitu dílčím značkám a trhům. (Aaker, 2003) V případě značky zaměstnavatele tak může jít o přizpůsobení “zákazníkovi” (montážní dělník versus

vysoce postavený manažer).

- **Vize a realita značky**

Vize značky je obvykle uchovávána v nějakém “ideálním” modelu (diamant, pyramida, aj.). Sama v sobě má již obsaženou strategii s důrazem na doručení *message* cílové skupině. Opravdová podoba značky se však pohybuje mimo model, je to každodenní zkušenost lidí, vnímání a asociace, které mají v hlavě. Velkolepá komunikace, která pak nedokáže dostát vzbuzeným očekáváním, je určitě spíše kontraproduktivní. Řada firem (např. Unilever) proto upřednostňuje dvě definice svých značek, realitu a vizi, aby zabránila jejich záměně. Neuvědomění si rozdílu mezi vizí a realitou se může stát zásadním problémem právě u zaměstnavatelských značek. *Corporate policy* a formulované hodnoty mohou zaměstnance odrazovat nejen lesklým papírem brožur, ale především snahou úmyslně přehlížet či dokonce zakrýt každodenní pracovní realitu, to co společnost pro zaměstnance opravdu znamená a co jim může reálně slíbit. (Barrow, Mosley, 2005) Shodu mezi slovy a činy zkoumá i dále popsaná studie Best Employers společnosti Aon Hewitts.

- **Brand management a rozvoj**

Zmenšování výše popsaného rozdílu mezi reálnou a chtěnou podobou brandu je jedním z hlavních úkolů brand manažerů. Na jednu stranu je třeba dodržet zásadu jasnosti, konzistence a kontinuity značky, na druhou stranu je třeba zavádět změny nutné pro rozvoj a “svěžest” značky. Tyto dva cíle se někdy mohou zdát být v protikladu a je složitým úkolem najít mezi nimi správnou rovnováhu. Mění-li se značka příliš, “ztratí se”, mění-li se málo, může ztratit relevanci. Corporate brand identity je složitá disciplína, zvážíme-li všechny kanály, kterými proudí sdělení o značce (balení, reklama, direct mail, POSM, sponzorství aj.), a mezinárodní rozšíření mnoha značek včetně jejich mutací. Ještě složitější se situace stává u služeb, kde jsou hlavními nositeli image značky zaměstnanci na úrovni přímého styku se zákazníky. Individuální lidé jsou považováni za jednu z nejsložitějších částí marketingového mixu. Přes produkt/služby se tak znovu dostáváme k tvorbě hodnot a jejich přenášení na zaměstnance, která souvisí velmi úzce také s employer brandingem. Má-li navíc být značka služby identická ve více zemích, je o to víc třeba počítat s propracovanou strategií práce se zaměstnanci. Dílčí

kroky a sdělení překrývající vždy ty minulé se mohou stát velmi matoucími, v komunikaci se zaměstnanci je kontinuita kombinující reakce na měnící se potřeby a postoje zaměstnanců více než nutná. Zaměstnanec se lehce může stát obětí proudů měnících se podnětů (mnohdy také se měnícího) managementu. Získání, udržení a motivování těch nejhodnotnějších zaměstnanců má zásadní význam od “top” strategických pozic přes liniový management až k ambasadorům značky, s kterými se třeba přímo setkává zákazník. Obsah a strategie by při tom měla převládat nad formou, nablýskané náborové materiály a “trendy” interní komunikační kampaň nestačí. Employer branding je o dlouhodobém přenášení hodnot, jejich udržování, ale zároveň i rozvíjení a citlivém přizpůsobování aktuálnímu stavu a směru. (Barrow, Mosley, 2005)

3.3.4 Budování značky zaměstnavatele v České republice

Jako příklady marketingového přístupu k HR v České republice byly výše v této práci jmenovány v různých souvislostech firmy z oblasti management consultingu (BCG, McKinsey, a další), poradenské firmy (Deloitte a další), 3M, Česká spořitelna a v kontextu obchodních zástupců, ne přímo zaměstnanců, i Avon. Příkladem svěžího novátorského přístupu byla zmíněna také společnost Slevomat či Brusson. U všech těchto firem lze samozřejmě sledovat v rámci marketingového přístupu k lidským zdrojům i budování značky zaměstnavatele. Česká spořitelna vytváří strategickou koncepci *zaměstnavatele první volby*, BCG na svém webu věnuje více než polovinu obsahu představení sebe jako zaměstnavatele. Specifikuje požadavky na pracovníky, nastiňuje průběh kariéry, svůj přístup, či oceňování zaměstnanců ženského pohlaví. Accenture vyhláší soutěž mezi studenty o nejlepší návrh náborové kampaně motivující mladé talenty z IT pro práci v této firmě. Dalo by se dále pokračovat, účelem ale není vyjmenovat všechny aktivity v tomto směru. Analýza a porovnání aktivit firem by bylo námětem na rozsáhlejší studii. Úspěšné společnosti si extrémní důležitost kvalitních, výjimečných, loajálních a motivovaných zaměstnanců uvědomují. Většina z nich své aktivity nenazývá marketingovým přístupem či budováním značky zaměstnavatele, což nic nemění na faktu, že jimi v realitě jsou. Tímto případem je do jisté míry i společnost Nutricia, jak ukazuje průzkum dále.

Nůžky úspěšnosti firem se budou rozvířat výkonem a motivací vlastních zaměstnanců stále

více. Důležitost budování značky zaměstnavatele začínají rozpoznávat firmy samotné, příležitost v nich logicky vidí i poradenské společnosti a agentury. Společností, která vidí v této oblasti také nevyužitý prostor a snaží se profilovat jako poskytovatel poradenství přímo v oblasti HR marketingu, je společnost LMC (mj. provozovatel portálů jobs.cz a prace.cz). Společnost má vedle HR inzerce a HR systémových aplikací zjednodušujících rutinní činnosti náboru právě HR marketing jako třetí hlavní pilíř své činnosti. Z monitoringu médií na základě klíčového slova “značka zaměstnavatele” vyplynulo, že LMC aktivně využívá nástrojů PR, aby se zviditelnila také v této oblasti, která je velmi perspektivní a do jisté míry ne zcela obsazená. Například pro časopis Moderní řízení (2010, s. 77) se k značce zaměstnavatele vyjádřil HR Marketing Manager společnost, Petr Liko: “Značku dobrého zaměstnavatele nevybudujete přes noc. Aby byla autentická, vždy je postavena na skutečné identitě a realitách firmy. Má to jednu obrovskou výhodu: ti, které díky ní zaujmete, budou pro vás pracovat rádi i v horších časech a ještě dlouho poté, co nastoupí do firmy a získají možnost srovnání. O šíření dobrého jména "šeptandou" mezi lidmi ani nemluvě.” Propojením s portálem jobs.cz a prace.cz získává LMC konkurenční výhodu v podobě znalostí českého pracovního trhu. Personální agentury se v tomto směru zatím výrazněji neprofilují. HR poradenství poradenství v této oblasti poskytují ale i poradenské společnosti jako například Deloitte (klientem je např. zmiňovaná Česká spořitelna).

4. Studie Best Employers

4.1 Historie a metodologie

“První žebříček nejlepších „TOP 100 zaměstnavatelů“ publikovala společnost Hewitt v roce 1997. V roce 2001 byla studie po Severní Americe, Asii a Austrálii rozšířena i do Evropy a jako první se jí měly možnost zúčastnit společnosti v Maďarsku a Německu. Do roku 2004 se Hewitt *studie Best Employers* rozrostla do globálního měřítka a v současnosti je do ní zapojeno téměř 30 zemí po celém světě. Široký mezinárodní záběr studie tak umožňuje sestavovat mezinárodní žebříčky nejlepších zaměstnavatelů a analyzovat a srovnávat praktiky řízení lidských zdrojů z mezinárodního hlediska. Letos zpracovává Aon Hewitt (společnost Hewitt Associates fúzovala se společností Aon) studii Best Employers Česká republika již po

osmé.”⁶

“V této studii byli zaměstnavatelé posuzováni na základě tří aspektů - názorů jejich vlastních zaměstnanců, personálních politik společnosti a pohledu jejich nejvyššího vedení. Klíčovým pojmem pro stanovení pořadí společností v žebříčku je tzv. motivovanost (engagement) zaměstnanců. Motivovanost je v průzkumech společnosti Hewitt definována jako stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě, který je charakterizován třemi modely chování:

- zaměstnanci mají silnou vnitřní touhu pracovat pro firmu i v budoucnu
- zaměstnanci se o firmě vyjadřují pozitivně před svými spolupracovníky, přáteli, potenciálními zaměstnanci a klienty
- zaměstnanci v práci vynakládají mimořádnou snahu a nasazení, které přispívá k lepším výsledkům firmy”⁷

“Studie se skládá ze tří částí, první z nich je **průzkum motivovanosti zaměstnanců**. Motivace se přitom chápe dle výše uvedené definice a faktory motivovanosti se zkoumají u zaměstnanců celkem v šesti oblastech, které jsou znázorněny v obrázku níže. Zaměstnanci vyplňují obvykle elektronicky přes internet dotazník, který zabere v průměru 20 minut. Společnosti s 50 až 500 zaměstnanci zvou do průzkumu všechny pracovníky, společnosti s více než 500 zaměstnanci náhodně vyberou statisticky vypovídající vzorek 500 - 1500 zaměstnanců, kteří budou reprezentovat celou zaměstnaneckou populaci ve firmě.

6 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika: Vývoj. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm>>.

7 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika: Vývoj. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2010.htm>>.

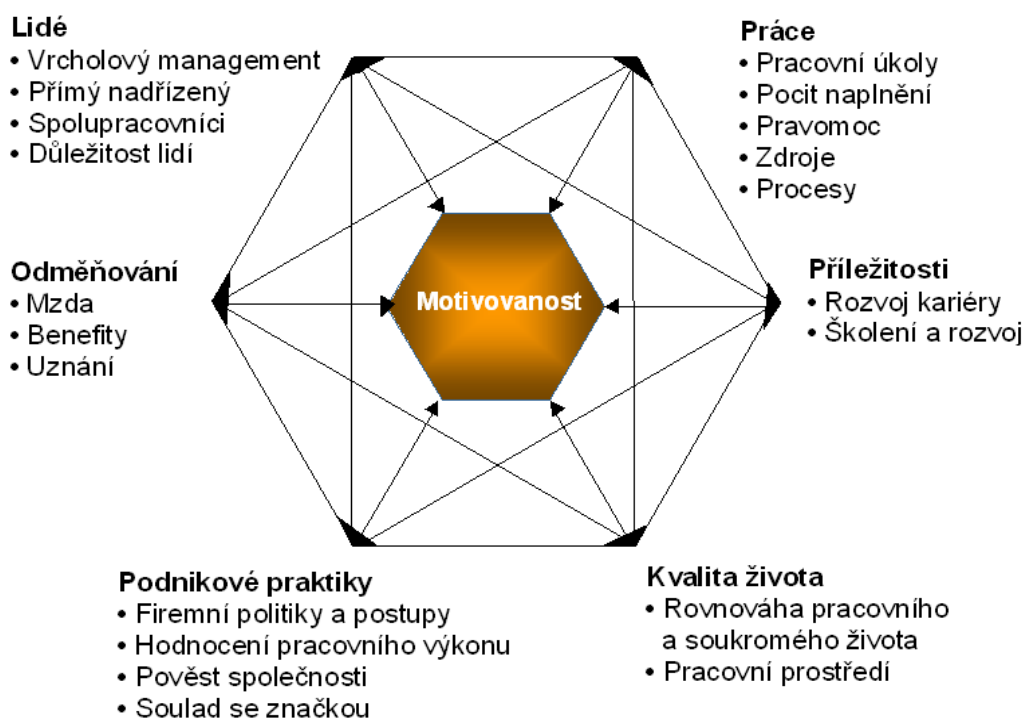


Schéma 3: Kritéria hodnocení motivovanost zaměstnanců, AON Hewitt. Zdroj: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm>

Druhou část studie tvoří **analýza personálních politik**. Dotazník Auditů personálních politik vyplňuje manažer lidských zdrojů. Dotazník byl vytvořen tak, aby jeho jednotlivé části mohly být zadány k vyplnění různým pracovníkům či oddělením, kteří mohou mít lepší přístup ke zkoumaným informacím. Vyplnění dotazníku trvá v průměru 1,5 až 3 hodiny, v závislosti na míře dostupnosti a uspořádání personalistických dat ve společnosti. Analýza personálních politik identifikuje, co odlišuje *nejlepší zaměstnavatele* od těch ostatních. Celá analýza byla vyvinuta za účelem shromáždění informací o přístupech, praktikách a politikách ovlivňujících řízení lidských zdrojů ve společnosti, a to v následujících klíčových oblastech:

- Získávání a výběr / Adaptace / Změna organizace
- Řízení talentů
- Rozvoj a školení / Interní komunikace
- Pracovní prostředí
- Odměny a uznání
- Pracovní a mimopracovní čas

- Finanční zabezpečení

Třetí, poslední, částí studie je **průzkum mezi vrcholovým vedením**. Na otázky průzkumu odpovídá generální ředitel nebo celé vedení společnosti a jejich vyplnění trvá přibližně 20 minut. Průzkum mezi vrcholovým vedením je vypracován tak, aby shromáždil názory zástupců společnosti na jejich strategii a filozofii řízení lidských zdrojů a zároveň zjišťuje jejich pohled na společnost jako zaměstnavatele. Respondentům jsou kladeny otázky na jejich filozofii a přístup k vedení lidí. Zvláštní pozornost je věnována následujícím oblastem:

- Motivovanost vedení společnosti
- Vnitřní shoda ve vedení
- Firemní strategie a obchodní priority
- Priority v oblasti řízení lidských zdrojů
- Komunikace vedení společnost⁸

“Umístění v žebříčku studie *Best Employers* je závislé na dvou základních faktorech - míře motivovanosti a míře souladu. Míra motivovanosti je získána z Průzkumu motivovanosti mezi zaměstnanci a v každé společnosti určuje procento zaměstnanců, kteří mohou být považováni za motivované. Míra souladu popisuje vztah mezi potřebami zaměstnanců, pohledem vedení společnosti a politikami a nástroji, které společnost využívá v personální práci.”⁹ Uvedený vztah a vzájemné vztahy jsou přehledně znázorněny na schématu níže.

8 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika: Metodologie. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm>>.

9 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika: Vyhodnocení/žebříček. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/ranking.htm>>.

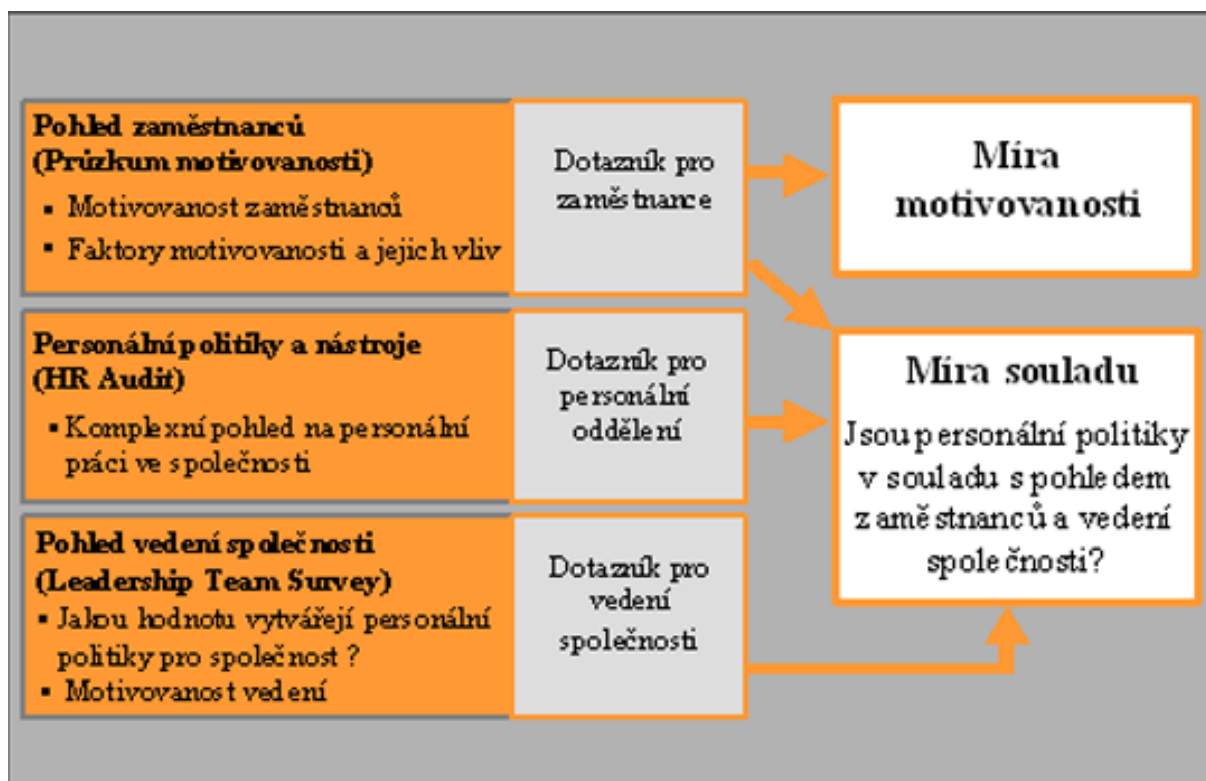


Schéma 4: 3 roviny Best Employers.

Zdroj: <http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/ranking.htm>

Za soutěží je patrný komerční zájem společnosti Aon Hewitt, neboť i když je účast neplacená, získané kontakty a informace společnosti zcela jistě dopomohou k mnoha nápadům a zakázkám. Studie však dle mého názoru funguje na principu win-win pro obě strany. Co může společnost účastí získat? Na stránkách společnosti Aon Hewitt se můžeme dočíst o následujících výhodách, které lze považovat za objektivní:

“Detailní zpětnou vazba. Profesionálové v oblasti lidských zdrojů mají většinou obecnou představu o úrovni spokojenosti svých zaměstnanců a otázkách, které je trápí. Není překvapením, že při nedostatku objektivních informací často převládá “nejhlasitější” názor. Účastí ve studii *Best Employers* získávají naši klienti aktuální, ucelený a detailní obrázek o současné situaci a navíc jsou schopni definovat nejpalčivější problémy a opatření, které je nutné implementovat.

Benchmarking - porovnání s ostatními. Zúčastněné společnosti obdrží srovnávací údaje na národní a mezinárodní úrovni, které jim mohou významně pomoci při rozhodování o

strategických otázkách v oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě srovnání názorů vlastních zaměstnanců se zaměstnanci jiných společností v České republice a dalších zemích Evropy, získají detailní přehled o obvyklých personálních politikách a trendech. Všechny zúčastněné společnosti obdrží zdarma souhrnnou zprávu, která přinese informace o politikách nejlepších zaměstnavatelů a shrne základní poznatky ze všech tří součástí studie.

Publicita a uznání. Umístění mezi *nejlepšími zaměstnavateli* nepřináší pouze zřetelné výhody v oblasti řízení lidských zdrojů ve srovnání s konkurencí, ale zvyšuje prestiž a renomé dané společnosti v očích jejich současných a potenciálních obchodních a dalších partnerů. Pokud se společnosti nepodaří umístit v TOP seznamu, její jméno zůstane v tajnosti a neobjeví se v žádných veřejných materiálech. Výsledky dostane pouze daná společnost.”¹⁰

4.2 Žebříček Best Employers Česká republika 2009/2010

“15. dubna byl českou pobočkou poradenské a outsourcingové společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů Hewitt již posedmé vyhlášen žebříček nejlepších zaměstnavatelů na základě studie Best Employers České Republiky.

Podmínkou účasti bylo, stejně jako v minulých ročnících, působit na českém trhu minimálně 2 roky a splnit minimální počet 50 stálých zaměstnanců. Samotná účast ve studii ani základní výstupy nejsou zpoplatněny. Do letošního ročníku se přihlásilo celkem 58 společností, z nichž 50 splnilo podmínky pro zařazení do žebříčku. Výsledky studie vycházejí z názoru 8042 zaměstnanců a 197 vrcholových manažerů, kteří prostřednictvím vyplněných dotazníků vyjádřili názor na svého zaměstnavatele. Tento vzorek respondentů reprezentuje zaměstnaneckou populaci více než 20.000 zaměstnanců.

I letos proběhlo vyhlášení ve dvou kategoriích. Na první místo žebříčku v kategorii Velké společnosti se probojovala farmaceutická společnost PFIZER, spol. s r.o. V tabulce níže je k dispozici kompletní žebříček v této kategorii.

10 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká republika:

Často kladené otázky. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/faqs.htm#f2>

Kategorie - Velké společnosti		
	Společnost	Obor činnosti
1.	PFIZER, spol. s r.o.	Farmaceutický průmysl
2.	Microsoft, s.r.o.	Informační technologie
3.	CeWe Color a.s.	Foto služby
4.	IKEA Česká republika, s.r.o.	Maloobchod
5.	Tchibo Praha, spol. s r.o.	Káva a spotřební zboží

Tabulka č.2: Kategorie velkých společností. Zdroj:

<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2010.htm>

První místo v kategorii Malé a střední společnosti obsadila společnost Nutricia, a.s. Následující žebříček představuje elitní desítku Best Employers České republiky 2009/2010 v této kategorii:

Kategorie - Malé a střední společnosti		
	Společnost	Obor činnosti
1.	Nutricia, a.s.	Speciální výživa
2.	Cisco Systems (Czech Republic) s.r.o.	Informační technologie
3.	Et netera a.s.	Informační technologie
4.	AQUASOFT spol. s r.o.	Informační technologie
5.	ORIFLAME CZECH REPUBLIC spol. s r.o.	Kosmetika
6.	3M Česko, spol. s r.o.	Diverzifikované technologie a produkty
7.	KRKA ČR, s.r.o.	Farmaceutický průmysl
8.	2N TELEKOMUNIKACE a.s.	Telekomunikace
9.	Saft Ferak a.s.	Vývoj a výroba průmyslových baterií
10.	Jan Becher - Karlovarská Becherovka, a.s.	Rychloobrátkový sektor

Tabulka č. 3: Kategorie malých a středních společností. Zdroj:

<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2010.htm>

I letos tedy obsadily žebříček společnosti české i mezinárodní, malé i velké, napříč celým spektrem odvětví.

Je tedy evidentní, že o umístění nerozhoduje jméno, velikost, ani to jak se společnost

prezentuje navenek, ale skutečně způsob vedení zaměstnanců.”¹¹

“Studie byla organizována za podpory Hospodářských novin a odborného časopisu HR Management, společnosti LMC a jejího serveru jobs.cz a s přispěním ČSRLZ (Česká společnost pro řízení lidských zdrojů). Nejlepší zaměstnavatelé mají o čtvrtinu (25%) více motivovaných zaměstnanců v porovnání s ostatními společnostmi na trhu. Tři čtvrtiny jejich lidí firmu chválí navenek, jsou proaktivní a přicházejí s novými nápady. Tento typ chování sebou samozřejmě přináší i lepší obchodní výsledky. Nejlepší zaměstnavatelé vykazují oproti průměru o 24% vyšší návratnost pro akcionáře a mají vyšší tržby na zaměstnance než zaměstnavatelé průměrní. Lépe vycházejí také personální ukazatele, například nejlepší zaměstnavatelé mají průměrnou absenci z důvodu nemoci na zaměstnance 6 dní, přičemž ostatní společnosti se trápí téměř dvojnásobnou absencí (10 dní). U vítězných společností vidíme i výrazně vyšší motivovanost manažerů oproti ostatním účastníkům. Je zajímavé, že nejlepší zaměstnavatelé mají větší zastoupení žen jak ve vedení (25%), tak i ve středním managementu (34%), zatímco v ostatních společnostech jsou tyto poměry nižší (vedení 15%, střední management 28%). TOP 15 nejvíce odlišuje to, že jejich zaměstnanci mnohem lépe hodnotí své vrcholové manažery, zejména jejich přístup k lidem, schopnost efektivně řídit firmu a otevřeně komunikovat. Dále zaměstnanci označují svoji firmu za dobré místo k práci a věří v její úspěšnou budoucnost. Jejich vyšší spokojenost je vidět naprosto ve všech odpovědích na více než 80 otázek z pracovního života, které se sledují v dotazníku. Potvrdily se trendy specifické pro období krize. „S krizí narostlo procento motivovaných zaměstnanců v českých firmách. Letošní studie nám loňské trendy zcela potvrdila, přestože 70 % zúčastněných firem se přihlásilo poprvé. Počet motivovaných lidí ve firmách je v průměru 52 %,” komentuje letošní výsledky Ludmila Novotná, projektová manažerka studie v ČR. Motivovanost se opírá hlavně o zvýšenou loajalitu zaměstnanců k firmě. Zatímco před krizí mělo 62 % zaměstnanců pocit, že by si novou práci našli snadno, letos to tvrdilo o 26 % zaměstnanců méně. Lidé mají větší strach o práci a váží si svých zaměstnavatelů více než kdy jindy. Potvrdily se i další trendy. Zatímco v předchozích třech letech spokojenost zaměstnanců s finančními odměnami a benefity stagnovala (přestože průměrné mzdy zaměstnanců rostly),

11 Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika: 2009/2010. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2010.htm>

během krize jsou zaměstnanci spokojenější a ochotní „brát“ i o něco méně, takže tento faktor poklesl na důležitosti. Ještě více se letos projevily škrtky v oblasti vzdělávání a rozvoje. Spokojenost se školeními a kariérními příležitostmi se dlouhodobě mírně snižuje, na druhou stranu vidíme snahu společností nahrazovat drahá externí školení jinými možnostmi rozvoje uvnitř firmy např. on the job training, mentoring a koučing. I nadále se udržela o 10% vyšší motivovanost u vrcholových manažerů oproti období před krizí. A to přesto, že jsou nuceni dělat více nepopulární rozhodnutí, reorganizace, změny v procesech a pod. Snaží se více informovat zaměstnance o budoucím směřování firmy a připravovaných změnách. Podobně jako zaměstnanci i vrcholoví manažeři snížili svá očekávání. Méně jim vadí míra stresu, které musí čelit, a i přes větší vytížení jsou spokojenější s náplní práce a odměnou za ni.”¹²

5. Průzkum u společnosti Nutricia

5.1 Volba společnosti, cíle a hypotézy

Impulsem pro výběr společnosti Nutricia pro můj výzkum bylo její 1.místo v kategorii malých a středních firem v žebříčku studie Best Employers 2009/2010. Zprostředkovaný jsem měla i pohled zaměstnance, mojí kamarádky, která ve firmě pracuje při studiu VŠE jako trainee na zkrácený úvazek. Společnost Nutricia je zároveň klientem reklamní agentury, v které pracuji sama. Tyto všechny faktory vzbudily můj zájem o prozkoumání společnosti z pohledu budování značky zaměstnavatele. Podařilo se mi navázat kontakt s HR oddělením společnosti, konkrétně z velmi ochotnou a novým podnětům a lidem otevřenou HR specialistkou, která mi poskytla potřebné materiály a informace a zprostředkovala mnou vytvořené dotazníky zaměstnancům. Vedle informací poskytnutých v rámci osobního setkání mi dala k dispozici svoji seminární práci shrnující historii Nutricie i způsob práce s lidmi.

Hlavním cílem průzkumu u společnosti Nutricia bylo zmapovat úspěšnost společnosti Nutricia jako zaměstnavatele ve smyslu vnímání jejího *employer brandu* nejen mezi stávajícími zaměstnanci, ale i mezi lidmi, kteří v Nutricii nepracují. Mojí hypotézou je, že

12 Ihned.cz [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. KarieraWeb.cz. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-42599970-nejlepsi-zamestnavatele-ceske-republiky-2009-2010>>.

ačkoli se dle vyjádření HR oddělení Nutricia ještě cíleně o employer branding nesnaží, lze v jejím případě vypátrat jeho prvky, na kterých lze začít stavět dále. Dalším mým cílem je pokusit se srovnáním nastudované teorie marketingového přístupu k HR a výsledků průzkumu u společnosti formulovat náměty pro zlepšení a případná doporučení pro budoucí kroky. V oblasti lidských zdrojů se pracovně nepohybují, proto si uvědomuji sebevědomý charakter tohoto cíle a to, že mé případné náměty nemusí být v praxi vhodné nebo reálně uskutečnitelné.

5.2 Metody

Jako první krok přípravy průzkum jsem zvolila **studium odborné literatury**, z kterého vychází úvodní teoretická část práce. Přímě téma *employer branding* neshrnuje v českém prostředí žádná publikace. Objednala jsem si proto dvě knihy ze zahraničí, *Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at work* napsanou dvojicí anglických autorů, kteří se věnují tématu teoreticky i prakticky a knihu amerického kolektivu *The War for Talent* (více viz. zdroje). Teoretický základ průzkumu se opírá i o související českou odbornou literaturu a články.

Dalším krokem byla **analýza materiálů a informací** poskytnutých přímo společností, konkrétně HR oddělením. HR specialistka společnosti již v minulosti shrnula základní informace o společnosti, její struktuře a historii a také o její zaměstnanecké politice a podpoře motivovanosti zaměstnanců do seminární práce, kterou mi poskytla jako základní zdroj informací. V rámci průzkumu jsem také analyzovala poskytnuté související materiály společné skupině Danone, do které Nutricia patří. Nutricia samotná nevyvíjí v této oblasti samostatnou iniciativu a přebírá hodnoty Danone. Konkrétně se jednalo o tři materiály: náborovou brožuru společnou pro společnosti Danone Česká republika, brožuru hodnot společnosti Danone a list souhrnu klíčových kompetencí zaměstnanců Danone. Doplňkovým materiálem pro oblast interního marketingu byly také newsletters pro zaměstnance. Potřebné informace jsem dále doplnila formou **osobního rozhovoru s HR specialistkou** společnosti a **analýzou oficiálního webu**.

Následným krokem bylo uskutečnění **anonymního dotazníkového šetření** o vnímání

společnosti jako zaměstnavatele **mezi studenty posledních ročníků VŠ a mladými lidmi na začátku kariéry**. Na tuto skupinu jsem zacílila také vzhledem k tomu, že mi mé osobní kontakty umožnily uskutečnit průzkum bez finanční podpory. Nicméně se domnívám, že je právě tato skupina ve vztahu ke vnímání značky velmi relevantní. Většina společností více či méně cílí ve svých recruitment procesech právě na čerstvé či nedávné nadějně absolventy. Využila jsem řetězového efektu sociální sítě a poslala jsem dotazník přátelům s žádostí o další sdílení. Dotazník byl k dispozici online na www.vyplnto.cz. Tato služba velmi usnadní mechanickou práci jinak spojenou se sběrem a následným vyhodnocováním dat.

Stejnou metodu sběru dat jsem využila i pro anonymní dotazníkové šetření o vnímání společnosti jako zaměstnavatele **mezi stávajícími zaměstnanci Nutricie**. S tím rozdílem, že jsem odkaz na dotazník nerozesílala přímo, ale využila zprostředkování ze strany HR oddělení Nutricie. Zde byl dotazník s informací o jeho účelu rozeslán jednorázově na všechny zaměstnance společnosti pracující na plný úvazek.

V obou dotaznících jsem využila kombinaci uzavřených, otevřených a polootevřených otázek. Při cíleném počtu respondentů (okolo třiceti, minimálně dvacet) jsem vyhodnotila náročnost zpracování otevřených otázek pro jednoho vyhodnotitele v daném časovém omezení jako přípustnou. V dotazníku pro nezaměstnance jsem využila dvě instrumentální otázky, které sloužily zároveň jako meritorní. Při určitém typu odpovědi byla vždy vynechána daná skupina otázek. Využila jsem také škálovací techniku, respondenti měli přiřazovat jednotlivým pojmům čísla ze škály představující míru souhlasu/ztotožnění se. Tímto jsem se snažila měřitelně postihnout subjektivní percepční a postojoyé konstrukce.

5.3 Základní informace o společnosti a její historie

Společnost Nutricia Česká republika byla založena roku 1992. V současné době sídlí na adrese Na Hřebenech II. 1718/10 na Praze 4. Nutricia a.s. Je zapsaná v obchodním rejstříku pod spisovou značkou B.3207, vedenou u rejstříkového soudu v Praze. Předmětem podnikání vyplývajícím z obchodního rejstříku je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rozsahu živnosti volné, zprostředkování obchodu, reklamní služby a marketing (průzkum trhu). Nutricia je součástí mezinárodního koncernu Groupe Danone, jehož posláním je

“přinášet zdraví prostřednictvím výživy co největšímu počtu lidí.” Skupina Danone byla založena v roce 1966 a má sídlo v Paříži. V současné době zaměstnává více než 88 184 lidí a čistý příjem za rok 2005 byl 13 024 milionů eur. Skupina Danone je jedním z největších světových potravinářských koncernů, největším výrobcem čerstvých mléčných produktů na světě a druhým největším dodavatelem minerální vody.¹³ Nutricia je tvořena dvěma divizemi: **divizí kojenecké a dětské výživy** („Baby Nutrition“) a **divizí medicínské výživy** („Advanced Medical Nutrition“). Obě divize mají své management teamy, svá marketingová a prodejní oddělení apod.. Nutricia v České a Slovenské republice, jejíž pobočka je řízena centrálně z Prahy, zaměstnává přibližně 160 zaměstnanců, přičemž divize dětské a kojenecké výživy zaujímá zhruba 2/3 tohoto počtu, divize enterální klinické výživy zbývající 1/3. (Zachová, 2009)

Dle vyjádření HR oddělení je poměr mužů a žen v manažerských pozicích zhruba stejný, v nemanagerských zřetelně převažují ženy.

Klíčové značky Nutricie (zdroj: HR oddělení Nutricia):



“Do roku 2007 byla Nutricia dceřinou společností nizozemské společnosti **Royal Numico**, N.V. Historie společnosti Numico začala před více než 100 lety v malé mlékárně v srdci Holandska. V roce 1896 si majitel mlékárny v Zegwaardu (Zoetermeer) pan Martinus van der Hagen zajistil výhradní práva na výrobu kojenecké mléčné výživy z kravského mléka s pomocí Backhausovy metody. Tato výživa byla prvním výrobkem v dlouhé řadě produktů vyráběných společností, která se na přelomu století stala známou pod názvem Nutricia. Na začátku dvacátého století společnost Nutricia úzce spolupracovala s lékařskou komunitou na

13 Danone.cz [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Skupina Danone. Dostupné z WWW: <<http://www.danone.cz/cs/o-nas/skupina-danone/>>

vývoji speciálních dietních výrobků, jako jsou např. mléko s nízkým obsahem cukru pro diabetiky nebo mléko s vysokým obsahem jódu pro pacienty trpící zvětšováním štítné žlázy. Během první světové války se výrobky společnosti Nutricia staly ještě nepostradatelnějšími pro zdraví národa - a také pro blaho místních obyvatel, kteří dostávali zdarma reklamní vzorky ovesné kaše. Po druhé světové válce se společnost Nutricia intenzivněji zaměřila na vývoj nutričních produktů na základě výzkumu. V roce 1946 společnost ve svých laboratořích otevřela své první vlastní výzkumné oddělení. Dále společnost Nutricia v roce 1946 uvedla na trh první dětské zeleninové výživy Olvarit a rozšířila svou nabídku ovesných kaší a dalších dětských pokrmů. V roce 1950 byli najati první dietetici, aby poskytovali informace o zdravotním stavu lékařům, zdravotním sestrám a dalším odborníkům na zdravotní péči. Velký technický pokrok šedesátých let dvacátého století vedl k vyvinutí specializovaných nutričních výrobků pro nemocnice. To vedlo k zavedení komplexního nutričního řešení Nutri 2000 pro chronicky nemocné pacienty s vážnými stravovacími problémy a ke vzniku řady Nutrison. Po získání řady akvizic v osmdesátých a devadesátých letech 20. století byla holdingová společnost v roce 1998 přejmenována na Numico. Na počátku 21. století již působila ve více než 100 zemích světa a dodávala dětskou a kojeneckou výživu a klinické nutriční výrobky nejznámějších světových značek jako jsou Cow & Gate, Milupa a Nutricia, včetně výrobků Nutrilon, Omneo, Bambix a Olvarit pro kojence a Nutrison, Peptisorb, Nutridrink, Fortimel, Ensini, Cubitan, Diasip a Pre-Op pro osoby vyžadující nutriční podporu.

V listopadu 2007 se společnost Numico stává součástí koncernu **Groupe Danone** se sídlem v Paříži. Počátek historie nacházíme ve spojení dvou výrobců skla v roce 1966, kdy Souchon Neuvesel (výrobce skleněných obalů) a sklárny Boussois (výroba hladkého skla) vytvářejí Boussois-Souchon-Neuvesel - koncern známý pod zkratkou BSN. BSN si uvědomila, že sklo brzy ztratí svůj monopol jakožto obalový materiál. Byla tak navržena nová strategie společnosti, krátce vyjádřená „od obalu k obsahu“. Strategie směřovala k vytvoření dalšího sektoru v Evropě, a to potravinářského. BSN v průběhu dalších let získává ve Francii např. pivovar Kronenbourg, společnost produkující minerální vodu Evian a v roce 1973 kupuje firmu Gervais **DANONE**. Tím se stává francouzskou jedničkou ve výrobě potravin a dětské výživy.

Historie vlastní firmy Danone k začátku minulého století. První jogurty Danone vyrobil Issac

Carasso v roce 1919 ve Španělsku. Hlavním podnětem byl hromadný výskyt střevních chorob u malých dětí v Barceloně. Issac Carasso navázal na práci nositele Nobelovy ceny profesora Mečnikova, zabývající se blahodárnými účinky jogurtu na lidské zdraví a na tradiční metody výroby jogurtu na Balkáně. Jogurty Danone se původně prodávaly na doporučení lékařů v lékárnách. V 80. letech BSN Gervais DANONE dokončuje svůj odstup od hladkého skla a neustále rozšiřuje svoji expanzi v potravinářství, zvláště v jihoevropských zemích. Získává řadu továren na výrobu těstovin, sýrů a omáček. V této době podporuje svoje pozice na různých trzích v Itálii (získává např. nejznámějšího výrobce sýrů, firmu Galbani), ve Španělsku, ale i v USA. V roce 1989 se koncern BSN stává druhým největším výrobcem sušenek, když po Générale Biscuit kupuje i firmy Belin ve Francii, Saiwa v Itálii a Jacobs v Británii. Po pádu berlínské zdi zakládá společnost své pobočky v ČR, SR, Polsku, Maďarsku, Bulharsku, Rusku. Další závody se rodí v oblastech Asie a Pacifiku. V roce 1991 vstupuje Danone do Benešovské mlékárny a zahajuje tím své úspěšné působení v České republice. V roce 1994 se již společnost řadí k nejlepším na světě a v důsledku potřeby mezinárodně rozpoznatelného názvu dochází k přejmenování koncernu z BSN na Groupe Danone. Název Groupe Danone přijal koncern podle svého nejznámějšího odvětví.

Rozšířením výroby zdraví prospěšných jogurtů do Francie a později do celého světa na sebe firma Danone přebrala kromě ekonomické role i důležitou společenskou odpovědnost. Proto se zaměřuje i na podporu vědy a výzkumu, vzdělávání a šíření informací. Během posledních patnácti let neustále narůstá množství finančních prostředků, které se Danone do výzkumu rozhodlo investovat. Danone stojí u založení Mezinárodního výzkumného centra Daniela Carassa – Vitapole v roce 1983, které se zabývá výzkumem potravinářských výrobků a jejich ideálního složení. V roce 1991 společnost zakládá Institut Danone, nejprve ve Francii a následně i v řadě zemí Evropy. V ČR zakládá Institut Danone v roce 1993. Posláním institutů je podnítit nutriční výzkum, zdokonalit znalosti veřejnosti o výživě a zlepšit kvalitu výživy veřejnosti.

Nová firemní strategie se zaměřuje na zdravou výživu spojenou se zodpovědností vůči celé společnosti. I z tohoto důvodu dochází ke změnám v hlavních divizích Groupe Danone. V roce 2007 kupuje Groupe Danone společnost Numico a naopak prodává svůj podíl v oblasti sladkého pečiva a obilných výrobcích. Současná strategie výroby se zaměřuje na čtyři typy

výrobků: čerstvé mléčné výrobky (Actimel, Activia aj.), nápoje (Evian, Volvic aj.), kojenecká a dětská výživa (Nutrilon, Hami aj.) a výživa používaná v lékařství (medical nutrition).

Historie společnosti **Nutricia v České Republice** se začala psát oficiálně od roku 1992. Několik málo zaměstnanců - průkopníků, z nichž některé najdete ve firmě ještě dnes, probíjelo cestu nejdříve kojenecké výživě značky Nutrilon a skleničkám s kojeneckou výživou, tehdy vyráběnou v závodě Rekord ve Veselí nad Lužnicí. Brzy si svou cestu na velmi mladý trh enterální výživy začala hledat také naše enterální výživa, reprezentovaná Nutrisonem v prášku. Rok 1996 a 1997 jsou roky „spanilých jízd“ na Slovensko – zástupci z Čech na svých týdenních výjezdech seznamují slovenské pediatriy a lékárníky s Nutrilonem; následně v roce 1997 vzniká samostatná kancelář Nutricia, původně v Trnavě, se zastoupením dětské i klinické výživy. Následující roky jsou kaleidoskopem změn a rychlého růstu obou divizí, dětské i klinické. V roce 1995 zaslechl český trh poprvé slovo Nutridrink. V roce 1996 se výroba skleniček s dětskou výživou stěhuje do vlastního závodu v Novém Městě nad Metují, v témže roce 1996 se začíná v Opočně vyrábět kojenecké mléko české výroby Hamilon. Od roku 1998 se datuje česká a slovenská historie výživy pro dědičné metabolické poruchy. Procesy ve společnosti postupně dozrávají do vysokého stupně profesionality, po boku prodejců se objevují moderní marketingová oddělení. Z malé firmy o třech zaměstnancích se stává prosperující společnost, uznávaná nejen jako nepřehlédnutelný hráč na trhu speciální výživy, ale také jako partner odborníků, zavádějících do porodnic, nemocnic i ambulancí nové odborné poznatky z oblasti dětské a klinické výživy. Celý vývojový proces nakonec vrcholí v roce 2003, kdy kojenecká a dětská výživa a klinická výživa jsou natolik rozvinutými a odlišnými jednotkami, že začínají žít každá svým vlastním životem jako samostatné divize spojené pod hlavičkou jedné společnosti avšak s vlastními obchodními a marketingovými týmy. Výrobní závod v Novém Městě nad Metují se stává pod jménem Nutricia Deva samostatnou dceřinou společností.” (Zachová, 2009, s. 3-4)

Společnost Nutricia a.s. přesídlila do nově postavené budovy na Praze 4, Kavčí hory. Nové prostory mají také v budoucnu umožnit společnosti prostorové přizpůsobení se při růstu. Prostory jsou velikostně tedy vyhovující, oproti těm starým jsou ale koncipovány jako open space. S tím souvisí obecná debata vhodnosti open space jako pracovního prostoru. Problémem bývá hluk, nemožnost nastavení individuálních pracovních podmínek jako je teplota (klimatizace). Mezi výhody patří naopak rychlejší sdílení informací a vytváření

osobních vazeb a pružnější komunikace v rámci týmu i týmy napříč. Při změně způsobu rozčlenění prostoru potřebují zaměstnanci obvykle nějaký čas, než si na ní zvyknou. Pro práci vyžadující intenzivní soustředění a dlouhé telefonáty by měl být vyčleněn prostor mimo open space, což je v případě Nutricie splněno. Od všech zaměstnanců se očekává ohleduplnost s jejich okolím. Osobně se domnívám, že vzhledem k definovaným hlavním hodnotám společnosti (viz.dále) je pro ní open space více než vhodný.

5.4 Interní HR marketing

“Nutricia svým zaměstnancům nabízí prostor pro vlastní seberealizaci a osobní růst a možnost uplatnit a dále rozvíjet své schopnosti v praxi. Nabízí práci v příjemném, dynamickém a moderním prostředí, individuální vzdělávací a rozvojové programy, pestrou nabídku zaměstnaneckých výhod, společné firemní aktivity. Investuje do spokojenosti svých zaměstnanců a pečuje o jejich zdraví a bezpečnost.

Tyto a další zaměstnanecké výhody, které pracovníky motivují k výkonu práce, jsou zakotveny ve směrnici nazvané ***Politika odměňování***, která popisuje základní principy pro odměňování ve společnosti, přičemž odměňování zahrnuje tzv. fixní část (základní mzda), tzv. variabilní část (bonusy) a zaměstnanecké výhody představující další finanční a nefinanční benefity, které firma na základě rozhodnutí managementu může poskytovat svým zaměstnancům.

Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti Nutricia jsou v souladu s hodnotami společnosti a opírají se o 3 základní principy:

1. Interní rovnost: odráží rozdíly a podobnosti mezi pozicemi v rámci Nutricia s ohledem na komplexnost role, dopad role na obchodní výsledky, rozsah zodpovědností, zkušenosti a dovednosti nezbytné pro výkon role.
2. Externí rovnost: odráží externí „hodnotu pozice“ na trhu a opírá se o každoročně realizované průzkumy trhu.
3. Individuální výkonnost: odměňování ve společnosti Nutricia umožňuje zohlednění vysoké individuální výkonnosti.

Základní mzda je částka sjednaná se zaměstnancem při nástupu do pracovního poměru a uvedená ve mzdovém výměru. Z hrubé mzdy zaměstnance odvádí Nutricia zákonem stanovené dávky na sociální a zdravotní pojištění.

K přehodnocování mezd dochází pouze jedenkrát ročně na začátku kalendářního roku ve vazbě na individuální hodnocení zaměstnance a se souhlasem generálního ředitele. Hlavní vliv na zvýšení mzdy má výsledek celkového ročního hodnocení výkonnosti a rozvoje zaměstnance. Platové zvýšení zároveň odráží porovnání s trhem a senioritu zaměstnance – tj. zkušenosti a dovednosti zaměstnance při výkonu práce.

Na začátku kalendářního roku definují generální ředitel, finanční ředitel a HR manažer prostor pro možné platové zvýšení, který reflektuje faktory jako je inflace, výsledky průzkumu odměňování a mzdové pohyby trhu, obchodní výsledky a plán pro daný rok.

Aby bylo možné ohodnotit v rámci Nutricia jednotlivé pozice, každé pozici je stanovena její „**velikost**“ (nebo jinak seniorita), která vyplývá z pracovní náplně a zahrnuje kritéria jako je komplexnost pozice, její dopad na obchodní výsledky, rozsah zodpovědností a dovednosti potřebné pro výkon role. Pro ohodnocení pozice je proto klíčové, že se vždy hodnotí daná pracovní náplň a ne konkrétní zaměstnanec, který na pozici pracuje. Velikost pozice je východiskem pro tržní srovnání z hlediska odměňování a zaměstnaneckých výhod. Nutricia „**úrovně**“ umožňují porovnání pozic napříč společnostmi. Jednotlivé pozice jsou do úrovní zařazovány na základě své „velikosti“, ne na základě seniority zaměstnance zastávajícího danou pozici. Přehled Nutricia úrovní a jednotlivých pozic podléhá pravidelné revizi v souvislosti se změnami v organizaci a v náplni práce na jednotlivých pozicích. Nutricia úrovně jsou základem pro rozlišení mezi vrcholovými manažery („management team“), středními manažery („middle managers“) a ostatními zaměstnanci a zároveň určují strukturu bonusu a rozsah některých zaměstnaneckých výhod poskytovaných společnostmi.

Vedle základní mzdy je ještě stanovován tzv. **bonus**. Společnost rozlišuje 2 části bonusu. První částí je roční bonus vyplývající z celkových finančních výsledků společnosti (divize). Druhou částí je individuální bonus odrážející plnění cílů stanovených konkrétnímu zaměstnanci. Bonus je vždy odvozen od výkonnosti a je vyplácen v návaznosti na hodnocení jednotlivce a výsledky společnosti. Společnost umožňuje ocenění nadstandardního výkonu, a

proto stanovuje tzv. cílový bonus – tj. bonus, který zaměstnanec obdrží, jsou-li cíle splněny na 100% – a tzv. maximální bonus – tj. výše bonusu, kterou zaměstnanec obdrží v případě přeplnění cílů. Výše bonusu pro jednotlivé úrovně a funkční skupiny je vyjádřena jako procento roční základní mzdy zaměstnance.

Benefity, neboli **zaměstnanecké výhody**, jsou další finanční nebo nefinanční požitky, které Nutricia poskytuje svým zaměstnancům nad rámec finančních podmínek sjednaných při nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel je tedy poskytuje jako výraz zájmu a péče o své zaměstnance i v oblastech, které se přímo nevztahují k výkonu práce (např. podpora aktivit ve volném čase apod.). Benefity jsou tudíž nenárokovou částí odměňování zaměstnance.

Nutricia svým zaměstnancům poskytuje širokou škálu benefitů, kterými se snaží reagovat na potřeby a zájmy zaměstnanců sdělované prostřednictvím rozhovorů a v průzkumech spokojenosti zaměstnanců. V přehledu níže je možnost vidět tématické skupiny těchto benefitů.

„Family-friendly policy“: podpora rodiny a soukromého života

- Dovolená
- Volno otci při narození dítěte
- Kojenecká výživa zdarma pro děti zaměstnanců do 12 měsíců věku
- Podpora žen před – v průběhu – po mateřské dovolené

Flexibilní pracovní možnosti

- Flexibilita v pracovním čase
- Možnost práce z domova
- Pracovní volno pro případ nemoci či ošetřování člena rodiny

Benefit cafeteria

- Příspěvky na vzdělávání, sport, kulturu, cestování, zdravotní péči – tzv. “kafeterie”

Finanční příspěvky

- Příspěvky na penzijní nebo životní pojištění

- Dar k pracovnímu výročí
- Dar při odchodu do důchodu
- Sleva na firemní výrobky
- Stravenky nebo příspěvky na stravu
- Příspěvek na MHD
- Zvýhodněné tarify pro člena rodiny” (Zachová, 2009, s.7)

HR oddělení zprostředkovává manažerům jedenkrát ročně **zpětnou vazbu** pomocí tzv. 360° hodnocení (tj. sebehodnocení, hodnocení ze strany nadřízené i podřízené). Ve spolupráci se zaměstnanci jsou zpracovávány individuální rozvojové plány. Dvakrát ročně se koná firemní konference. Na úrovni jednotlivých týmů (obchodní zástupci) se konají setkání každého čtvrt roku (“cycle meeting“), každý měsíc se konají menší meetingy s feedbackem na výsledky. Celkový průzkum spokojenosti zaměstnanců se ve společnosti dělá jednou za dva roky.

Společnost také pracuje s výsledky studie **Best Employers**, z které vyplynuly konkrétní oblasti, v kterých se zaměstnanci necítí být motivováni. Na dobrovolné bázi se mohou zaměstnanci účastnit workshopů, kde mohou otevřeně sdělovat své připomínky a návrhy. Celkové vyhodnocení a plán z toho vyplývající bude k dispozici po ukončení procesu, v nadcházejícím kalendářním roce. Zaměstnanci se o dění ve firmě a jejích výsledcích dovídají mj. prostřednictvím pravidelně zasílaných čtvrtletní newsletteru který zpracovává HR oddělení.

Nutricia sdílí od svého přidružení ke skupině Danone stejný **hodnotový systém**. Znázornění na webu Nutricie je vidět na následující straně. Zatímco přímo Danone má hodnoty uvedeny v kariérní sekci svého webu, Nutricia je na webu nekomunikuje vůbec. Dle vyjádření HR oddělení na podzim 2010 byla na začátek roku 2011 plánována kompletní přestavba, dosud po mnoha stránkách dnešním standardům nevyhovujícího, webu a hodnoty mají být již začleněny. V dubnu 2011 však nejsou zatím ještě na webu vidět žádné změny. Jedním z cílů mého dotazníku pro zaměstnance bylo potvrdit si, jak vnímají reálné naplňování těchto hodnot. Ukázalo se, že hodnoty nejsou jen obsahem velmi zdařile udělané imagové brožury skupiny (náhled viz. přílohy), ale že je vnímají i sami zaměstnanci a jsou s nimi ztotožnění (viz. výsledky dále).

Jaké jsou hodnoty Danone?

Hodnoty Danone jsou základním stavebním kamenem naší společnosti. Ukazují, jak jednáme a jak se chováme, přispívají ke stabilitě naší společnosti. Jsou ukazatelem naší trvalé výkonnosti, vedou nás ve všech oblastech našeho působení.

Otevřenost



Rozmanitost je zdrojem bohatství a změna je neustálou příležitostí. Umět naslouchat, odmítat rutinní postupy a předsudky, mít fantazii. Pohotově reagovat, být pružný a přizpůsobivý.

Blízkost k člověku



Uplatněná v řízení znamená takový styl řízení, který upřednostňuje neformálnost před oficiálností a pragmatismus před teorií. Uvádí se do praxe vývojem značek a produktů, kterým spotřebitelé důvěřují, které jsou jim všude dostupné a na jejichž kvalitu se vždy mohou spolehnout.

Elán



Pro úspěšné lidi neexistují hranice, pouze překážky, které je třeba překonávat. Odmítat byrokratickou pohodlnost, odvážit se riskovat a prošlapávat nové cesty, umět překonávat neúspěchy. Dokázat přesvědčit jiné lidi a jít příkladem, dosahovat vynikajících výsledků.

Humanizmus



Orientace na individuálního člověka: ať už je to spotřebitel, spolupracovník nebo spoluobčan, je vždy východiskem pro naše rozhodování. Dbát na bezpečnost lidí a výrobků, zapojovat se do života občanské společnosti, chránit životní prostředí.

Pokud s námi sdílíte tyto hodnoty, láká vás náročná práce v dynamickém prostředí a chcete se podílet na dalším růstu neustále se rozvíjející nadnárodní společnosti, pak právě vy jste ti, které hledáme.

Obrázek č. 1: Danone sděluje na firemním webu své hodnoty již potenciálním uchazečům o práci. Zdroj: <http://www.danone.cz/cs/kariera/koho-hledame/>

Nutricia sdílí od svého přidružení ke skupině Danone stejný hodnotový systém. Znázornění na webu Nutricie je vidět na následující straně. Zatímco přímo Danone má hodnoty uvedeny v kariérní sekci svého webu, Nutricia je na webu nekomunikuje vůbec. Dle vyjádření HR oddělení je však na začátku roku 2011 plánována kompletní přestavba, dosud po mnoha stránkách dnešním standardům nevyhovujícího, webu a hodnoty mají být již začleněny. Jedním z cílů mého dotazníku pro zaměstnance bylo potvrdit si, jak vnímají reálné naplňování těchto hodnot. Ukázalo se, že hodnoty nejsou jen obsahem velmi zdařile udělané imagové brožury skupiny, ale že je vnímají i sami zaměstnanci a jsou s nimi ztotožnění (viz. výsledky dále).

5.5 Externí HR marketing

Jak již bylo zmíněno výše, momentální stav webu www.nutricia.cz není ideální. Při pohybu po struktuře stránky zůstává v horní části webu stále zobrazené poměrně velké menu. Uživatel s menším monitorem může nabýt dojmu, že web na jeho pokyn nezareagoval, neboť měnící se spodní část webu vůbec nevidí. Domnívám se, že to může někoho odradit a vést k jeho odchodu z webu. V rámci některých odkazů je uživatel přesměrován na jinou související stránku (s informacemi pro odbornou veřejnost, podstránku o CSR programu společnosti, atd.). Na takové stránce by měl být k dispozici zpětný odkaz nebo by se měla otevřít v samostatném okně. Uživatelé mají sice možnost v menu samotného prohlížeče použít funkci vrácení se na předchozí stránku (šipka), část z nich se ale podle mého názoru vzhledem ke zrychlenému chování na internetu již nemusí vrátit.

Vedle problémů technického charakteru nepůsobí web ani designově uceleně, především tedy spodní “měnící se část”, do které spadá i kariérní část (“Nutricia jako zaměstnavatel”). Mnohem praktičtější by v tomto směru bylo standardní menu po levé straně webu. Sekce “Nutricia jako zaměstnavatel” má v současné době dvě podsekce – *Volné pozice* a trochu nelogicky znovu “*Nutricia jako zaměstnavatel*”. Podsekce “*Nutricia jako zaměstnavatel*” působí v současné době trochu zmateně. Po jejím otevření se zobrazí nadpis “*Společnost Nutricia se stala nejlepším zaměstnavatelem roku 2009/2010*”, pod kterým je odkaz na tiskovou zprávu o výhře Nutricie v posledním ročníku studie Best Employers v České republice v kategorii malých a středních firem a na druhou tiskovou zprávu s informací, že

Nutricia se umístila dobře i v rámci střední a východní Evropy (10.místo v kategorii malých firem). Pod těmito odkazy následuje poměrně dlouhý text působící na první pohled dojmem, že stále patří k nadpisu věnovanému výhře ve zmiňované studii. Ve skutečnosti je jeho obsahem popis divizí společnosti a toho, co od uchazečů společnost očekává a co jim naopak může nabídnout. V požadavcích na uchazeče je uvedeni mj., že společnost hledá *kandidáta, jemuž jsou blízké naše hodnoty*. Jak již ale bylo zmíněno, narozdíl od Danone nejsou hodnoty společnosti na webu vůbec uvedeny. V textu jsou dále informace o možnosti zařazení uchazeče do databáze v případě, že mu nevyhovuje žádná z aktuálních vypsaných pozic. Dle mého názoru se ale může část potenciálních uchazečů kouknout jen do podsekcí “*Volné pozice*”, kde žádná výzva k zaslání životopisu i při nezájmu o aktuální pozice není. Součástí dlouhodobé strategie zaměstnavatele by mělo být budování databáze talentů. Neoficiálně je známo, že například společnost Google na svém webu vypisuje pozice, které v daném okamžiku ani nepotřebuje naplnit. Vybrané zájemce poté ze všech stran testuje a v případě jejich úspěchu je zařadí do centrální databáze HR v Paříži. Nutricia není stejným typem zaměstnavatele jako je Google, nicméně si myslím, že neuvedením této možnosti přímo v podsekcích s výpisem pozic se může připravit o řadu talentů. Kariérní část by měla být dle mého názoru rozdělena přehledně do více podsekcí (výhra v soutěži, aktuální nabídka pozic, koho hledáme, co nabízíme, divize společnosti, hodnoty, FAQ, atd.). Uvedení základních informací v nedostatečně rozčleněném dlouhém textu působí nepřehledně a nestrukturovaně. Stejně označení pro sekci a podsekcí působí také trochu zmateně. Přitom právě kariérní stránky zaměstnavatele mají zásadní význam pro budování značky zaměstnavatele. "Podobu tohoto prostoru zaplníme velmi uvážene. Zkušenosti s budováním kariérních portálů dokládají, že pokud firma nedokáže zaujmout uchazeče hned na úvodní kariérní stránce, následuje ve 40 až 70 % případů opuštění webu. Druhou šanci vaše firma málokdy dostane," vysvětluje Petr Liko ze společnosti LMC pro Moderní řízení. (2010, s.77)

Jedním z hlavních poznatků mého dotazníku bylo, že zaměstnanci si velmi váží sebe vzájemně a oceňují příjemné pracovní prostředí. Tato konkurenční výhoda by měla být zohledněna i online. Osobně by se mi líbilo, kdyby na webu byly uvedeny například citáty a především imagové obrázky (třeba v podkladu) ze zmiňované brožury pojednávající o hodnotách skupiny Danone. Web dávno již není jen o čtení, má nám dát “pocit” o společnosti, působit na naše emoce. Nutricia má v ruce silný nástroj, který se dá dobře využít právě pro

budování značky zaměstnavatele.

Překvapilo mě také, že nemá Nutricia na webu uvedeno nic ze své historie (oproti Danone) a také to, že na stránkách www.danone.cz není ani v rámci skupiny Danone uvedeno spojení se společností Nutricia. Na stránkách Nutricie je sice zmíněno, že patří do skupiny Danone, nicméně se to dále příliš “neprodává” (logem atp.). Možná, že je to součástí strategie, nicméně alespoň v kariérní sekci by to dle mého názoru význam mělo kvůli akcentování mezinárodního aspektu společnosti a využití silné značky Danone (možnost růstu, atd.).

Společnost Nutricia si nicméně nedostatky webu uvědomuje a tak věřím, že v roce 2011 nalezneme na doméně www.nutricia.cz lepší formu i obsah a výše uvedené poznámky budou již bezpředmětné. Společnost Nutricia Česká republika má vytvořený profil na Facebooku, který však nemá žádný viditelný obsah (včetně loga apod.). Stránka má k 21.4.2011 448 fanoušků. Nevím, kdo profil vytvářel a jaký byl jeho záměr. Určitě by komunikačně neuškodilo, kdyby stránka “ožila” a využívala se i na účely náboru (viz. příklad Danone dále). Nutricia s komunikací na Facebooku začíná i v oblasti svých produktů (nedávno spuštěná fanpage Hami), dá se tedy očekávat spíše vzestupný trend. Otázkou je pak využití komunikace v dalších sociálních sítích jako je například Twitter. Mezinárodní profil Danone a Nutricie na Twitteru existuje, do jaké míry se s ním ale pracuje nevím, “odběratelé” informací se dají počítat maximálně na desítky. Tato problematika je ale spíše obecnějšího charakteru, služba se musí v tomto směru více rozšířit. Každopádně je to téma, které plní stránky odborných webů a časopisů. Jako vzor v českém prostředí můžeme vzít například Vodafone twitter.com/vodafone_CZ. Zákaznické služby i HR přes sociální sítě jsou hlavně v ČR spíše budoucností, na kterou je ale třeba se připravovat v současnosti. HR oddělení Nutricie se zdá být těmto věcem otevřené, zajímá se o ně, tak uvidíme, co se objeví v následujících měsících či letech.

Společnost Nutricia využívá velmi zřídka služeb headhunterů, úzce naopak spolupracuje s vybranými personálními agenturami. Dle vyjádření HR oddělení je úspěch této spolupráce podmíněn tím, že personální agentura zná dobře prostředí firmy a ví, co se v ní děje. Využívá se náborové inzerce na specializovaných portálech jobs.cz, práce.cz, na Slovensku například topjobs.sk, mimo vysoce seniorních pozic.

Nutricia má k dispozici náborový materiál společný i pro Danone Česká republika. Dvoustranný rozvírací leaflet formátu A4 shrnuje historii Danone, popisuje Danone produkty a jejich prospěšnost a výrobní závod v Benešově, dále pak produkty obou divizí Nutricie (enterální klinická výživa a dětská a kojenecká výživa) a výrobní závod Nutricia Deva v Novém Městě nad Metují. Na poslední čtvrté straně je již prostor věnován přímo tématu společnosti jako zaměstnavatele. Zájemce se může dočíst o hodnotách společnosti, možnostech rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, možnostech mezinárodní kariéry a na závěr i o konkrétních CSR aktivitách Danone. Na celé poslední straně se nezmiňuje již v tomto smyslu nic o společnosti Nutricia. Náhled brožury je k dispozici v příloze.

Důvodem může být to, že Nutricia se například různých veletrhů práce a prezentací na vysokých školách, pro které je materiál určen neúčastní, Danone ano. Nutricia mimo ne příliš často vypisovaných pozic trainee přímo na absolventy necílí, nevyužívá tedy ani náborové inzerce na webech a nástěnkách vysokých škol. Systematická spolupráce s vysokými školami zatím neexistuje. Z rozhovoru s HR oddělením jsem nezískala pocit, že by se to mělo v blízké budoucnosti změnit.

Nutricia se účastní mezinárodní studentské manažerské hry/soutěže *Trust by Danone*, kterou Danone pořádá každý rok. Účast ze strany Nutricie probíhá personální podporou, účastí jejích manažerů v rolích mentorů jednotlivých týmů. Danone nemá o této soutěži zmínku ani v podobě příslušného odkazu na svém webu, informace jsem si byla schopna vyhledat online na základě poskytnutí jména soutěže ze strany HR oddělení Nutricie. Na webu www.trustbydanone.com je možné se dočíst, že účastníci mohou řešit skutečné situace z businessu se zaměřením na podnikový růst, udržitelný rozvoj a sociální odpovědnost, otestovat si business pohled a přístup, poznat nové lidi a rozvinout práci v týmu a získat náhled do světa Danone. Tým z České nebo Slovenské republiky bude pak ve Francii soupeřit s týmy Alžírsko, Indonésie, Portugalsko, Čína, Rumunsko, Rusko a USA. *“Trust by Danone je mezinárodní manažerská hra, ve které si tým 5 studentů vyzkouší být na jeden den vrcholovým manažerem a řídit společnost jako je Danone. Je pravděpodobné, že jste o naší soutěži již slyšeli, protože letos pořádáme v České republice a na Slovensku 3. ročník. V loňském roce se soutěže zúčastnilo 200 studentů z 11 vysokých škol. Vyhrál tým BlueStrat z VŠE, který nás*

*úspěšně v dubnu reprezentoval na mezinárodním kole v PAŘÍŽI!*¹⁴ Soutěž je také komunikována na Facebooku, v rámci site Danone Czech Republic, vzhledem k tomu, že má stránka k 21.4.2011 41 fanoušků (k 15.12.2010 měla fanoušků 34, nárůst tedy minimální), z nichž bude, předpokládám, část tvořená zaměstnanci a organizátory samotnými, nepovažuji to za příliš efektivní kanál. Site byla ale vytvořena na začátku října a měla poměrně zajímavé nápad, např. diskuze s trainee o zkušenostech s prací v Danone. Informace o soutěži se objevuje ve studentských časopisech. Postrádám ale zmínku o návaznosti soutěže na potenciální práci pro Groupe Danone, nezmiňuje se konkrétně, co vítězný tým mimo nabyté zkušenosti získá. V rámci aktivit a spolupráce skupiny Danone také vidím ze svého pohledu prostor pro zlepšení ve vzájemné provázanosti a komunikaci projektů, nicméně nejsem plně obeznámena s politikou skupiny, která se toho týká.

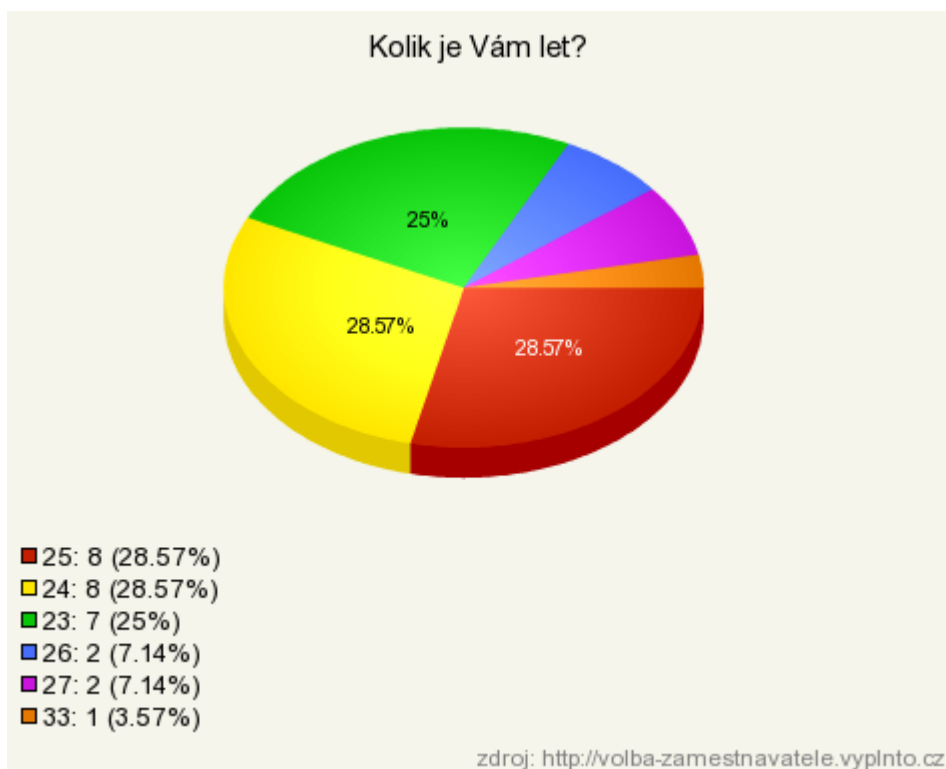
5.6 Dotazník pro nezaměstnance

Anonymní dotazníkového šetření o vnímání společnosti jako zaměstnavatele mezi studenty posledních ročníků VŠ a mladými lidmi na začátku kariéry se uskutečnila prostřednictvím služby www.vyplnto.cz. Dotazník byl přístupný na <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>, kde jej vyplnilo celkem 28 respondentů s průměrným věkem 24.7 let. Ženy tvořily 64.7% respondentů a 93% respondentů mělo ukončený alespoň bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání. Drtivá většina respondentů měla minimálně roční zaměstnaneckou praxi související s oborem studia. Přes 67% procent dotazovaných je stále studenty. Návratnost dotazníku (po kliku na link a zobrazení původní stránky) byla 59.2%.

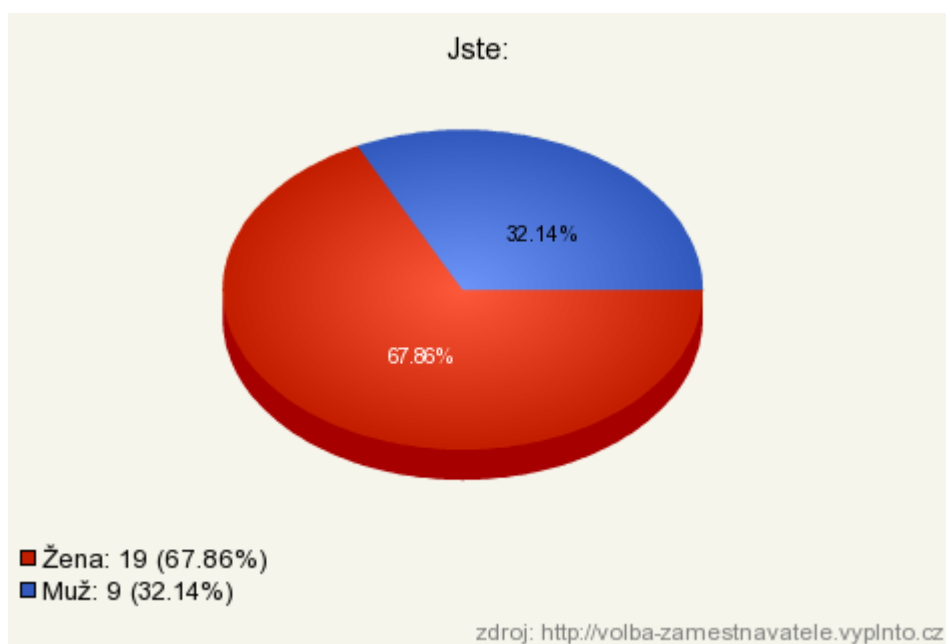
Prvních šest otázek dotazníku bylo obecných, další šestice se již týkala konkrétně společnosti Nutricia, pět posledních otázek se týkalo základních výše popsaných charakteristik respondentů (věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti, status studenta/zaměstnance).

Grafy níže ilustrují názorně složení respondentů z těchto hledisek.

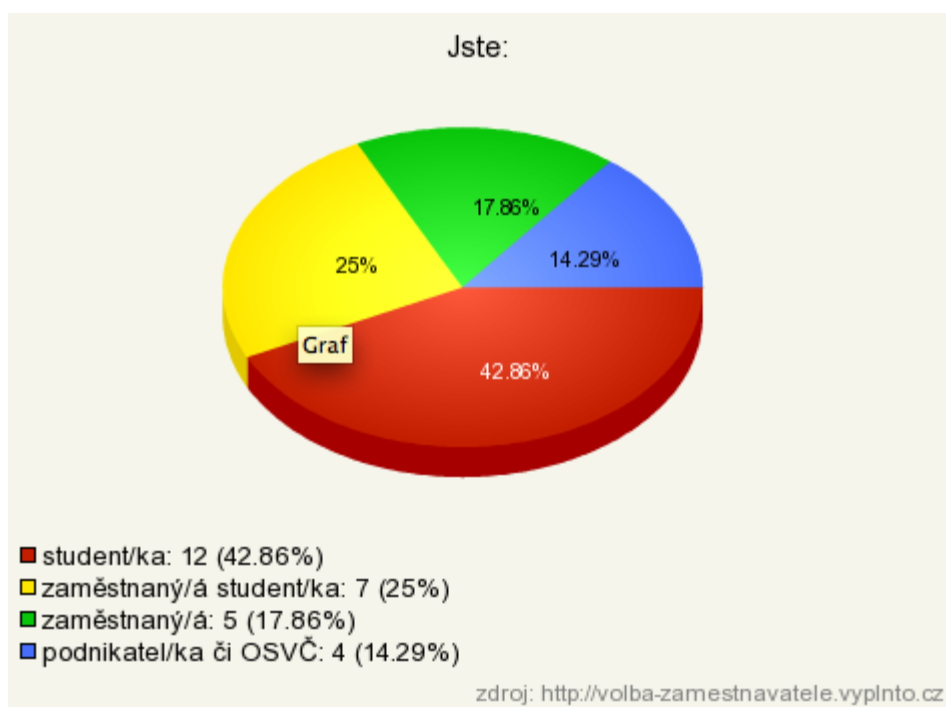
14 Trustbydanone.com [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Trust by Danone Country Zone Czech Republic & Slovakia.Dostupné z WWW:
<<http://www.trustbydanone.com/country.php?idpays=22>>



Graf č.1: Složení respondentů dle věku



Graf č.2: složení respondentů dle pohlaví



Graf č.3: Složení respondentů dle ekonomické aktivity



Graf č.4: Složení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Otázka č.1 zkoumala, jaké faktory ovlivňují respondenty nejvíce při hledání zaměstnání. Výsledky (níže) naznačují, že po finančních motivech je nejdůležitější doporučení známých. Známy může být současný nebo bývalý zaměstnanec společnosti nebo jeho kamarád, její zákazník, atp. *Word-of-mouth* je tedy významným faktorem při vytváření “jména” společnosti. Pro mě překvapivým výsledkem bylo poměrně nízké hodnocení vlivu žebříčku zaměstnavatelů a dojmu z předchozího osobního kontaktu, jehož důvodem může být dle mého názoru neexistence kontaktu v případě většiny společností.

**1. Jak Vás následující faktory ovlivňují při volbě zaměstnavatele?
(1=ovlivňuje nejméně) (povinná, maticová: 1/2/3/4)**

PODOTÁZKA	PRŮMĚR	ROZPTYL
"Jméno" společnosti	2.857	0.837
Doporučení známých	3.107	0.667
Výše platu a finančně ohodnotitelných benefitů (stravenky, Cafeteria systém, auto, vzdělávání, atd.)	3.286	0.49
Žebříčky nejlepších zaměstnavatelů	2.179	1.004
Dojem z předchozího osobního kontaktu (pracovní veletrh, prezentace ve škole, soutěž, atd.)	2.643	1.015
Možnost skloubit pracovní život s osobním	2.929	0.923

Tabulka č.4: Faktory při volbě zaměstnavatele. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

Otázka č.2 se týkala přímo znalosti studie Best Employer. Téměř 65% respondentů o studii nikdy neslyšelo. Těm, kteří odpověděli kladně, se zobrazila **otázka č.3** s dotazem na konkrétní jména z předních míst žebříčku v posledních ročnících. Respondenti uváděli spíše firmy, o kterých se domnívají, že jsou dobří zaměstnavatelé. Odpovědi většinou zahrnovaly společnosti, které se v žebříčku skutečně neumístily, ať už z důvodu neúspěchu či nezúčastnění se studie. Nutricia byla zmíněna dvěma respondenty. Názorný přehled odpovědí je k dispozici níže. Odpovědi jsou unikátní, každý řádek seznamu představuje uvedení jedním člověkem.

3. Pokuste se vyjmenovat některé společnosti, které se v posledních letech umístily na předních místech v soutěži Nejlepší zaměstnavatelé roku (studie Best Employers). (povinná, delší text)

ČSOB, Vodafone

doufám, že je to ona, viděl jsem podobných žebříčků hodně, běžně se tam objevuje - KPMG, Ernst and Young, ČEZ, Google, IBM, Apple, RWE

google, hp

Google, Nokia

Microsoft

Microsoft, HP, tmobile

nevím, těch soutěží je několik..

Nutricia, ČEZ, Škoda, Cisco systems

Nutricia/Danone

Vodafone

Tabulka č. 5: Společnosti spojené se soutěží Best Employers. Zdroj:

<http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

Otázka č.4 měla stejné možnosti odpovědi jako následně otázka č.9 stejného dotazníku (namířeno už přímo na Nutricii) a otázky č.7 dotazníku pro zaměstnance. Účelem byla porovnatelnost jednotlivých odpovědí (ideál x představa o Nutricii x realita vnímaná zaměstnanci).

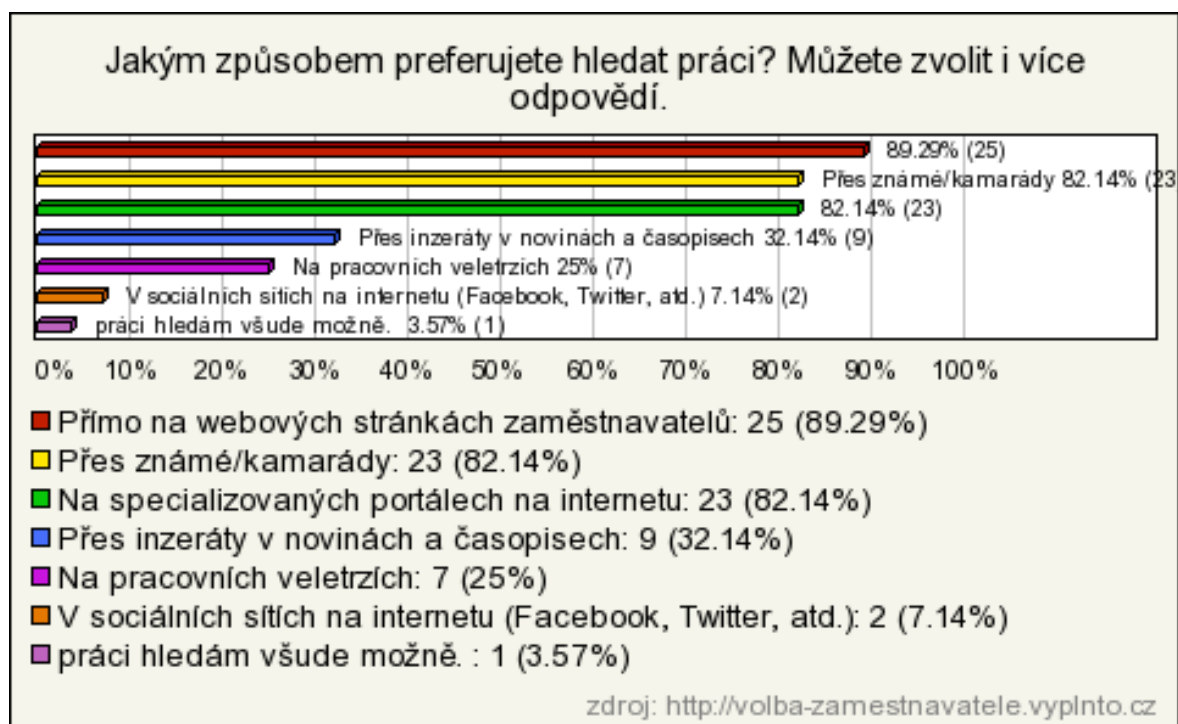
4. Která z možností nejlépe vystihuje Vašeho ideálního zaměstnavatele? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = vystihuje nejméně). (povinná, maticová: 1/2/3/4/5)

PODOTÁZKA	PRŮMĚR	ROZPTYL
Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst	3.821	1.504
Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce	3.893	0.881
Společensky odpovědná firma	3	1.143
Dobré finanční ohodnocení a benefity	3.857	0.908
Rovnováha osobního a pracovního života	3.821	1.218

Tabulka č. 6: Představa ideálního zaměstnavatele. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

V otázce č.5 odpovídali respondenti na to, v jakých firmách by *toužili* pracovat. Odpovědi byly velmi různé, nejčastěji se opakovala společnost Google (pětkrát), alespoň dvakrát i Vodafone, Hewlett-Packard a Microsoft. Z posledního žebříčku studie Best Employers byl mezi respondenty vnímán nejlépe Microsoft, jednou se objevilo i jméno společnosti IKEA, což není z patnácti “vítězných” firem mnoho.

Otázka č.6 se týkala preferovaného způsobu hledání práce. Z výsledků se potvrdilo, že internet je v tomto směru nejvýznamnějším médiem. Webové stránky jsou stěžejní (viz. doporučení Nutricii). Sociální sítě zatím využívá jen 7.14% respondentů, což dle mého názoru souvisí s malou aktivitou zaměstnavatelů na sítích. Tento kanál má jistě potenciál růstu.



Graf č.5: Preferovaný způsob hledání práce

Otázka č.7 zjišťovala povědomí respondentů o společnosti Nutricia. 64.29% lidí, kteří odpověděli, že o ní nikdy neslyšeli, nasměroval dotazník rovnou na závěrečné otázky týkající se věku, vzdělání apod. Zbýlých 35.71% (očekávala jsem větší znalost) se zobrazila následná otevřená **otázka č.8** : “Co se Vám vybaví v souvislosti se společností Nutricia?”. Všichni respondenti uvedli spojení s dětskou výživou, jeden respondent věděl více, protože v Nutricii

pracuje jeho blízký kamarád. Na základě tohoto průzkumu se tedy dá usuzovat, že neexistuje povědomí ani o divizi medicínské výživy, a ve větší míře ani o výhře Nutricie v žebříčku Best Employers.

Následuje avizovaná **otázka č.9** týkající se vnímání Nutricie jako zaměstnavatele. Porovnáme-li výsledky s hodnotami u otázky č.4, která se týkala atributů ideálního zaměstnavatele, můžeme dospět k několika závěrům. Nutricia má logicky horší hodnoty než ideální zaměstnavatel, za kterého jí respondenti nepovažovali. Myslím, že je to ale také způsobeno tím, že většina respondentů toho o Nutricii moc nevěděla, tak volila střední cestu. Nejlepší hodnota Nutricie je zároveň nejméně důležitou hodnotou obecně (společensky odpovědná firma) a naopak obecně nejdůležitější hodnota má v případě Nutricie nejméně bodů (flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jedince). Rozdíly v hodnotách jsou ale minimální, proto si nedovoluji z nich na nic dalšího usuzovat.

9. Jak odpovídají následující charakteristiky Vašemu vnímání společnosti Nutricia jako zaměstnavatele? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = vystihuje nejméně). (povinná, maticová: 1/2/3/4/5)

PODOTÁZKA	PRŮMĚR	ROZPTYL
Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst	3.2	0.76
Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce	3.1	0.49
Společensky odpovědná firma	3.3	0.81
Dobré finanční ohodnocení a benefity	3.3	0.81
Rovnováha osobního a pracovního života	3.2	0.76

Tabulka č. 7: Vnímání Nutricie jako zaměstnavatele. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

Otázka č.10 zjistila, že jen jednoho z celkových osmadvaceti respondentů by zajímala práce v Nutricii. Při zdůvodňování odpovědi v **otázce č.11** vyplynulo, že je to zřejmě tím, že o firmě nic moc neví, ale v budoucnu to nevylučují, eventuelně nemají zájem o obor činnosti firmy. Poslední meritorní **otázka č.12** se týkala představy typického zaměstnance Nutricie. Odpovědi (souhrn viz. dále) vyznívají pro Nutricii poměrně pozitivně. Uvádění ženy jako

typického zaměstnance je do jisté míry předsudkem, eventuálně neznalostí druhé divize Nutricie (viz. předchozí otázky). Odpovědi jsou unikátní, každý řádek seznamu představuje uvedení jedním člověkem.

12. Jak podle Vás vypadá typický zaměstnanec společnosti Nutricia (věk, osobní hodnoty, vlastnosti, schopnosti, vzdělání, pohlaví, atd.)? (povinná, delší text)

30-35 let, spíše žena, s dokonale vyvinutými mateřskými pudy...

45 let, žena, vysokoškolačka, 2 děti, dům, auto, domácí zvíře, ochotná, spolehlivá, společensky zodpovědná, láska k lidem, ochota vzdělávat se

do 35 let, flexibilní, ambiciozní, VŠ vzdělání, žena

kolektiv je spíše mladý. Kolem cca 30 let. Musí věřit ve společnost a její přednosti.

mladý, flexibilní, cílevědomý, kreativní, spíše žena, vzdělání v oboru makreting, PR..

nevím

průměrný věk 35 let, žena, vzdělaná, rodina je pro ni velmi důležitá

žena, 35 let, rodina, zdraví, společensky typ, lifestyle, modní zaležitosti, střední až vysoká škola

žena do 40 let, vysokoškolské vzdělání, vztah k dětem

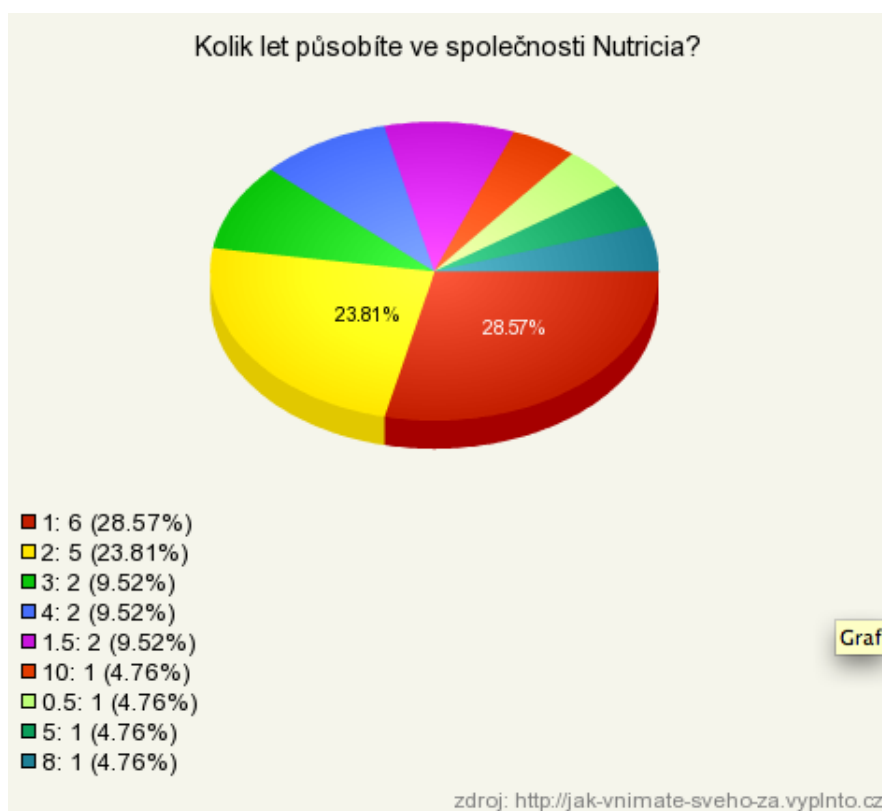
žena, 35, vysokoškolské vzdělání, cílevědomá, sebevědomá, ale ne karieristka, silný cit pro rodinu, pracovitá, spolehlivá, přesná, samostatná, odpovědná, snaží se rozvíjet

Tabulka č. 8: Představa typického představitele zaměstnance v Nutricii. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

5.7 Dotazník pro zaměstnance

Anonymní dotazníkové šetření o vnímání společnosti jako zaměstnavatele mezi vybranými stávajícími zaměstnanci společnosti Nutricia se uskutečnilo také pomocí služby vyplnto.cz. Dotazník byl přístupný na <http://jak-vnimate-sveho-za.vyplnto.cz>, kde jej vyplnilo celkem 21 respondentů s průměrným věkem 31,2 let, průměrná doba strávená u společnosti Nutricia byla u respondentů 2,4 roku. Ženy tvořily 81% respondentů. 76,19% respondentů mělo ukončený alespoň bakalářský stupeň vysokoškolského vzdělání. Návratnost dotazníku (po kliku na link a zobrazení původní stránky) byla 55%.

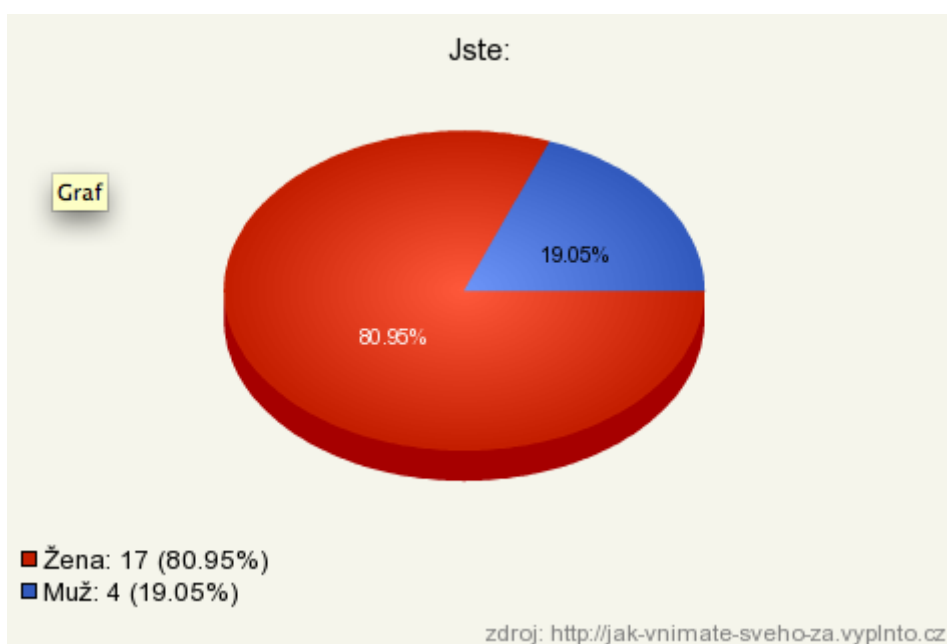
Z celkových dvanácti otázek bylo prvních osm meritorních, poslední čtyři byly zaměřeny na získání základních výše popsaných charakteristik (věk, pohlaví, vzdělání, délka působení ve firmě). Grafy níže ilustrují názorně složení respondentů z těchto hledisek.



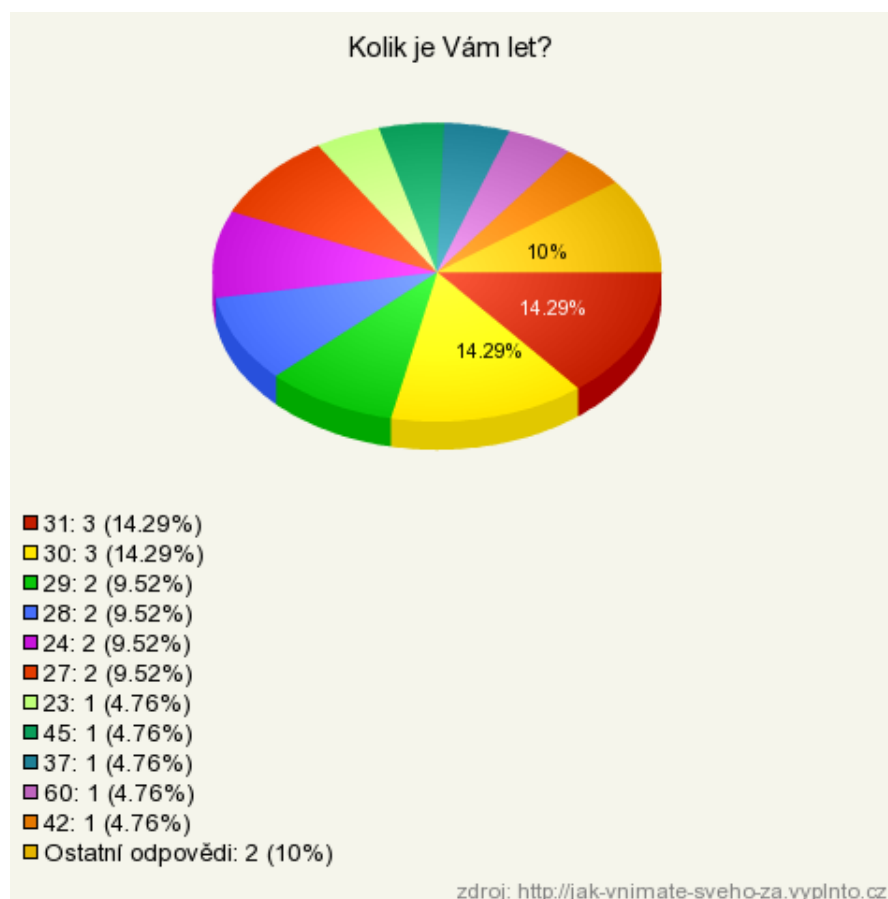
Graf č.6: Počet odpracovaných let respondenta v Nutricii



Graf č. 7: Respondenti dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Graf č. 8: Respondenti dle pohlaví

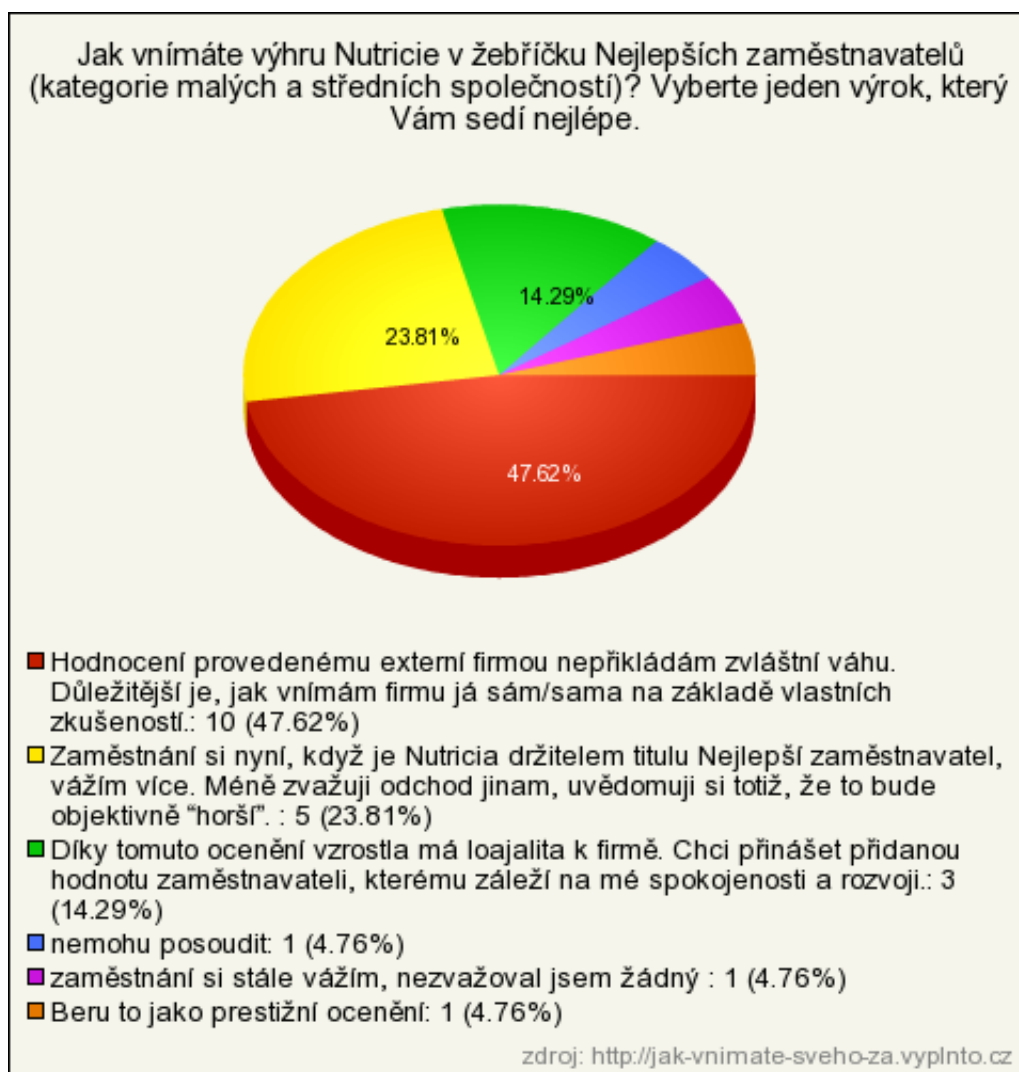


Graf č.9: Respondenti dle věku

Otázka č.1 byla otázka otevřená: “Jak se liší Váš nynější pohled na společnost Nutricia jako zaměstnavatele od představy, kterou jste měl/a před svým nástupem? Co Vás překvapilo pozitivně a co naopak negativně?”. Z kvalitativní analýzy vyplynulo, že vesměs všichni oceňují upřímně přátelskou atmosféru, firemní kulturu a vzájemnou pomoc a respekt mezi pracovníky a firemní benefity. V odpovědích se objevilo také pozitivní překvapení ze zodpovědných a zajímavých úkolů, které dostávají pracovníci i na nižších pozicích a z kvality a frekvence školení. Po analýze se naopak dá usuzovat z “negativních překvapení” na řadu možných problémů ve firmě. Častěji byla zmiňovaná fluktuace pracovníků a s tím zřejmě spojené malé možnosti kariérního i platového růstu. Myslím, že zaměstnanci moc dobře nevnímají spojení s Danone, uvedena byla například s tím spojená byrokracie či přílišná orientace na zisk za každou cenu. Objevil se názor, že firma není příliš flexibilní v inovacích, vážne především implementace nápadů. Meetingy někdo považoval za neefektivní, někdo pociťoval nedostatečné kontrolní mechanismy a vazbu. Shrnu-li výsledky, hlavním pozitivem je kultura a vztahy, hlavním negativem vnímání malé možnosti růstu platu i kariéry, zbytek si

nedovolím vzhledem k počtu respondentů více hodnotit.

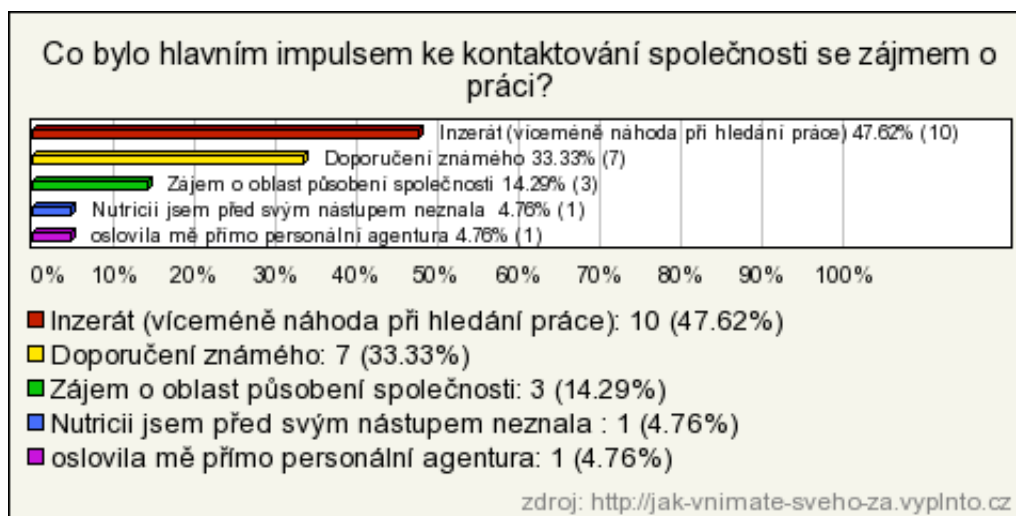
Otázka č.2 se týkala vnímání výhry Nutricie v žebříčku Best Employers jejími zaměstnanci. Téměř polovina dotázaných nepřikládá hodnocení větší váhu. Jednotlivé možnosti a rozložení odpovědí viz. graf dále.



Graf č.10: Vnímání ocenění Best Employers zaměstnanci

Otázka č.3 se snažila zjistit, zda přišli zaměstnanci cíleně nebo zda šlo o náhodu. Z vyhodnocení otázky v grafu níže můžeme vidět, že zhruba u poloviny lidí šlo o náhodu (inzerát, oslovení personální agenturou, neznalost firmy). Tento podíl by měl dle mého názoru

být menší.



Graf č. 11: Impuls k práci v Nutricii

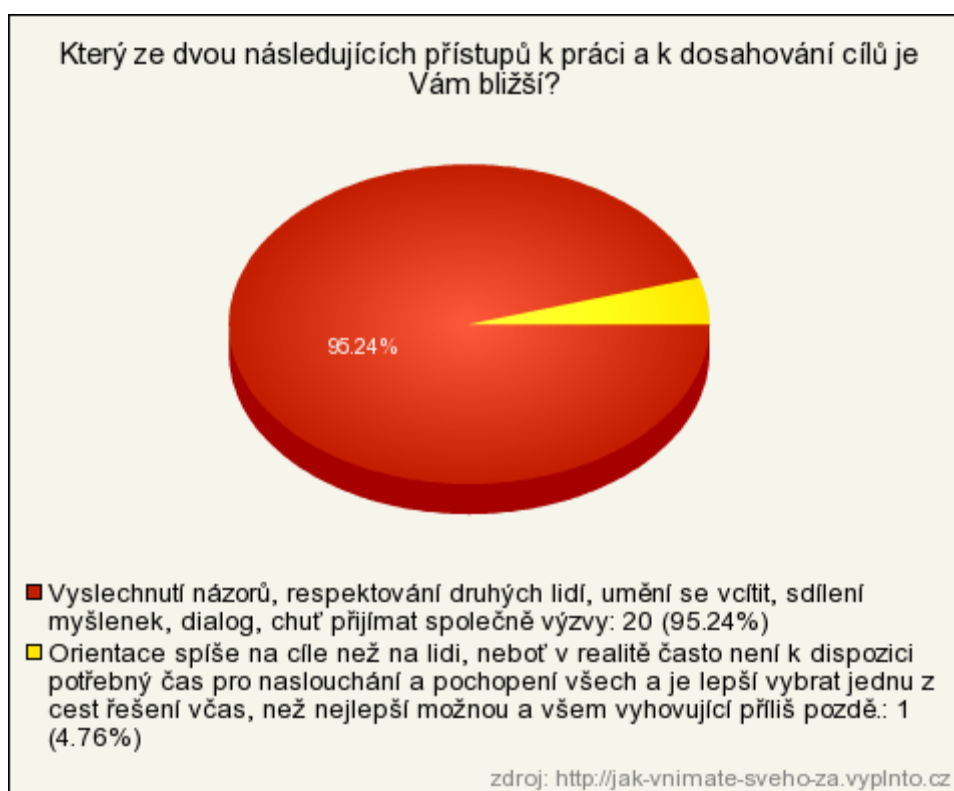
Odpovědi na otevřenou **otázku č.4** “Napadá Vás nějaký typický rys společný zaměstnancům Nutricie? Jak podle Vás vypadá “typický” zaměstnanec společnosti (věk, osobní hodnoty, vlastnosti, schopnosti, vzdělání, atd.)?” zněly téměř jako z ideálního světa. Většina zaměstnavatelů by o takovém vzájemném vnímání svých zaměstnanců mohla zřejmě jen snít. Respondenti při “vzájemném” hodnocení uvádí většinou: k firmě loajální, zapálený, pozitivní přístup, týmový hráč, nadšený pro práci, úspěšný, příjemný, ochotný pomáhat, naslouchat. I tahle otázka mě přesvědčila o tom, že tenhle “poklad” by měla Nutricia jen lépe “prodat” ven, na svém webu, těm nejlepším talentům. I při dnešní poměrně velké nabídce práce by měla na výběrových pohovorech větší možnost výběru a v práci možná ještě lepší a výkonnější pracovníky.

Otázky č.5 a č.6 měly za úkol vyhodnotit, jak “reálné” jsou definované hodnoty společnosti a chtěné vlastnosti zaměstnanců Nutricia, to, jak je vnímají sami zaměstnanci. Možnosti/hodnoty byly záměrně přeformulované, aby nebyly naprosto totožné s těmi v materiálech. Všechny možnosti se pohybovaly v horní polovině hodnot, zaměstnanci tedy “spíše souhlasili”. K zásadnímu rozporu mezi teorií a praxí tedy dle tohoto průzkumu nedochází. Výsledek otázky č.6 to jen potvrdil (viz. příslušný graf dále)

5. Ohodnoťte na stupnici 1 - 4 (1 = vystihuje nejméně), jak vystihují dané hodnoty reálnou firemní kulturu společnosti Nutricia. (povinná, maticová: 1/2/3/4)

PODOTÁZKA	PRŮMĚR	ROZPTYL
Nadšení pro práci a víra v to, co dělám	3.381	0.807
Otevřenost a komunikace	3.095	0.562
Pozitivní přístup k novým výzvám, ke složitým problémům	2.81	0.916
Fungující týmová práce podporující odlišné schopnosti jednotlivců	2.762	0.848

Tabulka č. 9: Propojení definovaných hodnot s realitou. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>



Graf č.12: Preference přístupů

Odpovědi na otázku č.7 byly, jak je již zmíněno výše, totožné s dvěma otázkami (č.4 a č.9) v dotazníku pro nezaměstnance. Srovnání otázky s otázkou č.9 dotazníku pro nezaměstnance

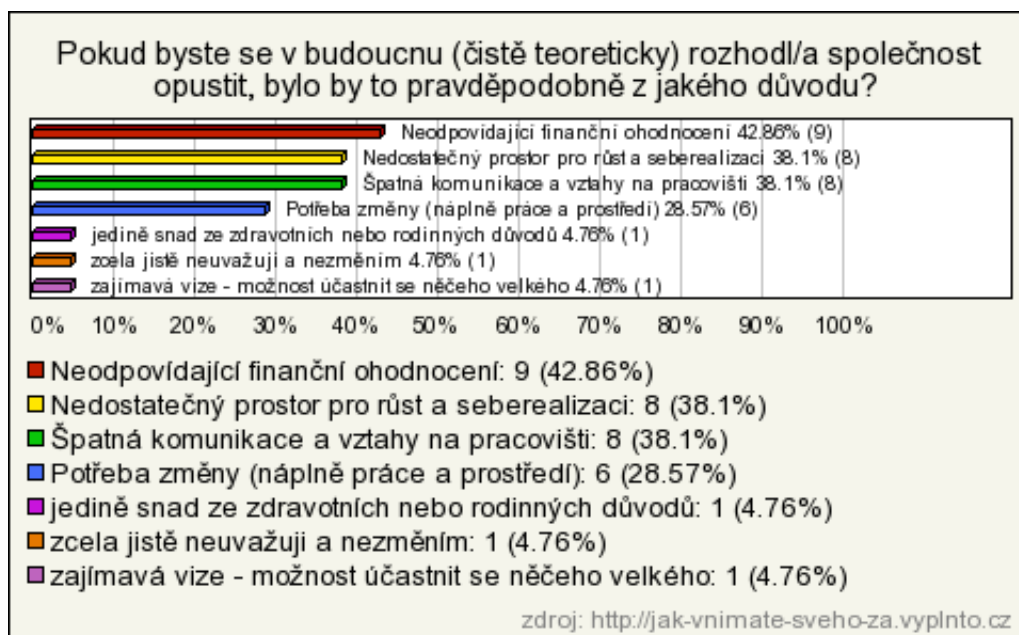
Nutricie můžeme chápat jako srovnání pohledu na společnost zvenčí a zevnitř. Vytváří o sobě Nutricia správný obraz? Na základě tohoto průzkumu by se dalo usuzovat, že o sobě Nutricia vysílá spíše horší obraz než jaká je realita, zaměstnanci totiž hodnotili svou firmu ve třech aspektech (první tři v pořadí) znatelně lépe, v průměru o 0,784 stupně. U posledních dvou hůře, ale velmi nepatrně (o méně než 0,04 stupně). Konkrétní výsledky jsou vidět ve statistice odpovědí dále.

7. Jak odpovídají následující charakteristiky Vašemu zaměstnavateli? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = odpovídá nejméně). (povinná, maticová: 1/2/3/4/5)

PODOTÁZKA	PRŮMÉR	ROZPTYL
Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst	3.905	0.848
Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce	3.905	1.039
Společensky odpovědná firma	4.143	0.503
Dobré finanční ohodnocení a benefity	3.286	0.871
Rovnováha osobního a pracovního života	3.143	0.789

Tabulka č. 10: Charakteristiky zaměstnavatele. Zdroj: <http://volba-zamestnavatele.vyplnto.cz>

Poslední **otázka č.8** se nepřímou snažila vysvětlit zvýšenou fluktuaci zaměstnanců. Potvrdil se výsledek předchozích otázek tohoto průzkumu, zaměstnanci velmi špatně vnímají platové ohodnocení a možnosti růstu a seberealizace. Překvapilo mě, že poměrně velká část (38.1%) by mohla pravděpodobně odejít kvůli špatné komunikaci a vztahům na pracovišti. Hodně to odporuje výsledkům předchozích otázek, může to ale být způsobeno nevhodnou formulací otázky z mé strany.



Graf č. 13: Případné důvody k odchodu ze společnosti

Závěr

Na základě dílčích závěrů této práce jsem ověřila platnost hypotézy, že je teorie marketingu využitelná i pro oblast lidských zdrojů. V podstatě jakákoli teorie marketingu a značky je aplikovatelná i na HR marketing a značku zaměstnavatele. Jsem ale přesvědčená o tom, že prvním a nejpodstatnějším předpokladem jejich aplikace je marketingové myšlení a nastavení pracovníků HR i řídicích manažerů obecně. **Přístup k zaměstnancům jako k zákazníkům** je východiskem a základním stavebním kamenem marketingového přístupu k HR a vyplývají z něj další kroky a používané nástroje.

HR marketing a značka zaměstnavatele musí být **konzistentní** s komunikací organizace jako takové, s komunikací značky či pod organizaci spadajícími značkami. Jakýkoli nesoulad v komunikovaných hodnotách a attributech organizace a pod ní spadajícími značkami je nepřipustný. Soulad musí panovat také mezi externím a interním HR marketingem. Interní realita musí naplňovat dřívější “externí sliby”. Tyto dva směry jeden bez druhého nemohou existovat. HR marketing se víc než jakýkoli jiný musí opírat o realitu, neboť zaměstnanec se v ní pohybuje obvykle ještě více než osm hodin denně a je tedy těžké mu něco líbivého “namluvit”.

Na základě využití služby monitoringu médií Anopress IT jsem si ověřila platnost hypotézy, že pojem HR marketing (a související značka zaměstnavatele) je v České republice používán v odborných médiích a jeho principy implementovány i do praxe. Opatření v citovaných článcích lze sledovat i “mimo papír”, dovoluji si tedy tvrdit, že HR marketing se stává realitou a nezůstává jen v rovině prázdných slov a vyjádření. Úspěšné firmy si uvědomují, že jejich úspěch stojí především na zaměstnancích. Motivovaný a spokojený zaměstnanec je prvním a hlavním předpokladem pro úspěch na trhu výrobků a služeb. Svou roli ve vnímání důležitosti HR marketingu hraje také celkový makroekonomický vývoj ovlivňující trh práce. Očekávám také, že i personální, potažmo i reklamní a PR agentury začnou rozšiřovat více své pole působnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele. Jsem hluboce přesvědčena, že zájem o zaměstnance a interní HR marketing je stěžejní, neboť se od něj odvíjí i HR marketing externí a pomocí *word-of-mouth* se šíří i do externího prostředí. Osobní doporučení je tou nejlepší reklamou. V oblasti interního marketingu nelze spoléhat na personalisty a HR oddělení,

důležitou roli zde hrají linioví **manažeři**.

Vzhledem k tomu, že jsem dílčí výsledky průzkumu o společnosti Nutricia shrnovala v průběhu jednotlivých kapitol, opravdu jen stručně zdůrazním body, které jsem si z něho odnesla. Dle výsledků dotazníků a mého úsudku se Nutricii velmi dobře daří budovat svůj brand zaměstnavatele interně. Firemní hodnoty nejsou prázdným výkřikem, daří se je velmi dobře implementovat a vytvářet reálnou firemní kulturu, ne jen hesla na křídovém papíře. Velká část respondentů měla problém s omezenými možnostmi kariérního a platového růstu, nejsem si ale jistá, zda Nutricia v tomto směru vybočuje z průměru. Vhodný by byl další průzkum v jiných firmách. Myslím, že lidé obecně mají tendence připadat si málo ohodnocení a zvyšování platu by chtěli ideálně v geometrické řadě, což jde proti ekonomickému principu fungování firmy. Na druhou stranu si myslím, že by Nutricia mohla problém řešit komunikačně, například vytvořením průhlednějšího propracovaného systému povyšování a zvyšování platu. Pokud je nespokojenost s platem opravdu významná, možná by šlo uvažovat o snížení benefitů, eventuálně větší selektivnosti školení a vzdělávacích programů a tím získané prostředky využít na navýšení platu těm nejlepším. Firma jinak velmi dobře komunikuje se zaměstnanci pomocí pravidelných newsletters. Především díky výsledkům průzkumu mezi zaměstnanci se mi pro oblast interního marketingu potvrdila hypotéza, že ačkoli se Nutricia dle vyjádření HR oddělení o budování značky zaměstnavatele cíleně nesnaží, lze v jejím případě vypátrat prvky, na kterých lze začít stavět dále. Důvodem je především reálná implementace hodnot a firemní kultury a pozitivní vnímání firmy jejími zaměstnanci.

V oblasti externí komunikace vidím spíše více problémů, které jsem zmiňovala již v průběhu práce. Plánovaná přestavba webu je opravdu potřeba, jak z technického tak z estetického hlediska. Z webu nyní kultura firmy opravdu “nedýchá”. Myslím, že lze také zapracovat na komunikační spolupráci s Danone či zlepšení image náborových materiálů (leaflet společný s Danone či handout s hodnotami společnosti pro nové zaměstnance). Obsah Nutricie zatím předčí formu prezentace. Ze zkušenosti s komunikací s HR oddělením ale věřím, že změna k lepšímu je již v běhu a je jen otázkou času. Nicméně musím konstatovat, že v oblasti externího marketingu se mi platnost stanovené hypotézy nepotvrdila. Nutricia v tomto směru nevykazuje prvky budování značky zaměstnavatele. Navenek nekomunikuje uceleně ani

graficky, viz. ukázky v přílohách. Nutricii bych doporučila sjednocení komunikace do jednotného grafického tónu, větší zviditelnění se v rámci skupiny Danone a kompletní přestavbu webu. Nutricia by měla komunikovat navenek své hodnoty, vzhledem k internímu úspěchu třeba pomocí testimoniálů. Za zvážení z dlouhodobého pohledu by stála spolupráce s vysokými školami. Většina lidí má Nutricii spojenou s dětskou výživou a zcela opomíjí její druhou divizi. Velkou část relevantních zájemců tak nemá Nutricia šanci zaujmout. Z výsledků interního průzkumu je zřejmé, že příchod do společnosti je spíše dílem náhody než cíleného směřování motivovaných, informovaných lidí.

U studie Best Employers průzkum ukazuje na to, že ani nezaměstnanci ani zaměstnanci ho nevnímají jako příliš důležitý. Já ho ale vidím mj. jako **jedinečnou příležitost dostat se jako zaměstnavatel do médií.**

Téma HR marketingu a budování značky zaměstnavatele je dynamickou, vzrušující a poměrně novou oblastí, které bych se neváhala v budoucnu věnovat i profesně.

Seznam zdrojů:

Odborná literatura:

- AAKER, David A. Brand building : Budování obchodní značky. Brno : Computer Press, 2003. 312 s.
- BARROW, Simon; MOSLEY, Richard. Employer branding : Bringing the Best of Brand Management to People at work. John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 214 s.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press, 2007. 798 s.
- HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. Velký psychologický slovník. Praha: Portál, 2010. 800 s.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, 2008. 130 s.
- KOTLER, Philip, et al. Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manager. Praha : Management Press, 2003. 208 s.
- KOTLER, Philip, et al. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2000. 24 s.
- MADSEN, K. B. . Moderní teorie motivace. Praha : Academia , 1979.
- MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. The War for Talent. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001. 200 s.
- NAKONEČNÝ, Milan. Základy psychologie osobnosti. Praha : Management Press, 1993.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha : Management Press, 1992.

- PETZOLD, Jörg. Personální marketing jako nástroj moderního personálního managementu. Zlín, 2001. 150 s. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- RŮŽIČKA, J. et al. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha : VŠE, 1987.
- ZACHOVÁ, Radka. Souvislá praxe. Praha, 2009. Seminární práce. Univerzita Jana Ámose Komenského.
- ŽÁK, Milan, et al. Velká ekonomická encyklopedie. Praha : Linde, 1999. 521 s.

Odborné články:

- HRABÁLEK, Jan. Životopis je jedinečný : "Neznám nic lepšího, čím sebe sama prezentovat," říká Mgr. Tomáš Prajzler. Podnikatel. 2010, roč. 14, 9, s. 3.
- HUNČÍK, Branislav. Benefity motivovat nedokážou. Moderní řízení. 27.10.2010, s. 54.
- LICHTENEGEROVÁ, Renata. Jak se prodává zaměstnavatel. Profit. 24.1.2011, 4, s. 30.
- MOSER, Jiří. Ekonomický tygr musí být i spokojený. Hospodářské noviny. 1.4.2011, s.18.
- PAVLÍNOVÁ, Alžběta . Studentská média a recruitment aneb víte, jak na to?. Human Resources Management. 4.2.2011, s. 33
- RUDOLFOVÁ, Veronika. Sociální média – sci-fi v oblasti recruitmentu : Nové trendy. HR management. 25.6.2010, 13, s. 1.
- SEHNALOVÁ, Iva. Jak přijmout ty nejlepší. Strategie. 2010, 17, 15
- SCHMIEDOVÁ, Jitka. Jak budovat pozici zaměstnavatele první volby. Human Resources Management. 30.9.2010, s. 15.

- Nové pojmy v HR. Human Resources Management. 28.5.2010, s. 60
- Značku nevybudujte přes noc. Moderní řízení. 30.11.2010, s. 77.

Online zdroje:

- Aon Hewitt [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Studie Best Employers Česká Republika. Dostupné z WWW:
<<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/index.htm>>
- Brusson.cz [online]. 2011 [cit. 2011-04-03]. Brusson. Dostupné z WWW:
<www.brusson.cz>.
- Danone.cz [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Danone. Dostupné z WWW:
<<http://www.danone.cz>>
- Ihned.cz [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. KarieraWeb.cz. Dostupné z WWW:
<<http://kariera.ihned.cz/c1-42599970-nejlepsi-zamestnavatele-ceske-republiky-2009-2010>>.
- Jobs.cz [online]. 2011 [cit. 2011-03-26]. Proč jobs.cz. Dostupné z WWW:
<<http://firmy.jobs.cz/o-jobs-cz/>>.
- Linkedin.com [online]. 2011 [cit. 2011-03-26]. Linkedin Marketing Solutions. Dostupné z WWW: <marketing.linkedin.com>
- Slevomat [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Zaměstnání snů . Dostupné z WWW: <<http://www.zamestnanisnu.cz/>>.
- Social Bakers : Heart of Facebook Statistics [online]. 2011 [cit. 2011-04-14]. Czech Republic Facebook Statistics. Dostupné z WWW:
<<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/czech-republic>>.
- Trustbydanone.com [online]. 2010 [cit. 2011-04-13]. Trust by Danone Country Zone

Czech Republic & Slovakia.Dostupné z WWW:

<<http://www.trustbydanone.com/country.php?idpays=22>>

Seznam příloh:

- Příloha č.1: Náborová brožura Danone: ukázka grafiky
- Příloha č.2: Brožura hodnot Danone: ukázka grafiky
- Příloha č.3: Souhrn klíčových kompetencí pro zaměstnance Danone: ukázka grafiky
- Příloha č.4: Dotazník pro studenty a mladé lidi na začátku kariéry (nezaměstnané ve společnosti Nutricia)
- Příloha č.5: Dotazník pro zaměstnance společnosti Nutricia



Vítejte v DANONE





NUTRICIA BABY NUTRITION

Historie a skupina Danone

Historie firmy Danone spadá do roku 1919. Ady Isaac Carasso vynalí ve Španělsku (Barcelona), první Danone jogurt. Jogurty se prodávaly v lokálních a byly velmi oblíbené pro děti, které měly v té době problémy se stráváním chleba. O deset let později syn Isaca Carasso, Daniel, založil pobočku ve Francii. Až přetlumen studoval na Pasteurově univerzitě. V roce 1956 došlo ke spojení společnosti Danone, výrobce jogurtů, a společnosti Gervais, výrobce čerstvých sýrů. Vznikla tak největší mláčenářská společnost v této oblasti ve Francii s velkou dobrou distribuční sítí s názvem Gervais Danone.

V té době se společnost BSN (v čele s Antoine Ribault), zabývající se výrobou skla, chtěla zaměřit na co největší počet zákazníků, a proto přikoupila v roce 1973 společnost Gervais Danone. V průběhu dalších let se ke společnosti připojilo mnoho dalších potravinářských společností, například Kronenbourg a výrobce minerálních vod Evian. Koncem se tak začal tvořit přeshraniční potravinářský výrobce. V roce 1994 se společnost BSN-Gervais-Danone přemenovala na Group Danone (č. Skupina Danone).

Následoval rychlý růst společnosti, specializované na oblast mléčných výrobků, minerální vody a trvanlivého pečiva, který vedl k tomu, že dnes je Danone jednou z největších potravinářských společností na světě. K divizí mléčných výrobků a divizí minerálních vod se v roce 2007, po odpojení divize trvanlivého pečiva, připojila nová samostatná společnost Royal Nurmix.

Aktivity společnosti tak byly rozšířeny o divize léků, zdravotní a univerzální klinické výzkumy. Na jaře 2009 se Skupina Danone přemenovala na Danone.

- Společnost Danone je společnost, která na svých letech osvědčuje především nadšení pro práci, ochotu přiklonit se k překážkám a hledat nové řešení. Alespoň to, kteří věří v to, co dělají, rádi komunikují a pracují společně, jsou otevření a nebojí se přijmout výzvy.
- Důležitým prvkem naší firemní kultury jsou naše hodnoty – humanismus, otevřenost, blízkost k člověku, elán. Vyjadřují to, jak se chováme k našim zaměstnancům, kolegům, zákazníkům, sportovním a externím partnerům. Znamenají také, že změna je pro nás neustálou předností, neustálé zaměstnancům prostor pro fantazii, protože pro úspěšné řešení neexistují hranice, ale pouze překážky, které je třeba překonávat.

Co je pro nás specifické a koho hledáme?



Co nabízíme?

- Důležitým nástrojem pro dosažení vynikajících výsledků je rovněž odbornost a kvalifikace zaměstnanců. V Danone je uplatňována více než jen technická. Proto pomáháme rozvíjet profesní kompetence a budujeme kariérní plány pro naše zaměstnance. Součástí tohoto zaměstnání je pravidelné hodnocení jejich výkonů a cílů, kterých zaměstnanec dosáhne a následně stanovování individuálních manažerských plánů. Důležitá je také osobní angažovanost, motivace, kreativita a aktivita každého zaměstnance v oblasti manažerských aktivit. Manažerskou součástí nabitosti v Danone je také chut přijímat náročné úkoly, pracovat na nových projektech a neustále rozvíjet postupy.
- Podporujeme růst kariéry a to nejen v rámci jednoho oddělení, ale podporujeme i změnu profesní odbornosti. Ka každému máme individuální přístup a nabízíme mu jen ty postavy, ve kterých může využít svůj svůj potenciál a zároveň se může dále rozvíjet. Danone je mezinárodní společnost, a proto může nabídnout i mezinárodní kariéru. Můžete získat zahraničních zkušeností a prohloubit si svých profesních znalostí vyzkoušet mnoho zaměstnání, kteří nyní, po návratu do České republiky, zastávají vysoké manažerské postavy. Nabízíme práci v příjemném a dynamickém prostředí, pečlivou náplňku, zaměstnaneckých výhod, společné firemní aktivity. V neposlední řadě obléme o zdraví a bezpečnost našich zaměstnanců.

Společenská odpovědnost

- Podporujeme občanské úpělky se společenskou odpovědností, a proto také v myšlénky projekty zaměřené na aktuální problémy a potřeby společnosti. Projekty především podporují hlavní myšlénku „Různé zvěři slouží jako to největší počtu lidí“. V současné době se soustředíme na vzdělávání dětí v oblasti zdravotní životní stylu pomocí programu **Živá abeceda**, který má alespoň Ministerstva školství. Tento program slouží výhradně vzdělávání a podpořím službu pedagogům mateřských škol.
- Kulturní a sportovní fotbalové mistrovství světa pro děti ve věku 10-12 let – **Danone Pohár národní**. Vítězství tým jede reprezentovat Českou republiku na celosvětové úrovni.
- V rámci sociální odpovědnosti se snažíme o zapojení i zaměstnanců naší společnosti, a proto mají všichni zaměstnanci možnost se zúčastnit tzv. **Dne pro duševní zdraví**, a to pomocí v mateřských nebo základních školách, neziskových organizacích či při jiných aktivitách prospěšných pro společnost.
- Společnost Danone také podporuje **pěstounské rodiny a dětské domovy v okolí Benetiva a vybrané nemocnice**, ať už formou darování výrobků zdarma či organizováním Dne dětí či Mlékařské pouti.

Příloha č.1: Náborová brožura Danone: ukázka grafiky



Příloha č.2: Brožura hodnot Danone: ukázka grafiky

© Danone Waters of the Czech Republic

Tyto hodnoty vyjadřují etické principy a ideály, o jejichž dosažení usilujeme. Omezení, která z nich vyplývají, a protiklady, které mohou vzniknout při každodenním fungování společnosti, nám někdy mohou znepřehledňovat život a práci.

Těmito hodnotám však musíme zůstat věrni. Jsou vodítkem pro naše každodenní chování, způsob naší práce a zlepšování našich výsledků, navazování kontaktů, provádění nákupu a prodeje i pro provádění náboru našich zaměstnanců.

Humanismus Otevřenost Blízkost k člověku Elán

Tyto čtyři základní hodnoty jsou promítnuty do zásad chování, které nám umožňují dát jim konkrétní podobu v tom, co děláme.

© Danone Waters of the Czech Republic

	
COMMITTED „Byt zdrojem“ inspirace a vizí Budovat a sdílet národní úlohy budoucnosti Vytvářet v týmu a mezi kolegy pocit ztotožnění a našim postláním Vést ostatní příkladem: „Říkám, co udělám, a udělám, co řeknu“ Tyto hodnoty pak promítat do svého každodenního chování Zavázat se k dosažení převratných výsledků Prosazovat dlouhodobě prospěšné změny, nespokojovat se současným stavem věcí a usilovat o zásadní obvat Myslet a jednat s ohledem na budoucnost: dokázat mysllet dopředu, zvažovat různé možnosti řešení a zavázat se k dosažení národních cílů Podporovat změny s optimismem (díky postoj „Všechno jde, když se chce“) a řešit vznikající problémy	DOER Brát na sebe odpovědnost a riziko s cílem ukázat cestu vpřed Maximálně se snažit o dosažení výsledků v souladu s danými silby Byt iniciativní a uvážlivě riskovat, být ochotného experimentovat i v nejasném prostředí Nebát se obvat, jednat či požádat o podporu na vlastním pracovišti i mimo něj V nejasném zájmu všech dokázat prosazovat i tvrdá řešení Jednat rychle, aktivně a pragmaticky Sociálně problémy řešit inteligentně a pragmaticky Byt schopného dívat se na věci jak ze širšího hlediska, tak i z bezprostředního, praktického pohledu Nastavit priority a jednat energicky a členě Sociálně a rozporuplné problémy řešit pružně a houževnatě
OPEN Naslouchat druhým s porozuměním a mluvit upřímně Projevoval schopnost porozumět druhým lidem a respektovat je, jednat s lidmi na všech úrovních se stejnou bezprostředností Budovat skutečné vztahy s lidmi tím, že jim pozorně nasloucháte a přimocáte jim odpovídat bez ohledu na to, zda s nimi souhlasíte či nikoliv Navazovat kontakty uvnitř firmy i mimo ni Vážít si odlišných názorů a dokázat druhého přesvědčit Udržovat kontakty s ostatními, rychle se od nich učít a sdílet s nimi znalosti a vědomosti. Projevoval zvědavost, hledat poučení i mimo svou vlastní oblast zájmů a profesních zkušeností Rozvíjet spolupráci s dalšími pracovníky a odděleními na všech úrovních. Snažte se překonávat bariéry Navazovat kontakty mimo Danone ve snaze učít se od ostatních a pozitivně jednat se všemi aktoři v našem prostředí (spotřebitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunity	EMPOWERED Zapojovat a sjednocovat týmy Využívat sílu týmu, povzbuzovat jeho členy k plnění společných cílů a k dosažení kolektivní výkonnosti Dat lidem možnost projevit vlastní iniciativu na základě jejich zapojení, předání pravomoci a projevením důvěry Dávat pravidelnou, pravdivou a konstruktivní zpětnou vazbu na základě přesného individuálního hodnocení Koučovat a využívat talentované zaměstnance Zaměřit se na profesní růst zaměstnanců Podporovat nápady členů týmu, vážít si charakteristických rysů jednotlivců a rozvíjet jejich sebevědomí Projevoval zdravou ctižádostivost, hledat nové příležitosti růstu pro sebe i pro druhé

Příloha č.3: Souhrn klíčových kompetencí pro zaměstnance Danone:
 ukázka grafiky

**DOTAZNÍK PRO STUDENTY A MLADÉ LIDI NA ZAČÁTKU KARIÉRY
(nezaměstnané ve společnosti Nutricia)**

1. Jak Vás následující faktory ovlivňují při volbě zaměstnavatele? *(volba v rozmezí 1-4)*
 - a) “Jméno” společnosti
 - b) Doporučení známých
 - c) Výše platu a finančně ohodnotitelných benefitů (stravenky, Cafeteria systém, auto, vzdělávání, atd.)
 - d) Žebříčky nejlepších zaměstnavatelů
 - e) Dojem z předchozího osobního kontaktu (pracovní veletrh, prezentace ve škole, soutěž, atd.)
 - f) Možnost skloubit pracovní život s osobním
2. Slyšel/a jste někdy o žebříčku Nejlepší zaměstnavatelé roku (studie Best Employers)?
 - a) Ano
 - b) Ne *(při volbě této odpovědi se přeskočí otázka 3)*
3. Pokuste se vyjmenovat některé společnosti, které se v posledních letech umístily na předních místech v soutěži Nejlepší zaměstnavatelé roku (studie Best Employers).
4. Která z možností nejlépe vystihuje Vašeho ideálního zaměstnavatele? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = vystihuje nejméně), každé z charakteristik přiřaďte různou hodnotu (tj. každá hodnota se může vyskytnout jen jednou).
 - a) Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst
 - b) Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce
 - c) Společensky odpovědná firma
 - d) Dobré finanční ohodnocení a benefity
 - e) Rovnováha osobního a pracovního života
5. Jmenujte konkrétní společnosti, ve kterých toužíte pracovat:
6. Jakým způsobem preferujete hledat práci (možný výběr více odpovědí):
 - a) Na specializovaných portálech na internetu
 - b) Přímo na webových stránkách zaměstnavatelů
 - c) V sociálních sítích na internetu (Facebook, Twitter)
 - d) Přes známé/kamarády
 - e) Na pracovních veletrzích
 - f) Inzeráty v novinách a časopisech
 - f) Jiná možnost *(při volbě této odpovědi povinný prostor pro doplnění)*

7. Už jste někdy (alespoň) slyšel/a o společnosti Nutricia?

- a) Ano
- b) Ne (v případě této odpovědi se přeskočí otázky 8 - 12)

8. Co se Vám vybaví v souvislosti se společností Nutricia?

9. Která z možností nejvíce odpovídá Vašemu vnímání společnost Nutricia jako zaměstnavatele? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = vystihuje nejméně), každé z charakteristik přiřaďte různou hodnotu (tj. každá hodnota se může vyskytnout jen jednou).

- a) Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst
- b) Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce
- c) Společensky odpovědná firma
- d) Dobré finanční ohodnocení a benefity
- e) Rovnováha osobního a pracovního života

10. Napadlo Vás někdy zajímat se o práci ve společnosti Nutricia:

- a) ano
- b) ne

11. Zdůvodněte prosím svou předchozí odpověď:

12. Jak podle Vás vypadá typický zaměstnanec společnosti Nutricia (věk, osobní hodnoty, vlastnosti, schopnosti, vzdělání, pohlaví, atd.)?

13. Kolik je Vám let?

14. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

15. Jste:

- a) student
- b) pracující student
- c) pracující
- d) nezaměstnaný
- e) podnikatel/živnostník

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) střední škola
- b) vysoká škola (bakalářský stupeň)
- c) vysoká škola (magisterský stupeň, MBA a vyšší)

17. Jaké jsou Vaše dosavadní pracovní zkušenosti (délka, typ)? (otevřená otázka):

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI NUTRICIA

1. Jak se liší Váš nynější pohled na společnost Nutricia jako zaměstnavatele od představy, kterou jste měl/a před svým nástupem?

- Co Vás překvapilo pozitivně?
- Co Vás překvapilo negativně?

2. Jak vnímáte výhru Nutricie v žebříčku Nejlepších zaměstnavatelů (kategorie malých a středních společností)? Vyberte jeden výrok, který Vám sedí nejlépe.

- a) Díky tomuto ocenění vzrostla má loajalita k firmě. Chci přinášet přidanou hodnotu zaměstnavateli, kterému záleží na mé spokojenosti a rozvoji.
- b) Hodnocení provedenému externí firmou nepřikládám zvláštní váhu. Důležitější je, jak vnímám firmu já sám/sama na základě vlastních zkušeností.
- c) Zaměstnání si nyní, když je Nutricia držitelem titulu Nejlepším zaměstnavatelem, vážím více. Méně zvažuji odchod jinam, uvědomuji si totiž, že to bude objektivně "horší".
- d) Jiná odpověď (*při volbě této odpovědi povinný prostor k doplnění vlastního výroku*)

3. Co bylo hlavním impulsem ke kontaktování společnosti se zájmem o práci? (*možnost volby více odpovědí*)

- a) Doporučení známého
- b) Inzerát (více méně náhoda při hledání práce)
- c) Předchozí osobní setkání (pracovní veletrh, prezentace, konference, atd.)
- d) Zájem o oblast působení společnosti
- e) Zmínka o Nutricii v médiích
- f) Jiná odpověď (*při volbě povinný prostor k doplnění vlastního výroku*)

4. Napadá Vás nějaký typický rys společný zaměstnancům Nutricie? Jak podle Vás vypadá "typický" zaměstnanec společnosti Nutricia (věk, osobní hodnoty, vlastnosti, schopnosti, vzdělání, atd.)

5. Ohodnoťte na stupnici 1 - 4 (1 = vystihuje nejméně), jak vystihují dané hodnoty reálnou firemní kulturu společnosti Nutricia?

- Nadšení pro práci a víra v to, co dělám
- Otevřenost a komunikace
- Pozitivní přístup k novým výzvám, ke složitým problémům
- Fungující týmová práce podporující odlišné schopnosti jednotlivců

6. Který ze dvou následujících přístupů k práci a k dosahování cílů je Vám bližší?

- a) Vyslechnutí názorů, respektování druhých lidí, umění se vcítit, sdílení myšlenek,

dialog, chuť přijímat společně výzvy

b) Orientace spíše na cíle než na lidi, neboť v realitě často není k dispozici potřebný čas pro naslouchání a pochopení všech a je lepší vybrat jednu z cest řešení včas, než nejlepší možnou a všem vyhovující příliš pozdě.

7. Jak odpovídají následující charakteristiky Vašemu zaměstnavateli? Máte k dispozici hodnocení 1 – 5 (1 = odpovídá nejméně), každé z charakteristik přiřaďte různou hodnotu (tj. každá hodnota se může vyskytnout jen jednou).

- a) Mezinárodní společnost s potenciálem pro kariérní růst
- b) Flexibilní firma s prostorem pro kreativitu a invenci jednotlivce
- c) Společensky odpovědná firma
- d) Dobré finanční ohodnocení a benefity
- e) Rovnováha osobního a pracovního života

8. Pokud byste se v budoucnu (čistě teoreticky) rozhodl/a společnost opustit, bylo by to pravděpodobně z jakého důvodu?

- a) Nedostatečný prostor pro růst a seberealizaci
- b) Neodpovídající finanční ohodnocení
- c) Špatná komunikace a vztahy na pracovišti
- d) Potřeba změny (náplně práce a prostředí)
- e) Jiná možnost (při volbě povinný prostor k doplnění vlastního výroku)

9. Jak dlouho celkem působíte ve společnosti Nutricia?

10. Kolik je Vám let?

11. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

12. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) střední škola
- b) vysoká škola (bakalářský stupeň)
- c) vysoká škola (magisterský stupeň, MBA a vyšší)