Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Mezinárodní obchod

Employer branding: budování značky zaměstnavatele

Autor: Marek Vogl

Vedoucí práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

V Praze dne…… …….

podpis studenta

Poděkování

Rád bych využil této příležitosti a poděkoval všem, kteří mi pomohli ke zdárnému dokončení této bakalářské práce. V první řadě bych rád poděkoval paní Ing. Aleně Filipové, Ph.D. za pomoc, trpělivost a cenné rady, které mi byly nápomocné při psaní této práce. Dále pak HR Business Partnerovi zkoumané společnosti zejména za čas, odborné postřehy a praktické informace, které jsem mohl využít v praktické části mé práce. V neposlední řadě také Ing. Janu Krahulíkovi za oponenturu mé práce.

Obsah

Úvod ... 1
1. Marketingový přístup k personalistice ... 3
1.1. Teorie značky a její hodnota ... 4
1.2. Budování značky ... 5
2. Značka zaměstnavatele / Employer Brand ... 7
2.1. Angažovanost zaměstnance ... 7
2.2. Interní budování značky zaměstnavatele ... 8
2.2.1. Celo-organizační prvky ... 9
2.2.2. Lokální prvky ... 12
2.3. Studie Best Employers ... 16
2.3.1. Metodologie ... 17
2.3.2. Výsledky studie Best Employers Česká republika 2013 ... 18
2.4. Externí budování značky zaměstnavatele ... 18
2.4.1. Pasivní metody podporující externí budování zaměstnavatelské značky ... 19
2.4.2. Aktivní metody podporující externí budování zaměstnavatelské značky ... 22
2.5. Výzkum The Most Desired Company (Nejžádanější zaměstnavatel) ... 24
2.5.1. Výsledky The Most Desired Company 2013 ... 25
3. Praktická část ve vybrané společnosti a mezi studenty vysokých škol ... 26
3.1. Představení společnosti ... 27
3.2. Interní budování značky společnosti ... 28
3.3. Externí budování značky společnosti ... 30
3.4. Analýza dotazníkového šetření ... 31
3.4.1. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ... 31
3.4.2. Shrnutí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ... 37
3.4.3. Dotazníkové šetření mezi studenty ... 37
3.4.4. Shrnutí dotazníkového šetření mezi studenty ... 43
Závěr ... 45
Seznam zdrojů ... 47
Seznam grafů, obrázků, tabulek a příloh ... 50
Přílohy ... 51

Úvod

Během studia na VŠE se nabízí mnoho příležitostí, jak získávat vedle teoretických znalostí z lavic i zkušenosti z praxe. Já jsem si hned po svém nástupu do prvního ročníku v roce 2011, vybral členství v mezinárodní studentské organizaci AIESEC Praha. Tato organizace se snaží rozvíjet mladé lidi v oblasti tzv. měkkých dovedností, praktických zkušeností a vedení lidí, tzv. leadershipu, prostřednictvím zahraničních stáží, členství v organizaci a pořádání vzdělávacích akcí. Po půl roce svého působení v obchodní oblasti zaměřené na spolupráci s malými a středně velkými podniky jsem se dostal do oblasti, která pomáhá velkým nadnárodním společnostem zlepšovat povědomí o jejich zaměstnavatelské značce mezi studenty a absolventy vysokých škol prostřednictvím různých vzdělávacích akcí.

Myslím si, že po dvou letech této zkušenosti, kdy jsem se dostal do kontaktu s více než 50 společnostmi, dokážu říct, ve kterých firmách by se mi líbilo pracovat a které mě na druhou stranu nezaujaly. Tato zkušenost mě dovedla k zjištění, že bych si budoucího zaměstnavatele nevybíral pouze na základě platového ohodnocení nebo nabízené pozice, ale také podle dojmu, jenž ve mně jednotlivé společnosti zanechaly – jakou si v mých očích vybudovaly zaměstnavatelskou značku (employer brand)[1]. Moje rozhodnutí by mimo jiné ovlivnilo například to, jak se společnost stará o své zaměstnance, jak je rozvíjí, nebo jaká atmosféra ve společnosti panuje. Zároveň je potřeba dodat, že tuto značku nebudují firmy pouze mezi potenciálními zaměstnanci, ale zároveň i mezi současným personálem tak, aby kvalitní zaměstnanci byli u svých zaměstnavatelů rádi a neodešli dříve či později ke konkurenci.

Jedním z klíčových faktorů, který dělá v dnešní době výrazný rozdíl v konkurenčním prostředí v jakémkoliv odvětví, jsou právě lidi. Firmy se logicky snaží dostat do svých řad ty nejlepší a poté je u sebe udržet. K dosažení tohoto cíle je podle mě potřeba vybudovat silnou zaměstnavatelskou značku a na ní pak stavět. Toto téma jsem si vybral, jelikož mi přijde poměrně aktuální, oblast brandingu mě zajímá a v neposlední řadě jsem měl během svého studia díky práci pro organizaci AIESEC možnost tuto problematiku zkoumat v praxi. Příklady z této studentské organizace a z nabytých zkušeností budu pro lepší pochopení využívat v rámci celé práce.

[1] employer brand = anglické synonymum pro zaměstnavatelskou značku

Cílem práce je identifikace a zhodnocení nástrojů, které využívají společnosti k budování a upevňování své zaměstnavatelské značky mezi svými zaměstnanci. Zároveň pak budu analyzovat, pomocí jakých nástrojů následně tuto značku komunikují potenciálním zaměstnancům z řad studentů a absolventů vysokých škol.

Dalším předmětem zkoumání bude zjištění, jaký je vztah mezi employer brandem a angažovaností zaměstnanců ve společnosti a jak velký vliv má tato angažovanost na jejich spokojenost. Cílů chci dosáhnout teoretickou definicí jednotlivých využívaných přístupů a následným porovnáním této části s případovou studií založenou na dotazníkovém šetření a jeho statistickém vyhodnocení.

Práce bude obsahovat teoretickou a praktickou část. V teoretické části chci v první řadě definovat employer branding a jeho důležitost nejen ve firemní HR politice, ale také pro potenciální či současné firemní zaměstnance. Stěžejní obsah teoretické části pak věnuji základním nástrojům interního a externího employer brandingu. V práci uvedu, pomocí jakých nástrojů společnosti budují a upevňují svou značku mezi současnými zaměstnanci. Následně zhodnotím, co vše společnosti dělají, aby tuto zaměstnavatelskou značku komunikovaly před potenciálními zaměstnanci, a jaké společnosti jsou v obou činnostech nejlepší na českém trhu na základě vybraných studií.

V praktické části představím společnost, kterou jsem si vybral pro případovou studii. Popíšu a zhodnotím její aktivity na poli interního a externího brandingu, v případě potřeby také navrhnu body pro zlepšení. Poté na základě dat z dotazníkového šetření porovnám teoretické poznatky s názory zaměstnanců vybrané firmy a studentů vysokých škol.

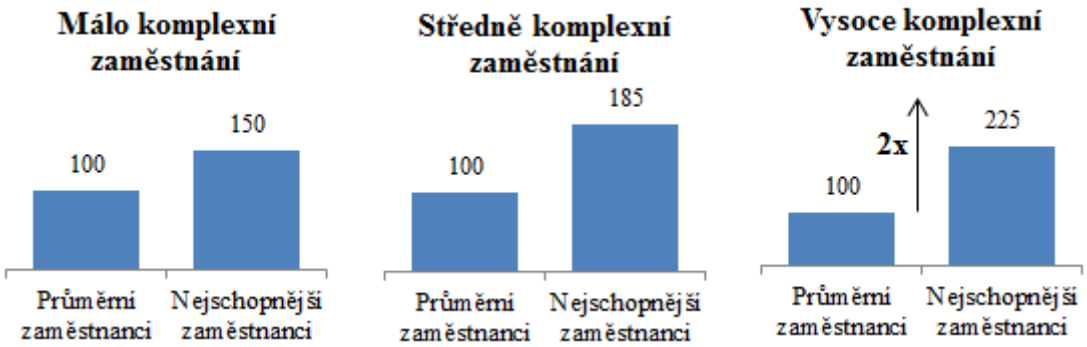
V závěru shrnu celou svou práci. Zároveň vyhodnotím, jaké nástroje na základě mého šetření jsou klíčové pro budování dobré značky zaměstnavatele a jestli hraje employer brand zásadní roli na trhu práce.

1. Marketingový přístup k personalistice

V dnešní době globalizace, a s tím spojené značné konkurenci napříč odvětvími, hraje lidský kapitál v organizaci jednu z klíčových rolí úspěchu společnosti. O lidi v organizaci se stará HR[2] oddělení, které v současné době můžeme rozdělit na dvě základní oblasti. Tou první je tradiční řízení lidských zdrojů, které můžeme charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci.[3]

Druhou oblastí je marketingový přístup k personalistice, jehož důležitost zejména v nadnárodních společnostech rok od roku roste. Stejně jako společnosti budují povědomí o svých produktech, musí také budovat povědomí i o své zaměstnavatelské značce. Mnozí personalisté tvrdí, že současná nabídka práce z řad jednotlivců jednoznačně převyšuje poptávku firem po nových pracovnících, a proto dostávají stovky životopisů na jednu pozici, čímž tedy potřeba personálního marketingu nevzniká. Na druhou stranu ve studii společnosti McKinsey & Company můžeme najít, že ve vysoce komplexních zaměstnáních, jako například investiční bankovnictví, dokážou mít nejschopnější zaměstnanci až dvojnásobnou produktivitu než zaměstnanci průměrní (viz Obrázek 1).[4] Tito velice talentovaní pracovníci si i přes současnou situaci můžou díky svým kvalitám na trhu práce stále vybírat, a to je důvod, proč by společnosti měly budovat svou zaměstnavatelskou značku.

Obrázek 1: Porovnání produktivity průměrných a velmi schopných zaměstnanců (procentuálně)



Zdroj: *vlastní zpracování, Talent management: transforming forces for the next decade. McKinsey & Company*

[2] Human Resources = lidské zdroje
[3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[4] *Talent management: transforming forces for the next decade, McKinsey&Company* [online]. 2010[cit. 2014-04-27]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/ptheriault/war-for-talent-in-2010-mc-kinsey-fei2-6712290

V první řadě je potřeba mít silnou značku uvnitř mezi svými zaměstnanci. Tyto aktivity jsou spojené zejména s již zmíněným řízením lidí v organizaci, jejich motivací pro zaměstnavatele pracovat a z hlediska značky zaměstnavatele také úrovní angažovanosti zaměstnanců pro společnost. Tyto aktivity můžeme nazvat interním budováním značky zaměstnavatele neboli aktivity podporující spokojenost zaměstnance ve společnosti. Zároveň firmy budují povědomí o své zaměstnavatelské značce navenek mezi potenciálními zaměstnanci. Tyto aktivity můžeme nazvat externími a jejich hlavním cílem je lidem říci více o této značce a tom, co nabízí.

Pro lepší pochopení důležitosti marketingu v personalistice můžeme zaměnit produkt za zaměstnání a zákazníka za zaměstnance. Ve své podstatě firma nabízí zákazníkovi produkt ve formě pracovního místa ve své společnosti. Místo peněz platí zákazník za tento produkt svým časem a pracovním výkonem. Přidanou hodnotou pro zákazníka je finanční, či jiné ohodnocení, firemní benefity a v určitých případech i radost z práce. Stejně jako firma prezentuje svůj produkt potenciálním zákazníkům, tak společnosti nabízí pracovní místa potenciálním zaměstnancům. Stejně jako pro koupi produktu může být důležitá značka, tak i potenciální zaměstnanec bere do úvahy značku zaměstnavatele. Stejně jako se stará firma o své loajální zákazníky a upevňuje tak mezi nimi svou dobrou značku, tak stejně se musí společnost starat o své zaměstnance.

1.1. Teorie značky a její hodnota

Značka se dá definovat mnoha způsoby. Podle Kotlera je značka všechno: Coca-Cola, FedEx, Ostrava, nebo dokonce vy i já. Značka je ve své podstatě cokoliv, co tvoří asociaci s firmou a jejími výrobky. „*Značka napovídá, jakou kvalitu a vlastnosti můžeme od výrobku očekávat, a vytváří určitou smlouvu se zákazníkem, jejímž obsahem je očekávaná hodnota*.“[5] Mnohdy je právě hodnota značky jedna z nejdůležitějších aktiv firmy. To například dokládá bývalý ředitel společnosti Coca-Cola Roberto Goizueta: „*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.*“[6]

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

Určit hodnotu značky není jednoduché. Z finančního hlediska se může brát jako rozdíl ceny mezi značkovým a neznačkovým zbožím. Podle Davida Aakera je to soubor aktiv, které jsou spojeny s názvem značky a jejími symboly. Tato aktiva pak můžeme rozdělit do čtyř základních skupin, které lze lehce následně převést do zaměstnavatelské roviny.[7]

- povědomí o značce / povědomí o firmě
- očekávaná kvalita od značky / jak o zaměstnavateli mluví mezi přáteli jeho zaměstnanci
- asociace spojené se značkou / asociace spojené s potenciálním zaměstnavatelem
- loajalita ke značce samotné / loajalita ke svému zaměstnavateli

Obrázek 2: Vztah výrobku a značky

Zdroj: *vlastní zpracování, Brand leadership, David Aaker*

Je také důležité si uvědomit, že značka je více než produkt samotný. Z Obrázku 2 můžeme vidět, že produkt je pouze část značky, kterou pak doplňují prvky jako symboly, vztah zákazníka se značkou samotnou, emoční prožitek ze značky atd. Podobný vztah funguje mezi pracovní pozicí (produktem) a značkou zaměstnavatele.

1.2. Budování značky

V první řadě je potřeba říct, že budování značky není jen reklama v televizi nebo novinách. Nová značka by měla mít vlastní názor, vyprávět fascinující příběh. Pokud tento příběh převezme tisk a televize, lidé se o něm dozví a řeknou to svým přátelům. Značce to následně

[7] AAKER, David a JOACHIMSTHALER, Erich. *Brand leadership*. London: Pocket, 2009. ISBN 978-184-7398-352.

dodává důvěryhodnost, když se o ní lidé dozvědí od jiných lidí.[8] A k tomu pouze placená reklama nestačí. Budování značky je závislé na sladění mnoha nástrojů, které tvoří ucelenou představu o značce mezi potenciálními zákazníky. Mezi tyto nástroje patří PR, sponzoring, reklama, zapojení významných osobností, podpora mnoha společenských akcí atd. Stejná paralela funguje u budování značky zaměstnavatele. Jak je zmíněno v kapitole 2.2, při budování značky je potřeba skloubit mnoho na sobě závislých faktorů.

K vybudování dobré značky brand manažerovi[9] nestačí pouze naslouchat svým zákazníkům a jejich potřebám. Dobrý brand manažer musí mít mnohem větší přehled. Musí chápat trh a jeho dynamiku. Znát všechny technické a organizační možnosti, kterými může značku podpořit. Musí mít přehled o investicích, které bude muset do značky vložit, a jak všechny aktivity souvisí s cíli a vizí organizace.[10]

Stejně tak již nestačí pouze naslouchat svým zaměstnancům, jejich potřebám a ambicím. Je to určitě dobrý první krok, ale zaměstnavatel potřebuje znát pracovní trh, prostředí a zejména organizaci, ve které bude zaměstnavatelskou značku budovat. Musí vědět, jak ji propojí s obchodní strategií firmy, firemní kulturou, vizí společnosti a jejími hodnotami. Musí vědět, jak bude podporovat zapojení zaměstnanců a zvyšovat jejich závazek vůči společnosti, jakých zaměstnanců si společnost cení nejvíce dnes a jaké potřebuje do budoucna. Pak může začít budovat silnou zaměstnavatelskou značku.

[8] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 178 - 183. ISBN 80-7261-082-1.
[9] Osoba zodpovědná za budování značky
[10] BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0

2. Značka zaměstnavatele / Employer Brand

Ve světové a české literatuře není zdaleka tolik informací o značce zaměstnavatele jako o značce obecně. Tim Ambler a Simon Barrow definovali employer brand v roce 1996 jako: „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které může nabídnout zaměstnancům jejich zaměstnavatel a které jsou identifikovány firmou.*“[11] V roce 1996 udělal Simon Barrow výzkum o zaměstnavatelské značce mezi 27 předními lídry, jejich personalisty a marketingovými zaměstnanci. Hlavním výsledkem, který byl publikován v „Journal of Brand Management,“[12] bylo, že zaměstnanci daných společností z personálního oddělení nedokázali správně pochopit propojení HR a marketingu. Na druhou stranu se objevovaly první snahy o propagaci zaměstnavatelské značky. Z počátku manažeři viděli spojitost dobré zaměstnavatelské značky s dobrými výsledky společnosti. Až později se objevilo propojení mezi celkovou pracovní zkušeností zaměstnanců a značkou zaměstnavatele.

Společnost, která má silný employer brand, je společnost, která má maximálně spokojené zaměstnance. Je to společnost, kde se zaměstnanci cítí dobře, kde jsou za práci odměněni a kde vidí smysl své práce. Důležitost zaměstnanců pro společnost je zmíněna v první kapitole práce, představující marketingový přístup k personalistice. Ještě důležitější pro společnost je mít spokojené zaměstnance. Stephen Covey v jedné ze svých knih využívá Ezopovu bajku o huse a zlatém vejci, aby vysvětlil vztah mezi produkcí a produkční schopností.[13] Chudý rolník se vůbec nezajímal o husu, kterou našel. Šlo mu pouze o zlaté vejce, které husa každý den snášela. Jeho chamtivost vyvrcholila tím, že husu zabil, jelikož nechtěl čekat do dalšího dne. Přišel tak jak o husu, tak o zlaté vejce. Stejnou logiku lze uplatnit i ve společnosti. Firma by se měla starat o své zaměstnance, snažit se je udržet spokojené, jelikož pak budou dlouhodobě produkovat „zlatá vejce“. To povede ke spokojenosti jak zaměstnavatele, tak i jeho zaměstnanců.

2.1. Angažovanost zaměstnance

Otázka je, kdo je spokojený zaměstnanec. Samozřejmě výše platového ohodnocení ovlivňuje spokojenost zaměstnance a je výrazným faktorem. Na druhou stranu David Fagiano, Chief

[11] BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0
[12] Ambler, T. and Barrow, S. (1996) ‘The Employer Brand’, *Journal of Brand Management*
[13] COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 53. ISBN 80-7261-156-9.

Operating Officer společnosti Dale Carnegie Training, ve své přednášce „Engagement of employees“ [14] řekl, že společnosti, jejíž zaměstnanci projevují větší angažovanost ve firmě, mají vyšší kvalitu služeb, která pak přináší vyšší spokojenost zákazníků. Představte si zaměstnance, který chodí do práce rád, jelikož přispívá svou aktivitou k celkové činnosti firmy, ve které tento zaměstnanec vidí smysl a která jej naplňuje. Takový zaměstnanec mimo jiné plní následující podmínky:

- *„Ztotožňuje se a vidí smysl v poslání, hodnotách a cílech organizace.*
- *Věří ve služby a produkty organizace, které naplňují její poslání.*
- *Je pyšný na organizaci, ve které působí.*
- *Má mezi svými kolegy přátele.*
- *Je spokojený se současnou pozicí a zároveň s možností kariérního růstu v budoucnu.*
- *Doporučuje svého zaměstnavatele dalším.*
- *Má v úmyslu zůstat ve společnosti delší dobu.“* [15]

Důležitost angažovanosti zaměstnance ve společnosti potvrzuje také analýza světové agentury Gallup.[16] Analýza porovnávala organizace s vysokou angažovaností zaměstnanců (více než 65 % angažovaných zaměstnanců) a organizace s průměrnou angažovaností (kolem 33 % zaměstnanců). Studie ukázala, že společnosti s vysokou angažovaností mají 3,9 krát větší nárůst EPS (výnos na akcii) než firmy s průměrnou angažovaností. Můžeme tedy na závěr říci, že firma, která má velkou angažovanost svých zaměstnanců, má také velmi dobré výsledky a silnou zaměstnavatelskou značku.

2.2. Interní budování značky zaměstnavatele

Zaměstnavatelská značka společnosti se skládá z mnoha faktorů, které vytvářejí ucelenou pracovní zkušenost a které výrazně ovlivňují spokojenost zaměstnance ve společnosti a jeho následnou angažovanost. Tento mix můžeme nazvat Employer Brand mix,[17] který se skládá z 11 částí, viz Tabulka 1. Můžeme jasně vidět, že zaměstnavatelská značka znamená mnohem

[14] přednáška „Engagement of employees“, 19. Září 2013, Vysoká škola ekonomická, Praha
[15] BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0
[16] *Employee Engagement Overview Brochure* [online]. 2010[cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx
[17] BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0

více než nabízená pozice, stejně jako značka je mnohem více než produkt, jak je zmíněno v úvodní kapitole.

Tabulka 1: Employer Brand mix

Celo-organizační prvky	Lokální prvky
Reputace společnosti	Nábor a zařazení do společnosti
Interní komunikace	Tým management
Seniorské vedení	Hodnocení zaměstnanců
Hodnoty, CSR, vize/mise	Rozvoj zaměstnanců
Interní měřící nástroje	Oceňování a uznání zaměstnanců
	Pracovní prostředí, kultura firmy

Zdroj: *vlastní zpracování, The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*

2.2.1. Celo-organizační prvky

Tyto prvky vycházejí z celé organizace, velmi často i z nadnárodní úrovně. Jsou to prvky, které se většinou budují mnohem déle a je potřeba zapojení většího množství zaměstnanců než u druhé skupiny prvků. V případě, že nefungují v zájmu budování zaměstnavatelské značky, je mnohem složitější značku budovat. Tyto prvky tvoří ve své podstatě základ, na kterém pak staví prvky lokální.

Reputace společnosti

Často je velmi úzká souvislost mezi zaměstnavatelskou značkou a produkty, nebo službami společnosti. Můžeme usuzovat, že společnost s kvalitní nebo atraktivní produktovou značkou bude také kvalitní zaměstnavatel. Málokdy v top zaměstnavatelských žebříčcích najdeme například tabákové společnosti, nebo společnosti nabízející spotřebitelské půjčky. Navíc zaměstnanci jsou často pyšní, že pracují ve společnosti, která je známá a přijímaná pozitivně mezi jejich přáteli a známými. Velká společnost se silnou reputací také dává větší jistotu pracovního místa a kariérního rozvoje. V neposlední řadě dobré jméno firmy v životopise dává větší šance jedincům na trhu práce, když zaměstnavatele opustí.

Interní komunikace

Je zřejmé, že každá externí komunikace je vnímána zákazníky a utváří značku pozitivně, či negativně. Například komunikace na sociální síti Facebook se stává jedním z důležitých prvků PR. Stejné pravidlo lze implikovat i pro komunikaci interní. Je potřeba si uvědomit, že každý email, vývěska na nástěnce, nebo pouze rozhovor mezi řídícím pracovníkem a zaměstnancem tvoří interní značku zaměstnavatele. „*Do interní komunikace spadá kromě předávání*

informací mezi kolegy a odděleními také způsob prezentace společnosti navenek a dovnitř, sdílení společných vizí, strategií a cílů, pochopení souvislostí mezi jednotlivými firemními procesy, využívání nástrojů informačních technologií, způsob hodnocení zaměstnanců (kritika, pochvala, zpětná vazba), manažerský styl ve společnosti a podpora týmové spolupráce.“ [18] Organizace by se měly snažit zkoordinovat interní komunikaci, tak aby ve všech odděleních byla jednotná.

V neposlední řadě zaměstnavatelé očekávají od svých podřízených, že v komunikaci se zákazníkem budou efektivní, rychlí a přesní. To samé by měli řídící pracovníci dodržovat ve vztahu ke svým zaměstnancům. Pro zaměstnance je tato podpora stejné důležitá, jako pro společnost ve vztahu ke klientům. Jestli společnost od svého personálu chce, aby poskytl skvělý servis zákazníkům, musí i personál obdržet skvělý servis od své společnosti.

Seniorské vedení

Jedno přísloví říká: „Ryba smrdí od hlavy.“ Ze všech nástrojů pro podporu zaměstnavatelské značky hrají právě lídři a top management společnosti klíčovou roli. Oni musí v první řadě chtít vytvářet dobrou zaměstnavatelskou značku a podpořit HR v příslušných aktivitách. Oni vytváří kulturu společnosti a jsou hlavními vzory pro všechny své zaměstnance. Právě nadřízení můžou svým vedením výrazně ovlivnit identifikaci zaměstnanců se společností a její kulturou. Ve zprávě HR organizace NHS Employers se uvádí, že podle výzkumu mezi 50 000 zaměstnanci 88 % motivů podporující angažovanost zaměstnanců ve společnosti bylo úzce spojeno s vedením firmy.[19]

Hodnoty, vize/mise společnosti a CSR

„Důležité jsou emoce, které zaměstnanci vnáší do své práce, tedy aby mysleli nejen hlavou, ale také srdcem. Když nemáte k práci, firmě vztah, je to na pracovních výsledcích, spokojenosti zákazníka i zaměstnance znát, a to není dobře,“ říká Radim Jančura, majitel společnosti Student Agency, v jednom z rozhovorů.[20] Vztah zaměstnance k hodnotám, ke kultuře, k vizi/misi společnosti výrazně ovlivňuje jeho identifikaci se společností. Jak říká

[18] TEJNOROVÁ, Jitka. Interní komunikace vypovídá o firemní kultuře. In: *Moderní řízení* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61741050-interni-komunikace-vypovida-o-firemni-kulture

[19] Staff engagement current thinking. *NHS Employers* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.nhsemployers.org/SiteCollectionDocuments/Staff%20engagement%20current%20thinking.pdf

[20] Radim Jančura: Nikdy jsem se nenaučil chválit. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-51834880-radim-jancura-nikdy-jsem-se-nenaucil-chvalit

Simon Sinek v programu TED Talk,[21] základním kamenem každé společnosti by mělo být její PROČ. Jaký je smysl její existence, neboli jak pomáhá či ulehčuje lidem život a jaké hodnoty přitom dodržuje. A právě identifikace zaměstnance s touto vizí je důležitá pro jejich zapojení a také celkovou spokojenost. Je snem mnoha lidí chodit do práce, která je baví a která jim dává opravdový smysl. A s tím by měly společnosti pracovat a snažit se tyto aspekty svým zaměstnancům komunikovat.

CSR aktivity se zejména v posledních letech staly PR nástrojem reprezentujícím společenskou zodpovědnost firem. CSR aktivity zároveň zlepšují i značku zaměstnavatele. Zodpovědné firmy působí na trhu práce atraktivněji. Potenciální zaměstnanci vidí korelaci mezi zodpovědností vůči společnosti a zodpovědností vůči svým zaměstnancům. Tyto aktivity navíc také dokáží zlepšit morálku a motivaci zaměstnanců, kteří pracují v takové firmě. *„CSR by mělo navést zaměstnance k většímu uvědomění, jaký má smysl práce, které se každodenně věnuje,“* říká Bill John v rozhovoru o potenciálu CSR ke stimulaci lidských zdrojů. [22] CSR lze ovšem dělat i interně. Mezi základní prvky interního CSR patří podpora rozmanitosti a podpora rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců.[23]

Rozmanitost (rasová, genderová, národnostní apod.) může výrazně podpořit kreativitu a inovace ve firmě a v dnešním globálním světě je důležitým prvkem v politice většiny velkých společností. Například i mezinárodní organizace AIESEC se snaží s tímto prvkem pracovat. AIESEC dává studentům možnost poznávat ostatní studenty z celého světa a právě díky rozdílným zkušenostem a mentalitám dostává jedinec šanci se podívat na věci z jiného úhlu pohledu, než je zvyklý. Stejný benefit může mít rozmanitost pro zaměstnance i ve velkých korporátních společnostech.

Takzvaný „work-life balance“ se dnes stává moderním pojmem pro HR oddělení. V některých společnostech se o tomto tématu stále příliš nemluví, v jiných firmách se však této problematice začínají čím dál tím více věnovat. Lidé si uvědomují důležitost rovnováhy mezi prací a soukromým životem a tento fakt berou do úvahy také zaměstnavatelé. „Work-life balance“ svých zaměstnanců může firma dosáhnout například formou flexibilní formy

[21] SIMON Sinek: Jak velcí vůdci inspirují v akci In: *Ted* [online]. Zveřejněno květen 2010 [vid. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html
[22] HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. CSR by mělo pomáhat i uvnitř firmy. *HR forum*. 2013, č. 5. ISSN: 1212-690X
[23] BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0

zaměstnání, různých druhů volna, poradenství ze strany zaměstnavatele, dnes populárního koučinku apod. Pozitivní vliv tohoto fenoménu můžeme sledovat například na statistikách OECD. V OECD Better Life Indexu[24] je položka „Work-Life Balance“ nejvyšší u státu jako Dánsko, Nizozemsko, Švédsko nebo Norsko. Tedy státu, kde je dlouhodobě považována kvalita života za jednu z nejvyšších v Evropě.

Charakteristiky prvků hodnot, vize a CSR společnosti se shodují s představami o práci generace Y. Tato generace narozená mezi lety 80 – 95 sní o smysluplné práci s pozitivním vlivem na společnost a svobodou, která jim umožní život žít, nejen prožít.[25]

Interní měřící nástroje

Společnost by měla měřit spokojenost zaměstnanců a sílu své zaměstnavatelské značky. Při budování této značky, by měla mít stanovené KPIs[26] a měřitelné cíle, aby mohla vyhodnotit, zda je její aktivita úspěšná, či nikoliv. Jako tyto nástroje můžou sloužit například interní výzkumy spokojenosti zaměstnanců, 360 stupňové hodnocení, fluktuace zaměstnanců nebo nezávislé externí studie zkoumající nejlepší, či nejžádanější zaměstnavatele na trhu práce.

2.2.2. Lokální prvky

Tyto prvky vycházejí z menších částí organizace, nejčastěji jsou součástí HR strategií lokálních poboček nadnárodních firem. Jejich implementace je jednoduší než v předchozím případě, jelikož je většinou v kompetenci HR oddělení. Nicméně jejich funkčnost je závislá na celo-organizačních prvcích, jelikož se navzájem ovlivňují.

Nábor a zařazení do společnosti

Interní budování značky začíná už při výběru zaměstnanců. Každá společnost má určité specifické znaky jako je kultura, hodnoty, podnikatelská činnost apod. A právě již při náboru by se společnosti měly snažit zacílit na takové lidi, kteří se budou s těmito prvky maximálně ztotožňovat. Některé společnosti například využívají při náborovém procesu dotazník, jenž jim umožní identifikovat potenciální zaměstnance, kteří se profilem hodí k charakteru společnosti. Dalším nástrojem můžou být také assessment centra, při kterých se personalisté

[24] Work-Life Balance. *OECD Better Life Index* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/
[25] *Talent management: transforming forces for the next decade, McKinsey&Company* [online]. 2010[cit. 2014-04-27]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/ptheriault/war-for-talent-in-2010-mc-kinsey-fei2-6712290
[26] Key performance indicators = ukazatel výkonosti

zaměřují také na kompetence, jež vyžadují od potenciálních zaměstnanců a které jsou například v souladu s hodnotami společnosti. Při pracovním pohovoru zase může personalista identifikovat, jaká je pravá motivace zaměstnance pro vybrané zaměstnání a určit, zda je uchazeč vhodný pro společnost, či ne. Může se stát, že společnost upřednostní zaměstnance s méně atraktivním CV profilem z hlediska pracovních zkušenosti nebo výsledků, jelikož se tento zaměstnanec svou osobností hodí lépe do společnosti než jeho konkurenti.[27]

Následně je také důležité zařazení nového člena týmu do organizace. Skvělým nástrojem můžou být například adaptační víkendové pobyty, kdy se nováčci poznají navzájem a zároveň poznají společnost jako takovou. Například organizace AIESEC má velmi specifickou a silnou interní kulturu. Ta je komunikována novým členům hned na první vzdělávací konferenci. U nováčků, kteří k této kultuře zaujmou pozitivní postoj, se zvyšuje pravděpodobnost, že v organizaci zůstanou déle, než členové s negativním názorem. Mnohokrát je zároveň podstatné ukázat zaměstnanci společnost jako celek společně s vlivem, který jeho práce bude mít. To vše podporuje jeho zapojení do společnosti a zaměstnavatelskou značku.

Tým management

Výše byla zmíněna důležitost senior managementu neboli vrcholového vedení společnosti. Velkou roli ovšem hrají také přímí nadřízení zaměstnanců – týmoví lídři. Ti budou se zaměstnanci v každodenním kontaktu a mají tak největší vliv na své podřízené. Minulý rok bojovalo vedení lokální pobočky AIESEC Praha s malým zájmem nováčků o pozice tým lídrů a zároveň s faktem, že nováčci opouštějí organizaci po pár měsících svého působení. Vedení zkoušelo různé aktivity pro podporu udržení nováčků v organizaci, ale časem došlo k závěru, že hlavní vliv na nováčky mají jejich týmový lídři (přímí nadřízení) a to, jak pracovali se svými členy a s vizí organizace. Seniorský management buduje značku zaměstnavatele spíš dlouhodobě z odstupu, zatímco tým lídři dennodenně.

Mezi klíčové vlastnosti tým lídrů, které pozitivně budují značku zaměstnavatele, patří jejich zájem o rozvoj svých podřízených. Takoví nadřízení jsou otevření, naslouchají, podporují své zaměstnance a nebojí se jim dát konstruktivní zpětnou vazbu. Dobrý nadřízený by měl dokázat ovlivnit zaměstnance dokonce výrazněji než pouze v rámci zaměstnavatelské značky, jelikož je totiž přímo zodpovědný nejen za výsledky svého týmu, ale také za osobní rozvoj

[27] Interní zdroj – personalista společnosti

členů týmu. Při rozhovorech s mnoha úspěšnými lidmi z hlediska budování jejich kariéry je možné na otázku, jaké byly klíčové faktory jejich úspěšné kariéry, získat odpověď, že to byl právě jejich nadřízený, který jim pomohl v jejich profesním rozvoji.

Společnost může dělat spoustu aktivit podporujících angažovanost a spokojenost svých zaměstnanců. Nicméně jeden ze základních prvků je přímý nadřízený, který před svými členy komunikuje a reprezentuje kulturu firmy a zároveň ovlivňuje výrazně jejich spokojenost ve společnosti.

Hodnocení zaměstnanců

Zejména hodnocení zaměstnanců z hlediska výkonu je naprosto tradičním a nezbytným nástrojem v každé společnosti. Nicméně pro posílení spokojenosti zaměstnance by se měly mezi hodnotící kritéria zanést i jiné prvky než jen výsledky. Dnes již mnoho velkých společností hodnotí a sleduji i osobní rozvoj svého zaměstnance. Jestli ho jeho práce rozvíjí jak v měkkých, tak i tvrdých dovednostech, a zda jej práce baví. Společnost by měla také sledovat chování zaměstnance z hlediska hodnot, kultury a vize společnosti. Společnost by měla hodnotit, zda je chování zaměstnance v souladu s principy a hodnotami, které firma reprezentuje. Jak je zmíněno výše, toto zapojení je důležité pro identifikaci zaměstnance s firmou a jeho spokojenost.

Veškerá hodnocení by měla probíhat společně s hodnoceným zaměstnancem a ten by také měl naprosto jasně vědět, za co je hodnocen. Hodnocení by mělo být konstruktivní, tak, aby zaměstnanec věděl, v čem si vedl dobře a kde je prostor na zlepšení. Zároveň by měl společně se svým nadřízeným identifikovat problémy, které vedly ke slabšímu hodnocení, a následně stanovit konkrétní kroky, které povedou ke zlepšení slabších stránek v hodnocení.

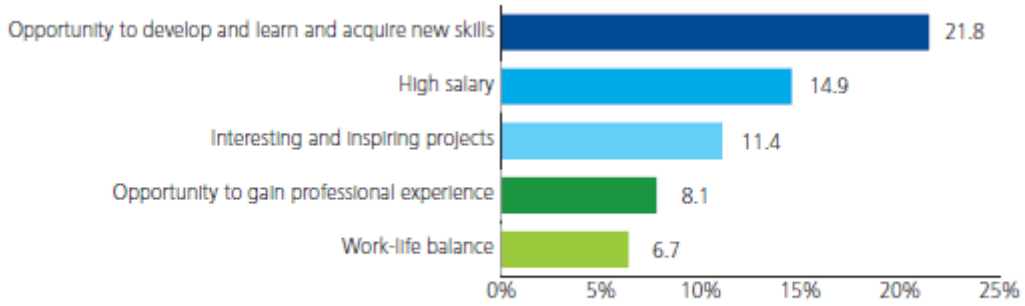
Rozvoj zaměstnanců

V roce 2013 provedla společnost Deloitte studii mezi studenty a absolventy v regionu střední Evropy. Ve své publikaci „First Steps into the Labour Market,“ [28] která prezentuje výsledky této studie, uvádí, že pro absolventy je nejdůležitější při výběru práce možnost osobního rozvoje, učení se nových věcí a získávání nových dovedností, viz Obrázek 3. Možnost rozvoje je dnes klíčovým komponentem ovlivňujícím značku zaměstnavatele. Ovlivňuje totiž jak

[28] First Steps into the Labout Market. DELOITTE. *Deloitte* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/dttl-cei-firststeps2013-web-v03.pdf

atraktivitu společnosti na trhu práce, tak zároveň angažovanost současných zaměstnanců. Také hraje rozvoj zaměstnanců důležitou roli při konkurenčním boji na trhu. V dnešní době je konkurence obrovská, a proto je potřeba podporovat rozvoj zaměstnanců, zvyšovat jejich kvalitu, která pak může vést k rozdílům mezi konkurenty.

Obrázek 3: Klíčové faktory při volbě zaměstnání



Zdroj: *First Steps into the Labout Market, Deloitte*

Oceňování a uznání zaměstnanců

Již mnoho výzkumů dokázalo, že ocenění zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich motivaci. Zatímco ocenění funguje jako odměna za dobře nebo nadprůměrně vykonanou práci, uznání spíše funguje jako důkaz, že firmě na svých zaměstnancích záleží. Samozřejmě formy oceňování se mohou lišit. Pro někoho je příjemné a motivující, když je oceněn před ostatními, někomu stačí pouze individuální pochvala. Mezi formy ocenění také bezesporu patří výše platu a případné prémie. Jak můžeme vidět na Obrázku 3, tak plat, nejtradičnější forma ocenění, stále hraje roli při výběru zaměstnání, v mnoha případech není ovšem rozhodujícím faktorem. Každopádně nezávisle na formě, ocenění zaměstnanců hraje důležitou roli při jejich angažovanosti a motivaci.

Pracovní prostředí, kultura firmy

Minulý rok se vedení AIESEC snažilo zvýšit čas členů strávený v prostoru sídla organizace. Čas a množství členů v kanceláři se rapidně zvýšil potom, co se prostory vymalovaly a implementovala se odpočinková místnost. Špičkové společnosti, které se umísťují v top zaměstnavatelských žebříčcích, jako například Google, již pochopily vliv pracovního prostředí, a tak ho přizpůsobily charakteru organizace. Zaměstnanci mohou tedy v některých firmách využívat například kulečník, skluzavky, play station nebo čtenářský koutek. To vše zvyšuje atraktivitu firmy jak na pracovním trhu, tak i její oblíbenost mezi současnými zaměstnanci.

Kultura společnosti, která výrazně ovlivňuje pracovní prostředí, hraje také velkou roli ve spokojenosti zaměstnance a jeho angažovanosti. Kultura společnosti vytváří prostředí, které je definováno souborem pravidel a principů, které by měly vycházet z hodnot a poslání společnosti. Touto kulturou by se měli řídit všichni zaměstnanci společnosti, v lepším případě by jí měli žít, jelikož kultura opět dokáže výrazně ovlivnit angažovanost zaměstnanců. „*Jde o nástroj posilující loajalitu zaměstnanců ke společnosti, pro kterou pracují a v níž tráví velkou část dne. Předurčuje vztahy i atmosféru na pracovišti i vztahy k obchodním partnerům. Ovlivňuje to, jak dobře se lidem v dané firmě pracuje, a jak (ne)příjemné je s ní spolupracovat*," říká Edita Šilhánová ze společnosti Pivovary Staropramen.[29] Kulturu společnosti můžeme na první pohled poznat například z formy oblékaní zaměstnanců společnosti, z formality vztahů podřízenými a nadřízenými pracovníky, z pracovního prostředí, z firemní atmosféry, nebo také podle toho, jestli spolu zaměstnanci tráví i volný čas.

2.3. Studie Best Employers

„Studie Best Employers zpracovávaná společností Aon Hewitt analyzuje personální politiky a praktiky v mnoha společnostech v České republice a v dalších zemích Evropy. Popisuje charakteristiky, které ze společností dělají dobré místo pro práci, a sestavuje žebříček nejlepších zaměstnavatelů České republiky, střední a východní Evropy. Hlavním kritériem je hodnocení vlastních zaměstnanců.“[30]

Studie umožňuje porovnat společnosti s nejlepšími zaměstnanci v České republice, ale také v Evropě. Zároveň díky své více než desetileté tradici a celosvětovému dosahu (v současné době je do studie zapojeno více než 30 zemí světa) vytváří studie nejprestižnější žebříčky nejlepších zaměstnavatelů na světě a v ČR.[31] Jinými slovy vytváří žebříčky společností s nejlepší zaměstnavatelskou značkou a s nejspokojenějšími zaměstnanci.

[29] Firemní kultura není jen soupis nudných pravidel. In: ŠILHÁNOVÁ, Edita. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/c1-48485640-firemni-kultura-neni-jen-soupis-nudnych-pravidel

[30] O studii. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/aboutthestudy.htm

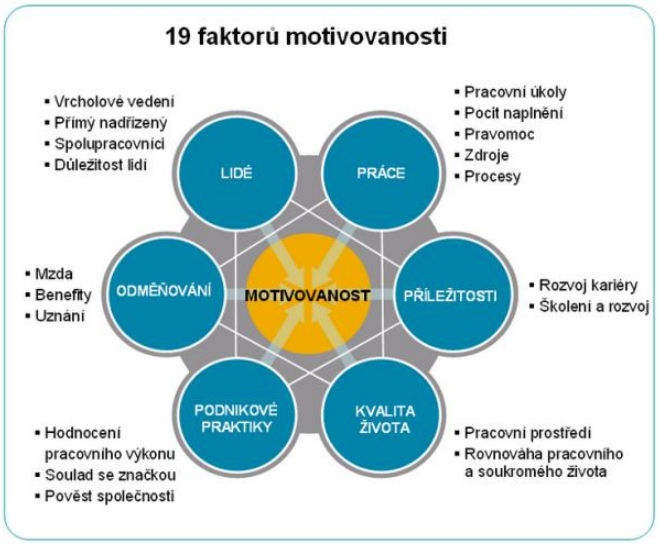
[31] Vývoj. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm

2.3.1. Metodologie[32]

Průzkum motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců

„*První část průzkumu zkoumá, jak jsou zaměstnanci ve společnosti motivováni, tj. jak jsou citově a intelektuálně zapojení do dění ve firmě. Podle Aon Hewitt motivovaní zaměstnanci hovoří o své společnosti před přáteli i před klienty, chtějí u společnosti zůstat a vyvíjí úsilí nad rámec svých pracovních povinností.*“[33] Průzkum také zkoumá spokojenost zaměstnanců, která je úzce spojena s jejich motivovaností. Studie pak rozděluje 19 faktorů motivovanosti do 6 oblastí, viz Obrázek 4.

Obrázek 4: 19 faktorů motivovanosti



Zdroj: *Studie Best Employers Česká republika*

Analýza personálních politik

Tato část studie analyzuje odlišnosti mezi zaměstnavateli z pohledu personálních strategií a procesů.

Průzkum mezi vrcholovým vedením

Otázky, na které odpovídá celé vedení společnosti, a které pak dotváří celkovou zprávu o jednotlivých společnostech.

[32] Metodologie. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm
[33] Metodologie. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm

2.3.2. Výsledky studie Best Employers Česká republika 2013

„Do ročníku 2013 se přihlásilo celkem 46 společností. Výsledky studie vycházejí z názoru více než 11 000 zaměstnanců, 1 900 středních manažerů a 200 vrcholových manažerů, kteří prostřednictvím vyplněných dotazníků vyjádřili názor na svého zaměstnavatele. Tento vzorek respondentů reprezentuje zaměstnaneckou populaci téměř 20 000 zaměstnanců. Průměrná míra motivovanosti nejlepších zaměstnanců v průzkumu dosáhla 78 %, zatímco průměr České republiky dosáhl přibližně 50 %.“[34]

V Tabulce 2 můžeme najít 3 nejlepší společnosti ze sektoru malých a středních firem a top 3 ze sektoru velkých společností. Je zajímavé, že všechny 3 velké společnosti pochází z oblasti IT/Software a že mezi top 7 společnostmi malých a středních firem se nachází 3 společnosti ze stejné oblasti.

Tabulka 2: Top 3 malé a střední společnosti, velké společnosti 2013

Umístění	Malé a střední společnosti	Velké společnosti
1.	ABBVIE s.r.o.	AVAST Software a.s.
2.	Glenmark Pharmaceuticals s.r.o.	MICROSOFT s.r.o.
3.	Etnetera a. s.	SAP ČR, spol. s.r.o.

Zdroj: *vlastní zpracování, Studie Best Employers Česká republika*

2.4. Externí budování značky zaměstnavatele

Na následujících stránkách budou představeny kanály, díky kterým lze komunikovat zaměstnavatelskou značku před studenty a absolventy. Ve výčtu možností ovšem najdete jen ty, skrz které lze komunikovat značku a kulturu společnosti nejatraktivněji a nejefektivněji. Proto zde nebudou například zmíněny internetové stránky inzerující pracovní pozice, i přesto, že se jedná o často využívaný kanál, jenž však slouží pouze k inzerci pracovní pozice a minimálně tak ovlivňuje značku zaměstnavatele. Jak bylo zmíněno v úvodu, značka je více než produkt, a na portálech pracovních příležitostí se prezentuje právě pouze produkt (pracovní pozice). V práci nebude taky zmíněno vyvěšování plakátu a rozdávaní letáku

[34] Best Employers Česká republika 2013. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2013.htm

v prostorách vysokých škol, jelikož tato forma propagace není příliš efektivní a má minimální vliv na budování značky zaměstnavatele.

Pro budování značky je důležité nastavit, co můžou budoucí zaměstnanci od společnosti očekávat. Toto očekávání by mělo sjednocovat celou zaměstnavatelskou značku a následně by se od něj měly odvíjet jednotlivé prvky charakterizující organizaci. Velmi náročným, ale zároveň důležitým komponentem při nastavování tohoto očekávání je, aby byla odrážena tvář firmy (kultura, hodnoty). Pro lepší pochopení této myšlenky bude jako příklad použita kampaň společnosti KPMG. Hlavní mottem náborové kampaně je „Když víš, že chceš výš.“[35] Toto motto vytváří pocit, že jde o ambiciózní společnost, která má zájem o cílevědomé studenty. Je to společnost, pro kterou je důležitý kariérní růst jejich zaměstnanců a která je připravena investovat do jejich vzdělání a rozvoje. Dalším příkladem náborové kampaně může být slogan „Dělej věci, které dávají smysl“, který najdete na úvodní kariérní stránce společnosti Google.[36]

Kanály, kterými může společnost komunikovat svoji zaměstnavatelskou značku, můžeme rozdělit na pasivní a aktivní. Pasivními kanály se rozumí komunikační prostředky, kde nedochází k živému kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jako příklad mohou být uvedeny kariérní stránky společnosti nebo články ve studentských časopisech. U aktivní komunikace se již student setkává se společností osobně a dochází tak k živému kontaktu. Klasickým příkladem můžou být stáže, tréninky ve firmách nebo vybrané pracovní veletrhy. Kombinace nástrojů z obou dvou kanálů je důležitá, nicméně aktivní zapojení společnosti do externího budování značky je důležitější, jelikož právě na osobní bázi se lépe komunikuje společnost a její kultura. Zároveň je možné získat okamžitou reakci a zpětnou vazbu od studenta.

2.4.1. Pasivní metody podporující externí budování zaměstnavatelské značky

Webové stránky společnosti

Podle výzkumu The Most Desired Company 2013[37] (viz níže) hledají studenti nejčastěji informace o svém budoucím zaměstnavateli na webových stránkách firem. Proto je velmi důležité si dát záležet na kariérních stránkách. Ať už z hlediska designu, tak i obsahu. Design

[35] Když víš, že chceš výš – tvoje kariéra v KPMG. *KPMG* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.kpmg.com/cz/cs/careers/publications/stranky/tvoje-kariera-v-kpmg.aspx
[36] Google/Careers. *Google* [online]. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.google.com/about/careers/
[37] Výstup the Most Desired Company 2013, AIESEC ČR – interní materiál organizace

by měl odpovídat charakteru firmy a měl by napovědět potenciálnímu zaměstnanci o kultuře společnosti. Většinou návštěvníci stránek rychle rozpoznají, zda se jedná o kreativní marketingovou agenturu, nebo konzervativní banku. I obsahová stránka je u mnoha společností rozmanitá a často originální. Návštěvník se pak většinou od všech společností obecně dozví, jaké pracovní možnosti společnost nabízí, jaké typy lidí hledá a na čem si společnost u svých zaměstnanců zakládá.

Velmi dobrý tah také bývá použití tzv. story-tellingu[38] současných zaměstnanců o jejich začátcích ve firmě, rozvoji a proč jsou ve společnosti spokojeni. Psané reference začínají nahrazovat videa, které dají uchazečovi možnost lépe poznat zaměstnance společnosti z jejich projevu. Jako velký nedostatek lze považovat fakt, že často zaměstnavatelé neudržují stránky aktuální, a tak se například i dnes mohou stále objevovat informace o tom, že firma vystavuje své pracovní příležitosti na veletrhu, který se konal před dvěma lety, nebo že hledají stážisty na pozice, které jsou již dávno obsazené. To pak může poněkud poškodit dobrý dojem z firmy.

Sociální sítě

V dnešní době používá Facebook aktivně přibližně milion Čechů do 29 let. [39] Na to pomalu začínají reagovat společnosti, které se na svých fanouškovských stránkách věnují také pracovním možnostem. „*Sociální sítě jako takové by měly spíše sloužit jako komunikační platforma, a zároveň rozšiřovat povědomí o vaší značce zaměstnavatele. Vaše stránka na sociálních sítích je správným místem ke konverzování s jedinci online a k zodpovídání jejich specifických dotazů,*“[40] píše se na webu věnovanému personálnímu marketingu. Jestli chtějí společnosti budovat celistvě svou zaměstnavatelskou značku, musejí se naučit pracovat se sociálními sítěmi jako je Facebook nebo LinkedIn.

Virální videa

Se sociálními sítěmi je úzce spojený tento druh komunikace, jenž může pomoct zvětšit povědomí o značce zaměstnavatele. Tento druh je poměrně ojedinělý, ale když se povede, tak má poměrně velký účinek. V případě, že je video originální nebo vtipné, lidé je na sociálních

[38] Vyprávění o svých zkušenostech (volný překlad z angličtiny)
[39] Infografika: Sociální sítě v Česku. *Marketing journal.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku__s416x9788.html
[40] Využíváte kariérní stránky vaší společnosti na 100%?. *Perosnální Marketing.cz* [online]. Copyright 2012 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/vyuzivate-karierni-stranky-vasi-spolecnosti-na-100

sítích sdílejí a video tak dokáže dosáhnout obrovského počtu zhlédnutí. Skvělým příkladem tohoto způsobu je společnost Heineken, která je známá originálními produktovými videy a před lety přišla s videem zaměřeným na budování značky zaměstnavatele. Video „The Candidate“[41] popisuje netradiční výběrové řízení na stáž v této nizozemské společnosti. Kandidáti jsou dovedeni na pohovor za ruku, musí řešit fingované omdlení nebo být dobrovolníky při hasičském zásahu. Kandidát, který dostal od zaměstnanců společnosti nejvíce hlasů, byl poté pozván na fotbalový zápas Ligy mistrů, kde mu bylo oznámeno, že byl přijat. Toto velmi pozitivní video dosáhlo více než 5 000 000 sdílení, a postaralo se tak o employer branding.

Partnerství

Jedna velmi známá nadnárodní společnost řešila problém, že společnost je sice známá díky svým produktům, ale není vnímána jako potenciální zaměstnavatel. Jedním z řešení bylo navázání partnerství v rámci pořádání zahraničních stáží, které zprostředkovává českým studentům organizace AIESEC. Společnost, která podporuje toto partnerství, dává najevo, že se zajímá o studenty s touto zkušeností, a vytváří tak asociaci značky společnosti jako zaměstnavatele. Existuje mnoho druhů partnerství podporující značku. Společnosti jsou například partnery studentských organizací, kde jim specifické zaměření organizace umožní oslovit konkrétní skupinu. Společnosti podporují studentské soutěže, kde se lze opět zaměřit na určité skupiny podle typu soutěže. K větším partnerstvím dochází mezi ucelenými studijními programy nebo celými univerzitami.

PR aktivity

Poslední pasivním nástrojem, který zde bude uveden, je PR prostřednictvím webových serverů, či odborných a studentských časopisů. Prostřednictvím těchto kanálů mají také společnosti příležitost něco o sobě prozradit, ať už o příležitostech, které nabízejí, nebo kultuře, kterou reprezentují. Častokrát se lze setkat i v těchto mediích již se zmíněným story-tellingem ze strany čerstvých zaměstnanců společností.

[41] HEINEKEN. The Candidate. In: *Youtube* [online]. 19. 03. 2013 [vid. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?v=j5Ftu3NbivE

2.4.2. Aktivní metody podporující externí budování zaměstnavatelské značky

Pracovní veletrhy

Studentské veletrhy práce patří mezi velmi účinný nástroj pro podporu propagace značky zaměstnavatele. Student má možnost poznat zástupce společnosti, kteří reprezentují společnost, a tak mají největší vliv na vytváření dobrého dojmu před studentem. Dají se rozlišit dva druhy veletrhů. Ten častější jsou veletrhy stánkové. Společnost má stánek, kde stojí zástupci firmy a s procházejícími studenty diskutují o společnosti a o pracovních příležitostech v ní. Veletrhy tohoto typu jsou ovšem zaměřeny více na kvantitu oslovených studentů než na kvalitu komunikace zaměstnavatelské značky. Druhý typ je postaven na komunikaci zaměstnavatelské značky před studenty prostřednictvím osobních setkání v malých skupinách a tréninků. Tento typ je méně častý, ale mnohem efektivnější zejména z hlediska kvality.

Představme si, že přijde student na stánkový veletrh a potká tam 4 banky. Banky mají odlišnou vizuální prezentaci a nabízejí odlišné pracovní možnosti. Jedna banka nabízí letní stáže, druhá rozvojový program, třetí absolventské pozice a poslední spolupráci na diplomových pracích. Když ovšem student veletrh opustí, zůstanou mu letáčky, propisky či jiné reklamní předměty. Sice ví o 4 různých pracovních příležitostech, nicméně u 4 prakticky stejných bank. Tento formát veletrhu mu neumožní více poznat firmu a její odlišnosti od konkurence. Veletrhy druhého typu toto ale umožnit mohou.

Na českém trhu jsou Career Days příkladem druhého typu pracovních veletrhů. Akce pořádaná jednou ročně v jednom z pražských hotelů je postavena na konceptu osobních uzavřených setkání firem se studenty. Jednotlivá setkání trvají 50 minut a mají kapacitu 25 studentů na setkání. Společnosti můžou využít těchto 50 minut podle své libosti. Společnosti se snaží nejčastěji připravit interaktivní setkání, které studentům přiblíží společnost, její činnost a kulturu prostřednictvím případových studií, soutěží nebo story-tellingem úspěšných zaměstnanců. Studenti můžou zkusit jaké je to pracovat v obchodu, marketingu a jaké jsou rozdíly mezi společností A a společností B. To že Career Days slouží zejména ke komunikaci značky, značí i zpětná vazba od studentů po akci.[42] Na otázku proč na Career Days přišli, nejčastější odpovědí bylo: „Získat bližší informace o společnostech“. Zatímco odpověď

[42] Závěrečná zpráva Career Days 2013, AIESEC ČR – interní materiál organizace

„Získat zaměstnaní“ byla výrazně méně častá. Osmdesáti sedmy procentům návštěvníků se pak jejich očekávání na akci vyplnilo.

Spolupráce na bakalářských, diplomových a jiných pracích

Tato forma také umožní firmu lépe poznat. Student pozná prostředí společnosti, do které pravidelně dochází. Pozná zaměstnance firmy, kteří reprezentují společnost, a podle tématu práce i určité oddělení společnosti, jeho procesy a principy. Například firemní prostředí společnosti, pod kterou je psána tato práce, a zároveň možnost tuto práci odborně konzultovat s jejími odborníky, dává jasně najevo, že se zajímá o studenty vysokých škol a že ji zajímá jejich další rozvoj.

Aktivity ve školách a ve studentských organizacích

V dnešní době je již běžné, že společnosti přednášejí nebo doručují tréninky v rámci spolupráce s vysokými školami, katedrami, nebo v rámci spolupráce se studentskými organizacemi, které na školách působí. Příkladem může být Den bankovní profese na VŠE, či předměty vyučované experty z korporací.

V rámci organizace AIESEC existují partneři, kteří jezdí na vzdělávací konference. Na konferencích mají tito partneři tréninky, přednášky na určitá témata a mohou se také zapojit do networkingových večerů, které nabízejí neformální příležitost, jak se se zástupci partnerů potkat a pobavit se s nimi nejen o společnosti samotné. Tyto možnosti neformálního setkání jsou velmi dobrým nástrojem na nenucené budování značky zaměstnavatele.

Aktivity ve společnostech

Další možnost jak nahlédnout pod pokličku společnosti je pozvat studenty přímo do vlastních prostorů. Tato spolupráce může mít opět mnoho forem. Studenti můžou nastoupit například do společnosti na stáže. Krátkodobé či dlouhodobé stáže jsou dnes velmi žádané a nabízejí studentovi získat praktické dovednosti, které může v budoucnu zúročit. Dále společnosti pořádají ve svých sídlech různé druhy workshopů nebo umožňují nahlédnout do firmy v rámci dnů otevřených dveří. To vše umožňuje studentovi poznat společnost, její kulturu a atmosféru v ní.

Word of Mouth (dále WoM)

Jako poslední je uvedena poněkud netradiční forma budování značky, tzv. Word of Mouth. WoM není přímo nástroj, ale kanál, který dokáže negativně, či pozitivně výrazně ovlivnit externí značku zaměstnavatele. WoM je předávání informací o společnosti mezi lidmi. V rámci budováni značky zaměstnavatele můžeme také použít termín Evangelist Marketing. *„Evangelism znamená šířit dobré zprávy a v pojetí marketingu znamená šířit dobré jméno značky, které je postaveno na zákaznících, kteří natolik uvěří produktu, že dobrovolně přesvědčují ostatní, aby si ho také koupili.“*[43] Ta samá definice může platit i pro budování značky zaměstnavatele, jen stačí zaměnit zákazníky za zaměstnance a produkt za pracovní pozici. Pro budování značky skrze WoM je potřeba mít zejména silnou interní značku zaměstnavatele.

2.5. Výzkum The Most Desired Company (Nejžádanější zaměstnavatel)[44]

Jedná se o tradiční výzkum, mapující představy studentů vysokých škol o jejich budoucím zaměstnavateli. Výzkum probíhá již od roku 1994 a je pořádaný mezinárodní studentskou organizací AIESEC Česká republika ve spolupráci s výzkumnou agenturou Nextum a prestižním projektem Zaměstnavatel roku.

Průzkum mapuje současný absolventský trh práce a zkoumá, podle čeho si studenti vybírají své budoucí zaměstnavatele, jaké zdroje a kanály využívají nejčastěji k hledání informací o společnostech, co od svého zaměstnavatele očekávají apod. Jedním z hlavních výstupů průzkumu je také žebříček nejžádanějších zaměstnavatelů na českém trhu mezi českými studenty a absolventy. Tyto žebříčky jsou pak každoročně součástí vyhlášení Zaměstnavatele roku.

Během jara dochází ke sběru informací od studentů většiny vysokých škol v České republice pomocí on-line dotazníků. Tyto informace jsou shromažďovány a následně vyhodnoceny externí výzkumnou agenturou, která vytvoří odpovídající výstupy. Nejžádanější společnosti jsou následně vyhlášeny na slavnostním večeru Zaměstnavatele roku.

[43] Evangelist Marketing. *D3Business Consulting* [online]. © 2009 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovnik-pojmu/evangelist-marketing.html
[44] Interní materiály AIESEC Česká republika

2.5.1. Výsledky The Most Desired Company 2013

Ročníku 2013 se zúčastnilo 2077 českých vysokoškolských studentů. Odpovídající studenti byli zejména z ekonomických a technických oborů s průměrným věkem 23 let. V Tabulce 3 můžeme nalézt 10 nejžádanějších společností v České republice v roce 2013. Tradičně se v top 10 umístily společnosti z tzv. Velké čtyřky (EY, KPMG, Deloitte a PwC) nebo banky, které jsou v rámci budování své značky hodně aktivní zejména na ekonomicky zaměřených školách.[45] Zmíněné firmy nabízejí mnoho možností pro studenty a absolventy, a tak jejich vysoké umístění není překvapivé.

Zajímavé je pravidelné umisťování společnosti Google na předních příčkách tohoto průzkumu, která je přitom na českém pracovním trhu z hlediska budování značky prakticky pasivní. Hlavní důvod je velmi silná reputace společnosti. Google buduje svoji zaměstnavatelskou značku celosvětově, a to má vliv i na studenty v České republice. Například díky virtuálnímu marketingu a sociálním sítím již mnoho lidí shlédlo pracovní prostředí a kulturu této společnosti, která pak představuje vysněnou práci mnoha studentů a absolventů. Posledním důkazem dobrého celosvětového zaměření představuje americký film Stážisti, jenž sleduje zkušenost dvou starších obchodníku, kteří se po ztrátě zaměstnání přihlásili na stáž do této světové společnosti.

Tabulka 3: the Most Desired Company 2013

Umístění	Název společnosti	Umístění	Název společnosti
1.	Google	6.	Deloitte
2.	ČEZ	7.	IBM
3.	KPMG	8.	Komerční banka
4.	Škoda Auto	9.	PwC
5.	Ernst & Young	10.	ČSOB

Zdroj: *vlastní zpracování, the Most Desired Company, AIESEC Česká republika*

[45] Interní materiály AIESEC Česká republika

3. Praktická část ve vybrané společnosti a mezi studenty vysokých škol

Společnost, která bude dále rozebírána, byla vybrána ze dvou hlavních důvodů. V první řadě se tato společnost v minulosti umísťovala pravidelně v top desítce Studie Best Employers Česká republika a můžeme ji tedy zařadit mezi společnosti, které velmi dobře pracují se svými zaměstnanci a mají tak velmi dobrou interní značku zaměstnavatele. Před samotným zpracováním práce byly poskytnuty velmi dobré reference z řad zaměstnanců společnosti, kteří v ní pracují nebo pracovali. Dá se tedy usoudit, že WoM společnosti je také velice silné.

Na úvod bude společnost krátce představena z hlediska činnosti podnikání, jejich hodnot a vize. Následně se práce zaměří na základní aspekty, které podle zástupce z HR oddělení mají největší vliv na spokojenost zaměstnanců a poté budou zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření a vyhodnoceno, zda se všechny zjištěné informace shodují s praxí. Sledovat se také bude, jak dopadne společnost v dotazníkovém šetření mezi studenty z hlediska jejich externího budování zaměstnavatelské značky.

Tato praktická část zaměřená na společnost je zejména o interním employer brandingu a spokojenosti zaměstnanců. Druhá část zaměřená na studenty vysokých škol by měla zmapovat, jaké kanály studenti využívají pro hledání informací o potenciálních zaměstnavatelích a jaké aspekty jsou pro ně při vybírání budoucí práce podstatné. Dotazníkové šetření se zaměřuje zejména na externí budování značky zaměstnavatele.

Hlavním cílem této studie je zjistit jaké přístupy jsou klíčové pro budování interní a externí zaměstnavatelské značky na základě informací podané HR zástupcem firmy, dále pak na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy a mezi studenty vysokých škol. Tato zjištění pak budou v závěru porovnána s teoretickou částí, která vychází z nastudovaných zdrojů.

3.1. Představení společnosti

Společnost je nadnárodní americká technologická společnost.

Firma pravidelně dosahuje vysokých umístění v různých světových prestižních anketách a výzkumech.
[46]

Společnost nabízí své služby a produkty v rámci 5 obchodních skupin:[47]

Tabulka 4 Obchodní skupiny společnosti

Zdroj: *vlastní zpracování, stránky společnosti*

Společnost má celosvětovou vizi, která se skládá z následujících bodů.

-
-
- [48]

Tuto vizi pak nadále doplňuje česká vize, respektive mise:

- [49]

Společnost má nadefinované tzv. které definují zásady neboli vzorce chování a které by měl každý zaměstnanec společnosti

[46]

[47]

[48]

[49]

respektovat a jehož chování a vystupování by mělo být v souladu s nimi. Dle těchto atributů jsou zaměstnanci také hodnoceni a jejich (ne)naplnění má tak přímý vliv na jejich kariérní postup nebo finanční odměnu. Společnost má také 6 základních hodnot, které by se měly odrážet v každodenní práci všech zaměstnanců ve vztahu ke svým kolegům, klientům, obchodním partnerům a fyzickému prostředí po celém světě. Jedna z nich je hodnota spojená přímo se značkou zaměstnavatele:

[50] Vycházíme-li z toho, že společnost všechny zmíněné prvky respektuje, odráží je v každé své činnosti a hledá zaměstnance, kteří se s nimi dokážou ztotožnit, existuje zde velmi dobrý základ pro silnou zaměstnavatelskou značku.

3.2. Interní budování značky společnosti

[51] Tato věta umístěna vedle fotky generálního ředitele společnosti na globálních stránkách potvrzuje, že lidé a tzv. leadership tvoří klíčový prvek v aktivitách společnosti. V předchozí kapitole již bylo uvedeno, že společnost má velmi silný základ pro budování své značky. Na tomto základě jsou pak postaveny další prvky podporující dobrou značku zaměstnavatele. Během rozhovoru s HR Business Partnerem bylo dospěno k názoru, že prvky zmíněné v teoretické části jsou všechny více či méně implementovány i ve sledované společnosti a hrají tedy i ve skutečnosti klíčovou roli ve spokojenosti zaměstnanců. Například během dubna probíhaly interní výzkumy spokojenosti zaměstnanců, ukazující, že společnost používá měřící nástroje. Na základě citace z úvodu odstavce je možno říct, že spokojenost zaměstnanců je důležitá i pro největší představitele společnosti. Takové příklady lze uvést u každého prvku, avšak uvedeny budou pouze ty, které hrají nejvýraznější roli v úspěchu této společnosti v očích svých zaměstnanců.

Nábor a hodnocení zaměstnanců reflektuje mimo jiné i kulturu společnosti a její zásady. Na předchozí stránce je uvedena mise společnosti, její hodnoty a zásady, podle kterých se řídí. Společnost tyto stavební kameny implementuje do svých HR strategii a aktivně s nimi pracuje. Společnost již při náboru hledá uchazeče, kteří mají předpoklady k tomu, aby jim společnost vyhovovala a aby došlo k jejich identifikaci s firemní kulturou. Při náboru zaměstnanců společnost sleduje kompetence, které mimo jiné odrážejí právě ty vzorce chování, které jsou v souladu se společností. Samozřejmě důležitý faktor hrají tradiční prvky,

50

51

jako motivace uchazeče, jeho předchozí pracovní zkušenost, dosažené výsledky apod. Na druhou stranu je pro společnost také důležité, jak se uchazeč ztotožňuje s firemními zásadami, jestli se u něj objevují vzorce chování vhodné pro společnost, nebo jaká je pravděpodobnost jeho úspěšného zapojení do pracovního kolektivu.

V hodnocení zaměstnanců se opět reflektují nejen jejich výsledky a plnění plánu, ale zároveň také, jestli chování a přístup zaměstnance je v souladu s tím, co se od zaměstnanců společnosti očekává. Toto hodnocení probíhá na základě již zmíněných , které odrážejí kulturu firmy, její hodnoty a principy. Tyto metody pak pozitivně ovlivňují, zda jsou ve společnosti ti správní lidé.

Tým management podporuje rozvoj zaměstnanců. V teoretické části je zmíněná klíčová úloha přímých nadřízených v budování značky zaměstnavatele před zaměstnanci firmy. Zkušenost této společnosti to potvrzuje. Podle zástupce společnosti se její tým lídři snaží dbát na rozvoj zaměstnanců a zejména se snaží podporovat jejich profesní i osobní růst. Zároveň je pro ně důležité, že si dokážou jejich podřízení od práce odpočinout a dodržují tak v rámci mezí rovnováhu mezi prací a osobním životem. Velké plus pro společnost je, že zaměstnanci mají díky přístupu jejich nadřízeného velký prostor pro seberealizaci. Když má zaměstnanec nápad, inovaci nebo nový projekt, nebojí se jít za svým nadřízeným, jelikož ví, že když ho zaujme, dostane příležitost na své myšlence reálně pracovat. To mu dává pocit zodpovědnosti a umožňuje mu reálně ovlivnit, jak firma funguje. Tento faktor má pak velký vliv na angažovanost a spokojenost zaměstnanců. Ke spokojenosti zaměstnanců podle HR Partnera také přispívá velmi dobře postavený systém benefitů. Zaměstnanci mají například k dispozici tzv. Cafeterii, kde mohou přidělené kredity utrácet za vzdělání, kulturu, relaxaci apod. Že je pro společnost důležitý work-life balance zase ukazuje fakt, že při nerovnováze a případných potížích není k dispozici pouze lídr a HR, ale také je možná psychologická pomoc.

Pracovní prostředí a kultura hrají zásadní roli ve spokojenosti zaměstnanců společnosti. Kulturu firmy můžeme charakterizovat jako velmi přátelskou, transparentní, inovativní a otevřenou. Přátelská atmosféra výrazně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a je velkým přínosem, že mezi zaměstnanci vznikají přátelské vazby. Tento jev je ovlivněn také již zmíněným náborem, který hledá vhodné uchazeče pro firemní kolektiv. Ve společnosti působí lidé, kteří mají společné rysy, ambice a lépe si díky tomu rozumí. To ovlivňuje následně fakt, že jsou lidi k sobě upřímní, což upevňuje následně vazby zaměstnanců mezi sebou, jejich nadřízenými a se společností samotnou. Tvoření dobrého firemního kolektivu pak nadále

podporuje velké množství sportovních či jiných společenských aktivit. Na závěr je také potřeba zmínit pracovní prostředí, které působí velice moderně, respektuje barvy společnosti a vytváří opravdu inovativní prostředí, které pak dokáže zaměstnance inspirovat.

3.3. Externí budování značky společnosti

Celková aktivita společnosti v oblasti budování značky zejména před studenty a absolventy není tak intenzivní jako například u bank nebo u FMCG společností. To je poměrně logické, jelikož firma nenabírá tak často a takové množství nových zaměstnanců z řad mladých lidí, jako společnosti ze zmíněných sektorů.

Z hlediska pasivního budování své značky je

, což umožňuje zejména elektronickou komunikaci se studenty a inzerci prostřednictvím reklamních ploch vysoké školy. České webové stránky společnosti jsou velmi přehledné a orientace na nich je poměrně jednoduchá.

Globální kariérní stránky jsou jak z grafického, tak funkčního hlediska dobře zpracované.

Například by se na ni mohla objevovat videa českých členů společnosti, kteří mluví o české pobočce. Takové video by se pak dalo použít i při dalších příležitostech. Navíc by společnost nemusela zůstat jen u videí zaměstnanců. Tuto vizuální podobu komunikace by mohla rozšířit videa, či fotky z tým buildingových aktivit, jinde by se zase mohly objevit fotky z kanceláří nebo z inovačního centra společnosti. Zároveň by měly tyto stránky být propojeny s firemními účty na sociálních sítích (zejména LinkedIn), které se stávají pro trh práce čím dál tím více relevantním nástrojem a na kterých se prezentují jak uchazeči, tak i zaměstnavatelé. V neposlední řadě by se na stránkách této inovativní firmy mohl také objevit jednoduchý online test, který by například dokázal na základě otázek „odhadnout“ do jaké oblasti se uchazeč hodí. Dalším doporučením by bylo zavést aplikaci, na základě které si uchazeč sestaví ideální pozici. Nicméně takové webové prvky jsou spíše nadstavbou a určitě nejsou tak podstatné jako zmíněné fotky, či videa. Všechny možné vizuální prvky dokážou pasivním způsobem dobře přiblížit společnost jako takovou.

Nejsilnějším nástrojem firmy v rámci aktivního employer brandingu je bezesporu WoM společnosti. To je pouze přirozeným vyústěním faktu, že společnost má spokojené zaměstnance a ti pak šíří dobré zaměstnavatelské jméno dále.

jehož efektivita jakožto stánkového veletrhu v rámci budování značky není tak velká a slouží spíš k rozšiřování povědomí o společnosti jako takové. V neposlední řadě je třeba zmínit

Právě tyto poslední zmíněné aktivity mohou být vnímány jako nejvýraznější nástroj pro budováním zaměstnavatelské značky, které společnost v současné době na českém trhu využívá. Prostřednictvím nich může opravdu velmi efektivně společnost komunikovat svou kulturu a ukázat studentům atmosféru, která ve společnosti panuje. Navíc menší kvantitativní rozsah aktiv nahrazuje kvalita, jelikož se firma díky těmto akcím zaměřuje na již předem vybrané studenty, nebo na studenty zajímající se o konkrétní oblast, do které společnost nabírá nové členy.

3.4. Analýza dotazníkového šetření

3.4.1. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti

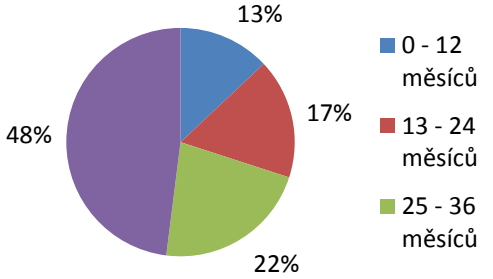
Anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti bylo zaměřeno zejména na vnímání interní značky zaměstnavatele. Zkoumáno bylo, jaké prvky hrají klíčovou roli ve spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, která je na základě studie Best Employers považována za úspěšného zaměstnavatele. Data byla sbírána prostřednictvím dotazníkové aplikace Google Docs[52] a na otázky odpovědělo celkem 23 respondentů. Věk nadpoloviční většiny byl mezi 26 a 35 lety, zatímco žádný z respondentů nebyl starší 55 let. Na dotazník odpovědělo 13 žen a 10 mužů, sedmnáct respondentů mělo vysokoškolské vzdělání a zbylých 6 středoškolské. Z hlediska doby strávené ve společnosti pouze 3 respondenti působí ve společnosti prvním rokem, 11 zaměstnanců jsou zase ve společnosti déle než 3 roky.

Dotazník měl otázky zaměřené na tři oblasti. První část zkoumala, na základě jakého kanálu se zaměstnanci o společnosti dozvěděli a co bylo důvodem pro výběr právě této firmy. Druhá část se zaměřovala na vliv hodnot, vize a kultury společnosti a poslední část na prvky, kterých

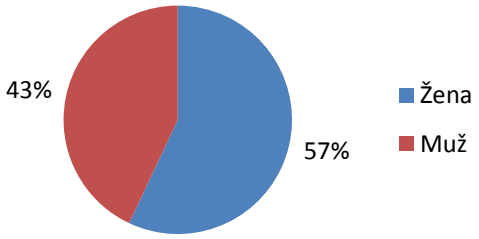
52

si cení zaměstnanci na firmě nejvíce a které tedy nejvýrazněji ovlivňují pozitivní interní zaměstnavatelskou značku firmy.

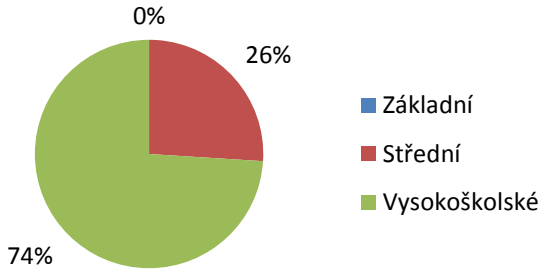
Graf 1: Složení respondentů – Doba strávená ve společnosti



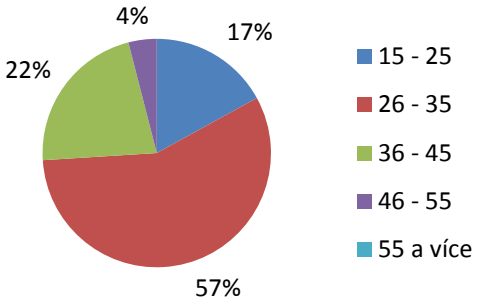
Graf 2: Složení respondentů - Pohlaví



Graf 4: Složení respondentů – Nejvyšší dosažené vzdělání



Graf 3: Složení respondentů - Věk

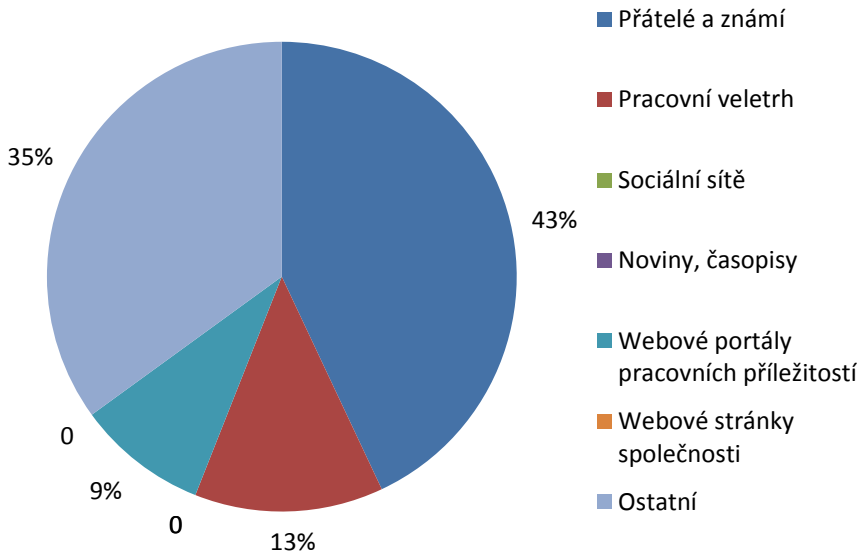


Zdroj Graf 1, Graf 2, Graf 3 a Graf 4: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 1: **Jak jste se dozvěděli o společnosti?**

Deset z dvaceti tří respondentů se o společnosti dozvědělo prostřednictvím svých přátel a známých. Toto zjištění pouze potvrzuje, že WoM je nejsilnější a nejúčinnější kanál, prostřednictvím kterého se šíří employer brand vybrané společnosti. V šetření byly dále zmíněné pracovní veletrhy, webové stránky pracovních příležitostí, nebo personální agentury. Tyto odpovědi se ovšem vždy objevily pouze dvakrát nebo třikrát, a tak WoM mělo jasnou převahu.

Graf 5: Kde respondenti našli informace o společnosti.

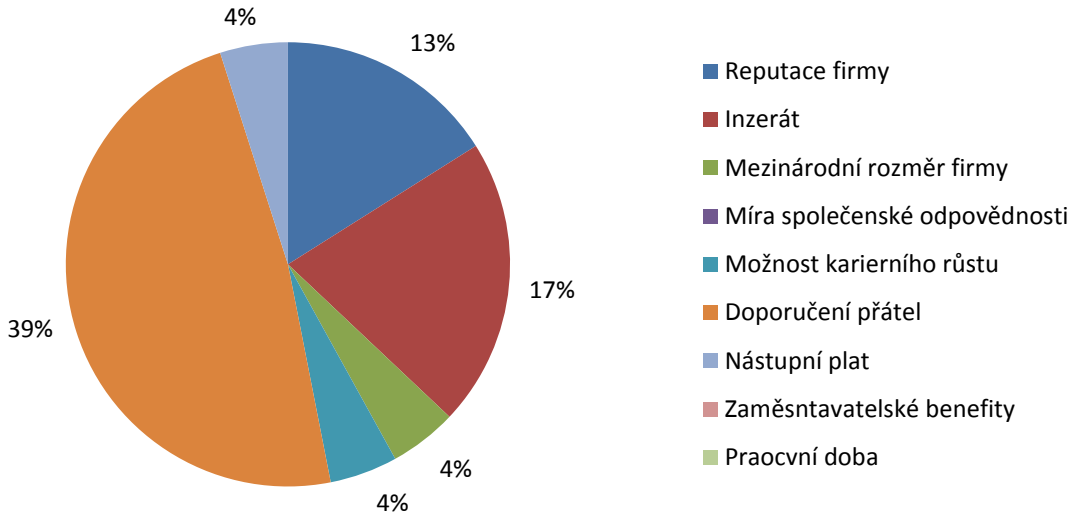


Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 2: **Co bylo hlavním impulsem pro kontaktování společnosti?**

Předchozí otázka se zaměřila na kanál, který předal zaměstnancům informace o společnosti. Tato otázka je zaměřena na zjištění, která informace byla klíčová, aby získali zájem o společnost. S výrazným náskokem nejfrekventovanější odpovědí bylo doporučení přátel. To jen umocňuje důležitost a vliv WoM na externí budování značky zaměstnavatele.

Graf 6: Impuls pro kontaktování společnosti



Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 3: **Dokážete charakterizovat typického zaměstnance společnosti?**

Prostřednictvím této otázky se měla potvrdit hypotéza, že do společnosti se dostávají podobní lidé. I když odpovědi byly různorodé, dalo se najít určité společné rysy, které se vyskytly mnohokrát a na základě kterých lze odhadnout typického zaměstnance firmy. Tomuto zaměstnanci je přibližně 35 let. Z hlediska pracovní stránky je velmi ambiciózní, cílevědomý a schopný. Zároveň se vyznačuje velkým pracovním nasazením, které kulminuje i do občasné vysoké časové vytíženosti. Z hlediska osobních rysů je takový zaměstnanec etický, hodnotově orientovaný a přátelský.

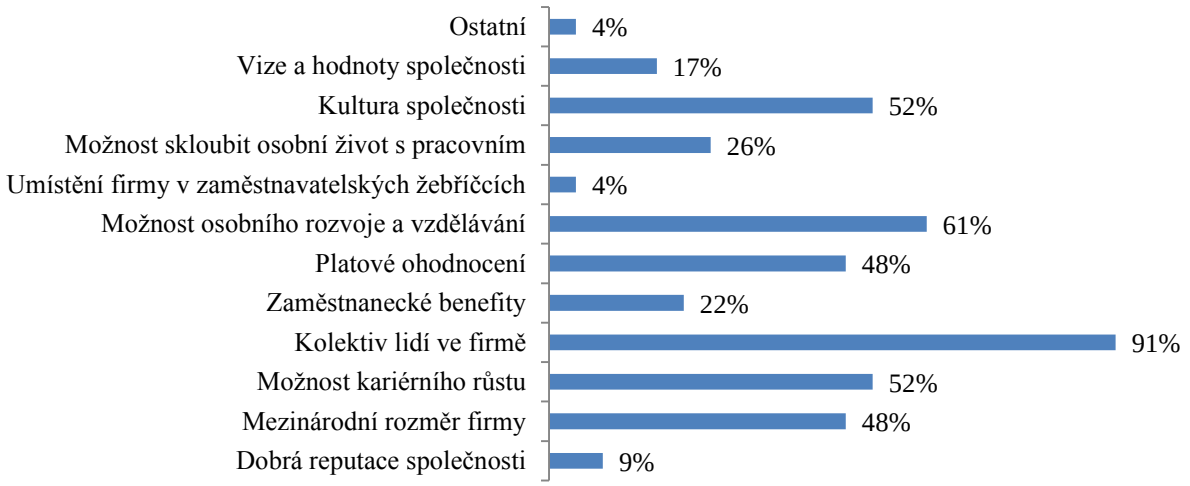
Otázka číslo 4, 5 a 6: **Znáte vizi/misi a hodnoty společnosti? Ztotožňujete se s nimi? Znáte hodnotící faktory ?**

Otázky byly zaměřeny na identifikaci zaměstnance s firmou z hlediska její mise, hodnot a hodnotících faktorů. Dvacet dva zaměstnanců, tedy všichni kromě jednoho, odpovědělo, že znají vizi/misi, hodnoty společnosti a hodnotící faktory. Zároveň všichni také kladně odpověděli na otázku, zda se s nimi ztotožňuji. To ukazuje, že společnost aktivně s těmito prvky pracuje a že podporuje ztotožnění zaměstnanců s nimi. Jelikož typický zaměstnanec společnosti je na základě otázky 3 hodnotově založený, může tento faktor hrát důležitou roli ve spokojenosti personálu ve společnosti.

Otázka číslo 7: **Co si na svém zaměstnavateli ceníte nejvíce?**

Sedmá otázka zkoumala, co je pro zaměstnance společnosti důležité. Je tedy přímo zaměřená na interní budování zaměstnavatelské značky. Devadesát jedna procent všech (21 respondentů) označilo možnost kolektivu lidí ve firmě. Nadpoloviční většina také zaškrtla možnost osobního rozvoje, kariérního růstu a kulturu společnosti. Je zajímavé, že kultura společnosti v tomto případě hraje u zaměstnanců větší roli než u studentů a absolventů, jak lze vidět z dotazníkového šetření mezi studenty v otázce číslo 2 (viz Tabulka 6). Nezanedbatelné množství odpovědí také zaznamenal mezinárodní rozměr firmy, který lze spojit s reputací společnosti. V tomto případě lze na základě odpovědí tvrdit, že plat nehraje nejdůležitější roli ve spokojenosti personálu, i když určitě podstatně přispívá ke spokojenosti zaměstnanců firmy.

Graf 7: Co si na svém zaměstnavateli cení nejvíce.



Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 8: **Pro práci ve společnosti mě nejvíce motivuje.**

Osmá otázka byla zaměřena na motivaci zaměstnanců společnosti, která je úzce spjatá s angažovaností zaměstnance. Na stupnici od jedné do pěti (5 největší vliv na motivaci, 1 nejmenší) měli respondenti seřadit 5 faktorů, které můžou ovlivnit jejich motivaci.

Tabulka 5: Faktory podporující motivaci

Kritérium	Průměrná známka (5 nejvíce, 1 nejméně)	Rozptyl

Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 9: **Pokuste se stručně popsat kulturu společnosti.**

Kulturu společnosti charakterizovali zaměstnanci velmi podobně, jak byla popsaná HR partnerem společnosti. Kultura je tedy podle respondentů hodně otevřená, přátelská a inspirativní, zároveň také ambiciózní s jasným požadavkem na výsledky. Je určitě zajímavé si všimnout, že kultura v mnohém odráží charakteristiky typického zaměstnance společnosti. To jen potvrzuje, že existuje přímý vztah mezi kulturou firmy a charakterem jejich zaměstnanců a že je důležité vybírat zaměstnance, kteří jsou vhodnými typy pro určitou kulturu, podobně jak to funguje ve vybrané společnosti.

Otázka číslo 10: **Pokud byste se v budoucnu rozhodl/a společnost opustit, bylo by to pravděpodobně z jakého důvodu?**

Tato otázka měla odhalit možné hrozby, které by mohly ovlivnit fluktuaci a odchod zaměstnanců ze společnosti.

Graf 8: Důvody pro opuštění společnosti.

Zdroj: *vlastní zpracování*

3.4.2. Shrnutí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti

Praktická část ve společnosti ukázala, že spokojenost ovlivňuje více faktorů než pouze výše nástupního platu.

Tento závěr se shoduje s poznatky z teoretické části. Zároveň se jasně ukázalo, jak velký vliv na spokojenost zaměstnanců má kultura společnosti, která je tvořena základními principy firmy a pracovním kolektivem. Studie dokazuje, že je důležité vybírat zaměstnance, kteří mají společné charakterové rysy a kteří se ztotožňují se zásadami, které vybraná firma respektuje.

Firemní kultura a prostor pro rozvoj zaměstnanců hrají na základě praktické části nejdůležitější roli v interním budování značky zaměstnavatele a znovu nacházíme shodu s části teoretickou. Z toho také vyplývá, že pro spokojenost zaměstnanců a budování personální značky je velmi důležitá jejich angažovanost, kterou v největší míře ovlivňuje právě kultura.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci se shodují s informacemi, které byly získány v rozhovoru s HR Business Partnerem společnosti.

3.4.3. Dotazníkové šetření mezi studenty

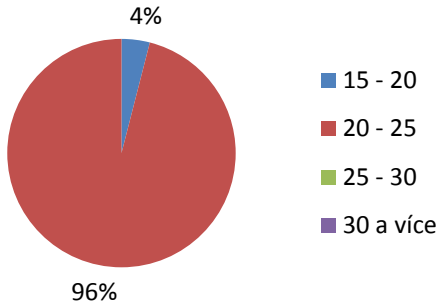
Anonymní dotazníkové šetření mezi studenty a absolventy vysokých škol, kteří si vybírají nebo si v nejbližší době budou vybírat svého budoucího zaměstnavatele, bylo zaměřeno zejména na vnímání externí značky zaměstnavatele. Data byla sbírána prostřednictvím dotazníkové aplikace Google Docs[53] a na otázky odpovědělo celkem 45 respondentů. Velká většina (96 %) respondentů byla ve věku 20 až 25 let. Žen odpovědělo 27 a mužů 18.

53

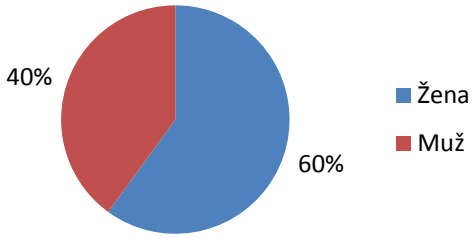
Necelých 90 % byli současní studenti vysoké školy, zatímco 9 % tvořili vysokoškolští absolventi a jeden respondent měl nižší než vysokoškolské vzdělání.

Dotazník obsahoval otázky zkoumající tři oblasti. První část byla zaměřena na prvky, které jsou v očích studentů důležité při volbě zaměstnavatele a které tak nejvýrazněji ovlivňují externí vnímání značky. Druhá část zkoumala kanály, které studenti využívají pro shromažďování informací o zaměstnavateli, a třetí část se zaměřila na externí zaměstnavatelskou značku vybrané společnosti.

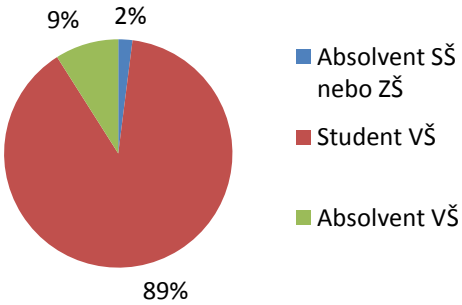
Graf 9: Složení respondentů - Věk



Graf 10: Složení respondentů - Pohlaví



Graf 11: Složení respondentů - Studium



Zdroj Graf 9, Graf 10 a Graf 11: *vlastní zpracování*

Otázka číslo 1: **Jaká kritéria jsou pro Tebe důležitá při volbě budoucího zaměstnavatele?**

Studenti známkovali od 1 do 5 dvanáct kritérií, které by zohledňovali při volbě zaměstnání. Jednička byla nejdůležitější a pětka pak nejméně důležitá. Cílem otázky bylo definovat, co je pro studenty při volbě zaměstnání důležité a co by pak společnosti měly reflektovat při budování interní značky a zejména v následné komunikaci.

Výsledky této otázky nejsou nikterak překvapivé. Nejlepší známku dostala možnost kariérního růstu, která má také nejnižší rozptyl. V pomyslné top 5 se dále umístil osobní rozvoj, work-life balance (CSR), budoucí nadřízený (tým management) a pracovní kolektiv (pracovní prostředí). Tyto výsledky poměrně zapadají do představ studentů, které jsou

definované v rámci generace Y a objevují se také zároveň v Employer Brand mixu. Za nejméně důležité považují studenti umístění společnosti v zaměstnavatelských žebřících a poměrně nízkou průměrnou známku dostal také nástupní plat.

Tabulka 6: Kritéria důležitá při volbě povolání

Kritérium	Průměrná známka (1 nejdůležitější, 5 nejméně důležité)	Rozptyl
Reputace firmy	2	0,6
Mezinárodní rozměr firmy	2,1	1
Míra společenské zodpovědnosti	3	1
Možnost kariérního růstu	**1,4**	0,4
Nástupní plat	2,4	0,8
Zaměstnanecké benefity	2,6	0,7
Osobní rozvoj a vzdělání	**1,6**	0,8
Umístění v zaměstnavatelských žebříčcích	3,5	1,1
Možnost skloubit pracovní život s osobním	**1,9**	0,8
Pracovní kolektiv	**1,7**	0,6
Budoucí šéf	**1,8**	0,8
Podnikatelská činnost společnosti	2,4	1,5

Zdroj: *vlastní zpracování*

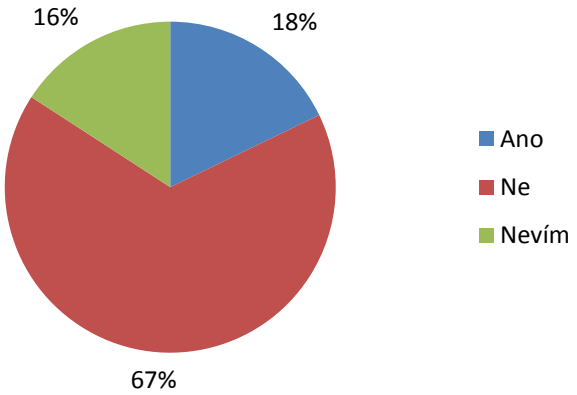
Otázka číslo 2: **Jak moc je pro Tebe při výběru důležitá kultura společnosti, její vize a hodnoty?**

Kultura, vize a hodnoty byly pro hodnocení odděleny, jelikož je tato práce hodně zmiňuje. Ač se od sebe tyto tři prvky liší a každý má rozdílnou funkci, byly dány do jedné otázky, jelikož jsou často zaměňovány, či slučovány do jedné. Opět mohli studenti důležitost oznámkovat od jedné do pěti. Tato položka dostala průměrnou známku 1,9 s rozptylem 0,6. Můžeme tedy tvrdit, že kultura společnosti a její poslání je pro studenty mnohem důležitější než například nástupní plat a hraje tedy ve výběru důležitou roli. Na druhou stranu osobní rozvoj a kariérní růst jsou nadále důležitějšími faktory při výběru zaměstnání. Na závěr je ještě potřeba zmínit, že kultura společnosti výrazně ovlivňuje také pracovní kolektiv, který se umístil taktéž vysoko.

Otázka číslo 3: **Myslíš si, že společnosti potenciálním zaměstnancům dostatečně svou firemní kulturu, vizi a hodnoty komunikují?**

Kultura, vize a hodnoty ovlivňují externí employer brand a tato otázka směřovala k zjištění, zda společnosti prostřednictvím externích aktivit dostatečně tyto aspekty komunikují. Z Grafu 4 je jasně vidět, že podle respondentů společnosti tuto složku spíše nekomunikují. To si myslelo 67 % respondentů, zatímco pouze 18 % se domnívalo, že jsou v tomto společnosti dostatečně aktivní. Je to dáno zejména tím, že ne všechny aktivity umožňují tento druh informací prezentovat a zároveň také faktem, že společnosti stále preferují prezentaci pro ně podstatnějších prvků, jako například možnosti uplatnění ve společnosti nebo zaměstnanecké benefity.

Graf 12: Komunikace firemní kultury, hodnot a vize.



Zdroj: *vlastní zpracování*

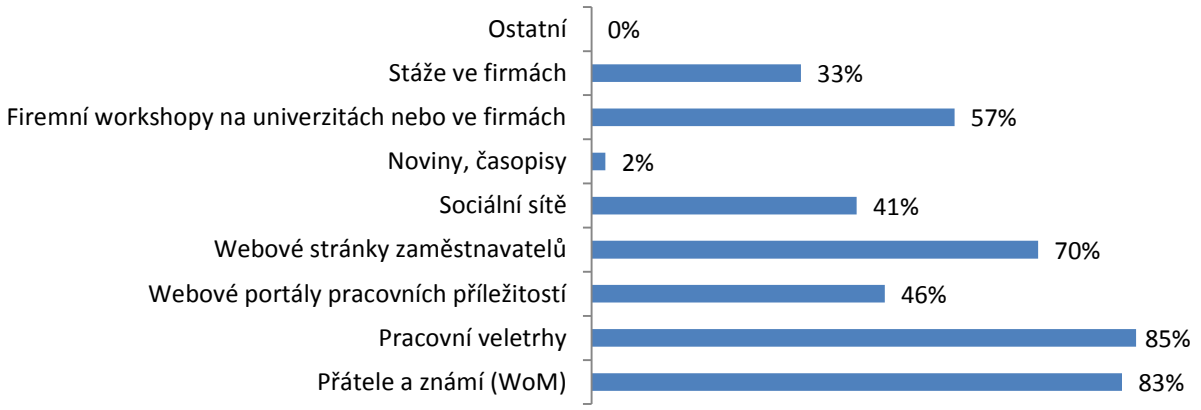
Otázka č. 4: **Jmenuj konkrétní společnosti, ve kterých toužíš pracovat (max. 3).**

Otázka měla určit společnosti, které patří na trhu práce mezi nejžádanější. Nejčastější zmíněnou společností byla společnost Google, která vyhrála také v anketě The Most Desired Company. Opět se ukazuje, jak velký vliv má reputace společnosti a virální marketing. Jak již bylo zmíněno, společnost Google je na českém absolventském trhu práce poměrně neaktivní a i přesto dopadla v rámci šetření jako nejžádanější díky své atraktivní pověsti. Za Googlem se pak shodně umístily společnosti KPMG, Česká spořitelna a L´Oréal. Všechny tři společnosti byly zmíněny 6x. Ty jsou oproti Google na absolventském trhu práce velmi aktivní skrze pasivní i aktivní employer branding a nabízejí velké množství příležitostí pro studenty a absolventy vysokých škol. Vysoké umístění těchto společností tak dokazuje, že se investice do těchto aktivit vyplácí.

Otázka č. 5: **Vyber prosím zdroje, které používáš pro zjištění informací o potenciálním zaměstnavateli.**

Pátá otázka měla zmapovat, jaké kanály studenti využívají pro hledání informací o svých budoucích zaměstnavatelích. Je tedy zaměřena přímo na externí budování značky zaměstnavatele. Studenti nejčastěji využívají pracovní veletrhy, na kterých lze při zvolení vhodného konceptu značku dobře komunikovat. Osmdesát tři procent všech respondentů se spoléhá na WoM a reference. V neposlední řadě často využívají stránky zaměstnavatelů. Překvapením je, že poměrně málo procent získaly stáže ve firmách, které nabízejí pro studenty zajímavou praxi a zároveň pro firmy skvělý způsob, jak rozšiřovat povědomí o své značce. Nabídka stáží se neobjevuje tak často, aby byla masivně využívána studenty, a mnoho studentů neví, že tato možnost vůbec existuje. Suverénně nejméně používanými kanály jsou noviny a časopisy, což jen potvrzuje trend hledání informací na internetu.

Graf 13: Kanály pro zjišťování informací o potenciálním zaměstnavateli.



Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázky č. 6 a 7: **Znáš společnost ? Co se Ti vybaví v souvislosti se společností?**

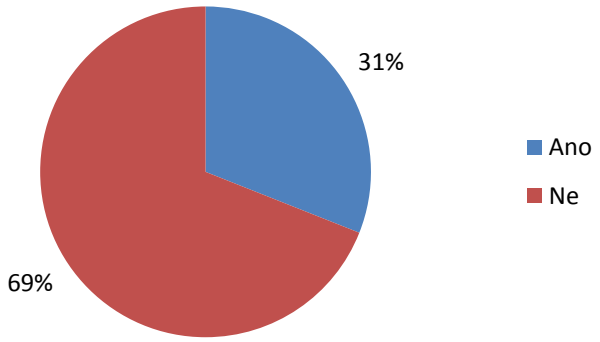
Otázka byla zaměřena na povědomí o značce vybrané společnosti. Dvacet devět studentů odpovědělo, že společnost znají, zatímco 16 studentů o společnosti nikdy neslyšelo.

Otázka č. 8: **Napadlo Tě někdy se zajímat o práci ve společnosti?**

Třicet jedna respondentů nikdy nepřemýšlelo o práci v dané společnosti. Můžeme najít souvislost i s předchozí otázkou, kde se pouze jedenkrát vyskytl prvek související se zaměstnavatelskou značkou. Když porovnáme otázku č. 6 a 8, můžeme vidět, že v otázce 6 převažuje kladná odpověď, zatímco v otázce 8 převažuje odpověď záporná. Povědomí o společnosti je vysoké díky její produktům,

Zájem o práci ve společnosti je ovšem nižší, jelikož studenti mají méně možností poznat společnost jako zaměstnavatele. To se pak odráží v konečném zájmu o společnost. Tento výsledek také dokládá fakt, že se společnost spíše zaměřuje více na kvalitu oslovení, než na kvantitu.

Graf 14: Zájem o práci ve společnosti.



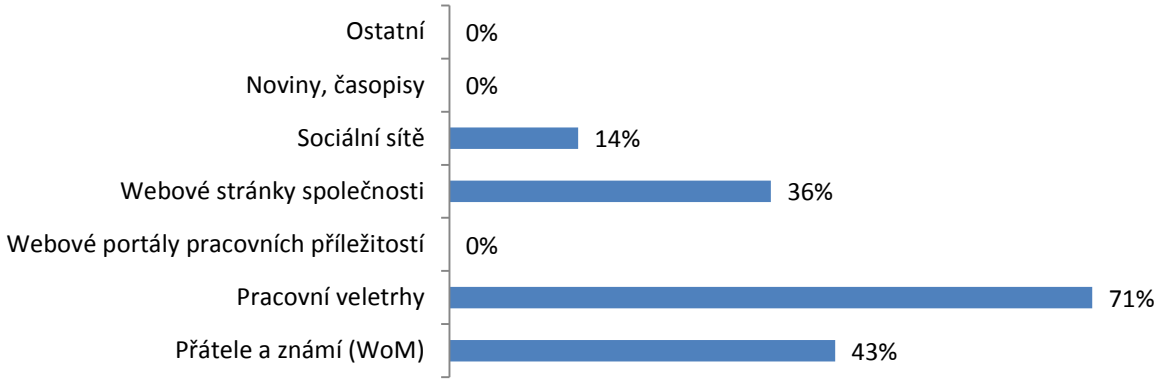
Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázky č. 9: **Jaký kanál jsi použil pro vyhledávání informací o společnosti?**

Zbylých čtrnáct respondentů, kteří odpověděli, že o práci ve společnosti přemýšlí, také odpověděli na otázku, na jakých kanálech zjišťovali informace o vybrané společnosti. Jak lze v Grafu 15 vidět, nejčastěji to byly pracovní veletrhy,

, dále pak již zmíněné WoM, webové stránky společnosti a v neposlední řadě sociální sítě.

Graf 15: Kanály využité k hledání informací o společnosti

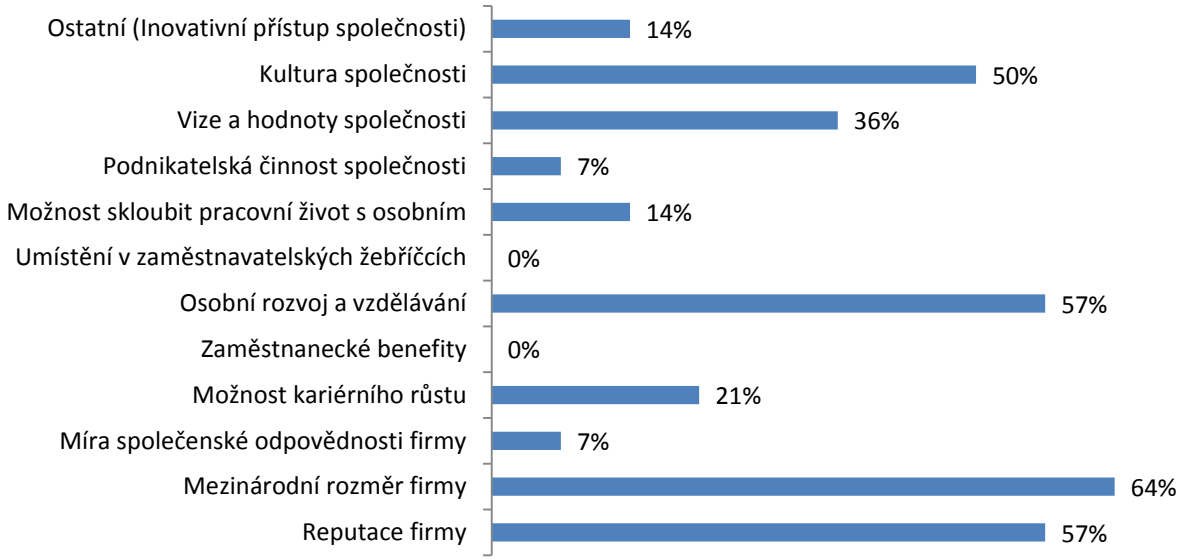


Zdroj: *vlastní zpracování*

Otázka č. 10: **Co Tě zaujalo na společnosti?**

Stejných 14 respondentů také odpovídalo na otázku, čím je společnost nejvíce zaujala. Společnost studenty zaujala možností osobního růstu a vzdělání, faktorem, který se i v otázce číslo jedna umístil vysoko. Nicméně nejčastěji zmíněným faktorem byl mezinárodní rozměr firmy a její reputace. Tedy prvky, které jsou spojeny zejména s globální značkou firmy.

Graf 16: Co Tě zaujalo na společnosti.



Zdroj: *vlastní zpracování*

3.4.4. Shrnutí dotazníkového šetření mezi studenty

Dotazníkové šetření mezi studenty ukázalo, jak důležitou roli hraje v budování značky WoM. Mezi studenty se umístilo hned za pracovními veletrhy, které jsou v současné době nejvyužívanějším kanálem pro sběr informací o společnosti. Podle studentů by firmy měly komunikovat, jak se snaží rozvíjet své zaměstnance v oblasti měkkých a tvrdých dovedností, a

potenciálním zaměstnancům představit možnosti kariérního růstu společně s kulturou. Pracovní kolektiv, který kultura odráží, se pak ukázal jako jeden z nejdůležitějších pro spokojenost zaměstnanců ve firmě.

Velice zajímavým zjištěním bylo, že studenti z velké většiny znají vybranou společnost, ale na druhou stranu zájem o společnost jako o zaměstnavatele v dotazníku projevila menšina. Největší pravděpodobností je to způsobeno tím, že společnost nekomunikuje svoji zaměstnavatelskou značku ve velké míře a své síly soustřeďuje spíše na kvalitu.

Závěr

Cílem práce bylo identifikovat a zhodnotit nástroje, které využívají společnosti k budování a upevňování své zaměstnavatelské značky mezi svými zaměstnanci. Zároveň určit, pomocí jakých nástrojů následně tuto značku komunikují potenciálním zaměstnancům z řad studentů a absolventů vysokých škol. Dalším zjištěním mělo být, jaký je vztah mezi employer brandem a angažovaností zaměstnanců ve společnosti a jak velký vliv má tato angažovanost na jejich spokojenost.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části se práce věnovala definici značky zaměstnavatele a angažovaností zaměstnanců. Stěžejní obsah teoretické části byl poté věnován základním nástrojům interního a externího employer brandingu. V praktické části byla následně představena společnost, kterou jsem si vybral pro případovou studii, a její aktivity na poli budování značky.

Na základě nastudované literatury a z vlastních zkušeností autor práce popsal podobnosti mezi budováním firemní/produktové značky a značky zaměstnavatele. Zároveň práce obsahovala definici angažovanosti, co znamená angažovanost zaměstnanců a jak velký vliv má na jejich spokojenost a na kvalitu zaměstnavatelské značky. Následně bylo určeno 11 stěžejných bodů potřebných pro budování interní značky zaměstnavatele a vybráno 10 klíčových kanálů, skrz které můžou společnosti svou značku komunikovat veřejnosti, svým potenciálním zaměstnancům.

Následně v praktické části byla představena vybraná společnost, kde autor po rozhovoru s HR zástupcem společnosti vybral klíčové prvky podporující spokojenost zaměstnanců firmy. Na základě těchto prvků a dvou dotazníkových šetření lze tvrdit, že spokojenost zaměstnanců je ovlivněna více faktory a že v ní nástupní plat nehraje nejdůležitější roli. Tyto faktory se shodují s prvky uvedenými v teoretické čísti. Jedním ze základních zjištění je, že největší vliv na spokojenost zaměstnanců má možnost osobního rozvoje, pracovní kolektiv a kultura společnosti, která odráží základní principy, na kterých si společnost zakládá.

Z hlediska externího budování značky byly určeny a zhodnoceny pasivní i aktivní nástroje, které vybraná společnost využívá. Z dotazníkového šetření pak vzešlo, jak velkou roli má v externím budování značky WoM. U vybrané společnosti to byl nejčastěji označovaný kanál,

mezi studenty se zase WoM umístilo hned za pracovními veletrhy, které byly zmíněny mezi studenty nejčastěji.

Na poli interního budování značky zaměstnavatele by se společnosti měly soustředit zejména na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, budování dobré firemní kultury a na výběr takových zaměstnanců, u kterých je velká pravděpodobnost, že dojde k jejich identifikaci s firemní kulturou a principy společnosti. Z hlediska externího budování značky je velmi důležité mít silnou interní značku pro dobré WoM a v případě vybrané společnosti se soustředit na partnerství, které zaručí zasáhnutí vhodné cílové skupiny. Z obecného hlediska se jako nejlepší nástroj nabízí vybrané pracovní veletrhy, které budování značky umožňují, a vhodně nastavené webové stránky jednotlivých zaměstnavatelů.

Závěrem na základě výše uvedeného a vyzkoumaného lze říci, že cílevědomé budování značky zaměstnavatele firmě přináší mnoho pozitivních efektů, a proto by nemělo být opomíjeno.

Seznam zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

AAKER, David a JOACHIMSTHALER, Erich. *Brand leadership*. London: Pocket, 2009. ISBN 978-184-7398-352.

AAKER, David A, TICHY, Noel M a DEVANNA, Mary A. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. New York: Computer Press, c1984, xv, 499 p. ISBN 80-722-6885-6.

BARROW, Simon a MOSELEY, Richard. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, 2005, xviii, 214 p. ISBN 04-700-1273-0

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, s. 53. ISBN 80-7261-156-9.

FOMBRUN, Charles J, TICHY, Noel M a DEVANNA, Mary A. *Strategic human resource management*. New York: Wiley, c1984, xv, 499 p. ISBN 04-718-1079-7.

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. CSR by mělo pomáhat i uvnitř firmy. HR forum. 2013, č. 5. ISSN: 1212-690X

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

Online zdroje

Evangelist Marketing. *D3Business Consulting* [online]. © 2009 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovnik-pojmu/evangelist-marketing.html

HEINEKEN. The Candidate. In: *Youtube* [online]. 19. 03. 2013 [vid. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.youtube.com/watch?v=j5Ftu3NbivE

Využíváte kariérní stránky vaší společnosti na 100%?. *Perosnální Marketing.cz* [online]. Copyright 2012 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/vyuzivate-karierni-stranky-vasi-spolecnosti-na-100

Infografika: Sociální sítě v Česku. *Marketing journal.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/internet/socialni-site/infografika--socialni-site-v-cesku__s416x9788.html

Google/Careers. *Google* [online]. [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.google.com/about/careers/

Když víš, že chceš výš – tvoje kariéra v KPMG. *KPMG* [online]. © 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.kpmg.com/cz/cs/careers/publications/stranky/tvoje-kariera-v-kpmg.aspx

Best Employers Česká republika 2013. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/results2013.htm

O studii. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/aboutthestudy.htm

Metodologie. *Studie Best Employers Česká republika* [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/methodology.htm

Vývoj. Studie Best Employers Česká republika [online]. © 2003 - 2014 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/background.htm

Firemní kultura není jen soupis nudných pravidel. In: ŠILHÁNOVÁ, Edita. *Hospodářské noviny* [online]. 2010 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/c1-48485640-firemni-kultura-neni-jen-soupis-nudnych-pravidel

First Steps into the Labout Market. DELOITTE. *Deloitte* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/dttl-cei-firststeps2013-web-v03.pdf

Work-Life Balance. *OECD Better Life Index* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/

SIMON Sinek: Jak velcí vůdci inspirují v akci In: *Ted* [online]. Zveřejněno květen 2010 [vid. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

Radim Jančura: Nikdy jsem se nenaučil chválit. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-51834880-radim-jancura-nikdy-jsem-se-nenaucil-chvalit

Staff engagement current thinking. *NHS Employers* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.nhsemployers.org/SiteCollectionDocuments/Staff%20engagement%20current%20thinking.pdf

TEJNOROVÁ, Jitka. Interní komunikace vypovídá o firemní kultuře. In: *Moderní řízení* [online]. 2014 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61741050-interni-komunikace-vypovida-o-firemni-kulture

Employee Engagement Overview Brochure [online]. 2010[cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.gallup.com/strategicconsulting/121535/Employee-Engagement-Overview-Brochure.aspx

Talent management: transforming forces for the next decade, McKinsey&Company [online]. 2010[cit. 2014-04-27]. Dostupné z: http://www.slideshare.net/ptheriault/war-for-talent-in-2010-mc-kinsey-fei2-6712290

Ostatní zdroje

Interní materiály AIESEC Česká republika
přednáška „Engagement of employees“, 19. Září 2013, Vysoká škola ekonomická, Praha
Ambler, T. and Barrow, S. (1996) ‘The Employer Brand’, *Journal of Brand Management*
Výstup rozhovoru s HR Business Partnerem vybrané společnosti
Závěrečná zpráva Career Days 2013, AIESEC ČR – interní materiál organizace
Výstup the Most Desired Company 2013, AIESEC ČR – interní materiál organizace

Seznam grafů, obrázků, tabulek a příloh

Graf 1: Složení respondentů – Doba strávená ve společnosti 32
Graf 2: Složení respondentů - Pohlaví 32
Graf 4: Složení respondentů - Věk..... 32
Graf 3: Složení respondentů – Nejvyšší dosažené vzdělání..... 32
Graf 5: Kde respondenti našli informace o společnosti..... 33
Graf 6: Impuls pro kontaktování společnosti 33
Graf 7: Co si na svém zaměstnavateli cení nejvíce..... 35
Graf 8: Důvody pro opuštění společnosti. 37
Graf 9: Složení respondentů - Věk..... 38
Graf 10: Složení respondentů - Pohlaví..... 38
Graf 11: Složení respondentů - Studium 38
Graf 12: Komunikace firemní kultury, hodnot a vize. 40
Graf 13: Kanály pro zjišťování informací o potenciálním zaměstnavateli. 41
Graf 14: Zájem o práci ve společnosti..... 42
Graf 15: Kanály využité k hledání informací o společnosti..... 43
Graf 16: Co Tě zaujalo na společnosti. 43

Obrázek 1: Porovnání produktivity průměrných a velmi schopných zaměstnanců (procentuálně) 3
Obrázek 2: Vztah výrobku a značky 5
Obrázek 3: Klíčové faktory při volbě zaměstnání 15
Obrázek 4: 19 faktorů motivovanosti 17

Tabulka 1: Employer Brand mix 9
Tabulka 2: Top 3 malé a střední společnosti, velké společnosti 2013..... 18
Tabulka 3: the Most Desired Company 2013..... 25
Tabulka 4 Obchodní skupiny společnosti..... 27
Tabulka 5: Faktory podporující motivaci 36
Tabulka 6: Kritéria důležitá při volbě povolání 39

Příloha 1: Dotazníkové šetření mezi studenty 51
Příloha 2: Dotazníkově šetření mezi zaměstnanci společnosti. 53

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření mezi studenty[54]

1) Jaká kritéria jsou pro Tebe důležitá při volbě budoucího zaměstnavatele? *(stupnice 1-5, 1 nejdůležitější, 5 nepodstatné*).
   a) Reputace firmy
   b) Mezinárodní rozměr firmy
   c) Míra společenské odpovědnosti firmy
   d) Možnost kariérní růstu
   e) Nástupní plat
   f) Zaměstnanecké benefity
   g) Osobní rozvoj a vzdělávání
   h) Umístění v zaměstnavatelských žebříčcích
   i) Možnost skloubit pracovní život s osobním
   j) Pracovní kolektiv
   k) Budoucí šéf
   l) Podnikatelská činnost společnosti

2) Jak moc je pro Tebe při výběru důležitá kultura společnosti, její vize a hodnoty? (*stupnice 1-5, 1 nejdůležitější*)?

3) Myslíš si, že společnosti potenciálním zaměstnancům dostatečně svou firemní kulturu, vizi a hodnoty komunikují?
   a) Ano
   b) Ne
   c) Nevím

4) Jmenuj konkrétní společnosti, ve kterých toužíš pracovat (max. 3).

5) Vyber prosím zdroje, které používáš pro zjištění informací o potenciálním zaměstnavateli.
   a) Přátele a známí (WoM)
   b) Pracovní veletrhy
   c) Webové portály pracovních příležitostí
   d) Webové stránky zaměstnavatelů
   e) Sociální sítě
   f) Noviny, časopisy
   g) Firemní workshopy na univerzitách nebo ve firmách
   h) Stáže ve firmách
   i) Jiné (prostor na vyplnění)

54

6) Znáš společnost *název vybrané společnosti*?
   a) Ano
   b) Ne

7) Co se Ti vybaví v souvislosti se společností?

8) Napadlo Tě někdy se zajímat o práci ve společnosti?
   a) Ano
   b) Ne (prosím přeskočte na otázku č. 11)

9) Jaký kanál jsi použil pro vyhledání informací o společnosti?
   a) Přátele a známí (WoM)
   b) Pracovní veletrhy
   c) Webové portály pracovních příležitostí
   d) Webové stránky společnosti
   e) Sociální sítě
   f) Noviny, časopisy
   g) Jiné (prostor na vyplnění)

10) Co Tě zaujalo na společnosti? (max. 5)
   a) Reputace firmy
   b) Mezinárodní rozměr firmy
   c) Míra společenské odpovědnosti firmy
   d) Možnost kariérní růstu
   e) Zaměstnanecké benefity
   f) Osobní rozvoj a vzdělávání
   g) Umístění v zaměstnavatelských žebříčcích
   h) Možnost skloubit pracovní život s osobním
   i) Podnikatelská činnost společnosti
   j) Vize a hodnoty společnosti
   k) Kultura společnosti
   l) Jiné (prostor na vyplnění)

11) Věk
   a) 15 – 20
   b) 20 – 25
   c) 25 – 30
   d) 30 a více

12) Pohlaví
   a) Žena
   b) Muž

13) Jsi:
   a) Absolvent (ukončené střední vzdělání a nižší)
   b) Student VŠ
   c) Absolvent VŠ
   d) Jiné (prostor na vyplnění)

Příloha 2: Dotazníkově šetření mezi zaměstnanci společnosti.[55]

1) Jak jste se dozvěděli o společností *název vybrané společnosti*?
   a) Přátele a známí (WoM)
   b) Pracovní veletrhy
   c) Webové portály pracovních příležitostí
   d) Webové stránky společnosti
   e) Sociální sítě
   f) Noviny, časopisy
   g) Jiné (prostor na vyplnění)

2) Co bylo hlavním impulsem pro kontaktování společnosti?
   a) Reputace firmy
   b) Inzerát (náhoda při hledání práce)
   c) Mezinárodní rozměr firmy
   d) Míra společenské odpovědnosti firmy
   e) Možnost kariérní růstu
   f) Doporučení přátel
   g) Nástupní plat
   h) Zaměstnanecké benefity
   i) Pracovní doba
   j) Head hunter
   k) Umístění v zaměstnavatelských žebříčcích
   l) Jiné (prostor na vyplnění)

3) Dokážete charakterizovat typického zaměstnance společnosti? (věk, osobní hodnoty, ambice, vlastnosti, schopnosti, apod.)

4) Znáte vizi/misi a hodnoty společnosti?
   a) Ano
   b) Ne (prosím přeskočte na otázku č. 6)

5) Ztotožňujete se s nimi?
   a) Ano
   b) Ne

55

6) Znáte hodnotící faktory ?
   a) Ano
   b) Ne

7) Co si na svém zaměstnavateli ceníte nejvíce. (max. 5)
   a) Mezinárodní rozměr firmy
   b) Dobrá reputace společnosti
   c) Možnost kariérní růstu
   d) Kolektiv lidí ve firmě
   e) Zaměstnanecké benefity
   f) Platové ohodnocení
   g) Možnost osobního rozvoje a vzdělávání
   h) Umístění firmy v zaměstnavatelských žebříčcích
   i) Možnost skloubit pracovní život s osobním
   j) Vize a hodnoty společnosti
   k) Kultura společnosti
   l) Jiné (prostor na vyplnění)

8) Pro práci ve společnosti mě nejvíce motivuje. Hodnocení 1 – 5 (1 = motivuje nejvíce, 5 = motivuje nejméně), každá hodnota se vyskytuje pouze jednou.
   a) Možnost seberealizace a osobního rozvoje
   b) Vedení společnosti, můj nadřízený
   c) Kolektiv lidí ve společnosti
   d) Platové a bonusové ohodnocení
   e) Fakt, že přispívám k tomu, CO firma dělá, PROČ to dělá a JAK pomáhá lidem tj. smysluplná práce.

9) Pokuste se stručně popsat kulturu společnosti.

10) Pokud byste se v budoucnu (čistě teoreticky) rozhodl/a společnost opustit, bylo by to pravděpodobně z jakého důvodu? (max. 2)
   a) Nedostatečný prostor pro růst a seberealizaci
   b) Neodpovídající finanční ohodnocení
   c) Špatné vztahy na pracovišti
   d) Potřeba změny (náplně práce a prostředí)
   e) Jiné (prostor na vyplnění)

11) Jak dlouho působíte ve společnosti?
   a) 0-12 měsíců
   b) 13 až 24 měsíců
   c) 25 až 36 měsíců
   d) 36 a více měsíců

12) Věk
   a) 15 – 25
   b) 26 – 35
   c) 36 – 45
   d) 46 – 55
   e) 55 a více

13) Pohlaví
   a) Žena
   b) Muž

14) Nejvyšší dosažené vzdělání
   a) Základní škola
   b) Střední škola
   c) Vysoká škola