

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

Strategie employer brandingu v ČR

Autor diplomové práce: Bc. Adéla Kavková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Strategie employer brandingu v ČR*“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 13. prosince 2017

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Pavle Pohořákové za rady týkající se praktické části práce a pomoc při rozesílání interních dotazníků.

Název diplomové práce:

Strategie employer brandingů v ČR

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá aktuálním trendem v řízení lidských zdrojů, employer brandingem. Cílem práce je identifikace a zhodnocení nástrojů pro budování a posilování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti v České republice na vnějším trhu práce i uvnitř společnosti. Teoretická část je zaměřená na definování základních pojmů týkajících se employer brandingů. V praktické části je představena vybraná společnost, její nástroje k budování značky zaměstnavatele následované interním a externím dotazníkovým šetřením. Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny a přetransformovány do návrhů ke zlepšení employer brandingů vybrané společnosti.

Klíčová slova:

employer branding, teorie značky, personální marketing, HR

Title of the Master's Thesis:

Strategy of employer branding in Czech republic

Abstract:

The Master's thesis deals with the modern trend in human resource management, employer branding. The aim of this thesis is to identify and evaluate tools for building and strengthen employer's brand in selected company in the Czech Republic on external labour market and within the company. The theoretical part is focused on defining the basic concepts of employer branding. The practical part introduces the selected company, its tools for building the employer's brand followed by an internal and external questionnaire research. The research results are evaluated and transformed into proposals to improve the employer branding of the selected company.

Key words:

employer branding, brand theory, personnel marketing, HR

Obsah

Úvod	9
Teoretická část.....	11
1. Marketingové přístupy k řízení lidských zdrojů	11
2. Personální marketing	12
3. Teorie značky a její hodnota	16
3.1. Identita značky.....	17
3.2. Budování značky	18
3.3. Korporátní značka.....	18
4. Employer branding.....	19
4.1. Employer brand	19
4.2. Proces budování značky zaměstnavatele	22
4.3. Přínosy employer branding.....	26
4.4. Metriky employer branding	27
5. Interní nástroje budování značky zaměstnavatele.....	30
5.1. Podniková kultura.....	30
5.2. Interní komunikace	32
5.3. Motivace a odměňování.....	33
5.4. Vzdělávání a rozvoj	34
5.5. Angažovanost a oddanost	35
6. Externí nástroje budování značky zaměstnavatele.....	37
6.1. Externí komunikace	37
6.2. Získávání a výběr zaměstnanců	39
7. Studie, výzkumy	42
Praktická část.....	44
8. O společnosti Amazon	44
8.1. Mise, vize, hodnoty	48

8.2.	Principy vedení	49
8.3.	Employer brand	51
8.4.	O společnosti Amazon v ČR	53
9.	Externí nástroje společnosti k budování značky zaměstnavatele.....	56
9.1.	Externí komunikace	56
9.2.	Získávání a výběr.....	57
10.	Interní nástroje společnosti k budování značky zaměstnavatele	59
10.1.	Korporátní kultura.....	59
10.2.	Angažovanost a spokojenost zaměstnanců	63
10.3.	Zaměstnanecké benefity.....	63
10.4.	Vzdělávání a rozvoj	65
11.	Empirický výzkum	67
11.1.	Výzkum z řad veřejnosti	67
11.2.	Výzkum ve vybrané společnosti	84
12.	Doporučení pro vybranou společnost.....	100
13.	Závěr.....	104
	Literární zdroje	106
	Elektronické zdroje	107
	Seznam obrázků	113
	Seznam grafů.....	113
	Seznam příloh.....	114

Úvod

Lidské zdroje představují pro podnik nejcennější aktivum. Pomocí nich může společnost dosáhnout svých cílů, prosperovat a vůbec fungovat. Vhodní zaměstnanci znamenají pro společnost značnou konkurenční výhodu. V dnešní době, kdy je extrémně nízká úroveň nezaměstnanosti, je velice těžké získat a udržet si schopné a talentované zaměstnance. Každá firma se snaží získat si ty nejschopnější pracovníky pro sebe. K tomu, aby mohl podnik přitáhnout dostatek kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců v době s nízkou nezaměstnaností a neustále se vyvíjejícím trhem pracovních sil, musí využívat řadu nových trendů a přístupů. Tyto trendy se týkají oblastí motivace zaměstnanců, odměňování, získání a udržení, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, spokojenosti a angažovanosti pracovníků apod. Jedním z trendů zabývajících se výše uvedeným je employer branding, na který je zaměřena tato diplomová práce. Podnik se správně fungující strategií employer branding by měl stejně snadno, jako dokáže přitáhnout zájem zákazníků o jeho výrobky či služby, i stejně dobře zvládnout přilákat potenciální uchazeče o zaměstnání v daném podniku. Tedy povědomí a atraktivita zaměstnavatelské značky by měla být stejně silná jako značka produktu nebo služby.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti v České republice prostřednictvím identifikování a vyhodnocení nástrojů využívajících společností k budování a posílení značky zaměstnavatele na vnějším trhu práce i uvnitř společnosti. Ke zmapování nástrojů sloužících k budování zaměstnavatelské značky budou sloužit dostupné elektronické i tištěné zdroje. Dalším cílem byla analýza nástrojů, které dělají zaměstnavatelskou značku atraktivní pro stávající zaměstnance a pro potenciální pracovníky a tyto poznatky poté převést do doporučení pro zlepšení employer branding vybrané společnosti. K analýze atraktivity nástrojů poslouží názory široké veřejnosti i aktuálních zaměstnanců zvolené společnosti. Názory budou zjišťovány prostřednictvím empirického výzkumu. Ten bude probíhat formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané společnosti a druhý dotazník bude určen pro respondenty mimo zvolenou společnost.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje 7 kapitol a vysvětluje význam klíčových slov k porozumění dané problematiky prostřednictvím dostupné odborné literatury. V první kapitole jsou představeny marketingové přístupy k řízení lidských zdrojů, kterými je personální marketing a employer branding.

Následující kapitola se zaměřuje na jeden z přístupů, a to na personální marketing, na jeho definování a jednotlivé složky personálního marketingového mixu.

Třetí kapitola se zabývá teorií značky a její hodnotou. Dále je v kapitole a jejích podkapitolách dán prostor pro vymezení identity značky, její budování a závěrem je vysvětlen pojem korporátní značka. Další kapitoly obsahují definování druhého marketingového přístupu k řízení lidských zdrojů, a to employer branding. Teoretická část pokračuje vymezením pojmu employer brand, procesem budování značky zaměstnavatele, přínosy a metriky employer branding. Dvě následující kapitoly se věnují interním a externím nástrojům budování značky zaměstnavatele. Těmi interními jsou podniková kultura, angažovanost a oddanost zaměstnance, interní komunikace, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj. Získávání a výběr zaměstnanců a externí komunikace patří do externích nástrojů budování značky zaměstnavatele. Teoretická část práce končí kapitolou o studiích a výzkumech prováděných k porovnání různých zaměstnavatelů na trhu.

Praktická část práce začíná představením vybrané společnosti, čím se zabývá, jaké jsou její hodnoty a vize, employer brand. Následuje popsání působení dané společnosti v České republice. V dalších kapitolách práce jsou představeny interní a externí nástroje k budování značky zaměstnavatele, kterých společnost využívá k employer branding.

Samotný výzkum začíná v jedenácté kapitole. Na přání společnosti jsou údaje ve výzkumu anonymizovány. Nejprve je rozebráno dotazníkové šetření veřejnosti, které mělo za cíl zjistit, co lidé očekávají od svého zaměstnavatele, jaký by měl ideálně být, co by je do společnosti přilákalo, zda znají vybranou společnost, co se jim první vybaví, když si představí danou společnost obecně a v roli zaměstnavatele apod. Dotazníkový výzkum veřejnosti je následován výzkumem ve vybrané společnosti, tedy zabývající se interními nástroji budování značky zaměstnavatele. Výsledky obou výzkumů jsou porovnávány s výzkumy prováděnými v srpnu 2016, aby byl patrný vývoj vnímání společnosti očima potenciálních i současných zaměstnanců.

V závěrečné části diplomové práce jsou vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření veřejnosti i zaměstnanců vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků jsou společnosti navrženy doporučení ke změně v obou skupinách. Změny se tedy týkají jak zlepšení interních nástrojů, tak i externích nástrojů budování značky zaměstnavatele.

Teoretická část

1. Marketingové přístupy k řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří základ pro řízení celého podniku, protože se jedná o „*strategický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Oblast řízení lidských zdrojů tedy musí být značně dynamická, aby dokázala včas reagovat na změny na trhu práce. Ten se dnes vyznačuje vysokou zaměstnaností, lidé si mohou práci více vybírat, než tomu bylo dřív, takže není výjimkou, že poměrně spokojený zaměstnanec pokukuje po práci v jiné firmě, aby se měl ještě lépe. Trh práce je také výrazně ovlivněn rozvojem sociálních sítí a nových technologií. Proto se i oblast řízení lidských zdrojů musí neustále inovovat, hledat nové přístupy a pohledy. Jednou z těchto moderních oblastí řízení lidských zdrojů jsou marketingové přístupy. Patří mezi ně personální marketing a employer branding. Tyto dvě disciplíny jsou spolu těsně spjaty, navíc častokrát dochází k jejich záměně, přestože se značně liší. Nejprve se zaměříme na přístup personálního marketingu a následně na employer branding.

2. Personální marketing

Personální marketing tvoří buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako „*dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 539). V širším pojetí je personální marketing „*soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tedy opatření na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 539).

Podle Kociánové je personální marketing někdy chápán jako „*ekvivalent získávání pracovníků*“ (Kociánová, 2010, s. 89). Oproti ní Koubek pohlíží na personální marketing v širším významu jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, a to zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce*“ (Koubek, 2007, s. 160). Koubek tedy vidí použití personálního marketingu pro získávání kvalitních zaměstnanců, jejich stabilizaci v podniku a posilování jejich sounáležitosti s podnikem. Jeho výklad zahrnuje širší rámec pojmu. Zároveň se také zmínil o dobré pověsti zaměstnavatele, jakožto zvyšování atraktivity zaměstnavatele u potenciálních nebo i aktuálních zaměstnanců. Budování dobré zaměstnavatelské pověsti je hlavním úkolem personálního marketingu.

Z výše uvedených definic je patrné, že personální marketing je v podstatě jakákoliv činnost, která se týká potenciálních, současných či minulých zaměstnanců. Využívá konkrétní marketingové nástroje k informování o podniku, o jeho činnostech, o zaměstnancích, o příležitostech pro potenciální zaměstnance atd. V nejširším pojetí zahrnuje personální marketing veškeré aktivity, které vytvářejí dobrou pověst zaměstnavatele. Na tu má vliv jak prezentace podniku na trhu práce zahrnující způsoby získávání zaměstnanců, sponzoring, mediální politiku, tak i personální politika podniku. Z té je významný hlavně systém odměňování, možnost osobního rozvoje a kariéry, pracovní podmínky a péče o pracovníky. Klíčový může být přístup nadřízeného a jeho styl vedení (Kociánová, 2010, s. 89).

Personální marketingový mix

Pro správné fungování personálního marketingu by měl podnik využívat marketingového mixu. Podle Kotlera jde o „*soubor marketingových nástrojů, které firma*

využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“ (Kotler, 2001, s. 32). Nástroje tradičního marketingového mixu se označují 4P a patří mezi ně výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) (Kotler, 2003, s. 69). Těchto marketingových nástrojů můžeme využít i v personalistice. V té jsou považovány za „*aktivitu zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou*“ (Antošová, 2005).

Upravením tradičních 4P lze získat marketingový mix v personalistice:

- produkt → pracovní místo
- cena → motivace a odměna za práci
- místo → místo výkonu práce, podniková kultura
- propagace → prezentace pracovní nabídky a firmy

Obrázek 1: Personální marketingový mix



Zdroj: Antošová (2005), vlastní zpracování

Základní nástroj personálního marketingového mixu tvoří pracovní místo. Může se jednat o nově vytvořené pracovní místo nebo o již existující pracovní místo uvolněné v rámci vnitřní mobility. V každém případě je nutný jeho popis se specifikací požadavků na zaměstnance na dané pracovní místo pro efektivní výběr vhodného uchazeče o místo. Pomůckou k jejich vytvoření je analýza pracovních míst, která vyhotoví popis práce i požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka (Antošová, 2005).

Motivace a odměna za práci bývá dalším neoddělitelným nástrojem personálního marketingového mixu. Pracovní motivace znamená ochotu člověka vykonávat danou práci, jeho přístup k plnění pracovních úkolů a přístup k práci jako takové. Na motivaci navazuje problematika odměňování a naopak, protože odměna (ve formě platu, mzdy, prémie, nefinančních odměn, zaměstnaneckých výhod atd.) určuje cenu pracovní příležitosti stejně jako cena produktu v tradičním marketingovém mixu. Důležité je nastavit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování. Ten by měl být také jedinečný pro konkrétní podnik, protože nelze najít dva stejné podniky z hlediska zdrojů, pozice na trhu, povahy pracovních úkolů, podmínek, místa atd. Z toho důvodu nemůže být ani systém odměňování univerzální, ale musí být specifický s ohledem na potřeby podniku i jeho pracovníků (Antošová, 2005).

Třetí složkou personálního marketingového mixu je místo výkonu práce resp. podniková kultura. Podniková kultura a image firmy se při volbě zaměstnání stávají stále důležitějšími. Tvoří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Je patrná z chování zaměstnanců a jejich komunikace, z uznávaných hodnot a norem i z vizuálních prvků jako je například uspořádání pracoviště. Pomáhá i při všech rozhodovacích procesech ve firmě. Podniková kultura je v každé firmě jedinečná, je tedy prvkem, který odlišuje jeden podnik od druhého. Zároveň pokud je v podniku kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale i na zákazníky a tím pomáhá k prosperitě a životaschopnosti podniku (Antošová, 2005).

Poslední nástroj, který vstupuje do personálního marketingového mixu, je prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu práce. Jedná se o jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která by měla zaujmout potenciální zaměstnance. Nabídka pracovního místa musí obsahovat informace o pracovních povinnostech a požadavcích na uchazeče. Pro větší atraktivitu nabídky lze přidat i možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, pochlubit se pozitivními skutečnostmi o podniku či zmínit i silnou a fungující podnikovou kulturu (Antošová, 2005). Stejně jako v marketingu u tradičních 4P je nutný i zde vzájemný soulad a propojení všech prvků personálního marketingového mixu.

Díky personálnímu marketingu může podnik lépe rozpoznat potřeby a přání současných i budoucích pracovníků, získat konkurenční výhodu a tím dlouhodobou konkurenceschopnost na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů. Dalším přínosem personálního marketingu je vyšší míra angažovanosti pracovníků, vyšší produktivita

práce, nižší fluktuace, nižší náklady na získání a výběr pracovníků, zkrácení času vynaloženého na obsazování volných pracovních míst, zlepšení vztahů mezi zaměstnanci i vedením a v neposlední řadě posílení značky zaměstnavatele a dobré pověsti podniku (d'Ambrosiová, 2014, s. 79).

3. Teorie značky a její hodnota

Pojem značka lze definovat různě. Kotler nazývá značkou „*všechno: Coca-Cola, FedEx, Porsche, New York City, Spojené státy, Madonna*“ (Kotler, 2003, s. 178). Americká marketingová asociace tento termín vysvětluje jako „*jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího a odlišit je od zboží či služeb ostatních prodávajících*“ (Kotler, 2007, s. 312). Znaky, které značku odlišují od jiných, jsou funkční, hmotné nebo racionální nebo spíše nehmotné, symbolické a emocionální. Značka je vše, k čemu se pojí nějaký význam a asociace. Oproti tomu „*skvělá značka dělá víc: propůjčuje výrobku nebo službě zabarvení a zvuk*“ (Kotler, 2003, s. 178). Můžeme mít naprosto identický výrobek nebo produkt, ale právě značka odlišuje ten produkt od ostatních. Se značkou je spjata určitá kvalita, vlastnosti produktu a tím má i spotřebitel zjednodušený výběr mezi na první pohled stejnými produkty. Je to totiž značka, která zásadně ovlivňuje rozhodování zákazníků. Zákazníci značky rozlišují především podle svých předchozích zkušeností s produktem a jeho marketingovým programem.

Znčky mají řadu prvků jako je například jejich název, logo, slogan nebo představitel. Vymyslet dobrý název, který bude mít nadčasovou hodnotu, bude snadno zapamatovatelný a vyslovitelný, odlišující se od konkurence, vyvolávající chtěné asociace není vůbec jednoduché. Vizuálním znakem značky a jeden z jejích nejdůležitějších prvků je její logo. Slouží především k identifikaci značky, k odlišení od konkurenčních produktů, ale také vyvolává ve spotřebiteli vzpomínky a pocity.

Značka může mít také značnou hodnotu. Pro řadu podniků znamená nejzásadnější aktivum podniku. David Ogilvy vyřkl známý výrok: „*Značka je to, co vám zůstane, když vám shoří továrna*“ (Vachuda, 2016, s. 4). Pokud je značka dobrá, může podnik nastavit i mnohem vyšší cenu za výrobek než ostatní podniky se stejnými výrobky horších značek. Řada spotřebitelů si ráda připlatí za kvalitu a jistotu, že kupuje prověřený výrobek, který zná. Velký vliv mají i emoce, které daná značka vyvolává. Jeff Bezos, zakladatel Amazonu značku vnímá jako „*to, co o Vás říkají ostatní lidé, když zrovna nejste v místnosti*“ (Vachuda, 2016, s. 4). Na hodnotu značky se obvykle nahlíží z pohledu zákazníka. Používá se k tomu tzv. CBBE model, který zkoumá povědomí o značce spotřebitele, loajalitu ke značce a navázané asociace s danou značkou. Vlastník značky vnímá hodnotu značky v lepším odlišení od konkurence, vyšší věrnosti spotřebitelů, v menší zranitelnosti vůči krizím a konkurenci, ve vyšších maržích a v možnosti rozšiřovat značku i na další produkty (Keller, Kevin Lane. Strategické řízení

značky., s. 91). David Aaker se také zabýval hodnotou značky z pohledu zákazníka. K modelu CBBE přidal vnímání kvality zákazníkem a jeho model tedy pracuje se 4 kategoriemi (Aaker, s. 17):

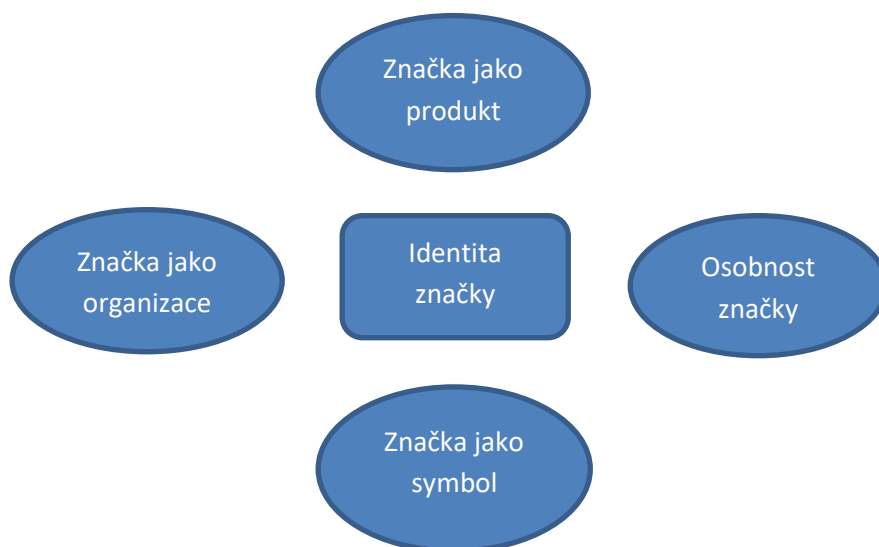
- povědomí o značce
- asociace se značkou
- vnímání kvality
- loajalita ke značce

3.1. Identita značky

Identita značky tvoří základní nástroj pro její řízení. Jedná se o soubor značkových asociací, které chceme strategicky vybudovat nebo udržet (Čevelová, 2010). Z identity značky pak vychází její positioning, tedy proces aktivního usazování do vědomí zákazníků. Identita značky se zaměřuje na několik oblastí:

- Značka jako produkt
- Osobnost značky
- Značka jako organizace
- Značka jako symbol

Obrázek 2: Identita značky



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2. Budování značky

„Značky se budují pomocí holistického přístupu, sladěním řady nástrojů, včetně reklamy, public relations, sponzoringu, propagačních akcí, společenských událostí, klubových aktivit, významných osobností v roli mluvčích značky“ (Kotler, 2003, s. 179). Značku tedy netvoří pouze reklama v televizi či v tisku. Jde o ucelený proces všech nástrojů. Nová značka by měla lidi zaujmout, ať už svým zajímavým příběhem či názorem. Placených reklam je v dnešní době takové množství, že je lidé nevnímají natolik, aby je přesvědčily ke koupi výrobku. Mnohem účinnější je využít silného příběhu značky, díky němuž si o ní budou lidé povídat, informovat o ní další své přátele a značka tím získá na důvěryhodnosti. V neposlední řadě se na vytváření značky podílejí také pracovníci podniku. Walt Disney prohlásil: „Nikdy nevytvoříte skvělé vztahy se zákazníky, pokud nejprve nezajistíte dobré vztahy se zaměstnanci.“ I zakladatelka podniku Body Shop, Anita Roddick souhlasí: „Naši lidé (zaměstnanci) pro mě představují první linii zákazníků.“ (Kotler, 2003, s. 168-179).

3.3. Korporátní značka

O korporátní značce můžeme hovořit, když se pod jednou firmou sdružují produkty nebo služby různých firem. Výhodou je větší důvěryhodnost nového produktu a očekávání vysoké kvality mezi spotřebiteli tím, že se přidá k firmě s dobrým jménem.

4. Employer branding

Druhý marketingový přístup k řízení lidských zdrojů je employer branding. Zde si tento pojem jen ve stručnosti vymezíme a zaměříme se na rozdíly mezi employer brandingem a personálním marketingem. Hlubším rozbořením pojmu se budeme v této práci zabývat později. Do češtiny můžeme employer branding nejlépe přeložit jako budování značky zaměstnavatele. S tímto pojmem poprvé přišel v roce 1996 Tim Ambler a Simon Barrow z London Business School. Definovali ho jako „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod, které jsou poskytovány zaměstnavatelem a slouží k jeho identifikaci*“ (Ambler, Barrow, 1996).

Rozdíl mezi personálním marketingem a employer brandingem je v tom, že marketing je o získávání kandidátů, ale branding je o jejich získávání, zatahování a udržení (Hovorka, 2016). Personální marketing používá marketingové nástroje ke komunikaci se svými i potenciálními zaměstnanci i k budování značky zaměstnavatele. Pro to je ale třeba mnohem víc. Employer branding se zaměřuje na vzájemné porozumění. Podnik představuje svou vizi, poslání, smysl jeho existence i smysl jeho práce. Tato prezentace současně obsahuje také očekávání od zaměstnanců, a co jim za to může nabídnout podnik. V neposlední řadě je potřeba vyzdvihnout, v čem je podnik jedinečný oproti konkurenci, proč by se měli uchazeči o práci zajímat právě o tento podnik. Důležitý je nejen obsah sdělení, ale i vizuální podoba ve formě loga či stylu písma. Kromě toho se přidávají i emoce. Zásadní je co a jak podnik sděluje, ale hlavně proč to sděluje (Menšík, 2015).

Employer branding je soubor jednotlivých promyšlených kroků, jejichž cílem je budovat employer brand, což znamená to, jak je podnik vnímán lidmi na trhu práce. Employer branding podnik včetně jeho podnikové kultury formuje. Oproti tomu personální marketing podnik představuje veřejnosti.

4.1. Employer brand

Pojem employer branding jsme si již definovali. Nyní se jím budeme zabývat detailněji s ohledem na výše uvedenou kapitolu o značce. Stejně jako značka určuje kvalitu a odlišení produktu od konkurenčních, tak i značka zaměstnavatele vyjadřuje zvuk na trhu práce. Úspěšná značka je vyjádřena mírou loajality. Když se bavíme o značce zaměstnavatele, jde o loajalitu interních zákazníků podniku, tudíž jejích zaměstnanců. Externími zákazníky

jsou uchazeči o práci a pro ně značka zaměstnavatele znamená lepší odlišení nabídek na trhu práce a tvoří u nich určitá očekávání.

Petr Hovorka z BrandBakers hovoří o značce zaměstnavatele jako o „*základní filozofii každé firmy*“. Měla by pojednávat o tom, proč podnik vůbec existuje, kam směřuje, jaká je jeho podniková kultura, co může nabídnout svým pracovníkům. Employer brand *"naplňuje názvy společností významem, s nímž se mohou lidé ztotožnit"*. Budování značky zaměstnavatele (employer branding) je pak „*skladbou promyšlených kroků, které mají za cíl budovat employer brand, tedy to, jak lidé značku zaměstnavatele na trhu práce vnímají*“ (Hovorka, 2016).

Každý podnik má značku zaměstnavatele, ať už se o její budování systematicky snaží nebo ne. Značka zaměstnavatele totiž vzniká při nástupu prvního zaměstnance. Již při prvním kontaktu s inzerátem nabídky práce vzniká první zkušenost se značkou zaměstnavatele. V průběhu všech fází zaměstnaneckého cyklu získávají lidé různé zkušenosti se značkou zaměstnavatele z pozice adepta na práci, pracovníka nebo bývalého pracovníka. Postupným sběrem těchto zkušeností dochází v mysli lidí k vytváření obrazu neboli image značky (Menšík, 2015).

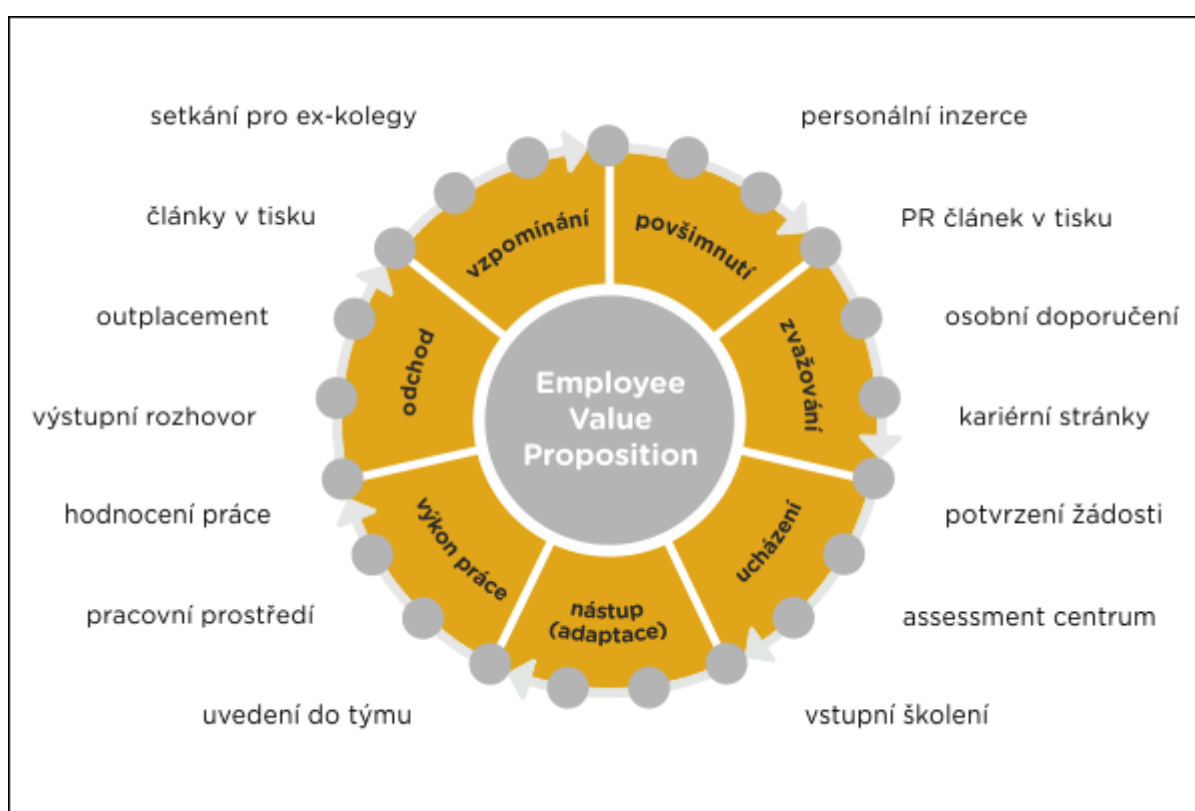
K budování značky zaměstnavatele je stejně jako u budování značky produktu zapotřebí sladit řadu na sobě závislých faktorů. Proces budování značky musí obsahovat externí i interní komunikaci. Dobře fungující značka vytváří asociace a pověst podniku jako zaměstnavatele a tím roste její celková atraktivita. Zároveň přispívá k formování firemní identity a kultury, motivujícím faktorům, které podporují loajalitu stávajících zaměstnanců a také jejich produktivitu. Podnik si díky tomu udržuje důležité schopnosti a zkušenosti tzv. in-house a každý zaměstnanec má možnost firemní identitu a kulturu průběžně formovat (Pokorný, 2016). Kromě toho zaměstnavatel musí znát trh pracovních sil, prostředí a především daný podnik, v němž bude značku zaměstnavatele budovat. Musí být schopný ji propojit s podnikovou kulturou, hodnotami podniku, vizí i obchodní strategií podniku.

Efektivní řízení značky zaměstnavatele potřebuje podobně jako značky produktu jasnou hodnotovou propozici tzv. Employee Value Proposition (EVP). To znamená jakýsi příslib hodnoty pracovníkům, jež jim dává představu o tom, jaké to bude pracovat pro daný podnik, měl by zdůraznit mimořádnost dané nabídky podniku v porovnání s nabídkami konkurenčními a objasňuje podmínky vztahu zaměstnance a firmy, konkrétně co od sebe

navzájem požadují a naopak co za to získají. Hodnotová propozice zaujímá nepostradatelnou část všech činností týkajících se budování značky zaměstnavatele.

Z předchozího je patrné, že budování značky a její řízení předpokládá důkladné rozpoznání možných zkušenostních bodů. Dalším krokem je kontrola těchto bodů, označování, tedy aplikace marketingového přístupu a naplánování jejich realizace v budoucnu (Menšík, 2015). Následující obrázek znázorňuje některé zkušenostní body v různých etapách působení pracovníka v podniku.

Obrázek 3: Příklady zkušenostních bodů



Zdroj: Menšík (2015)

Značka zaměstnavatele představuje soubor vlastností, se kterými si ji lidé spojí, co v nich evokuje. Dá se říct, že se jedná o image společnosti. Stejně jako značka produktu přináší výhody svým spotřebitelům, tak i značka zaměstnavatele přináší výhody svým pracovníkům (Ambler and Barrow, 1996). Když spotřebitel kupuje produkt určité značky, ví přesně, co od něj může očekávat, jakou má kvalitu a vlastnosti. To samé může zaměstnanci přinášet značka zaměstnavatele. Image společnosti udává to, jak je společnost vnímána okolím na rozdíl od hodnotové propozice EVP, která stanovuje, jak podnik chce, aby byl

vnímán. Charakterizuje určité zkušenostní body, jež hrají roli při budování a dalším řízení značky (Mosley, 2014, s. 4-9).

Hlavním úkolem značky zaměstnavatele je pomoci vedení podniku vytvořit kompaktní rámec, díky němuž dojde k simplifikaci a k orientaci na hlavní problémy, k růstu produktivity, k zúčelnění náborových aktivit souvisejících se získáváním a výběrem pracovníků a v neposlední řadě ke znatelnější oddanosti, loajalitě a angažovanosti pracovníků (Barrow, Mosley, 2005, s. 58).

4.2. Proces budování značky zaměstnavatele

Vybudovat značku zaměstnavatele není vůbec snadné a hlavně to není hned, ba naopak. Samotný proces budování značky zaměstnavatele trvá obvykle více než rok a první výsledky je možné spatřit nejdříve po 18 až 24 měsících. Petr Hovorka ze společnosti BrandBakers rozčleňuje proces budování značky zaměstnavatele do 3 hlavních fází. Jsou jimi:

- Poznání
- Strategie
- Aktivace.

V první fázi jde o zmapování současné situace, konkrétně jakou má značka pozici, jaké vyvolává asociace u současných i potenciálních pracovníků. Další zkoumanou oblastí je konkurence dané firmy a její nabídka zaměstnancům. Výsledkem první fáze je přehled o aktuálním stavu značky zaměstnavatele i jejím okolí. Navazuje na ni druhá fáze procesu budování a tím je strategie. Cílem této fáze je definovat ideál značky zaměstnavatele, ke kterému by bylo vhodné se přiblížit a nastavení plánu budování. Jedním možným řešením, jak popsat ideál, je pomocí Employee Value Proposition. Třetím a zároveň posledním a pravděpodobně nejvýznamnějším krokem je aktivace. Náplní této fáze je snaha o realizaci jednotlivých kroků k splnění předem nastavené strategie, tedy cílem je budování ideálu značky zaměstnavatele u současných pracovníků i u všech potenciálních uchazečů o práci v daném podniku. Doba trvání jednotlivých fází je 3 až 4 měsíce a první výsledky lze spatřovat nejčastěji 18 až 24 měsíců od začátku procesu (Hovorka, 2016).

Petr Hovorka uvádí 12 tipů, co udělat, abychom mohli budování značky zaměstnavatele zahájit. Všech 12 tipů je znázorněno na obrázku níže.

Obrázek 4: 12 tipů ke startu budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Hovorka (2016)

Prvním tipem je příprava týmu, který se bude na budování značky zaměstnavatele aktivně podílet. Základem budou zaměstnanci z personálního oddělení, s jejichž pomocí se bude projekt v podniku prosazovat. Součástí tohoto tipu je řada schůzek, na nichž budou zaměstnanci probírat současnou podobu značky zaměstnavatele, zpracovávat SWOT analýzu podniku jako zaměstnavatele i SWOT analýzu náborového procesu. Nápomocné jim budou zdařilé kariérní stránky i náborová komunikace konkurence, vhodná literatura k dané problematice či nějaký workshop. Důležitý je soulad očekávání, přístupů a vědomostí uvnitř týmu a zaměření se na efektivní spolupráci vedoucí ke shromáždění argumentů potřebných k přesvědčení vedoucího podniku, aby projekt budování značky zaměstnavatele podpořil a s týmem spolupracoval (Hovorka, 2016).

Vymezení jasného cíle, kterého chceme dosáhnout je druhý tip. Může to být snaha o větší odezvu na pracovní nabídky podniku, upevnění podnikové kultury, pokles fluktuace pracovníků nebo zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Dle zvoleného cíle se odvíjí i celý proces realizace. Ke konečnému měření úspěšnosti procesu je vhodné zvolit určitá kritéria, která budeme porovnávat a tím vyhodnocovat dosažení cíle (Hovorka, 2016).

Třetí tip je eskalace problému. Dnes se trh práce vyznačuje velkou zaměstnaností, takže nezaměstnaných lidí je stále méně. Oproti tomu počet atraktivních zaměstnavatelů v České republice neustále roste. Pokud v podniku pracují osvědčení lídři, jež se zabývají rozvojovými projekty i v době, kdy to není akutně nutné, u takového podniku pravděpodobně velké eskalování problému nebude potřebné (Hovorka, 2016).

Čtvrtý tip je hledání spojenců podniku. Proces budování značky zaměstnavatele je projekt obrovské změny pronikající do podnikové kultury. Pro zdárnost projektu je nutné získat spojence nejen uvnitř personálního týmu, ale také mimo něj. Vhodné je se zaměřit na pracovníky mající v podniku určité slovo, opinion leadery nebo formální autority. Mimo ně se může jednat i o externí partnery, jež se mohou podělit o zkušenosti či know-how (Hovorka, 2016).

Pátým tipem je přesvědčení ředitele podniku, aby se stal i ředitelem podnikové kultury a tím podpořil celý projekt. Ředitel je nejlepší vzor pro správnou podnikovou kulturu. Bez jeho podpory lze značku zaměstnavatele vybudovat těžko, projekt pak pravděpodobně vyústí jen v projekt na podporu náboru. Pro získání ředitele a nejvyššího vedení je potřeba se záměrem seznámit a přidat všechny finanční i nefinanční argumenty (Hovorka, 2016).

Sestavení projektového týmu je šestým tipem. Navrhuje se vytvořit týmy dva, jeden řídící sestavený ze tří až pěti lidí, jež se setkávají na koordinačních schůzkách, a celý projekt vedou. Řídící tým se skládá ze šéfa projektu, zaměstnance starajícího se o nábor, představitele managementu z oblasti financí, obchodu či marketingu. Druhý tým se skládá z deseti až třiceti zaměstnanců mající nejlépe rozmanité role, úrovně řízení i délku pracovní působnosti v daném podniku. Tento tým spolupracuje na celodenních workshopech, které jsou zpravidla tři. Členství v týmu by mělo být na dobrovolné bázi, jen ti, co o to mají zájem, budou opravdu přínosem. Odměnou by jim mělo být kromě poděkování od vedení podniku, přístupu k nadstandardním informacím o podniku a zviditelnění v rámci interní komunikace, zejména příležitost být součástí tak významného projektu (Hovorka, 2016).

Následujícím tipem je sestavení plánu projektu. Ten by měl obsahovat všechny dílčí kroky, termíny a odpovědnosti. Projektový tým by měl stanovený plán prostudovat a měl by s ním také seznámit všechny pracovníky společnosti. V tomto kroku si musíme vyjasnit spolupráci i s externími partnery případně s poradenskou organizací, jež se věnuje employer branding (Hovorka, 2016).

Osmý tip je správné načasování projektu, aby pracovníci měli dostatek času se mu věnovat, a aby souběžně s ním neprobíhal globální průzkum spokojenosti. Budování značky zaměstnavatele začíná zjišťováním, jak na zaměstnavatele nahlíží současní pracovníci. Obvyklými základními dotazy pokládanými v této fázi jsou, proč si daný podnik vybrali a proč v něm pořád pracují. Výzkum se skládá z kvalitativní části představující 10 až 20 hodinových rozhovorů a z kvantitativní části obsahující dotazník na 15 minut. Další

zkoumanou oblastí budou potenciální uchazeči o zaměstnání v daném podniku, konkrétně s jakými asociacemi si uchazeči pojí určitý podnik, co považují za klíčové při výběru zaměstnavatele (Hovorka, 2016).

Práce dovnitř je devátý tip. Je potřeba, aby se problematika budování značky zaměstnavatele stala tématem napříč celou firmou, se kterým se pracovníci budou setkávat na každém rohu, tedy na intranetu, na nástěnkách, v interním časopisu, v emailu apod. Jedině tak může být cíle projektu dosaženo, ať už jím bylo posílení podnikové kultury, snížení fluktuace zaměstnanců nebo zvýšené angažovanosti pracovníků (Hovorka, 2016).

Desátým tipem je shromáždění všech podkladů, jež představují daný podnik jako zaměstnavatele a jež se uplatňují při náborovém procesu. Těmito materiály může být elektronická či tištěná brožura zasílána všem uchazečům o práci, prezentace pro nové pracovníky obsahující organizační strukturu, vize, hodnoty a plány podniku, zaměstnanecký časopis jakožto obraz podnikové kultury, uvítací balíček, jehož součástí jsou nezbytné formuláře. Shromážděním všech podkladů podnik získá představu o tom, jak se prezentuje jako zaměstnavatel, a zda je jeho prezentace atraktivní a konzistentní. Podklady také využije externí partner, aby si mohl udělat představu o současné situaci značky zaměstnavatele, náborovém procesu podniku a jeho podnikové kultuře (Hovorka, 2016).

Předposledním tipem podle Petra Hovorky je odvaha měnit se jako organizace. Vymyslet atraktivní nabídku práce je velmi náročné. Převážně totiž nabídka neobsahuje jen prezentaci současných silných stránek zaměstnavatele, ale i to, jak by zaměstnavatel chtěl vypadat, ale momentálně to ještě realitě neodpovídá. Tyto ambice tvoří asi jednu třetinu nabídky práce. Pokud by jich obsahovala víc, pravděpodobně by se stala nevěrohodnou. Uvedené ambice by se měly převádět do reality, k čemuž je zapotřebí ta výše zmíněná odvaha (Hovorka, 2016).

Trpělivost je posledním tipem. Proces budování značky zaměstnavatele je velice zdoluhavý a v podstatě nikdy nekončí. Výsledky se dostávají jen pozvolna a v malých dávkách. Je vhodné zpracovat komplex pohotových dílčích kroků, jež podniku zabezpečí malá okamžitá vítězství. Takovým malým krokem může být úprava náborového inzerátu, obsahu na kariérních stránkách nebo zlepšení prezentace na veletrzích (Hovorka, 2016).

Podle Hovorky je možné nějaký tip vynechat nebo je uskutečnit v jiném pořadí. V každém případě je ale nutné si projekt budování značky zaměstnavatele předem kvalitně

zpracovat, protože bude stát spoustu peněz, času i sil a byla by škoda dávat energii do špatně připraveného projektu, pokud by ani jeho výsledky nemohly být takové, jaké bychom si představovali (Hovorka, 2016). Po kvalitní přípravě projektu a jeho realizaci ale práce na budování značky zaměstnavatele nekončí. Značku by měl zaměstnavatel neustále řídit, starat se o ni a chápat ji jako nedílný prvek své strategie. Pokud se jí bude věnovat, bude mít možnost dlouhodobě přitáhnout, zapojit a udržet si jeden z hlavních zdrojů své konkurenční výhody a tím jsou lidské zdroje (Minchington, 2007).

4.3. Přínosy employer brandingu

Značku zaměstnavatele považuje Hovorka (2016) za nejlepší konkurenční výhodu. V jejím budování vidí smysl zejména ze tří hlavních důvodů, které zároveň tvoří přínosy pro podnik. První přínos je vytváření bariéry proti vstupu konkurence do území podniku, jak na trhu zákazníků, uchazečů o práci nebo pracovníků. Silná značka zaměstnavatele je totiž atraktivní i pro ty nejlepší lidi na pracovním trhu. Již při nástupu do podniku se silnou značkou zaměstnavatele jsou pracovníci motivováni spojením s podnikem, jehož filozofie je jim blízká, a proto z něj tak často neodchází. Dalším přínosem je spojování zákazníků i pracovníků hodnotami, myšlenkami, přístupy a postoji, jež značka ztvárňuje. Zaměstnanci tedy působí jako jeden tým, jsou správně motivováni a vědí, co se od nich očekává. Simon Sinek tvrdí: *„Úspěšné společnosti nenajímají kvalifikované lidi, které pak motivují; najímají motivované lidi a ty pak inspirují“* (Sinek, 2013, s. 103). Třetím a posledním přínosem uváděným Hovorkou je umění značky zaměstnavatele dodávat zisk prostřednictvím vyšších tržeb nebo vyšších marží. Podnik se slabou značkou zaměstnavatele zpravidla poskytuje svým pracovníkům aspoň o 10 % vyšší mzdy, aby zaměstnanci měli zájem v podniku pracovat.

Kromě výše zmíněných přínosů spočívá výhoda silné značky zaměstnavatele také v tom, že dochází ke kompletnímu zkvalitnění v oboru získávání a výběru pracovníků. Zvyšuje se počet přijatých nabídek, kvalita těchto uchazečů, protože se hlásí i kvalifikovaní manažeři či inovátoři. Stoupá také množství doporučení současných pracovníků, stupňuje se motivace pracovníků, snižuje se jejich fluktuace a posiluje se podniková kultura. Zaměstnanci jsou obvykle také hrdí na to, že pracují v takovém podniku, jenž o ně pečuje, váží si jich a pomáhá jim v profesním a kariérním růstu. Podnik se silnou značkou zaměstnavatele je mediálně přitažlivý a obvykle je spojen s dobrou pověstí.

4.4. Metriky employer branding

V předchozích odstavcích práce jsme se seznámili s pojmem employer brand, s jeho budováním a hlavními přínosy. Aby podnik zvládl přínosy posoudit, je nutné ovládat postupy jejich hodnocení. Hovorka (2016) řeší čtyři způsoby měření přínosů značky zaměstnavatele:

- Úroveň pracovní motivace pracovníků
- Výkonnost programu doporučení
- Loajalita pracovníků
- Úroveň odměňování v porovnání se slabými značkami

Vencourová (2016) uvádí metrik měření přínosů značky zaměstnavatele o něco více. První metrika je výkonnost pracovníků přijatých v době, kdy měla značka zaměstnavatele největší sílu. Jejich produktivita by měla být vyšší než produktivita pracovníků přijatých v období slabé značky nebo při budování značky zaměstnavatele. K měření výkonnosti lze uplatnit procentuální nárůst v hodnocení výkonu nových pracovníků. Kromě toho se hodnotí výsledky v rámci práce, ve které jsou předem určeny. Těmi jsou například prodeje, zákaznický servis nebo investice. Celková produktivita pracovní síly je druhou metrikou podle Vencourové. Měří se prostřednictvím ukazatele tržeb na zaměstnance. Vzhledem k tomu, že s budováním značky podnik najímá stále produktivnější pracovníky, zvyšuje se celková produktivita a tím i tržby na jednotlivce. Další metrikou je výše příjmů. Silná značka zaměstnavatele přitahuje kvalifikovanější a výkonnější pracovníky, takže podnik může očekávat i vyšší příjmy. Důležitou metrikou jsou zaměstnanecká doporučení, jež v konečném součtu také zvyšují produktivitu. Pomocí těchto doporučení se podniku podaří relativně rychle najít velice kvalitní pracovníky za použití nižších nákladů. Volné pracovní místo je tak neobsazené jenom chvíli, není nutné hledat pomoc u personální agentury, a to vše opět zvyšuje celkovou produktivitu podniku. Doporučení zaměstnance tvoří velkou část všech najímaných. Podíl takto najatých z celkového počtu pracovníků tvoří měřítko síly značky zaměstnavatele. Zaměstnanecká doporučení jsou autentickým a nejsilnějším způsobem šíření značky zaměstnavatele a tím zprostředkovaně umožňují budovat sílu značky (Vencourová, 2016). Metrik týkajících se náboru je více, například průměrný čas na obsazení pracovního místa nebo náklady na nábor jednoho pracovníka (Minchington, 2007).

Další metrikou podle Vencourové (2016) je míra udržení stávajících zaměstnanců neboli míra fluktuace. Fluktuace v organizacích se silnou značkou zaměstnavatele je nižší o 28 % než v podnicích se slabší značkou zaměstnavatele (Hovorka, 2016). Pro úspěšné

budování značky zaměstnavatele je stěžejní zapojení svých zaměstnanců, aby měli pocit, že s nimi zaměstnavatel počítá, zajímá se o ně i o jejich názory. Tím se zvládnou více ztotožňovat se svým zaměstnavatelem a budou u něj rádi pracovat, budou tedy angažovaní. Aby tohoto zaměstnavatel dosáhl, je třeba pravidelně připravovat dotazníková šetření pro nejvýkonnější pracovníky v organizaci. Tím lze zjistit jejich názory, proč zde zůstávají pracovat, jaká je jejich hlavní motivace, co se jim zde líbí a co naopak ne. V případě, že se jejich názory točí kolem pilířů, které zaměstnavatel vytyčil pro budování značky zaměstnavatele, je vhodné investovat do těchto činností větší množství finančních prostředků. Naopak se lze také zaměřit na klíčové zaměstnance a diagnostikovat důvody, proč organizaci opouští. Pokud se jejich důvody neodráží v pilířích employer brandingu firmy, jde o ideální stav (Vencurová, 2016). Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci tedy může sloužit jako další podklad pro měření a vyhodnocování employer brandingu. Kromě míry fluktuace lze sledovat i míru návratnosti bývalých pracovníků. Pokud je tato míra relativně vysoká, jedná se o silnou značku zaměstnavatele.

Mezi metriky můžeme také řadit poměr pozitivních a negativních komentářů o zaměstnavateli na internetu. Nejedná se jen o samotný poměr, ale také o míru nadšení u pozitivních ohlasů a sílu negativity u negativních komentářů. Negativní ohlasy zpravidla více ovlivňují potenciální zaměstnance než ty pozitivní, proto je podstatné hodnocení podniku pravidelně sledovat na internetu i sociálních sítí. Poměrem 70 % pozitivních ku 30 % negativních připomínek se vyznačují silnější značky zaměstnavatele (Vencurová, 2016).

S internetem souvisí i další metrika employer brandingu, a to viditelnost pracovních nabídek zaměstnavatele na internetových stránkách včetně klíčových faktorů budování značky daného zaměstnavatele. V případě, že nabídky pracovních míst u daného zaměstnavatele nejsou pro potenciální zaměstnance v průběhu hledání na internetu a sociálních sítích dostatečně viditelné, kandidátů na pracovní místo se přihlásí mnohem méně, což značku zaměstnavatele neposiluje. Klíčová je počáteční viditelnost nabídek, jejichž součástí jsou faktory, které upoutají pozornost uchazečů o pracovní pozici. Veškeré informace o značce zaměstnavatele, aktivitách employer brandingu, pracovních podmínkách v daném podniku a mnoho dalšího je nezbytné mít přehledně na internetových stránkách organizace.

Mezi méně silné ukazatele síly značky zaměstnavatele můžeme řadit počet uchazečů, jež odpověděli na nabídku práce a poté ji přijali. Platí, že čím vyšší poměr uchazečů přijímajících pracovní nabídku v podniku, tím silnější značka zaměstnavatele. Počet zobrazení

nabídek práce je ukazatelem, u kterého záleží na vhodném určení klíčových slov. Další ukazatel je mediální pokrytí, u něhož se sleduje druh médií, informační stránka, jestli se jedná o média blízká cílové skupině zaměstnavatele apod. Kromě výše zmíněných patří mezi méně silné ukazatele síly značky zaměstnavatele také počet a složení manažerů, jejich spokojenost, která následně souvisí i s jejich kvalifikovaností, použití prediktivní analytiky k předpovědi potenciálních příležitostí i hrozeb v budování značky zaměstnavatele atd. (Vencourová, 2016).

Do metrik budování značky zaměstnavatele můžeme zahrnout také ROI, návratnost investic. Jedná se o velmi často a velice dobře používaný měřitelný poměr v obchodě, protože jím lze porovnat návratnost investic v rámci různých sekcí i pozic. Při použití ROI na budování značky zaměstnavatele se poměruje čistý výnos z obchodních aktivit z employer branding s vynaloženými náklady na tyto aktivity (Vencourová, 2016). Pokud je dosaženo efektivní návratnosti, lze ji využít pro budoucí hledání a získávání zdrojů financování aktivit pro budování značky zaměstnavatele.

Další metrikou, kterou lze použít ve více oborech a funkcích je benchmarking, neboli porovnávání s konkurencí. Je možné porovnávat značku zaměstnavatele s podniky v odvětví i mimo něj. Principem porovnávání různých organizací je nacházení toho, v čem se značka zaměstnavatele odlišuje od jiných podniků a v čem je stejná. Výsledkem jsou body shody a body rozdílnosti, které pomáhají podniku posilovat svou pozici, aby se jeho nabídka lišila od konkurence, tím byl vnímán jako jedinečný a zachoval si silný employer brand (Mosley, 2014, s. 256-257).

5. Interní nástroje budování značky zaměstnavatele

Nástroje budování značky zaměstnavatele lze dělit na interní, které se zaměřují na současné zaměstnance organizace a externí zabývající se potenciálními pracovníky podniku. Interní nástroje se projevují aktivitami uvnitř podniku a působí na stávající pracovníky, kteří se dennodenně setkávají s prací i životem v dané organizaci, takže si prostřednictvím svého vnímání a prožitků vytváří zkušenosti s daným podnikem.

Interní nástroje značky zaměstnavatele znamenají pro podnik zejména symbolickou hodnotu. Pracovníci samozřejmě chtějí získat informace o výši mzdy, pracovním prostředí, flexibilní pracovní době, bonusovém programu, možnosti práce z domova, služebním autě či telefonu a dalších pracovních podmínkách. Jejich motivace je však určena hlavně symbolickým rozměrem jejich práce. Tím je podniková kultura, hodnoty firmy, možnost převzít odpovědnost, uznání za kvalitně odvedenou práci, smysluplnost pracovních úkolů apod. (Pokorný, 2016). Hlavními interními nástroji budování značky zaměstnavatele je tedy podniková kultura, interní komunikace, vzdělávání a rozvoj, motivace a odměňování, angažovanost zaměstnanců a řízení kariéry.

5.1. Podniková kultura

Každý podnik má svou vlastní kulturu, kterou není snadné definovat. Jedna z vhodných definic je od Michaila Armstronga (Armstrong, 2007, s. 199): „*Podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“

Je to tedy souhrn představ, přístupů a hodnot v podniku všeobecně sdílených a uznávaných a relativně dlouhodobě udržovaných. Mnohdy se jedná o nevyslovené normy či hodnoty. Podniková kultura by měla být jedinečná a charakteristická pro ten daný podnik. Díky tomu by se měla odlišovat od jiných podniků (Tomsová, 2014).

Kultura není nijak zvlášť dynamická a proměnlivá, je relativně stabilní. Cílená změna podnikové kultury probíhá velmi dlouho a je zde riziko, že novou kulturu zaměstnanci nepřijmou tak jako tu původní. Proto se se změnami musí přicházet velmi opatrně a spíše výjimečně. Úkolem podnikové kultury ve firmě je vytvoření pracovního prostředí, které nasměruje co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity k dosažení firemních cílů

a spokojenosti zákazníků i zaměstnanců firmy. Má tedy vliv i na firemní strategii. Je nezbytné, aby zaměstnanci podniku firemní kulturu respektovali, ztotožnili se s ní a jednali v souladu s jejími pravidly. Podniková kultura má vliv na pracovní jednání zaměstnanců, pracovní motivaci i celkovou atmosféru podniku a jeho život. Je to soubor pravidel určujících jak vnější vystupování firmy ke svému okolí a zákazníkům, tak vnitropodnikové vztahy mezi zaměstnanci, systém komunikace, firemní klima apod. Firemní kulturu vytváří převážně zaměstnavatel, ale také sami zaměstnanci. Pokud je firemní kultura vhodně nastavena, má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky. Dochází pak ke sladění zájmů zaměstnanců a vedení podniku. Pokud jsou zaměstnanci s firemní kulturou spokojeni, ztotožňují se s podnikem, jsou oddaní a loajální vůči podniku, je posílena jejich odolnost vůči stresu a dalším negativním faktorům. Zaměstnanci se v dobře nastavené podnikové kultuře seberealizují a sebevzdělávají, snižují svou fluktuaci a zvyšují efektivitu své práce (Danielová, 2015).

Kultura podniku se skládá z řady prvků, například hodnot a norem, postojů, hrdinů, symbolů a podnikových rituálů. Normy chování představují nepsaná pravidla pro převládající a obvyklé způsoby jednání. Hodnoty tvoří jádro podnikové kultury. V podniku jsou hodnoty představovány tím, jak se firma chová ke svým zaměstnancům i ke svému okolí, jaké je její přesvědčení či celková orientace.

Podniková kultura vystihuje život v podniku. Obsahuje jak interní záležitosti, čímž může být třeba přijímání rizika, tak i externí záležitosti jako například orientace na zákazníka nebo neetické chování vůči konkurentům. Proto lze předpokládat její významný dopad na chování lidí, jejich spokojenost i výkon (Kociánová, 2010, s. 18).

Hodnoty a normy, jež jsou základními kameny kultury, se podle Armstronga (2007, s. 259-261) formují čtyřmi způsoby. První způsob je formování pomocí vůdců v podniku, jimž se pracovníci chtějí podobat. Klíčový je zde tedy styl vedení manažerů při jednání se zaměstnanci, možnost rozhodování a delegace pravomocí a odpovědnosti. Druhý způsob formování je prostřednictvím významných událostí. Pomocí nich se pracovníci učí rozlišit žádoucí a nežádoucí chování. Dalšími způsoby je nutnost zachovávat oboustranně prospěšné pracovní vztahy a prostředí podniku. Firemní kultuře se zaměstnanci učí postupně v průběhu pomoci zvládání problémů a změn v podniku (Armstrong, 2007, s. 259).

Pro budování a řízení dlouhodobě silné a úspěšné značky zaměstnavatele je důležité posilování podnikové kultury. K tomu je nutné najít silné a slabé stránky dané kultury. Zatímco silné stránky je nezbytné ještě více posilovat, aby byly promítnuty do veškerých aktivit podniku, u slabých stránek je nutné najít příčiny a pokusit se o změnu.

5.2. Interní komunikace

Interní komunikace probíhá uvnitř podniku a účastní se jí každý jednotlivý zaměstnanec, protože i zaměstnanec na té nejnižší pozici je součástí úspěchu nebo neúspěchu svého zaměstnavatele a měl by být o všem dobře informován. Dobrá pověst podniku se totiž rodí právě uvnitř něho. „*Interní komunikace výraznou měrou přispívá k tvorbě a udržování podnikové kultury*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 391). Správně fungující komunikace je základ úspěchu podniku. „*Včasné, přesné a relevantní informace, sdělované jednoznačně a s patřičnými důrazy jsou základním projevem a nejvýznamnějším prostředkem firemní kultury*“ (Tureckiová, 2004, s. 120). Čím je podnik lepší v interní komunikaci, tím poskytuje zaměstnancům lepší podmínky pro identifikaci se značkou a celým podnikem. Pracovníci jsou totiž v obraze, co se v podniku děje, kde je nějaký problém, který se musí řešit, mají vyšší motivaci pro zapojení se do projektů i každodenní práci. Výsledkem dobře fungující interní komunikace jsou tedy i lepší ekonomické výsledky organizace (Pokorný, 2016). Komunikace uvnitř podniku je nikdy nekončící proces začínající analýzou potřeb a cílů a končící hodnocením výsledků pro budoucí počínání. Potřeba komunikovat je přirozený projev lidí kdekoli, proto v podniku probíhá jak řízeně tak samovolně (Dvořáková a kol., 2012, s. 391-392).

Důležitým prvkem interní komunikace je její obousměrnost. Vedení podniku průběžně informuje níže postavené zaměstnance o podnikových plánech a záměrech a tito zaměstnanci mohou hned reagovat a formulovat své postřehy a pohledy na danou problematiku. Obousměrná komunikace je ještě důležitější v krizových a nečekaných situacích (Armstrong, 2007, s. 661).

Interní komunikace může probíhat prostřednictvím elektronických médií, zejména intranetu, e-mailů, sociálních sítí nebo pomocí tištěných médií ve formě podnikového časopisu, letáků, brožur nebo osobní komunikací. Ta může probíhat jako setkání s vedením, interaktivní prezentace nabídky, dny otevřených dveří, neformální či společenské akce v podobě výjezdů mimo podnik, dětská odpoledne, vánoční party nebo dobrovolnické dny (Dvořáková a kol., 2012, s. 397-400).

Ondřej Pokorný (2016) má za to, že důležitý nástroj budování značky zaměstnavatele je tzv. autokomunikace. Jde o komunikaci podniku k sobě samému a stojí na hraně mezi interní a externí komunikací. Přestože probíhá pomocí externích kanálů, hlavními příjemci, které má sdělení zasáhnout, jsou vlastní pracovníci. Prostřednictvím reakcí okolí na komunikaci podniku je vidět i práce jeho pracovníků, čímž se autokomunikace považuje za velmi efektivní nástroj budování značky zaměstnavatele. V případě, že sdělení vyvolává pozitivní vnímání podniku, u zaměstnanců dochází k větší identifikaci s podnikem a jeho hodnotami. Autokomunikace slučuje interní a externí komunikaci, protože i samotné zaměstnance bude určitě zajímat informace o jejich pracovním prostředí a tím komunikace podniku dosáhne autokomunikačního efektu a z budování značky zaměstnavatele vznikne kruhový proces. Ten spočívá v nepřetržitém vzájemném působení mezi podnikem, jeho vedením, pracovníky a okolím a výsledkem je změna vnímání značky zaměstnavatele.

5.3. Motivace a odměňování

Člověk pracuje z důvodu získání peněz, za které pak může žít. Pro většinu lidí je to hlavní motiv k práci, ale existuje řada dalších, např. motiv kontaktu s druhými lidmi, motiv úspěšného výkonu, motiv uznání apod. „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“ (Růžička, 1992, s. 5). Bez motivovaných zaměstnanců podnik nebude dosahovat vytyčených cílů, protože motivace k práci značně ovlivňuje výkonnost jedince. Člověk s přiměřenou motivací je mnohem výkonnější než člověk s nepřiměřeně nízkou či vysokou motivací. Výkon člověka je kromě motivace závislý na schopnostech a dovednostech člověka, pracovních podmínkách, používaných technologických postupech apod.

Podle Armstronga (2009, s. 109) je určení výkonu, k němuž mohou dospět dostatečně motivovaní zaměstnanci, jedna z nejzásadnějších oblastí řízení odměňování. Pro formování výkonu jakožto charakteristického cíle strategie odměňování je nutné chápat motivaci včetně jejích faktorů. Na základě nich je podnik schopen sestavit postupy a procesy v odměňování, jež budou zvyšovat motivovanost, angažovanost a oddanost jeho zaměstnanců.

Dnes již systém odměňování neobsahuje jen finanční ocenění přínosu pracovníka ve formě mzdy, platu či jiné podoby finanční odměny, ale zahrnuje také nefinanční formy odměny. Moderní pojetí odměňování obsahuje například formální uznání, různé zaměstnanecké benefity či dokonce povýšení. Kromě toho existují i odměny odpovídající osobnosti zaměstnance, jeho postojům, hodnotám, normám a zájmům. Jedná se o tzv. vnitřní

odměny, jež mají nehmotnou povahu, jsou spjaty se spokojeností zaměstnance, vyplývají z jeho pocitu úspěšnosti a užitečnosti v práci, z plnění pracovních cílů, z uznání neformální povahy atd. (Koubek, 2007, s. 283-284). Uznání znamená jasný směr, jak podnik může ukázat svým pracovníkům jejich významnost, a tak docílit vyšší angažovanosti pracovníků a budování silné značky zaměstnavatele.

5.4. Vzdělávání a rozvoj

Významným nástrojem budování značky zaměstnavatele je vzdělávání a rozvoj pracovníků. Zaměstnanci vítají příležitost učit se něco nového, protože se rozvíjí a postupují ve své kariéře a tím si plní své pracovní cíle. Proto je vzdělávání a rozvoj vnímáno jako faktor pozitivně ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele v očích potenciálních uchazečů o zaměstnání v daném podniku. Kromě toho představují i dlouhodobé zabezpečení vysokého stupně stability a loajality stávajících pracovníků.

Armstrong (2007, s. 462) pohlíží na vzdělávání jako na „nepřetržitý proces, během něž určitá osoba nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje, jež ji připravují na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“. Rozvoj je „vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu.“ Rozvoj je tudíž vzdělávací činnost chystající zaměstnance na širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly (Armstrong, 2007, s. 470).

Předtím než podnik přistoupí ke vzdělávacím aktivitám svých zaměstnanců a sestaví vhodný vzdělávací plán, měl by nejdříve identifikovat vzdělávací potřeby v podniku. Lze rozlišit vzdělávání z hlediska individuálních potřeb zaměstnance a z hlediska podniku. Při identifikování vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců se porovnávají požadavky pracovního místa s kvalifikačním profilem pracovníka. Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska celého podniku závisí na potřebách vzdělání u jednotlivých zaměstnanců a na základě nich tvoří podnik každý rok vzdělávací plán s přihlédnutím k rozpočtu na vzdělávací aktivity. Obecně se doporučuje pro jednoho zaměstnance 40 hodin vzdělávacích aktivit za rok, aby kvůli nedostatku vzdělávání neopustil podnik (Janišová, 2013, s. 212-213).

Rozvoj zaměstnanců probíhá v rámci tzv. cyklu systematického podnikového vzdělávání. Pro jednotlivé zaměstnance se využívá plánování osobního rozvoje, jehož cílem je pozvolná eliminace kvalifikační mezery u zvolených pracovníků. Rozsáhlejším okruhem osobních

plánů rozvoje je kariérní plánování, jehož cílem je, aby podnik měl ve správném čase určitý počet vybraných zaměstnanců pro personální obměnu. Kariérní plánování vykonává také motivační roli, protože často eventualita kariérního růstu a osobnostního rozvoje hrají hlavní roli pro získání a následné udržení talentů a klíčových zaměstnanců v podniku (Dvořáková a kol., 2012, s. 288).

5.5. Angažovanost a oddanost

Angažovanost a oddanost spolu úzce souvisejí, ale mnohokrát dochází k jejich substituci. David Macleid tvrdí, že angažovanost „*je o tom, vytvořit podmínky, ve kterých zaměstnanec nabízí více ze svých schopností a potenciálu*“. Angažovaný zaměstnanec se sebe zvládne vydat to nejlepší a zároveň v harmonii s hodnotami, normami a cíli podniku. (Nahodil, 2017).

Porter (1974, in Armstrong, 2007, s. 233) říká, že oddanost má vztah k náklonnosti a loajalitě, kdy vystihuje stupeň ztotožnění zaměstnance s podnikem a jeho zařazení do něj. Zahrnuje tři rysy:

- silnou touhu být a zůstat členem podniku,
- silnou víru v hodnoty a cíle podniku,
- připravenost věnovat podstatnou snahu ku prospěchu podniku.

Angažovaností a oddaností se zabývali i Barrow a Mosleym (2005, s. 88-89). Ti kromě výše uvedených faktorů přiřazují víru v produkty či služby nabízené podnikem, pocit hrdosti spjatý s příslušností k podniku, spokojenost s nynějším pracovním místem či navrhovaným kariérním růstem a odhodlání se za svého zaměstnavatele postavit. Z hlediska budování značky zaměstnavatele spatřují rozdíl mezi angažovaností a oddaností a to takový, že angažovanost vidí více jako současný stav, oproti ní oddanost značí spíše trvalou víru v podnik.

Podle Armstronga (2007, s. 237) není oddanost to samé jako motivace. Oddanost nemá přímý a bezprostřední dopad na pracovní výkon zaměstnance, je stabilnější v čase, tudíž se neprojevuje tolik na dočasných stránkách práce zaměstnance, jež nemusí cítit uspokojení s daným rysem práce, ale zároveň může být vysokou měrou oddán podniku jako celku. V případě oddanosti k organizaci můžeme mluvit o samoregulujícím přístupu k pracovnímu výkonu, vysokému stupni pracovního úsilí, nutnosti jen minimálního dozoru a patrném úmyslu v podniku zůstat a být k němu loajální.

Mosley (2014, s. 98) tvrdí, že angažovanost a oddanost je ovlivňována účelem vykonávané práce, týmovou prací, vysokými ale dosažitelnými cíli, vzděláváním a rozvojem, prací v týmu, odpovídající odměnou a uznáním za vykonanou práci. Purcell (2003, in Armstrong, 2007, s. 238) spatřuje vlivy spjaté s podnikovou politikou a postupy:

- vzdělávání absolvované v průběhu posledního roku,
- spokojenost s příležitostmi ke kariérnímu růstu,
- spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu,
- správné vedení lidí manažery,
- podnětná práce,
- pocit, že daná práce a podnik dává možnost zaměstnanci mít v rovnováze pracovní a mimopracovní život,
- spokojenost s komunikací či výkonem podniku.

Z výše uvedeného vyplývá, že angažovanost a oddanost pracovníků ovlivňují všechny nástroje budování značky zaměstnavatele, které jsou v této kapitole uvedeny. Budování značky zaměstnavatele má s angažovaností a oddaností zaměstnanců blízkou spojitost, protože pokud má zaměstnavatel opravdu silnou značku, je tady velká pravděpodobnost, že se díky ní podaří získat lepší a kvalifikovanější uchazeče. Ti také budou pravděpodobně pro takového silného zaměstnavatele pracovat rádi a budou se ztotožňovat s podnikem včetně jeho hodnot, norem i kultury. Tím se stanou také více oddaní a angažovaní v organizaci. Platí to také naopak. Čím vyšší oddanost a angažovanost zaměstnanců, tím roste i značka zaměstnavatele. Je tedy vhodné dbát na to, aby byli zaměstnanci spokojení, protože tato investice se vrátí dvakrát.

6. Externí nástroje budování značky zaměstnavatele

Externími nástroji budování značky zaměstnavatele rozumíme všechny činnosti organizace směřující mimo ni. Tyto činnosti cílí zejména na potenciální žadatele o práci v daném podniku. V nich organizace vzbuzuje určitá očekávání vyvolaná způsobem prezentace firmy na jeho okolí. Velkou váhu na tom, jak je podnik vnímán svým okolím, má pověst organizace. O tu je potřeba se starat, hlídat ji a ovlivňovat. Pověst podniku lze ovlivnit právě pomocí externích nástrojů employer branding. Jsou jimi především externí komunikace a získávání a výběr zaměstnanců.

6.1. Externí komunikace

Komunikaci Veber (2002, s. 195) vysvětluje jako „*výměnu informací, v užším případě jako poskytování informací. Každá komunikace v tomto smyslu vyžaduje dvě strany, sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce jakožto partnera, jehož úkolem je zprávu pochopit tak, jak je míněna.*“ Podnik se bez komunikace s okolím neobejde, i kdyby chtěl. Ze zákona musí pravidelně komunikovat například s finančním úřadem, pravděpodobně by se neobešel bez služeb banky, bez zboží ale i služeb svých dodavatelů a v neposlední řadě musí organizace komunikovat především se svými zákazníky, kteří si výsledný produkt nebo službu kupují. Kromě toho je pro podnik nezbytný druh komunikace nazývaný jako vztahy s veřejností. Jde o jistý dobrovolný způsob komunikace s veřejností interní i externí (Veber a kol., 2002, s. 222).

Zatímco interní komunikace, které jsme se věnovali v předchozí kapitole, tvoří employer brand, externí komunikace na značku zaměstnavatele působí. To je důvod, proč je nezbytné, aby byla všechna komunikace v souladu, proč je třeba si stanovit strategii komunikace a systematicky a soustavně ji řídit. Je mylné si myslet, že zaměstnanců organizace se týká jen interní komunikace. Externí komunikace je taky velice výrazně ovlivňuje. Dozví se z ní, jak se organizace představuje okolí, zda plní sliby a plány, které slíbila, aby jí zaměstnanci mohli nadále důvěřovat. Dobrým řešením, jak toho docílit, je zapojení pracovníků podniku do kampaní sloužících k propagaci podniku a dalších komunikačních činností (Barrow, Mosley, 2005, s. 143).

Dnes už je v podstatě pro každý podnik nutné mít své pravidelně aktualizované webové stránky i sociální sítě. Externí komunikace touto cestou je velice efektivní, protože digitální média mají v dnešní době ohromnou sílu a naskýtají organizacím obrovské množství způsobů

komunikace s okolím, kterými se podnik může zviditelňovat, prezentovat i informovat. Z hlediska značky zaměstnavatele je nutné sledovat, jak je značka v digitálním prostředí vnímána a snažit se z komunikace o ní vytvořit konverzaci, aby podnik získal od okolí zpětnou vazbu, kterou potřebuje k dalším krokům komunikace s okolím (Roethorn a kol., 2009, s. 201).

Webové stránky podniku by měly vystihovat daný podnik, mělo by z nich být hned patrné, k jakému podniku patří. Na jednu stranu by měly být přehledné a intuitivní, aby uživatel hned jednoduše našel, co potřebuje, ale také originální, aby dokázaly upoutat pozornost širokého spektra lidí. Součástí webových stránek by měla být kariérní část, aby se uživatel měl šanci podívat na aktuálně otevřené pozice, ale kromě toho poznal i podnikovou kulturu, jeho hodnoty a celkově značku zaměstnavatele. Podle Spišiakové (2015) musí podnikové weby obsahovat pět klíčových prvků:

- jasný nápad,
- silná myšlenka spojující celý obsah,
- představení firmy, vedení, oddělení, týmu,
- odpověď na otázku proč
- a podnikové hodnoty.

Sociální sítě by měly vycházet z webových stránek, měly by na ně navazovat a doplňovat je. Na webu by měly být vloženy odkazy na profily podniku všech sociálních sítí, které podniku slouží ke komunikaci s okolím. Budování značky zaměstnavatele skrze komunikaci přes sociální sítě má značný efekt, protože lidé na sociálních sítích tráví velké množství času, tudíž jejich oslovení není tak složité. Aby byla komunikace prostřednictvím sociálních sítí efektivní, je nutné se o všechny profily podniku na využívaných sociálních sítích pravidelně starat a aktualizovat je. V České republice je nejužívanější sociální sítí Facebook, který tímto firmám pomáhá oslovit velké množství uživatelů, sdílet s nimi jejich úspěchy i události, a to vše za dost přijatelné náklady. Další sociální sítí, která se v České republice stává stále populárnější je LinkedIn. Jedná se o profesní sociální síť, která pomáhá personalistům najít vhodné adepty na dané pracovní pozice i umožňuje lidem sdílet s ostatními své životopisy i pracovní zkušenosti (Spielmann, 2015). LinkedIn je tedy vhodný nejen k externí komunikaci podniku, ale i jako další externí nástroj budování značky zaměstnavatele, a to k získávání a výběru pracovníků.

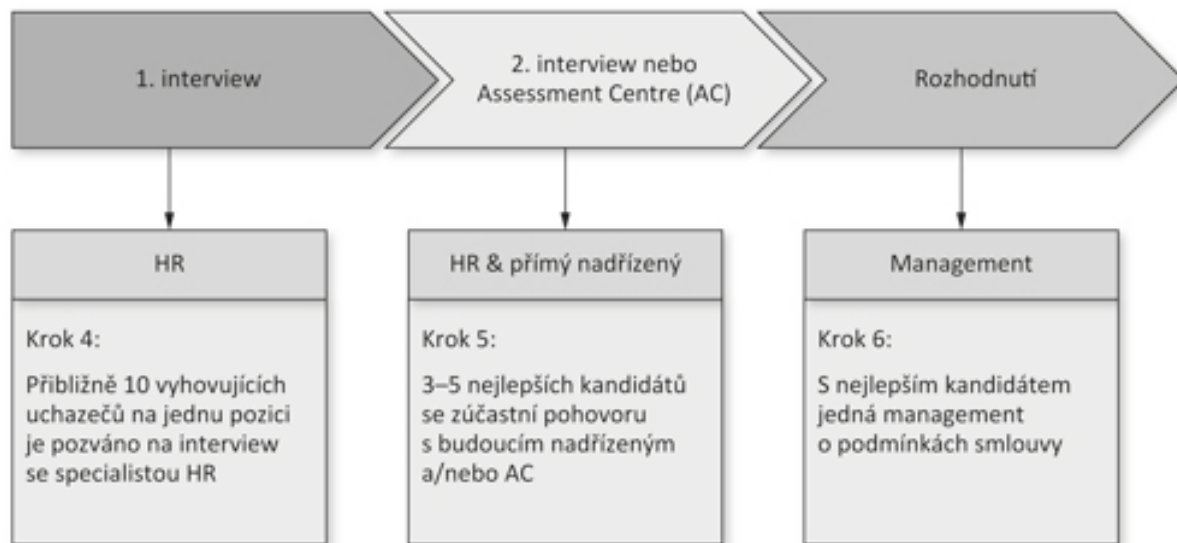
6.2. Získávání a výběr zaměstnanců

Dalším externím nástrojem budování značky zaměstnavatele je získávání a následný výběr zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2012, s. 145) definuje získávání pracovníků jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ Dřívější tendence nalákat co největší množství uchazečů o pracovní místo vystřídala snaha najít spíše menší počet kvalitnějších uchazečů, kteří budou vyhovovat potřebám pracovního místa i celého podniku. Nalákat kvalitní uchazeče lze tím, že podnik sdělí veřejnosti jasné a pravdivé informace o nabízeném pracovním místě, o podnikové kultuře a o požadavcích na žadatele o toto místo. Uchazeč má tedy možnost porovnat svá očekávání s realitou. To je jediný způsob, jak podnik dokáže vytvořit předpoklad nadějného pracovního vztahu, jež bude stabilnější a stimulující k pracovnímu výkonu (Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Po získávání pracovníků následuje výběr těch nejvhodnějších na dané pracovní místo a obecně do podniku. Cílem výběru je „*rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během procesu získávání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů, je schopen akceptovat hodnoty a organizační kulturu a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě i v celé organizaci*“ (Koubek, 2007, s. 166).

Postup výběru se může lišit podle typu společnosti nebo dané pracovní pozice, ale běžný postup je patrný z obrázku č. 5. První pohovor probíhá přibližně s deseti kandidáty a týká se jejich vzdělání, zkušeností i motivací k práci v daném podniku. Na druhý pohovor je zváno už uchazečů méně, zpravidla 3-5 vybraných z předchozího kola. Úkolem druhého pohovoru je hlubší poznání uchazeče, rozpoznání, zda se chová konzistentně s chováním v prvním kole apod. Druhý pohovor může být doplněn nebo nahrazen assessment centrem. Výsledkem je výběr toho nejlepšího uchazeče na dané pracovní místo, který nejlépe odpovídá požadavkům daného pracovního místa (Janišová, 2013, s. 201-202).

Obrázek 5: Jednotlivé kroky při výběru zaměstnanců



Zdroj: Janišová (2013)

Získávání i výběr zaměstnanců není jednostranný proces. Na jedné straně stojí podnik, který se potýká s ostatními zaměstnavateli na trhu práce jakožto s konkurenty o pracovní sílu, na straně druhé se nachází uchazeči o práci, jež si volí mezi možnostmi pracovních míst od různých zaměstnavatelů. K úspěšnému najetí a najmutí pracovníka a následnému odpovídajícímu pracovnímu výkonu zaměstnance je potřeba, aby představy na obou stranách byly totožné a aby se vůbec konkrétní nabídka práce časově sešla s vhodným uchazečem o práci (Dvořáková a kol., 2012, s. 145).

Při získávání a výběru je nezbytná správně nastavená a vedená náborová komunikace, která uchazeče hned upoutá svou formou i náplní sdělení a výsledkem je nabídka práce odpovídající kritériím výběru uchazeče o práci. Náborová komunikace musí stejně jako veškerá jiná komunikace podniku směřující dovnitř i ven odpovídat značce zaměstnavatele. Náborová komunikace musí splňovat řadu dalších kritérií, aby byla úspěšná. Jedním z nich je její jedinečnost, smysluplnost, čitelnost a musí být na očích (Landa z BrandBaker, 2015).

Podnik musí vytvořit srozumitelnou nabídku, jež bude představovat hodnotovou nabídku zaměstnavatele (EVP). Employer Value Proposition by měla být autentická, relevantní a jedinečná a měla by se shodovat se značkou zaměstnavatele. Náborová komunikace by měla potenciální zaměstnance zaujmout svým obsahem, který je bude bavit, aby byli schopni přijmout i informace o konkrétní nabídce a celém podniku. Neobsahuje tedy již jen dříve

obvyklé popsání pracovní náplně a benefitů připadajících na konkrétního pracovníka na daném pracovním místě. Landa (2013) z BrandBakers představuje šest tipů, které pomohou náborovou komunikaci zatraktivnit a vést ji úspěšně a zároveň i ve shodě s budováním značky zaměstnavatele. Patří mezi ně:

- co nejreálněji prezentovat podnikovou kulturu, aby mohli uchazeči zjistit opravdovou atmosféru v organizaci dříve, než se v ní nechají zaměstnat
- představit hodnoty podniku a jejich projevy v praxi
- využít svých pracovníků, aby řekli uchazečům svůj příběh svého působení v podniku
- pochlubit se nabízenými benefity a originálně vyzdvihnout ty jedinečné
- komunikaci postavit na příběhu, jenž chce podnik poskytnout
- využít při náborové komunikaci sociálních sítí

Pokud organizace opravdu zvládne náborovou komunikaci, čímž získá vyhovující uchazeče, je nutné, aby i při následném výběru užívala představované hodnoty a kritéria. Kromě toho musí stále otevřeně a správně komunikovat s uchazeči a neodkládat poskytování zpětné vazby. Úspěšnost uchazeče u výběru potvrzuje, že na nabídku měl reagovat a pokusit se o získání daného pracovního místa. Neúspěch naopak vyžaduje obdržení zpětné vazby a zanechání pocitu, že výběrové řízení proběhlo korektně a na profesionální úrovni. Existuje tu totiž riziko negativní zpětné vazby na průběh výběrového řízení ve smyslu neprofesionality. Negativní ohlasy mohou značně uškodit značce zaměstnavatele, neboť negativita se šíří rychleji než pozitivita.

7. Studie, výzkumy

Existuje řada výzkumů a studií, které zkoumají a porovnávají různé zaměstnavatele na trhu, aby mohli sestavit žebříček těch nejlepších. K nejznámějším v České republice řadíme studii TOP Zaměstnavatelé, Best Employers, The Most Desired Company a Czech Republic's Most Attractive Employers.

Studie TOP Zaměstnavatelé se uskutečňuje mezi studenty českých vysokých škol prostřednictvím Asociace studentů a absolventů spolu s výzkumnou agenturou GFK, univerzitami a firemními partnery. Studie si dává za cíl předat studentům vysokých škol informace o tom, kteří zaměstnavatelé jsou nejlepší a tudíž, u koho by v budoucnu měli žádat o práci. Výzkum se tedy zaměřuje na budoucí uchazeče o práci, ale také dokáže napovědět podnikům, co udělat pro to, aby se staly žádanými zaměstnavateli. Studie dělí trh do několika kategorií. Podle studijního zaměření jsou čtyři kategorie (kategorie technik, právník, ekonom a farmaceut & lékař) a v členění podle odvětví je kategorií dvanáct (obchod, informační technologie, telekomunikace atd.). To umožňuje vytvářet detailnější žebříčky výsledků (TOP Zaměstnavatelé, 2017).

Výzkum Best Employers provádí společnost Aon Hewitt na základě názoru zaměstnanců. Výzkum probíhá každý rok už 15 let a je u něj zapotřebí aktivní zapojení podniků, protože v nich probíhá průzkum spokojenosti a motivovanosti pracovníků. Průzkum sleduje čtyři měřitelné ukazatele: vedení lidí, míru motivovanosti, značku zaměstnavatele a kulturu vysoké výkonnosti. Titul „Aon Best Employer“ se uděluje ve dvou kategoriích, v kategorii malých a středních firem a v kategorii velkých podniků. Oproti výzkumu TOP Zaměstnavatelé tato studie neporovnává zaměstnavatele podle odvětví (Aon, 2016).

Průzkum The Most Desired Company provádí organizace AIESEC Česká republika ve spolupráci se společností ManpowerGroup. Jedná se o výzkum nejžádanějšího zaměstnavatele mezi studenty vysokých škol, který se provádí již od roku 1994. Cílem je zjistit představy studentů o jejich ideálním zaměstnavateli. V TOP 10 nejžádanějších zaměstnavatelích nenastávají v posledních letech příliš velké změny. U studentů se v popředí drží Google, ČEZ, Škoda Auto, KPMG apod. (AIESEC, 2017).

Největším výzkumem v České republice je žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers, který připravuje společnost Universum. Žebříček je řazen v několika různých kategoriích podle studijních oborů respondentů. Tyto obory jsou technické, IT, ekonomické,

humanitní a přírodní vědy, právnické a medicínské. Průzkum se zabývá názory a očekáváními více než 14,5 tisíců studentů a absolventů a 4 tisíců profesionálů. Sběr dat probíhá pomocí standardizovaného dotazování, které se používá na různých světových trzích, což dává možnost porovnat český trh s trhem jiné země nebo podnik může srovnat dvě své pobočky v různých regionech. Cílem výzkumu společnosti Universum je rozpoznat kariérní preference a očekávání studentů vysokých škol, aby na ně mohli reagovat univerzity i zaměstnavatelé (Universum, 2017).

Praktická část

8. O společnosti Amazon

Amazon.com je internetový obchod, který má své kořeny v Seatlu ve Washingtonu a jedná se o jeden z nejstarších a největších obchodů svého druhu. Jeho zakladatelem je Jeff Bezos, který si v roce 1994, kdy internet (tehdy World Wide Web) teprve začínal, založil své knihkupectví Cadabra.com. Ještě v tom samém roce ho přejmenoval podle řeky Amazonky na Amazon.com. Ze začátku mu pomáhala jen jeho manželka a vše zvládali obstarat z pronajaté garáže. Postupem času si Bezos začal nabírat zaměstnance, kteří mu pomáhali naprogramovat internetové stránky, které byly spuštěny 16. července 1995. Ze začátku čítala nabídka knih 200 tisíc titulů a za první měsíc podnik odeslal knihy do všech států USA a do 40 zemí v zahraničí.

V prvním roce existence firmy fungoval podnik jako rodinný, pomáhali všichni členové rodiny, ale za krátký čas se z něj stal největší a nejnavštěvovanější e-shop. Stalo se tomu díky silné vizi a promyšlené strategii založené na široké nabídce a zároveň příznivé ceně. Nabídka byla postupně rozšiřována, mimo knih obsahovala i počítačové hry, elektroniku, hudební a video nosiče, dárkové zboží, hračky, šperky, sortiment na zahradu apod.

V následujících pěti letech se původní knihkupectví přetransformovalo na on-line hypermarket, přestože knihy stály stále na prvním místě. Původním cílem Bezose bylo mít v nabídce úplně všechny knihy, které jsou v angličtině napsány. To napomohlo k vytvoření široké základny zákazníků téměř po celém světě. V době před vybudováním zahraničních poboček v Německu, Francii, Japonsku a Velké Británii bylo 20 procent zboží posíláno mimo Spojené státy.

Strategie byla založena nejen na široké nabídce za příznivou cenu, ale také na neobyčejně efektivním marketingu. Osobní přístup, kterého lze využít v kamenném obchodě, Bezos nahradil velkým množstvím inovací pro zákazníky. Jednalo se například o upozorňování na novinky prostřednictvím elektronické pošty, možnost napsání recenze ke knihám nebo k filmům, personalizovaný Wish List nebo například štedře oceněné literární soutěže. Kromě inovací pro zákazníky se jednalo také o neustálé zlepšování webových stránek a jejich funkcí. Mezi tato zlepšení patří například technologie 1-Click-Shopping,

automatické vytvoření individuální nabídky a kontextová navigace. To vše lákalo nové a nové zákazníky, až se vytvořila početná zákaznická komunita.

Dalším důležitým bodem ve strategii bylo vybudování infrastruktury, logistických center a koordinace obchodů. Přestože je Amazon.com internetový podnik, obchoduje s reálným zbožím. Proto je nezbytné mít vazby v reálném světě a vzhledem k tomu, že se stal známý již po celém světě, tak i na více místech po světě. Rozesílat knihy jen ze Seatlu bylo nereálné. Problémy nastávaly, když si zákazník objednal více knih naráz, které ale nebyly dostupné ve stejný čas. Řešením byly postupné dodávky zákazníkovi, které ale zvyšovaly náklady. Dalším problémem bylo třeba vrácení zboží. Podnik tedy musel koupit skladiště rozmístěná různě po světě, aby byla blíž svým zákazníkům.

Spolupráce s významnými společnostmi byla dalším bodem strategie Bezose. Těmito společnostmi byli výrobci hraček, hudební studia, nakladatelské domy nebo výrobce informační techniky Hewlett-Packard. Ten představoval od roku 2000 hlavního poskytovatele internetové infrastruktury Amazonu. Kromě toho Amazon zastřešil řadu úspěšných internetových projektů, například v roce 1998 koupil internetovou databázi filmů (Internet Movie Databáze, IMDb), když zaváděl nabídku filmových DVD na svých stránkách.

Posledním hlavním bodem strategie byla silná orientace na zákazníka. Bezos se vždy snažil zjistit, co je důležité pro zákazníky. Strategie zaměřené na zákazníka jsou pro něj důležitější než strategie zaměřené na vypořádání se s konkurencí. Vysvětluje to mimo jiné tím, že ve světě internetu se dějí velice často a velice rychle změny, na které musí reagovat a snažit se, aby byl nákup pro zákazníka stále co nejjednodušší.

V roce 1997 Amazon zahájil, jakožto malý podnik se 125 pracovníky, obchodování na burze. V roce 2000 měl již Amazon čtyři zahraniční pobočky a s deseti miliony uživatelů se stal největším knižním obchodem na světě. Kromě toho byl již Amazon známý pro své další aktivity, například koupil vyhledávač Alexa a začal se zabývat i internetovými službami. V tuto dobu překonala tržní hodnota podniku částku 25 miliard dolarů. Jeff Bezos se stal jedním z deseti nejbohatších lidí na světě. Za patnáct let dokázal Jeff Bezos vybudovat jeden z nejúspěšnějších internetových podniků především díky orientaci na zákazníka a permanentním inovacím. Dnes se příjmy Amazonu šplhají do závratných sum. Za první čtvrtletí roku 2017 představoval zisk 724 milionů dolarů tedy asi 18 miliard korun (ČTK, 2017). Ani v době ekonomické krize neměla společnost větší problémy a naopak dál

rostla. Roste také hodnota akcií společnosti především díky tomu, že je Amazon brán jako symbol technologického pokroku (Lazarevič, 2016).

Společnost staví na čtyřech základních principech: důraz na zákazníka raději než na konkurenci, záliba v inovacích, příslib funkční a provozní dokonalosti a přemýšlení v dlouhodobém horizontu. Tyto principy se odrážejí ve veškeré činnosti společnosti, která se vyznačuje pokrokovým myšlením. V podniku pracuje celá řada inovátorů a průkopníků. Největší prioritou je ale neustálé zvyšování spokojenosti zákazníka (Amazon ČR, 2017).

Kromě již výše zmíněných technologií, inovací a služeb přišel Amazon také se službou Amazon Web Services (AWS), která obsahuje výpočetní a úložné kapacity, do kterých může uživatel pomocí jednoduchého rozhraní vložit data a získávat prostředky podle potřeby (Amazon: Our Innovations, 2017).

Fulfillment od Amazonu (FBA) byl spuštěn v roce 2006, dnes již tuto službu používá několik milionů prodejců. FBA umožňuje prodejcům uložit, zabalit a odeslat jejich produkty zákazníkům. Prodejci využívající FBA mohou nabízet svým zákazníkům výhody, jako jsou doprava zdarma, jednoduché odesílání produktů zákazníkům z celého světa a zákaznický servis Amazonu. FBA je využíván prodejci všech rozměrů z více jak 100 zemí (Amazon: Our Innovations, 2017).

V roce 2007 Jeff Bezos uvedl na trh Amazon Kindle. Jde o přístroj umožňující číst digitalizované dokumenty. Dokumenty se nemusí nahrávat přes kabel, jako je tomu u jeho konkurentů, ale přes mobilní síť Verizon (Kapoun, 2009).

V únoru 2005 společnost představila službu Amazon Prime. Jedná se o expresní doručovací program pro členy, kde hlavní výhodou člena je zkrácení doby doručení ze 4 - 6 dnů na 2 dny. Program je velmi oblíbený mezi zákazníky a je to jeden z nejpobulárnějších předplatných služeb na světě (Amazon: Our Innovations, 2017).

První Fire tablet Amazon představil v listopadu roku 2011. Byl vytvořen, aby uživatelé měli jednoduchý přístup k filmům, seriálům, muzice, knihám, časopisům, aplikacím a hrám. K Fire tabletu zákazník získá volné uložení na Cloudu pro obsah od Amazonu. Tablet je vybaven funkcí Whispersync a silným procesorem. Od té doby se Fire tablet inovoval, je lehčí, rychlejší, s lepší kvalitou zvuku a také dostal nové funkce. Velmi pobulární je funkce, která dokáže předpovědět, který film nebo seriál si chcete pustit. Díky této funkci nemusíte čekat na načtení videa (Amazon: Our Innovations, 2017).

V dubnu 2014 Amazon spustil Amazon Fire TV. Malou krabičku, která se zapojí do HDTV pro jednoduchý a okamžitý přístup k streamingovým službám jako je Netflix, Prime Instant Video, HBO GO, WatchESPN. Fire TV obsahuje službu vyhledávání pomocí hlasu. Zákazníkovi stačí říci název filmu, seriálu, jméno herce, režiséra a Fire TV vše okamžitě vyhledá. Také obsahuje funkci ASAP na předvídání filmů a seriálů, které si zákazník bude chtít pustit (Amazon: Our Inovations, 2017).

Ve stejném roce Amazon představil Echo. Je to zařízení, které uživatel kontroluje pomocí svého hlasu. Může se zeptat na informace, muziku, novinky, počasí a přitom může být vzdálen i několik metrů od zařízení. Echo je stále zapnuté, a jakmile detekuje klíčové slovo, začne naslouchat jeho otázce. Po zadání otázky mu ihned Echo odpoví takřka lidským hlasem (Amazon: Our Inovations, 2017).

V roce 2015 bylo Amazonem oznámeno spuštění programu Amazon Launchpad. Tento program je zaměřen na pomoc startupům. Hlavní pomoc spočívá v oblasti prodeje a distribuce produktů. Program nabízí vlastní stránky produktu, komplexní marketingový balíček a přístup k celosvětové síti Amazonu. Všechny tyto služby jsou připraveny, aby startupy snáze překonávaly výzvy spojené s prodejem nového produktu (Amazon: Our Inovations, 2017).

Na konci roku 2013 přišel Jeff Bezos s tím, že Amazon bude objednané zboží doručovat pomocí dronů. Jedná se o službu Prime Air a Amazon si tento nápad nechal rovnou patentovat. Společnost neustále hledá nová místa pro své sklady a ve vzduchu je místa dost. Proto Amazon napadlo vytvořit létající sklady, které by byly ve vzduchu pomocí vzducholodí naplněných plynem. Ze vzducholodě se pak bude jednotlivé zboží rozvážet ke konečnému zákazníkovi pomocí dronů. Tento nápad má výhody pro společnost v podobě menší energetické náročnosti, ale i pro zákazníka, protože se tím zrychlí a zefektivní distribuce zboží (Pučelík, 2017). V Rakousku bylo vybudováno vývojové centrum pro řízení dronů a ve Velké Británii dochází k velkým debatám s úřady, aby se našel způsob, jak by jich Amazon mohl využívat.

Další služba Amazonu s tou předchozí souvisí. Ze stejného důvodu, a to vylepšení způsobu doručování zboží zákazníkům, přišel s leteckou službou Prime Air čítající až čtyřicet letadel, které si pronajal od dvou leteckých společností. Letadla jsou využívána pro zákazníky služby Prime, jimž slibuje bezplatné a rychlé doručení zboží. Název Prime Air je stejný i pro doručování pomocí dronů, protože se tak nazývá celá letecká divize. Síť vlastních nákladních

letadel umožnila zvýšit přepravní kapacitu i rychlost doručení zboží. Kromě letadel má už společnost od roku 2015 čtyři tisíce svých nákladních návěsů na kamiony pro rozvoz zásilek po Americe (Mit, 2016).

Amazon se také pouští do velkého množství služeb z oblasti multimédií. Kromě Amazon Fire TV nabízí také od dubna 2016 službu pro filmy a seriály Amazon Video. Součástí programu Prime byla i databáze asi milionu skladeb k poslechu v rámci služby Prime Music. Tuto službu Amazon vylepšil vytvořením nové platformy se streamovanou hudbou Amazon Music. Stal se tudíž konkurentem například Spotify nebo Google Play Music a proniká tím do dalších sfér podnikání (Javůrek, 2016). Hlavním záměrem pro zavedení Amazon Music bylo přilákání co nejvíce nových předplatitelů programu Prime, protože jeho členové mají výhodnější sazbu předplatného muziky. V programu Prime je obsaženo velké množství služeb, které si mohou předplatitelé zakoupit a čeká na ně také řada výhod v rámci celého Amazonu. Amazon se také snaží konkurovat velikanovi Youtube se svou službou Amazon Video Direct. Slouží spíše pro profesionální tvůrce k nahrávání videí koncových tvůrců obsahu. V oblasti videa společnost vlastní také Twitch.tv k živému streamování, které se těší velké oblibě (Javůrek, 2016). Novinkou listopadu 2017 je oznámení Amazonu, že koupil autorská práva na seriál z Pána Prstenů. Chce natočit několik řad seriálu, který bude dějově předcházet slavným třem dílům filmu (ČTK, 2017).

V roce 2016 Amazon pronikl dokonce i do bankovního sektoru, když začal ve Velké Británii nabízet své zboží zákazníkům na splátky. Služba se jmenuje Amazon Pay Monthly a je určena pro dražší produkty, které lze splatit za dva až čtyři roky a bez akontace (Javůrek, 2016).

8.1. Mise, vize, hodnoty

Společnost má od samého počátku svého fungování jasnou misi – být nejvíce zákaznický orientovaná společnost na Zemi, ve které zákazníci mohou najít, objevit a koupit cokoli, co by jen mohli chtít koupit online s úsilím nabídnout jim potřebné zboží za co nejnížší možnou cenu. Tímto se společnost řídí i dnes. V době, kdy má své zákazníky po celém světě, bylo zapotřebí, aby se rozrostl i počet vývojářů, prodejců, tvůrců obsahu apod. Každá z těchto skupin má odlišné potřeby, takže Amazon musí usilovat o uspokojení potřeb všech skupin. Dělá to prostřednictvím inovování nových řešení k ulehčení, zrychlení, zlepšení a nákladovému zefektivnění (Working at Amazon: Our DNA, 2017). Společnost se tedy zaměřuje především na zákazníka, aby měl dostatečně velký výběr, byl mu poskytován

komfort a férová cena. To je důvod, proč společnost ustavičně pátrá po možnostech, jak zvýšit skladovou kapacitu a tím moci nabízet více zboží. Kromě dostatečného výběru je klíčová i rychlost dodání zboží zákazníkovi. Dnes je požadavek doručovat zboží stále rychleji a rychleji a Amazon nabízí ve více než stovce světových velkoměst doručení do jedné hodiny od objednávky (Novák, 2017). V Amazonu se tedy začíná u zákazníka a pracuje se směrem zpátky.

8.2. Principy vedení

Firma Amazon.com je řízena 14 principy vedení, kterými se každý den řídí každý jednotlivý člen společnosti. Vedení společnosti tvrdí: „Naše principy vedení není jen hezká inspirativní dekorace na stěně. Tyto principy pracují tvrdě, stejně jako my. Amazonané jich využívají každodenně, ať už diskutují o nápadech pro nové projekty, rozhodují o nejlepším řešení problému zákazníka nebo u pohovorů s uchazeči o zaměstnání ve společnosti. Je to jen jedna z věcí, které dělají Amazon zvláštní.“ Společnost pracuje na budoucnosti skvělého zákaznického servisu díky tomu, že to není jen obyčejný online obchod, ale mnohem víc. Její kultura a hodnoty otevírají různé příležitosti pro každého, kdo s ní spolupracuje (Leadership principles, 2017). (<http://myamazonjob.com/leadership-principles>). Následuje přehled všech 14 principů vedení.

Posedlost zákazníkem

Je důležité začít u zákazníka a pracovat od něj směrem k sobě. Zaměstnanci pracují usilovně, aby získali a udrželi důvěru zákazníků. Ačkoli je potřeba věnovat pozornost konkurentům, důležitější je zákazník.

Důraz na činy

Na rychlosti v podnikání záleží. Mnoho rozhodnutí a činností je reverzibilních a nepotřebují rozsáhlé studium. S tím souvisí i riziko, které je nutné podstoupit. Amazon oceňuje schopnost přijmout uvážené riziko.

Trvání si na nejvyšších standardech

Vedoucí pracovníci mají opravdu vysoké standardy. Mnoho lidí si může myslet, že jsou tyto standardy nepřiměřeně vysoké. Vedoucí neustále zvyšují laťku a řídí své týmy tak,

aby poskytovali vysoce kvalitní produkty, služby a procesy. Zajišťují také, že se problémy nedostanou dál a vždy se vyřeší.

Poskytovat výsledky

Vedoucí pracovníci se zaměřují na klíčové vstupy pro jejich činnost a poskytují je vždy ve správné kvalitě i čase. I přes neúspěchy se s danou situací vyrovnají a nikdy nepřistupují na neuspokojivý kompromis.

Inovovat a zjednodušovat

Vedoucí pracovníci od svých týmů očekávají a vyžadují inovace a vynálezy a vždy najdou způsoby ke zjednodušení. Jsou si vědomi, že musí hledat nové myšlenky ze všech stran a odmítají se limitovat heslem „Tohle se nás netýká“. Jelikož dělají nové věci, připouští si, že by mohli být dlouho nepochopeni okolím.

Učit se a být zvědavý

Vedoucí se nikdy nepřestávají učit a pořád se snaží zlepšovat sama sebe. Jsou zvědaví na nové možnosti a chtějí je prozkoumat.

Mít často pravdu

Vedoucí pracovníci mají často pravdu, zdravý obchodní úsudek a dobré instinkty.

Hospodárnost

Dosažení více věcí z mála. Snaží se neutrácet za to, co nemá přímý dopad na spokojenost zákazníka. Omezení vytváří vynalézavost, soběstačnost a invence. Neexistují žádné zvláštní body za zvýšení počtu zaměstnanců, velikost rozpočtu nebo fixní výdaje.

Myslet ve velkém

S malými ambicemi se nedá dosahovat velkých věcí. Vedoucí pracovníci vytvářejí a podněcují zřetelný směr, který vede ke značným výsledkům. Myslí odlišně a hledají různé nové způsoby, jak obsloužit zákazníky.

Najmutí a rozvoj nejlepších

Vedoucí pracovníci zvedají výkonnostní laťku při každém najmutí a povýšení. Uznávají výjimečné talenty a ochotně je posouvají v rámci organizace. Vedoucí vychovávají vedoucí a berou velmi vážně svou roli při koučování ostatních. Pracují v zájmu svých zaměstnanců, aby vymysleli mechanismy pro rozvoj, jako je volba kariéry.

Odpovědnost za cíle

Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za cíle. Myslí v dlouhodobém horizontu a neobětují dlouhodobé hodnoty pro krátkodobé výsledky. Jednají jménem celé společnosti nejen v rámci svého vlastního týmu. Nikdy neřeknou, že to není jejich práce. Hledají různorodé perspektivy a pracují na tom, aby zamítli svá přesvědčení.

Získání důvěry

Vedoucí pozorně naslouchají, mluví upřímně a ostatní respektují. Vedoucí pracovníci jsou sebekritičtí, přestože jim je to nepříjemné nebo trapné. Srovnávají sebe a své týmy s těmi nejlepšími.

Hluboké ponoření, orientace na detail

Vedoucí pracovníci pracují na všech úrovních, berou v úvahu všechny detaily, často kontrolují a jsou skeptičtí, když se liší metriky a skutečnost. Žádný úkol není pod jejich úroveň.

Mít charakter. Nemuset se vším souhlasit a činit.

Vedoucí jsou povinni pochybovat o rozhodnutí, nesouhlasit, přestože je to nepříjemné nebo vyčerpávající. Mají rozhodnout a být vytrvalí. Nesmí ustoupit z důvodu sociální soudružnosti. Jednou tak vedoucí rozhodl, tak to tak bude (Working at Amazon: Our Leadership Principles, 2017).

8.3. Employer brand

Amazon začínal, jak již bylo zmíněno výše, jen jako prodejce knih. Nyní je 2. největší společností na světě zabývající se elektronickým obchodováním. Amazon.com se postupně stal silnou značkou. Značka pro společnost je jako reputace pro člověka. Jako značka

má Amazon silnou pozici oproti ostatním značkám a relativně vysokou hodnotu. Je nutné se o ni neustále starat a budovat ji. Každý Amazoňan je bez ohledu na pozici naprosto soustředěn na to, aby tvrdě pracoval, bavil se a utvářel dějiny. “Work Hard. Have Fun. Make History.” (About Amazon, 2017). “Our pioneers make history. Our pioneers build the future.” (Naši průkopníci vytvářejí dějiny. Naši průkopníci budují budoucnost.) Amazon, to je zanícená a různorodá skupina jedinců, jejichž hlavním cílem je sloužit zákazníkovi. Dohromady vymýšlejí nápady, služby a produkty, které dělají život lehčí pro miliony zákazníků Amazonu. Jednou ročně, Amazon nabízí až 5,000 dolarů za odchod z práce. Doufá při tom, že zaměstnanec nabídku nepřijme, ale kdyby ano, tak ho rád podpoří v jiné kariéře (Working at Amazon, 2017).

Jeff Bezos řekl: „Naše nadšení pro průkopnictví nás žene k prohledávání úzkých cest a nevyhnutelně mnoho z nich budou slepé uličky. Ale s trochou štěstí tu budou i některé, které se rozšíří na široké cesty” (Working at Amazon: Pioneers, 2017). V roce 1997 také napsal: „Úspěch minulých let je produktem talentované, chytré, tvrdě pracující skupiny a já jsem velmi pyšný, že jsem její součástí. Vysoké nároky na nábor byl a bude nejdůležitější element úspěchu Amazonu. Není jednoduché zde pracovat (když mám pohovor s lidmi, tak jim říkám “Můžete pracovat dlouho, tvrdě nebo chytře, ale u Amazonu si nemůžete vybrat jen dvě varianty z těchto tří”), ale pracujeme, abychom vytvořili něco důležitého, něco, co je důležité pro naše zákazníky a něco, o čem můžeme říct naším vnoučatům. Takové věci nejsou lehké. Jsme neskutečně šťastní, že máme tuto skupinu nadšených zaměstnanců, jejichž obětí a vášně vybuchovala Amazon.com. Mohu říci, že velmi rád pracuji každý den s týmem tak chytrých, originálních a nadšených lidí. Náš přístup zůstává stejný a je to teprve začátek“. (Amazon.com Inc. 1997 Letter to shareholders (Reprinted from the 1997 Annual Report), 2017).

Vyjádření samotných průkopníků Amazonu o společnosti Amazon hodně vypovídá. Ivana J. z Bratislavy – “Moje oblíbená část práce v Amazonu jsou výzvy, učení se nových věcí, dynamické prostředí, lidi, trénování a vedení. Pracuji v Amazonu, protože si užívám, co dělám. Jsem vděčná za všechny příležitosti od Amazonu a stále vidím, že je, co se učit. Také jsem tu spokojená s lidmi okolo mě. Mám štěstí, že pracuji s úžasnými lidmi, kteří mě obohacují osobně i profesionálně”. Emmy V. z Washingtonu – „Nejvíce se mi na práci v Amazonu líbí pracovní tempo. Vypadá to, jako kdybychom se pohybovali rychlostí světla a neúnavně hledali nové nápady. Někdy to znamená, že uděláme chybu, ale z chyb se rádi učíme. Rozhodla jsem se pracovat v Amazonu, protože se ráda učím od ostatních lidí okolo

sebe, a to od kolegů, vedoucích i klientů. Intelektuální výkon v Amazonu je opravdu dechberoucí. Naše kultura nás vybízí k použití našeho intelektu na dodržení vysoké kvality a vymýšlení, jak obejít problémy unikátním způsobem. Nejdeme za úspěchem, ničíme pravidla a posouváme naše hranice dál.” (Working at Amazon: Pioneers, 2017).

8.4. O společnosti Amazon v ČR

V Evropě jsou pobočky Amazonu od roku 2011, a to ve Velké Británii, Francii, Německu a Itálii. O dva roky později Amazon spatřil polohu České republiky jako strategickou pro vybudování dvou logistických center. V nich by se zboží od výrobců vybalovalo a přebalovalo do menších balíčků pro koncové zákazníky v České republice. V každém z center jsou dva tisíce stálých a tři tisíce sezónních pracovních míst. Jedno z center Amazon vybudoval v Dobrovízi u Prahy, kde se musel potýkat s protesty místních lidí a obyvatel okolních obcí. Těm se nelíbilo především zhoršení životního prostředí způsobené průjezdem 450 kamionů za den. Tuto komplikaci Amazon vyřešil složením 50 milionů korun na výstavbu obchvatu obce. Problémy doprovázela výstavba i druhého centra v Brně kvůli napojení na dálnici D1. Amazon byl také podezříván z toho, že si Českou republiku vybral hlavně z důvodu využití levné pracovní síly bez přidané hodnoty pro daný trh. Naopak bylo přesvědčení, že půjde spíše o zápornou přidanou hodnotu pro český trh, protože dojde k velkému zvýšení počtu kamionů na českých silnicích, což zapříčiní značné opotřebení silnic a dálnic, a jejich oprava se hradí ze státních peněz.

I přes značné problémy Amazon v říjnu 2013 spustil provoz centra vráceného zboží v Dobrovízi u Prahy a v září 2015 tu otevřel první distribuční centrum v České republice. Práci v obou centrech našlo přibližně 3300 pracovníků. Budova distribučního centra disponuje kvalitním LED osvětlením v celé budově včetně parkovacích ploch, přičemž intenzita osvětlení je hlídána senzory. Součástí budovy je klimatizace, plně vybavená jídelna s vlastní kuchyní nebo venkovní terasa vhodná k trávení přestávek zaměstnanců. Pro zaměstnance je také zdarma k dispozici internetové připojení a mohou platit v kantýně nebo v automatech na jídlo bezhotovostně.

V červnu 2015 byla otevřena korporátní kancelář Amazonu v Praze - Dejvicích, kterou tvoří šest oddělení: oddělení sdílených HR služeb, kontaktní centrum pro zaměstnance Amazonu, oddělení vzdálené IT podpory, tým pro vyhledávání a nábor talentů, tým TRMS a centrální oddělení Amazon Connections. Kromě toho zde pracují také pracovníci podporující fungování distribučních center společnosti v České republice a v Polsku. Pro své

kanceláře si Amazon vybral budovu Blox, která představuje jeden z největších pronájmů v Česku. Nachází se zde 513 pracovních míst na prostoru o celkové rozloze 5800 metrů čtverečních. Kanceláře se vyznačují moderním designem s industriálními prvky inspirovanými českým kubismem a atmosférou Prahy. Prostor je rozdělen na 36 víceúčelových částí, mezi kterými jsou i kavárny a relaxační zóny (Pav, 2015). Pracují zde zaměstnanci v řídicích a podpůrných pozicích, především vysoce kvalifikovaní pracovníci v oblasti IT a HR (Amazon Czech Republic, 2017).

Od června 2016 byla možnost pro veřejnost zúčastnit se prohlídky distribučního centra v Dobrovízi především z důvodu vyvrácení pomluv a fám mezi českými občany. K těm docházelo podle zástupců Amazonu hlavně proto, že neexistovala česká verze e-shopu a Češi často neměli s Amazonem osobní zkušenost. Uživatelský účet Amazonu mělo podle statistik jen asi sto tisíc Čechů. V září 2016 nabylo centrum plné výrobní kapacity. Té bylo docíleno dostavením druhé skladovací věže. Prostřednictvím obou věží je možné vyexpedovat až milion zásilek za den. S plnou výrobní kapacitou mohlo dojít ke zvýšení hodinové sazby zaměstnancům obou center. Průměrně se zvedly mzdy o třináct procent. Dalším důvodem pro zvýšení mezd byla snaha se vymanit z pověsti zaměstnavatele, který dá práci každému bez ohledu na jeho vzdělání, věk nebo schopnosti, ale za podprůměrnou mzdu (Tomeš, 2016). V září 2016 začal významný nábor zaměstnanců, aby společnost zvládla předvánoční špičku a také z důvodu naplnění již výše zmíněné kapacity. K dostatečnému přilákání potřebného množství zaměstnanců Amazon v červenci 2016 představil v České republice svou kampaň „Našel jsem to správné místo“. Autorem kampaně je agentura Besocial. V kampani figurují reální zaměstnanci Amazonu pracující v centrech v Dobrovízi, kteří byli vybráni v rámci interní soutěže. Kampaň byla založena na jejich osobní výpovědi. Cílem byla podpora image Amazonu ve smyslu vyhledávaného zaměstnavatele a zaměřovala se především na Prahu, střední a severní Čechy, protože hlavně z těchto regionů chtěl získat své zaměstnance. Kampaň vycházela z vnímání Amazonu samotnými pracovníky. Ti měli za úkol napsat, co se jim na práci v Amazonu líbí a krátce představit svůj životní příběh. Ze všech zaměstnanců bylo vybráno šest s nejzajímavějším příběhem, kteří dostali za odměnu čtečku Amazon Kindle a možnost exkurze do centrály Amazonu v Seattlu. Úkolem celé kampaně bylo kromě obrázku s příběhem v médiích také umožnit účastníkům kampaně neopakovatelný zážitek (Novotný, 2016).

Na tuto kampaň navazovala již výše zmíněná obrovská náborová kampaň, aby Amazon získal asi čtyři tisíce stálých i sezónních zaměstnanců. Využil červeného

londýnského doubledeckeru, který sloužil jako pojízdná náborová kancelář Amazonu. Zájemci o práci se mohli v autobusu dozvědět všechny potřebné informace o práci v návratovém i distribučním centru a bylo možné případně rovnou vyplnit dané dokumenty a domluvit se na přesném datu nástupu do práce (Novotný, 2016).

Na konci listopadu 2016 Amazon vybudoval soukromou železniční zastávku Dobrovíz-Amazon. Zaměstnanci Amazonu se do práce dopravují především svozovou dopravou, jedná se o 97 % zaměstnanců. Nová vlaková zastávka jim tedy umožňuje další a zároveň ekologický způsob dopravy. Do té doby měl Amazon 27 svozových autobusových linek obsluhovaných 110 autobusy. Ty jezdili každý den a zaměstnance vyzvedávaly na 70 zastávkách. S vybudováním nové vlakové zastávky se předpokládalo, že 30 % pracovníků bude do Dobrovíze jezdit vlakem. Společnost jim poskytuje jízdenky zdarma (Řechka, 2016).

V roce 2017 se v České republice objevila rekordně nízká míra nezaměstnanosti, na což museli zaměstnavatelé reagovat, aby nalákali potřebné množství zaměstnanců. Amazon byl nucen opět zvýšit výši mzdového ohodnocení pro své zaměstnance. K určení jejich výše provádí pravidelně analýzy podmínek podobných pracovních pozic v jeho okolí, aby byl stále konkurenceschopným zaměstnavatelem na trhu práce (ČTK, 2017).

Velkým přínosem pro efektivnější fungování obchodu Amazonu v České republice byl překlad jeho stránek do českého jazyka, ke kterému došlo v listopadu 2017. Amazon přeložil svůj německý e-shop do češtiny a tím si u milionu položek zboží lze přečíst jeho popisky v češtině. V českém jazyce se dá i objednávat a lze využít i telefonický nebo e-mailový zákaznický servis. Regionální manažer Amazonu Ralf Kleber prohlásil, že tento krok pomohl Amazonu se přiblížit k jeho vizi umožnit zákazníkům nakupovat cokoliv potřebují bez jakýchkoliv bariér na kterékoliv z jeho evropských stránek (ČTK, 2017).

Společnost Amazon měla zpočátku v České republice větší plány, které kvůli administrativním průtahům nakonec vzdala, protože u takhle rychle rostoucí firmy je důležité i rychlé budování hal a dalších záležitostí k podnikání. Proto je v takovém případě lepší se poohlédnout po jiné alternativě nebo jiném místě. Pro vhodnou lokalitu k investici je klíčová výborná infrastruktura, dostupnost vhodných pracovníků nebo délka povolování projektů i samotné výstavby. V České republice Amazon již neuskutečnil výstavbu návratového centra v Praze - Horních Počernicích kvůli obavám okolních radnic z dopadů na životní prostředí. Z podobného důvodu nevyšel ani projekt v Brně (Novák, 2017).

9. Externí nástroje společnosti k budování značky zaměstnavatele

Společnost Amazon má poměrně rozsáhlou nabídku externích nástrojů k budování značky zaměstnavatele. Jsou jimi externí komunikace skládající se z firemních a kariérních webových stránek, uživatelských účtů na řadě sociálních sítí a získávání a výběr zaměstnanců.

9.1. Externí komunikace

- Firemní webové stránky

Amazon má své hlavní webové stránky (www.amazon.com), kde si člověk může nejen nakoupit jeho zboží, ale také se může podívat na záložku O Amazonu, kde se dozví o jeho firemní kultuře, kulturní rozmanitosti uvnitř podniku, hlavních principech vedení dodržovaných všemi zaměstnanci, možnostech kariérního růstu a rozvoje, zaměstnaneckých výhodách, náborovém procesu, inovacích Amazonu, příbězích některých zaměstnanců a v neposlední řadě i o konkrétních pracovních nabídkách. Webové stránky jsou od listopadu 2017 nově i v češtině.

- Kariérní webové stránky

Na kariérní webové stránky Amazonu se lze dostat opět z hlavních stránek Amazon.com v sekci Careers. Tento krok přesměruje uživatele na podstránky Amazonu Amazon.jobs (www.amazon.jobs), kde lze již rovnou hledat konkrétní pracovní nabídku. I na této stránce uživatel najde informace o kultuře, diverzitě, benefitech a principech vedení společnosti. Kromě těchto kariérních stránek provozuje Amazon ještě další. Jsou jimi AmazonDelivers.jobs (www.amazonDelivers.jobs), kde si lze přečíst kromě výše uvedeného i o růstu a rozvoji zaměstnanců nebo MyAmazonJob (myamazonjob.com). Zde si lze navíc najít informace o možnostech pro studenty a rozkliknout si jakékoli distribuční centrum Amazonu s jeho konkrétními aktuálními pracovními nabídkami. Do češtiny jsou částečně přeloženy stránky Amazon.jobs.

- Facebookový profil Amazonu

Amazon má zřízen svůj hlavní profil na Facebooku (Facebook: Amazon.com, 2017), který označilo tlačítkem „Líbí se mi“ 28 185 478 uživatelů. Kromě něho spravuje i další profil Inside Amazon, který slouží Amazonu jako potenciálnímu zaměstnavateli (Facebook: Inside Amazon, 2017). Stránku označilo tlačítkem „To se mi líbí“ 102 925 uživatelů a obsahuje

aktuální informace o zaměstnancích Amazonu, o proběhlých akcích, o spřízněných skupinách apod. Cílem tohoto profilu je poskytnout bližší pohled na firemní kulturu, benefity, principy vedení v praxi a na vše ostatní, co může být zaměstnanci Amazonu nabídnuto a co může zažít. Kromě těchto dvou profilů jich existuje ještě celá řada podle konkrétního zaměření na druh zboží nebo zemi apod. Česko má také pár svých profilů například podle budov, kde se řeší aktuální změny ve svozové dopravě, přesčasech, obědech atd.

- Profil na LinkedIn

LinkedIn se považuje za nejpoblárnější sociální síť pro profesionální účely mezi náboráři a uchazeči o zaměstnání. Tvrdí to studie Adecco o vývoji pracovních trendů v roce 2015 (Studie pracovních trendů #wtsadecco, 2017). Je to tedy jedna z nejdůležitějších sociálních sítí při budování značky zaměstnavatele. Aktuálně má Amazon na LinkedInu 3 041 853 sledujících uživatelů a umístil se na druhém místě v žebříčku nejpoblárnější společnosti LinkedIn. Amazon zde zveřejňuje aktualizace z obchodního prostředí, akcí jednotlivých skupin zaměstnanců, přibližuje uživatelům život organizace, zveřejňuje nabídky na volná pracovní místa atd.

- Kanál na YouTube

Zdá se, že mnohem efektivnější než dlouhé popisy pracovních podmínek, benefitů, principů vedení, norem, hodnot, kultury společnosti je názorná ukázka buď v realitě, nebo aspoň na videu. Amazon má podobně jako na Facebooku vytvořeno několik kanálů podle toho, čím se zabývají. Jsou jimi například Amazon, Inside Amazon Videos, AmazonFulfillment, Amazon Fire TV, Amazon News, Kindle apod. Inside Amazon Videos je opět zaměřen na budoucí kandidáty o práci v Amazonu, protože ukazuje život jednotlivých zaměstnanců, jaké to je pracovat v Amazonu, jeho inovace, jaká panuje atmosféra na pracovišti atd. Funguje jako jasný nástroj budování značky zaměstnavatele.

9.2. Získávání a výběr

Amazon si dává záležet na tom, aby byl jeho náborový proces co nejtransparentnější a nejjednodušší. Náborový proces v Amazonu se skládá z šesti hlavních kroků, ale konkrétní podoba vždy závisí na tom, pro jakou pracovní pozici se dělá. Prvním krokem je online vyplnění žádosti o pracovní místo, které nezabere příliš času. Další krok náborového procesu je telefonický rozhovor s náborářem, který má sloužit k lepšímu poznání kandidáta,

představení společnosti Amazon a jako možnost zhodnocení vhodnosti kandidáta do společnosti. Třetím krokem je druhý telefonický rozhovor, tentokrát s manažerem náboru, který posuzuje způsobilost uchazeče na danou pozici. Následující krok se skládá z analytického posouzení uchazeče. Zkoumají se celkové schopnosti a dovednosti kandidáta na danou pracovní pozici. Předposledním krokem náborového procesu je panelový rozhovor s případnými spolupracovníky, kteří jsou vybráni z reálného týmu zaměstnanců, do kterého by kandidát v případě přijetí patřil. Kromě nich je přítomen i HR manažer. Posledním krokem je případná nabídka práce a srdečné přivítání v rodině Amazoňanů (How we recruit, 2017).

Náborový proces musí stejně jako zbytek činností ve firmě odpovídat podnikové kultuře, misi, hodnotám a jejím principům. Amazon všechny tyto prvky implementuje do HR strategie a aktivně s nimi pracuje. Proto již u výběrového řízení hledá takové kandidáty, kteří se s velkou pravděpodobností do společnosti hodí, identifikují se s podnikovou kulturou, jejími principy i normami. Jen takový zaměstnanec může přinášet podniku odpovídající hodnotu a zároveň i on bude v práci spokojený.

10. Interní nástroje společnosti k budování značky zaměstnavatele

K interním nástrojům Amazonu k budování značky zaměstnavatele patří kromě podnikové kultury také balíček zaměstnaneckých výhod, možnost kariérního růstu a rozvoje ve společnosti, spokojenost zaměstnanců a celková pracovní zkušenost se zaměstnavatelem.

10.1. Korporátní kultura

Společnost Amazon si zakládá na tom, že svou kulturu má stoprocentně zvláštní a je na to pyšná. Pro každého nového zaměstnance to je první skutečnost, kterou se po vstupu do společnosti dozví. Zvláštní kultura znamená, že se na věci dívají jinak. Společnost je závislá na tom, aby každý chtěl a byl lídrem. Hlavní roli zde mají principy vedení Amazonu. Nových svěžích nápadů je třeba každý den. Projednávají se jak oficiálně na debatách a schůzích, tak i jen ve výtahu či na chodbě s nejbližšími spolupracovníky. Tohle je obrovská část toho, co vysvětluje výraz zvláštní v Amazonu (Culture: Diversity, 2017).

Zakladatel Amazonu Jeffrey P. Bezos o kultuře společnosti říká, že firemní kultura se sice dá napsat, definovat a nalajnovat, ale opravdová kultura společnosti se tvoří až postupně na základě úspěchů i neúspěchů společnosti, zážitků a příběhů zaměstnanců, konkrétních lidí a událostí. Postupně se vytvářejí tradice, které se do kultury zakoření. Každý zaměstnanec je jiný, proto každému vyhovuje trochu jiný typ podnikové kultury. Proto jsou kultury společností tak stabilní. Zaměstnanci si sami vybírají, která jim sedí. Na světě je naštěstí plno vysoce výkonných a výrazných firemních kultur. Bezos netvrdí, že je jejich přístup k podnikové kultuře správný, ale vzhledem k tomu, že za dobu od založení společnosti tvoří Amazon již velká skupina lidí s podobnými názory, které tento přístup naplňuje energií a má pro ně smysl, nebude špatný (Amazon.com Inc. 2015 Annual Report, 2017).

V Amazonu se zaměstnanci setkávají s výzvami, s kterými se dosud nesetkali, což jim dává příležitost vymýšlet inovace a naučit se řešit problémy. Práce ve společnosti je založena na spolupráci mezi spolupracovníky i vedoucími pracovníky, aby celá operace vedla k neustálému zlepšování. Amazon nabízí možnost vedení na všech úrovních a povyšuje na základě vedení a výsledků, ne majetku (Our Opportunities, 2017).

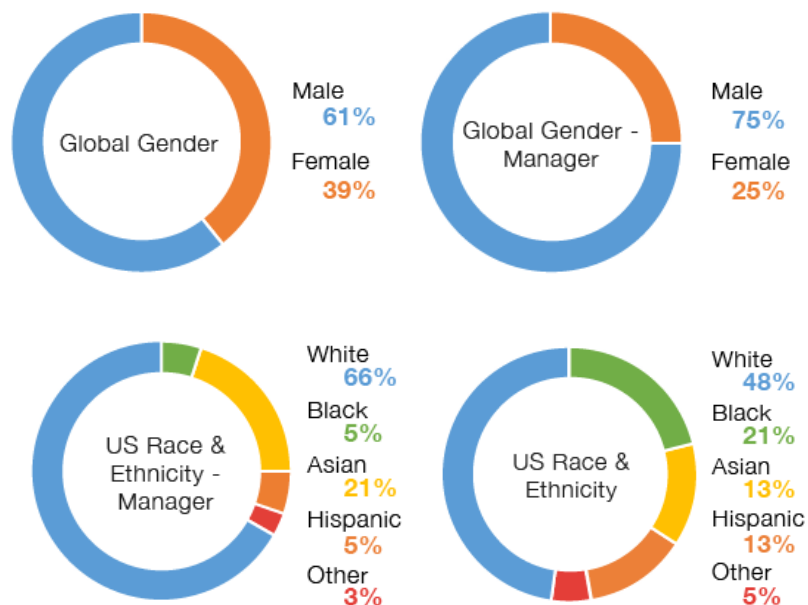
Kultura Amazonu má šest hlavních bodů, kterými se vyznačuje. Je spolupracující a začleňující. Společnost investuje do svých zaměstnanců, podporuje lidi, kteří podporují další lidi, a to vše, když se realizuje něčí nápad. V Amazonu pracují všichni jako tým. Odměňování

kreativity je dalším bodem kultury společnosti. Každý přemýšlí trochu dál, než je běžné. Díky tomu může společnost posunout hranice a poskytnout špičkovou úroveň služeb zákazníkům. Ke kultuře patří prosazování lepší budoucnosti, na kterou mají všichni zaměstnanci pozitivní dopad. Obrovská součást jejich práce znamená pozitivní dopad na společnost. Dalším bodem kultury společnosti je pracovat chytřeji s úsilím o dokonalost. Amazon podporuje každého při dosahování jeho vlastní formy dokonalosti. Aby se tak mohlo stát, je třeba mít k dispozici nejchytřejší, nejjednodušší a nejinovativnější pracovní postupy. Přibývání vůdců je další součástí kultury Amazonu. Oceňuje pozitivní vedení. Respektuje, že každý má vlastní schopnost vedení podle svých sil a přijme k sobě každý druh vůdce. Posledním bodem kultury Amazonu je odvážný majitel, protože společnost je přesvědčena, že práce je nejlépe odváděna, pokud členové týmu část společnosti vlastní. Zaměstnanci jsou profesionálové v držení a vlastnění vlastního (How we work, 2017).

Podniková kultura Amazonu je mimo jiného založena na rozdílných nápadech, názorech, přínosech, které přicházejí díky obrovské diverzitě ve firmě. Jeho různorodé perspektivy pocházejí z mnoha zdrojů včetně pohlaví, rasy, věku, národnosti, sexuální orientace, kultury, vzdělání, stejně tak jako odborných a životních zkušeností. Společnost pracuje na rozvoji vůdců a formování budoucích talentů, kteří jí mohou pomoci uspokojit potřeby jejích zákazníků po celém světě.

Společnost má stovky milionů zákazníků, kteří mohou těžit z rozmanitosti myšlenek a nápadů. Domnívá se, že rozmanitost a začleňování jsou dobré pro její podnikání, ale hlavním důvodem pro prosazování diverzity ve firmě je, že by to tak mělo být v každé firmě, je to správné. Amazon vždy byl a vždy bude založen na toleranci a rozmanitosti. Jsou to pro něj trvalé hodnoty, jež se odrážejí v jeho principech vedení. Demografické údaje o rasách a etnikách na příkladu USA z července 2016 (viz obrázek č. 6) ukazují, že polovinu zaměstnanců společnosti tvoří bílá rasa a ostatní rasy (černá, asijská, hispánská) představují druhou polovinu. Také je pozitivní při srovnávání demografických údajů na pracovištích s demografickými údaji na úrovni vedení, že míry se tolik nemění, což znamená, že Amazon je skutečně oddaný rozmanitosti a inkluzivitě (Working at Amazon: Diversity, 2017).

Obrázek 6: Demografické údaje týkající se ras, etnik a pohlaví



Zdroj: Working at Amazon: Diversity (2017)

S diverzitou souvisí pojem Affinity Groups. Spřízněné skupiny hrají pro pracovníky Amazonu důležitou roli při formování jejich pracovního prostředí. Poskytují zásadní poznatky a informace o tom, kam by měla společnost zaměřit své diverzitní úsilí. Také mají důležitou funkci při sbližování lidí napříč pracovními činnostmi i zeměpisnými oblastmi. Spolu s vedením a sponzorstvím společnosti hrají spřízněné skupiny důležitou roli při budování interních sítí pro rozvoj kariéry a při oslovování komunit mimo společnost (Working at Amazon: Diversity, 2017). Těchto spřízněných skupin má Amazon hned několik. Jsou jimi ženy Amazonu, amazonští bojovníci, zaměstnanci se zdravotním postižením, amazonská černošská zaměstnanecká síť, GLAmazon, Asiaté Amazonu a zaměstnanci Amazonu z Latinské Ameriky.

Skupina Ženy Amazonu spojuje současné i vznikající skupiny žen a poskytuje zdroje a aktivity pro rozvíjení jejich sítí a k přilákání nových talentů do Amazonu. Tato skupina rozšiřuje svou působnost na mezinárodní úroveň a spojuje ženy po celém světě. Skupina se každoročně spojuje se skupinou amazonských žen ve strojírenství a ženami v oblasti financí a společně organizují konferenci AmazeCon. Konference se zaměřuje na inovace, které se dějí v genderově rozmanitých pracovních skupinách. V roce 2015 se této konferenci zúčastnilo více než 2700 účastnic z 20 zemí. Návštěvnice AmazeConu měly možnost

se shledat se zástupkyněmi skupiny Ženy@mentorky a pobavit se s nimi o různých tématech, například o rozvoji kariéry.

Skupinu amazonských bojovníků tvoří Amazoňané, kteří sloužili u svých příslušných vojenských složek, kteří tam stále slouží a všichni zaměstnanci Amazonu, jež je podporují. Posláním skupiny je poskytovat svým členům profesionální síť a prostředky k organizaci komunitních terénních programů, pomoci veteránům při jejich přechodu do pracovního procesu Amazonu a být zdrojem amazonského vojenského talentu, který Amazon podporuje při náboru špičkového vojenského talentu.

AmazonPWD je komunita podporující zaměstnance se zdravotním postižením prostřednictvím zvyšování povědomí o nich, podpory profesního rozvoje a zlepšování přístupu pro zaměstnance Amazonu a zákazníky.

Amazonská černošská zaměstnanecká síť (BEN) poskytuje podporu pro černošské zaměstnance společnosti, aby vybojovala rozmanitost napříč celou organizací. Posláním této skupiny je najímat, udržet a posílit černošské zaměstnance v Amazonu, aby vybudoval silnější společnost prostřednictvím různorodější pracovní síly. Komunita spojuje zaměstnance a stážisty s mentory a zajišťuje kariérové a personální rozvojové semináře v průběhu celého roku.

GLAmazon je skupina pomáhající činit Amazon skvělým pracovním místem tím, že identifikuje příležitosti pro vzdělávání a informuje zaměstnance o problémech a příležitostech LGBTQ. Skupina mentoruje spolupracovníky (LGBTQ i ne LGBTQ) prostřednictvím podpory rozmanitosti a viditelnosti při náboru a v celém Amazonu. Tato skupina také činí Amazon více viditelným v komunitě LGBTQ kvůli sponzorování několika Pride parades po celém světě (Diversity at Amazon, 2017).

Asiaté v Amazonu představují další spřízněnou skupinu, která obstarává síť skrz asijské komunity. Skupina poskytuje systém podpory pro asijské zaměstnance a podporuje rozmanitost v rámci Amazonu. Komunita pomáhá přijímat, začlenit a propojovat asijské zaměstnance napříč zeměpisnými oblastmi sdílením zkušeností a poskytováním možností rozvoje kariéry, vytváření sítí a příležitostí k budování komunity. Také pořádají sešlosti místní komunity a náborové akce (Diversity at Amazon, 2017).

Zaměstnanci Amazonu z Latinské Ameriky tvoří poslední spřízněnou skupinu a zaměřují se na budování silné komunity. Jejich úsilí se soustřeďuje na najímání, udržování a rozvoj talentů, včasný rozvoj spojení, dosah komunity a zlepšení zákaznické spokojenosti u zákazníků z Latinské Ameriky. Skupina organizuje společenské a kulturní akce, účastní se náborových činností na národních konferencích a univerzitách a rozvíjí mentorský program pro zaměstnance (Diversity at Amazon, 2017).

10.2. Angažovanost a spokojenost zaměstnanců

Amazon provádí prostřednictvím programu Amazon Connections křížový výslech zaměstnanců, aby zkontroloval jejich spokojenost ve firmě. Amazon Connections je inovativní program, jež poskytuje Amazonům důvěrný a efektivní způsob, jak dát zpětnou vazbu na pracovní podmínky i prostředí a pomoci tím utvářet budoucnost společnosti. Každý den zaměstnanci odpovídají na pár rychlých otázek, čímž Connections využívá získané informace k analyzování jejich zkušeností a následně sdílí pozitivní změny s interními obchodními partnery po celém světě. Cílem je pomoci rozvíjet vedoucí pracovníky, kteří získají důvěru, odstraní bariéry k dokonalosti a udělá Amazon inspirujícím pracovním místem (Burlacu, 2015).

10.3. Zaměstnanecké benefity

Amazon poskytuje balíčky zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda se jedná o zaměstnance pracující na plný nebo částečný úvazek. Svoje benefity dostanou dokonce i sezónní pracovníci. Společnost odměňuje tvrdou práci uznáním úspěchů, neustále nabízí příležitosti k učení a růstu a podporuje sdružování všech Amazonů (Benefits, 2017).

Společnost poskytuje celou řadu výhod pro své zaměstnance i členy jejich rodiny. Benefity se mohou lišit podle toho, kde jsou poskytovány. Patří mezi ně kariérní růst, jehož podoba a výše závisí z velké části jen na samotném zaměstnanci, školení a rozvoj v podobě zvyšování zaměstnaneckých dovedností, komplexní a holistická zdravotní péče pro všechny členy týmu, spořicí program, jednou ročně hrazená dovolená, protože odpočatí zaměstnanci jsou pro společnost důležitá, konkurenceschopná mzda jako velkorysá odměna za tvrdou práci ve společnosti, a kvalifikovaní zaměstnanci mohou získat Amazon Restricted Stock Units. Odměny, které rostou s časem. Je to příležitost pro zaměstnance stát se vlastníkem společnosti. Jedná se o další finanční odměnu, která je nabízena zaměstnancům, kteří

ve společnosti pracují již dlouho, a je to jakési poděkování členům týmu za jejich náročnou práci. Amazon chce, aby zaměstnanci přemýšleli jako vlastníci a přidělováním vlastního kapitálu dávají pracovníkům příležitost vlastnit. Věřící, že když aspoň malá část Amazonu bude patřit zaměstnancům, že budou při své práci mnohem pečlivější a výkonnější. Společnost si zároveň cení stráveného času a odvedené práce zaměstnanců, proto jí není zatěžko jim poskytovat balíček velkých odměn a výhod (Global Benefits and Stocks, 2017, Our Benefits, 2017, Our culture: Benefits, 2017).

Zaměstnanecké balíčky výhod například ve Spojených státech obsahují zdravotní péči, která znamená výběr ze čtyř zdravotních plánů včetně výhod na předpis léků, jež jsou navrženy tak, aby pokryly zaměstnancovy individuální potřeby. Zdravotní balíček obsahuje také doplňkový plán péče o zrak a zuby. Dalším benefitem je finanční balíček tvořený penzijním připojištěním, hrazeným životním a havarijním pojištěním i s případným doplňkovým krytím, hrazeným plánem krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti a flexibilním účtem na výdaje spojené se zdravotní péčí a péčí o závislé osoby. Asistenční program pro zaměstnance je třetím druhem zaměstnaneckých výhod v USA. Znamená, že všichni zaměstnanci společnosti Amazon a jejich členové rodiny mohou využívat bezplatný a anonymní program podpory zaměstnanců (EAP) pro pracovní nebo soukromé záležitosti (např. právní nebo finanční otázky, rodinné problémy nebo další témata týkající se pracovního života). Kromě toho je jeho součástí i podpora péče o děti a seniory, dokonce i o domácí mazlíčky. Dalším benefitem je pracovní volno, které obsahuje zaměstnanecký nárok na dovolenou, až šest dní osobního volna ročně a až šest dnů celozávodního volna. Zaměstnanci si mohou flexibilně tvořit svou individuální pracovní dobu, ženy mají až čtyři týdny placeného volna před porodem následovaného deseti týdny placené mateřské dovolené. Zároveň všichni čerství rodiče, kteří v Amazonu pracují více než rok, mají nárok na šesti týdenní rodičovskou dovolenou. Dále program Leave Share umožňuje rodičům sdílet celou nebo jen část této placené rodičovské dovolené s pracujícím manželem nebo partnerem, jehož zaměstnavatel placenou rodičovskou dovolenou neposkytuje. Program Ramp Back umožňuje prvorodičkám snadnější návrat do práce až osmi týdny flexibilní doby a možností volby částečného pracovního úvazku. Posledním okruhem benefitů v USA se týká akciového trhu. Tato výhoda již byla popsána výše. Amazon chce, aby zaměstnanci přemýšleli jako majitelé, proto těm, kteří již ve společnosti pracují nějakou dobu, umožní získat omezené akciové jednotky Amazonu. Výsledkem je tedy to, že se všichni zaměstnanci společnosti Amazon přímo podílejí na úspěchu celé společnosti (Benefits a akcie, 2017). Kromě těchto výhod

získávají zaměstnanci také slevy na produkty prodávané a dodávané Amazonem (Benefits, 2017).

Benefity poskytované zaměstnancům v distribučních a návratových centrech se od těch výhod poskytovaných ostatním zaměstnancům liší. V České republice je pro tyto zaměstnance nástupní základní hodinová sazba 135 Kč a pro vedoucí týmů 180 Kč. Po odpracovaném roce sazba stoupne. K tomu mají bonus ke mzdě v hodnotě až 10 %. Z bonusů jsou jim poskytována dotovaná jídla za 25 Kč, pět týdnů dovolené, penzijní spoření, životní i úrazové pojištění, již výše zmíněnou dopravu do a ze zaměstnání prostřednictvím autobusů nebo vlaku zdarma. Během pracovní směny, která trvá 10 hodin, dostávají kávu, čaj a vodu zdarma. Amazon také nabízí inovativní benefit ve formě vzdělávacího programu Career Choice, který spočívá v tom, že Amazon uhradí stálým zaměstnancům až 95 % nákladů na vzdělání včetně nákladů na učební pomůcky po dobu čtyř let až do výše 120 tisíc korun (Novotný, 2016).

10.4. Vzdělávání a rozvoj

Společnost Amazon si je vědoma toho, že zaměstnávání a rozvoj těch nejlepších je rozhodující pro její poslání stát se nejvíce orientovanou organizací na zákazníka. Každý její zaměstnanec je lídr, který jí může pomoci inovovat a růst. Proto uznává, že pomoc jednotlivcům v rozvoji je z dlouhodobého hlediska v nejlepším zájmu společnosti.

Amazon se snaží poskytovat zaměstnancům takové prostředí, ve kterém se mohou stále učit novým věcem. Všichni pracovníci jsou vyzýváni, aby si našli čas na zdokonalování sami sebe využíváním příležitostí k učení a hledáním způsobů, jak zvýšit svou produktivitu a výkonnost. Existuje téměř nekonečný seznam zdrojů, kterým mohou zaměstnanci využít k samostatnému učení. Kromě toho se mohou zapojit do mentorského programu a různých příznivých skupin a využít učení se od sebe navzájem.

Program Career Choice, který Amazon svým zaměstnancům poskytuje, byl již zlehka nastíněn v předchozí kapitole. Mohou ho využít jen pracovníci pracující ve společnosti minimálně rok. Program podporuje účastníky flexibilitou i finančními prostředky k naučení se a rozvinutí nových dovedností. Účastníci mají hrazeno 95 % poplatků spojených s výukou, získáním certifikátů a titulů v oblastech, které jsou dobře placené a hodně poptávané, bez ohledu na to, zda jsou nabyté dovednosti důležité pro kariéru v Amazonu. Těmi oblastmi jsou laboratorní technologie, programování v oblasti informačních technologií a radiologie,

technologie obráběcích strojů, ošetrovatelství, počítačem podporovaný design a další. Hradí jim také 95 % nákladů na učební pomůcky a to vše po dobu čtyř let (Growth & Development, 2017, Career Choice, 2017). Kvůli velkému zájmu o tento program byly v některých Fulfillment centrech vybudovány učebny, aby výuka mohla probíhat rovnou na pracovišti a účastníci kurzů to měli jednodušší (Growth & Development, 2017).

Amazon nabízí kromě programu Career Choice celou škálu kariérních cest. Jsou jimi například kariérní příležitosti pro studenty a čerstvé absolventy. Pro ně Amazon nabízí možnosti stáže ve společnosti, kde mají od prvního dne na starost velký projekt. Výběrové řízení pro stážisty není jednoduché, výběr je pečlivý, aby stážista myslel analyticky a zároveň jinak, měl touhu budovat nové věci, neustále se zlepšovat, aby poskytl zákazníkům jednodušší, rychlejší a uspokojující zážitky. Program stáže je v Amazonu důležitým zdrojem vůdčího talentu a někteří z aktuálně nejvyšších vedoucích pracovníků začínali v Amazonu jako stážisté (Our Internship program, 2017).

11. Empirický výzkum

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak je vybraná společnost v roli zaměstnavatele vnímána v České republice. K dosažení cíle proběhl dvojí výzkum, jeden mezi zaměstnanci vybrané společnosti z korporátní kanceláře v pražských Dejvicích a druhý mezi širokou veřejností. Oba výzkumy byly provedeny pomocí dotazníkového šetření. Kromě výše zmíněného cíle je úkolem práce také porovnat mnou zjištěná data s již dříve provedeným výzkumem v srpnu 2016 v diplomové práci Kristiny Baráčové (Baráčová, 2016)¹ pro sledování vývoje názorů na vybranou společnost a jednotlivých nástrojů budování značky zaměstnavatele. Proto se počet i znění otázek v dotaznících shoduje s tímto minulým výzkumem.

11.1. Výzkum z řad veřejnosti

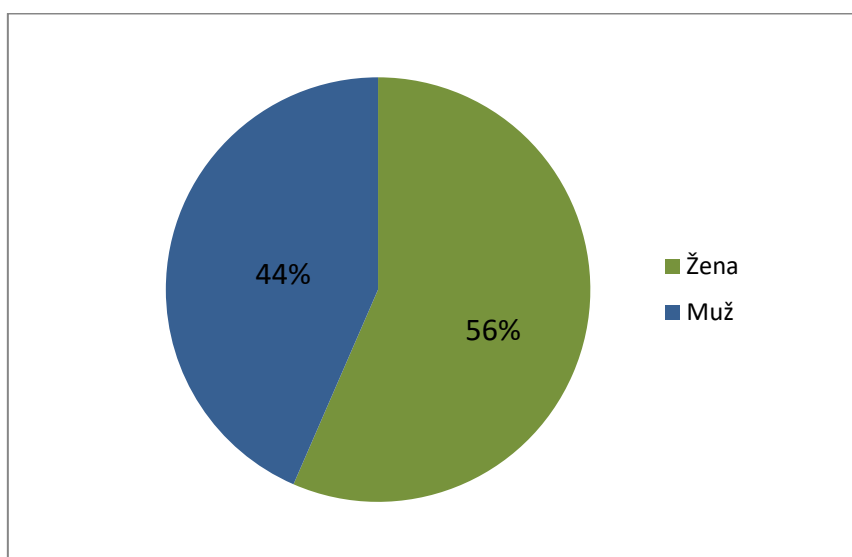
Dotazníkové šetření probíhalo pomocí online dotazníku obsahujícího 19 otázek, z nichž posledních pět bylo demografického rázu. V dotazníku převažovaly uzavřené otázky, dichotomické nebo s výběrem z několika možností, volbou označit více variant. Pouze čtyři otázky byly otevřené. Dotazník byl rozdělen do tří částí. První se věnuje obecně ideálnímu zaměstnavateli, co musí splňovat, aby u něj respondent chtěl pracovat. Druhá část se již zabývá vybranou společností jako zaměstnavatelem a poslední část obsahuje otázky týkající se demografických údajů respondenta. Šetření probíhalo během listopadu 2017 a zúčastnilo se ho 97 respondentů. Celý dotazník je obsažen v příloze č. 1.

Struktura respondentů

Počet žen a mužů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, se jen nepatrně lišil. Žen bylo 56 % a mužů 44 %, jak je patrné z grafu 1.

¹ dále v textu při porovnávání již jen jako výzkum v roce 2016

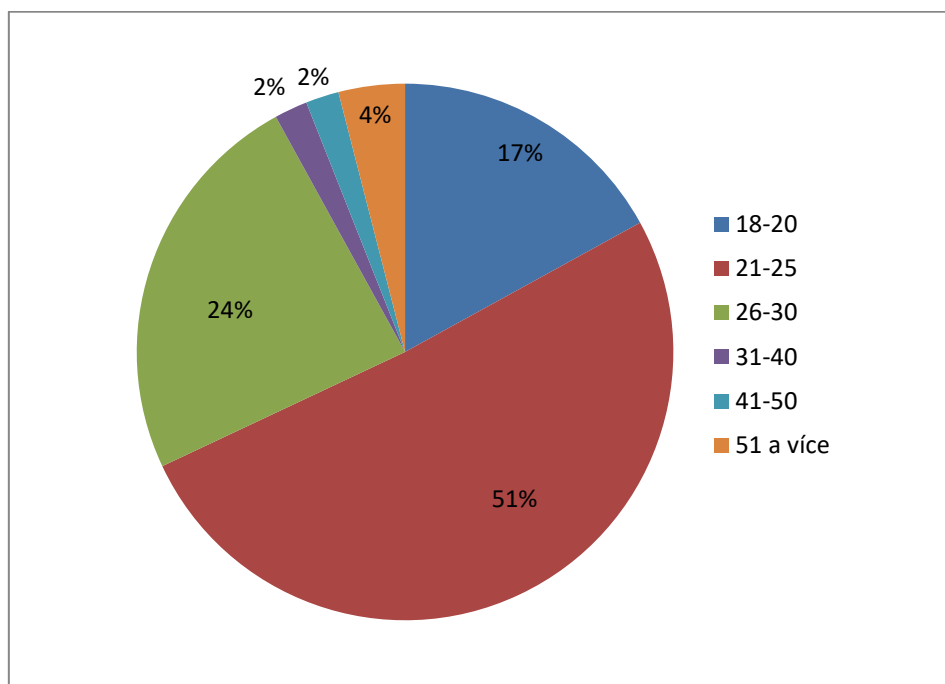
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

U věkové struktury převažovali respondenti ve věku 21 - 25 let, viz graf č. 2. Druhou největší skupinu tvořili staří 26 - 30 let, a to téměř čtvrtinu všech respondentů. Obecně šlo o mladé respondenty, protože skupiny 31 - 40 let, 41 - 50 let a 51 a více let obsahovaly dohromady jen 8 % respondentů.

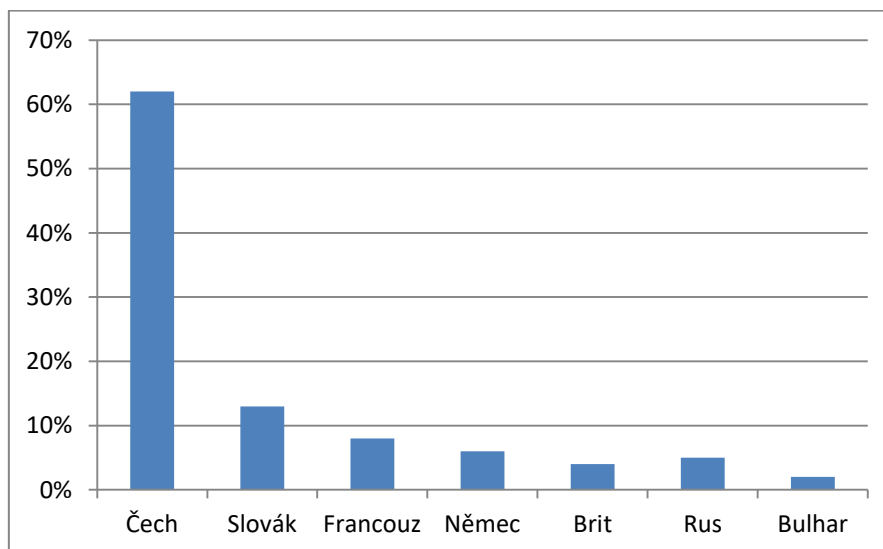
Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče národnosti respondentů, z grafu č. 3 je patrné, že 62 % tvořili Češi, 13 % Slováci, 8 % Francouzi, 6 % Němci, 5 % Rusové, 4 % Britů a nejméně Bulharů, 2 %.

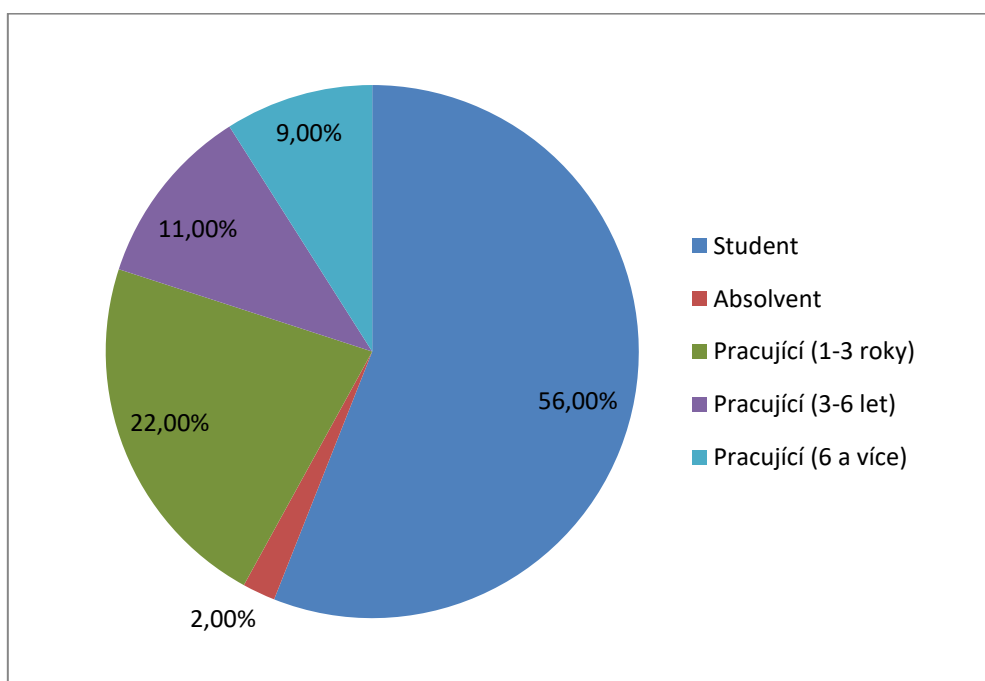
Graf 3: Struktura respondentů podle národnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení respondentů podle současného zaměstnaneckého stavu je vidět v grafu č. 4. Vzhledem k tomu, že se jednalo převážně o mladé respondenty, nejvíce jich bylo studentů. Naopak pracujících 6 a více let bylo jen 9 %.

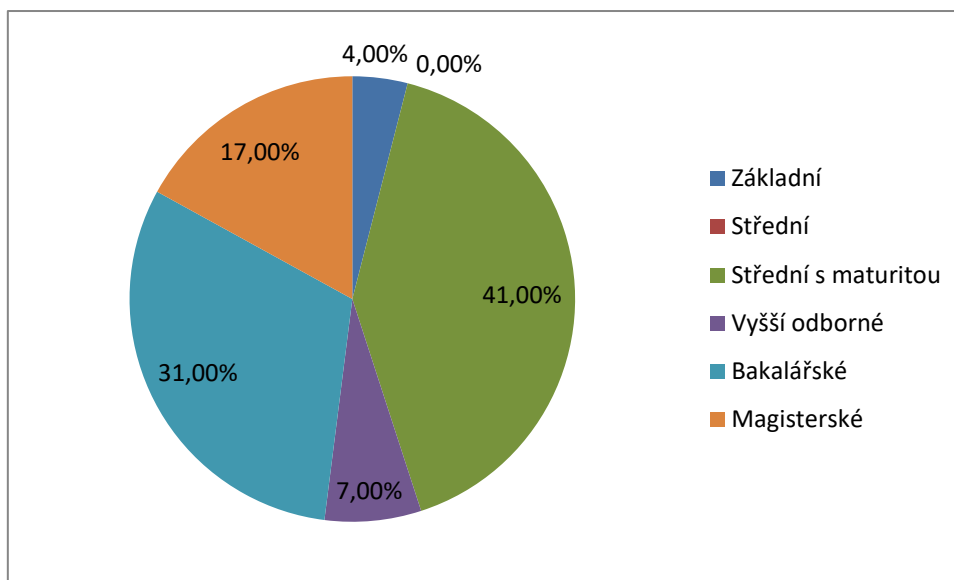
Graf 4: Rozložení respondentů podle současného zaměstnaneckého stavu



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 5 ukazuje rozložení respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání. Nejvíce bylo respondentů se střední školou s maturitou. Naopak nejméně bylo respondentů se základním vzděláním, ale i s vyšším odborným. Žádný respondent není vzdělán jen střední školou bez maturity. Vysokoškolsky vzdělaných je dohromady 48 %.

Graf 5: Struktura respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s minulým výzkumem z roku 2016 není zkoumán úplně stejný vzorek respondentů, proto mohou být i výsledky dotazníku tímto ovlivněny. Minulý výzkum pracoval s respondenty podobného složení, co se týče pohlaví i věku. Převažovali mladí, nejvíce jich bylo ve skupině 21 - 25 let a 26 - 30 let. Dohromady z těchto dvou skupin bylo 78 % respondentů. V mém výzkumu jich je dohromady 75 % a zároveň se posledního výzkumu

účastnili i respondenti z věkové skupiny 18 – 20 let. Konkrétně těch respondentů bylo 17 %, což ve výzkumu v roce 2016 nebyl žádný. Z hlediska národnosti se obou výzkumů účastnilo kolem 60 % Čechů, na druhém místě byli Slováci a zbytek respondentů tvořilo vždy pár příslušníků dalších cizích států. Výzkum z roku 2016 obsahoval názory více národností, ale v součtu na počet respondentů, kteří nebyli Čechy ani Slováky, je číslo cizinců srovnatelné pro oba výzkumy. Rozložení respondentů podle aktuálního zaměstnaneckého stavu se již pro výzkumy liší. Zatímco v roce 2016 bylo nejvíce respondentů pracujících 1 – 3 roky, v těsném závěsu byli studenti a na třetím místě se umístili pracující 3 – 6 let, aktuálního výzkumu se účastnilo přes 50 % studentů. Druhá nejpočetnější skupina byla pracující 1 – 3 roky a třetí pracující 3 – 6 let. Takové rozložení je z důvodu nižšího věku respondentů

než v předešlém výzkumu. S tím souvisí i poslední demografický údaj, a to nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Ve výzkumu z roku 2016 převažují respondenti s magisterským titulem, v aktuálním šetření převažují středoškoláci. Bakalářské vzdělání má shodně v obou výzkumech 11 % respondentů. Post-graduální studium neabsolvoval v aktuálním výzkumu žádný respondent, naopak na otázky odpovídaly i 4 % respondentů se základním vzděláním. V šetření z roku 2016 je počet respondentů z těchto dvou skupin opačný. Právě kvůli nižšímu věku i vzdělání dotázaných mohou být výsledky lehce zkreslené.

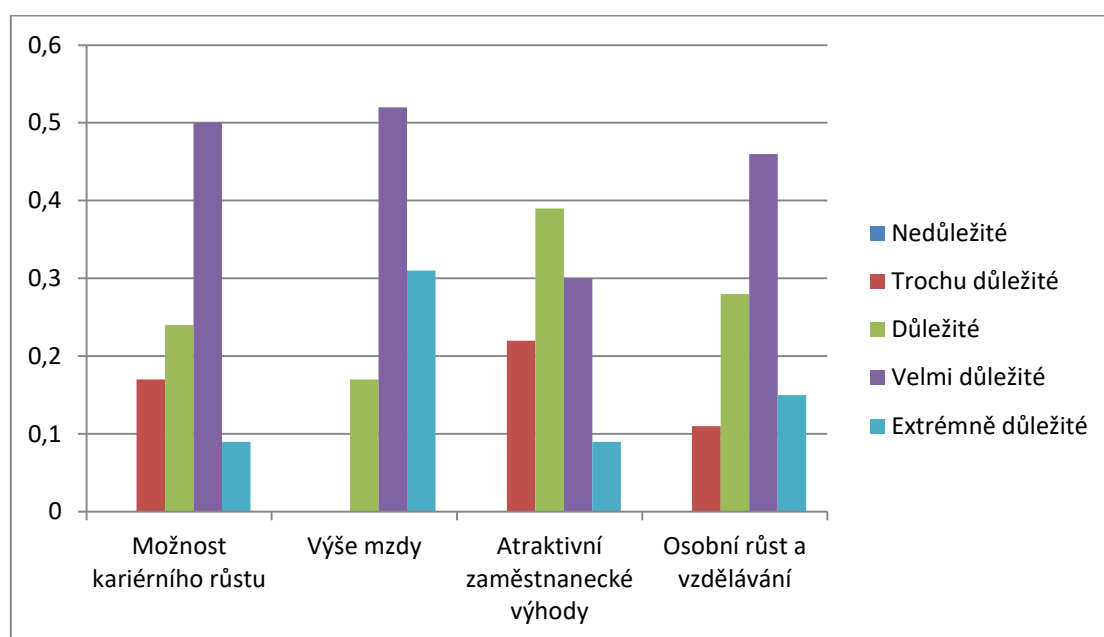
Výsledky dotazníkového šetření první části

V první části dotazníku se otázky týkaly ideálního zaměstnavatele, co by měl nabízet, jaká by měl plnit očekávání, jaký by měl být apod. Tyto otázky podnikům napoví, na čem vybudovat značku zaměstnavatele a pomocí jakých externích nástrojů. Také zde byla otevřená otázka na jmenování konkrétních firem, pro které by respondenti chtěli pracovat. Otevřená otázka byla použita i pro popsání ideálního zaměstnavatele.

První otázka se týkala důležitosti ekonomických kritérií při výběru budoucího zaměstnání. Těmito ekonomickými kritérii byla možnost kariérního růstu, výše mzdy, atraktivní zaměstnanecké výhody a osobní růst a vzdělávání. Odpovědi jsou patrné z grafu č. 6. Všechna čtyři ekonomická kritéria jsou pro respondenty důležitá, protože odpověď „nedůležité“ se neobjevila ani jednou. Nejdůležitější je podle respondentů výše mzdy v těsném závěsu za možností kariérního růstu a osobním růstem a vzděláváním. Tato tři kritéria jsou velmi důležitá pro přibližně 50% respondentů. Atraktivní zaměstnanecké výhody jsou pro respondenty nejméně důležité.

V porovnání s výzkumem z roku 2016 je v aktuálním výzkumu v popředí výše mzdy. Extrémně důležitá je pro 31 % respondentů, v roce 2016 to bylo 28 %, což není takový rozdíl, když se porovnají skupiny „extrémně důležité“ a „velmi důležité“, v roce 2016 dosáhla mzda 84 % a nyní 83 %. Kde je ale značný rozdíl, je kariérní růst a osobní růst a vzdělávání. Tato kritéria byla v roce 2016 extrémně důležitá pro 52 % a 47 %, v součtu i s hodnocením „velmi důležité“ pak 81 % a 82 %. V nynějším výzkumu jsou čísla důležitosti u těchto dvou kritérií výrazně nižší. V součtu obou stupňů důležitosti má možnost kariérního růstu 59 % a osobní růst a vzdělávání 61 %. Je to patrně opět způsobené nižším věkem i vzděláním respondentů. Atraktivní zaměstnanecké výhody dopadly v obou výzkumech přibližně stejně.

Graf 6: Důležitost ekonomických kritérií při výběru budoucího povolání

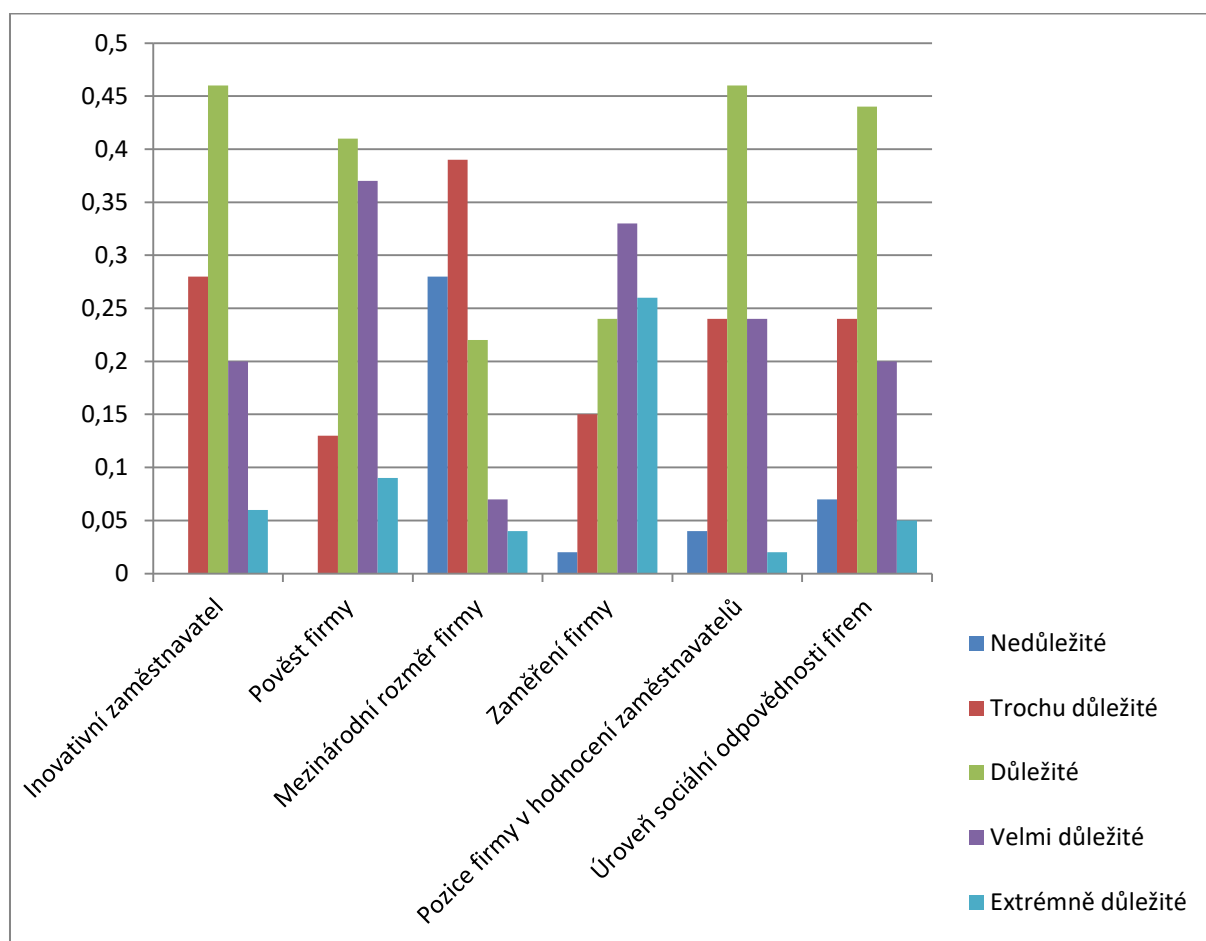


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se ptala na důležitost kritérií týkající se působení firmy. Kritérii byl inovativní zaměstnavatel, pověst podniku, mezinárodní rozměr firmy, zaměření firmy, pozice podniku v hodnocení zaměstnavatelů a úroveň odpovědnosti firem. U téhle otázky se našla kritéria velmi důležitá i značně nedůležitá. Nejdůležitější je zaměření podniku a pověst firmy. Naopak nejméně důležitý je podle respondentů mezinárodní rozměr firmy. Přesné rozdíly mezi jednotlivými kritérii jsou viditelné v grafu č. 7.

Ve výzkumu z roku 2016 byl pro respondenty nejdůležitější mezinárodní rozměr podniku, inovativní zaměstnavatel a zaměření podniku. Tady se výsledky obou výzkumů značně liší. Co se týče procent, nejpodobněji dopadlo kritérium zaměření podniku, sociální odpovědnost podniku a pozice firmy v hodnocení zaměstnavatelů.

Graf 7: Důležitost kritérií týkajících se působení firmy při výběru budoucího povolání

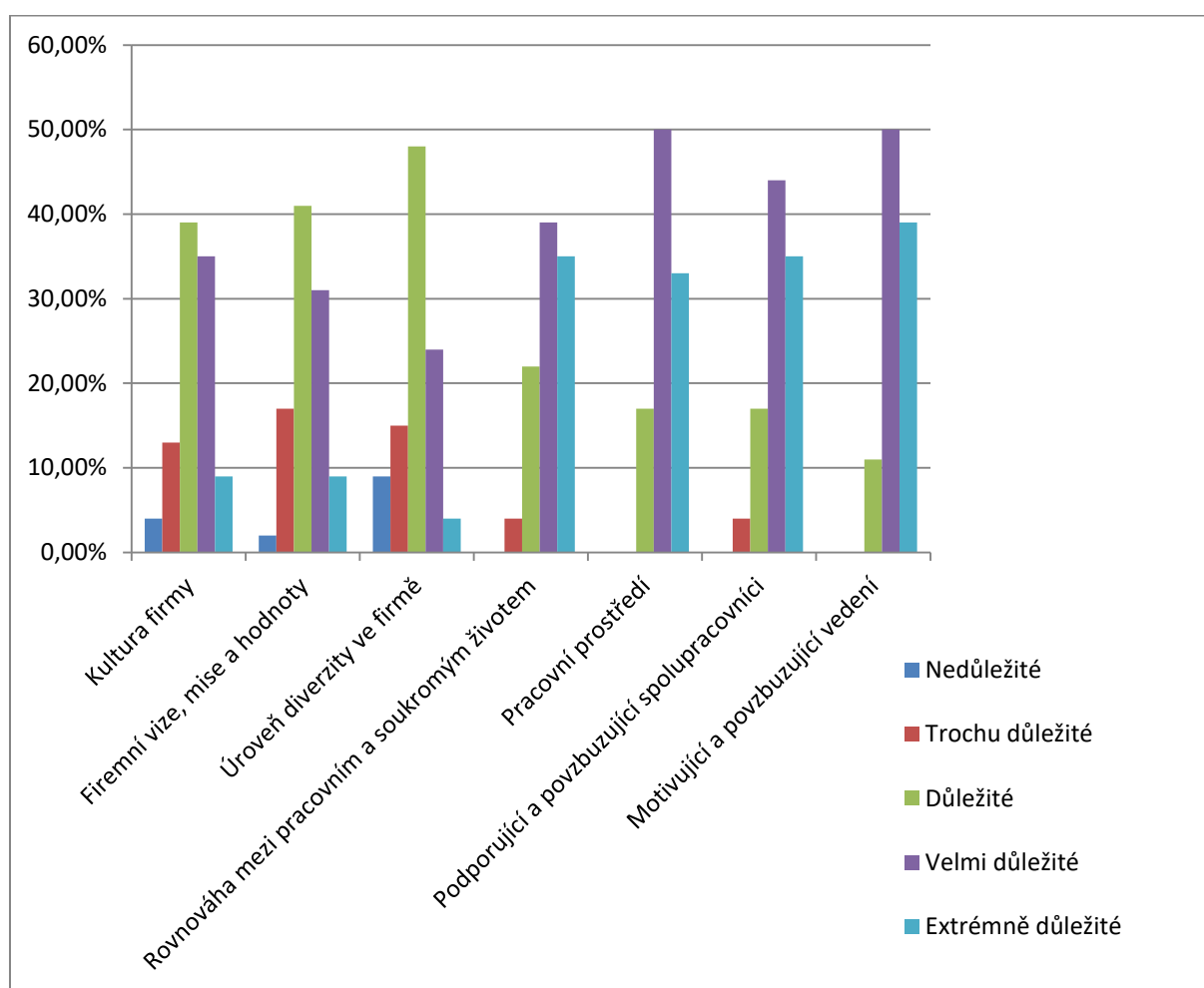


Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost sociálních kritérií při výběru budoucího zaměstnání zkoumala třetí otázka. Sociálními kritérii byla kultura podniku, firemní vize, mise a hodnoty, úroveň diverzity, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, pracovní prostředí, podporující a povzbuzující spolupracovníci a motivující a povzbuzující vedení. Nejdůležitějšími kritérii jsou podle respondentů motivující a povzbuzující vedení a podporující a povzbuzující spolupracovníci. V těsném závěsu za nimi je pracovní prostředí a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Nejméně důležitá se respondentům zdá úroveň diverzity v podniku, jak je patrné z grafu č. 8.

U této otázky se odpovědi respondentů z obou výzkumů téměř úplně shodly. Stejně je tomu i u následující otázky.

Graf 8: Důležitost sociálních kritérií při výběru budoucího povolání



Zdroj: vlastní zpracování

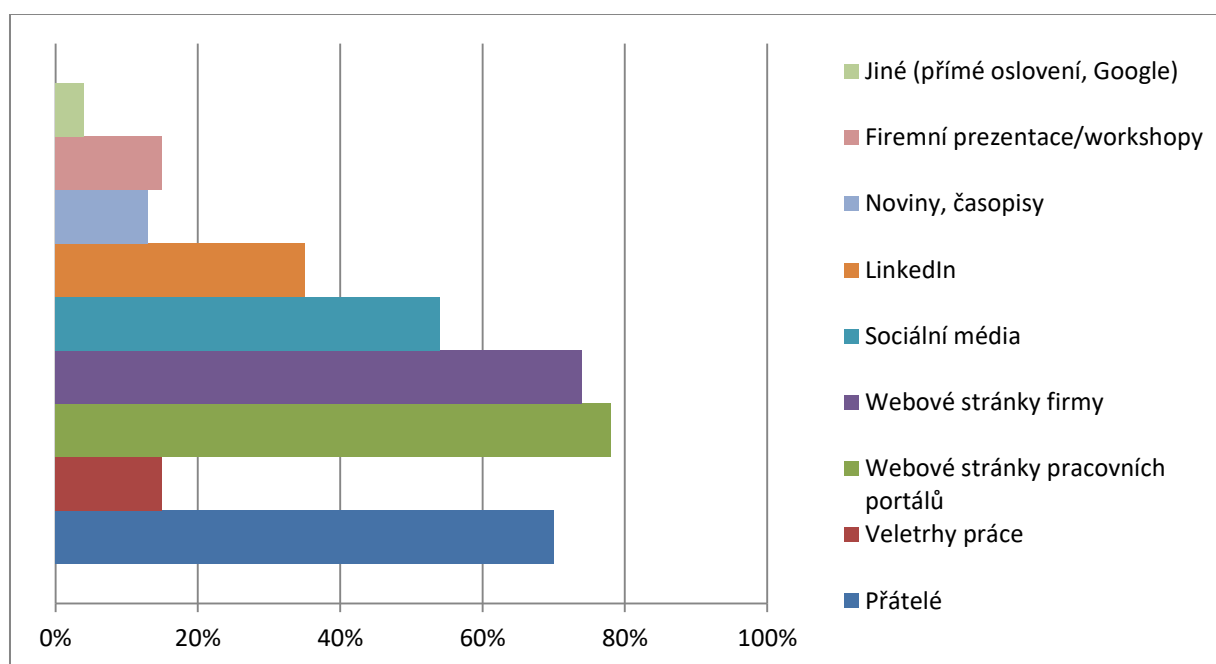
Čtvrtou otázkou bylo, zda si respondent myslí, že podniky dostatečně sdělují firemní kulturu, vizi a hodnoty potenciálním zaměstnancům. Tři čtvrtiny (74 %) si myslí, že ne. Je to patrně z důvodu, že se zaměstnavatel snaží sdělit uchazečům jiné informace, které považuje za pro ně atraktivnější. Těmi informacemi můžou být například zaměstnanecké benefity nebo možnosti kariérního růstu.

Další otázka se zabývala tím, které ze zdrojů respondent využívá pro zjištění informací o svém potenciálním zaměstnavateli. Respondenti měli na výběr z osmi možností, přičemž jich mohli vybrat více a zároveň mohli dopsat další způsob informování se. Možnosti, z kterých vybírali, byly přátelé, veletrhy práce, webové stránky pracovních portálů, webové stránky podniku, sociální média, LinkedIn, noviny a časopisy a firemní prezentace a workshopy. Nejzajímavější z možností, které respondenti dopsali, bylo přímé oslovení zaměstnavatele. Přes 78 % respondentů hledá informace o potenciálním zaměstnanci

na webových stránkách pracovních portálů. Hned za nimi se 74 % jsou webové stránky podniku a se 70 % přátelé respondentů, jež je vidět z grafu č. 9. Naopak nejméně dotázaní shánějí informace v novinách a časopisech, patrně z důvodu, že dnes už se lidé obrací spíše na svět online informací.

V porovnání s výzkumem z roku 2016 jsou si výsledky obou průzkumů velmi podobné. Prohodilo se pořadí na prvních třech místech, ale jen s nepatrnými rozdíly. V roce 2016 respondenti nejvíce dali na doporučení od svých přátel, pak hledali informace na webových stránkách společnosti a pracovních portálech. V minulém výzkumu byl LinkedIn před sociálními médii, dnes je tomu naopak. Může to být z důvodu, že dnes se počet sociálních médií zase o něco rozrostl a respondenti mají více možností, kde hledat.

Graf 9: Zdroje k hledání informací o potenciálním zaměstnavateli



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka byla otevřená a respondenti měli popsat pro ně ideálního zaměstnavatele. Odpovědi se pohybovaly nejvíce kolem vztahu se zaměstnancem, aby byl zaměstnavatel vstřícný, empatický, motivující, lidský, spravedlivý, nevykořisťující, spíše leader než nařizovatel, zajímal se o své zaměstnance a vážil si jich. Dalším okruhem byly odpovědi týkající se vzdělávání zaměstnanců, možnosti kariérního růstu, přátelské podnikové kultury, zajímavé náplně práce, možnosti flexibilní pracovní doby a work-life balance. Často se také objevila odpověď na požadavek jasné vize a cíle, kterého chce zaměstnavatel dosáhnout. Dalším požadavkem byla inovativnost zaměstnavatele, prosperita a stabilita na trhu.

V neposlední řadě respondenti chtějí zajímavé zaměstnanecké benefity a adekvátně ohodnocenou práci.

„Ten, na kterém bych během prvních pár minut poznal, že to myslí dobře, že jeho firma bude perspektivní a nebude jen další do skládačky. Bude mít jasnou vizi, bude chtít růst, půjde hlava nehlava za svým a stáhne s sebou všechny zaměstnance!“

Odpovědi se ve výzkumu v roce 2016 točily především kolem mezinárodního rozměru podniku, který se v roce 2017 téměř nevyskytl. Zbytek odpovědí je velice podobných v obou výzkumech.

Další otázka byla opět otevřená. Dotázaní měli napsat konkrétní firmu, pro kterou by rádi pracovali. Na plné čáře zvítězil Google, který označilo 29 respondentů. V závěsu za ním se umístil Apple s 14 odpověďmi. Na třetím místě skončil podnik Škoda Auto s 11 hlasy. Čtvrtým podnikem je ČEZ, a.s., který napsalo 7 respondentů. O páté místo se dělilo hned několik firem s 6 hlasy: T-Mobile, ABB, Novartis, ČSOB, a.s., Tesla, Inc., Zoot a Mafra. Podniky, které byly zmíněny pětkrát, byly IBM, L'OREAL, BCG, VW Group, McKinsey & Company, Adidas, Kofola, KPMG, Metrostav, Microsoft nebo Komerční banka a.s. Ostatní firmy by si vybralo k práci 4 a méně respondentů. Dva respondenti označili vybranou společnost za firmu, kde by byli rádi zaměstnáni.

Pořadí na prvních dvou místech se v obou průzkumech shodovalo, Google a Apple s podobným počtem hlasů. Boston Consulting Group umístěný v roce 2016 s 9 hlasy na třetím místě, v roce 2017 dostal hlasů 5. Nahradila ho česká Škoda Auto. Zbývající zmíněné podniky byly podobné, ale v roce 2017 bylo napsáno více českých podniků (ČSOB, Škoda Auto, Kofola, Metrostav apod.).

Poslední otázka první části dotazníku se respondentů ptala, zda chtějí mít vlastní podnik a nepracovat jako zaměstnanec. Shodou okolností bylo 50 % pro to, založit si vlastní podnik a 50 % chce být zaměstnáno nějakým zaměstnavatelem.

Shrnutí první části dotazníku

Z první části dotazníku je patrné, že hlavními kritérii při výběru budoucího zaměstnavatele je motivující a povzbuzující vedení, podporující a povzbuzující spolupracovníci, pracovní prostředí, skloubení pracovního a osobního života, kultura podniku, zaměření podniku a jeho pověst, výše mzdy, kariérní růst a osobní růst a vzdělávání.

Mezinárodnost firmy není pro respondenty důležitá. Podle respondentů by bylo vhodné více sdělovat vizi podniku veřejnosti a celou jeho kulturu. Zdroji, které respondenti využívají k hledání informací o svém budoucím zaměstnavateli, jsou především webové stránky pracovních portálů a samotné firmy a značnou úlohu mají také doporučení od přátel a známých. Těchto poznatků lze snadno využít při budování externí značky zaměstnavatele.

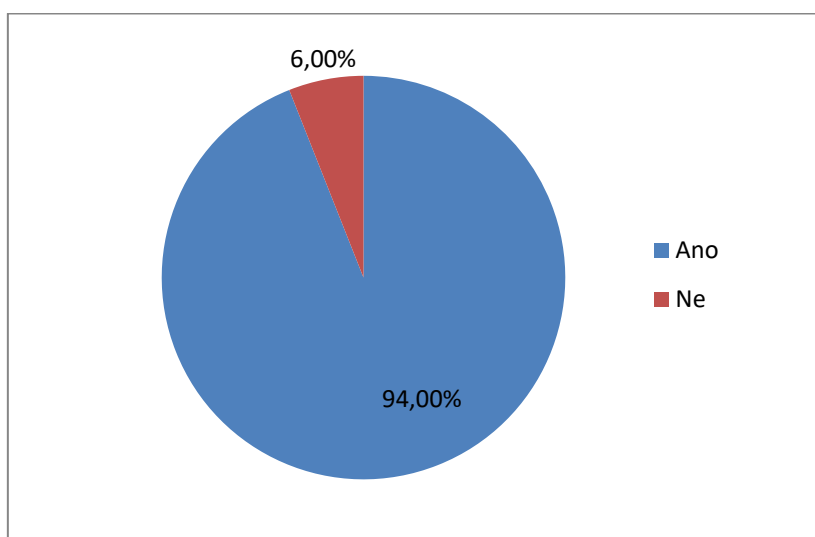
Ideální zaměstnavatel je v očích respondentů vstřícný, empatický, motivující, spravedlivý, inovativní, stabilní, umožňující kariérní růst a vzdělávání, skloubení pracovního a soukromého života, poskytující přátelskou podnikovou kulturu a zajímavou náplň práce. Firmami, kde by chtěli respondenti pracovat, byl především Google, Apple a Škoda Auto, ale zároveň přesně polovina respondentů chce mít svůj vlastní podnik.

V porovnání s výsledky z výzkumu z roku 2016 vidí nyní respondenti menší důležitost v poskytování možnosti kariérního růstu a osobního růstu a vzdělávání. Tento rozdíl může souviset s nižším věkem aktuálních respondentů a s tím souvisejícím i nižším vzděláním a menším počtem pracovních zkušeností. Stejně tak nepřikládají aktuální respondenti váhu mezinárodnosti podniku. V minulém výzkumu stál tento faktor vysoko hned v několika případech. I u popisu ideálního zaměstnavatele napsala řada respondentů mezinárodní rozměr firmy. To také asi souvisí i s vyjmenováním podniků, v kterých by respondenti chtěli pracovat. Zatímco v roce 2016 se ve výčtu neobjevil ani jeden ryze český podnik, v roce 2017 jich tu byla celá řada. Dokonce na třetí pozici se umístila Škoda Auto. Tento poznatek možná pramení z toho, že mezi respondenty v aktuálním průzkumu byli i cizinci, ale jednalo se o cizince česky mluvící a žijící v České republice, jen s jinou národností. V šetření z minulého roku se patrně mohlo jednat o cizince i nežijící v Česku. Proto jsou výsledky aktuálního výzkumu více česky smýšlející.

Výsledky dotazníkového šetření druhé části

Druhá část dotazníku pro veřejnost má za cíl zmapovat externí vnímání vybrané společnosti jako značky zaměstnavatele. Výzkum začínal otázkou, zda respondenti někdy slyšeli o dané společnosti, jejíž reakce je viditelná v grafu č. 10. 94 % odpovědělo „ANO“, což znamená velké povědomí o firmě v České republice. Respondenti účastníci se výzkumu v roce 2016 slyšeli o společnosti dokonce v 99 %.

Graf 10: Slyšel/a jste někdy o této vybrané společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Další dvě otázky druhé části byly otevřené. První zjišťovala, co si jako první respondent vybaví, když se řekne jméno vybrané společnosti. Nejčtenější odpovědí byl internetový obchod, a to u 18 % respondentů. 12 % odpovídajících se vybavil buď jen velkosklad, nebo přímo sklad pro střední Evropu v Česku. Na třetím místě byly odpovědi, že se jedná o americkou mezinárodní společnost. Tak odpovědělo skoro 11 % dotázaných. Odpovědi se 6 % bylo velké množství různého zboží pod jednou střechou. 4 % respondentů napsalo, že se jedná o moderní, perspektivní a rychle rostoucí společnost. Lehce přes 3 % měly knihy a dobré ceny. Za zmínku také stojí odpovědi distribuční centrum u Prahy, elektronika nebo doprava zdarma do práce, které dosáhly téměř 3 %. Kromě dalších odpovědí, jako gigant, čtečka, možnost získat pracovní místo a budovat kariéru nebo inovace se objevily i trochu negativní asociace respondentů. Dotázaní zmiňovali kampaně v rádiu a v metru, které přibarvují realitu, aféry spojené s podnikem, negativní reference známých, vykořisťování zaměstnanců, výhra Dronu v případě udání kolegy, stereotypní práce na směny, nepřehledné webové stránky, častý nábor nových zaměstnanců apod. Naopak pozitivně vnímají dobré mzdové podmínky, zaměstnanecké benefity, 4 pracovní dny v týdnu atd.

Výzkum z roku 2016 má velice podobné odpovědi jako nynější šetření. Odpověď internetový obchod uvedlo 21 % tehdy, 18 % dnes. V počtu pozitiv a negativ o společnosti jsou oba výzkumy taky téměř totožné. Diverzita napadla v roce 2016 13 % respondentů, dnes takřka nikoho. Naopak zase nyní napsalo 12 % respondentů, že se jedná o sklady, ale v minulém výzkumu bylo toto číslo mizivé. Také dnes již méně lidí ví, že vybraná

společnost se původně zaměřovala jen na knihy. V roce 2016 to bylo 8 % respondentů, dnes již jen 3 %.

Druhá otevřená otázka byla jen lehce pozměněná předchozí. Co se respondentům první vybaví, když si představí vybranou společnost jako zaměstnavatele. Nejčastěji se respondentům vybavily špatné pracovní podmínky, a to ve 22 %. Zmiňovali tvrdou práci, velké nároky, nemožnost vzít si dovolenou před Vánoci, manuální, rutinní práce, udavačství apod.

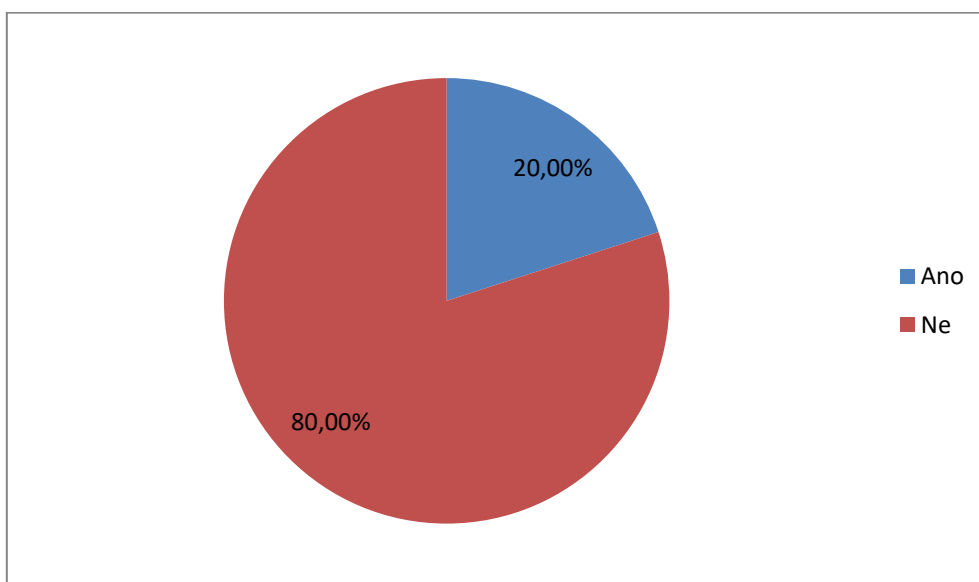
Na druhém místě se v 9 % respondentům vybavily zaměstnanecké výhody společnosti a v 8 % zajímavé finanční ohodnocení. Vybraná společnost je vnímána pozitivně u 8 % respondentů. Uváděli, že společnost považují za dobrého zaměstnavatele, lidského, motivujícího, spolehlivého, odpovědného, nabízející zajímavou práci, mající marketing na vysoké úrovni apod. Skoro 7 % respondentů uvedlo mezinárodní prostředí s americkým způsobem práce a velkým množstvím cizinců. V 6 % společnost vzbuzuje nedůvěru a pocit, že jen slibuje, ale pak dodrží jen hrstku ze svých slibů, například reklama zobrazující mzdu za 2 měsíce, aby vypadala zajímavěji. 6 % dotázaných vidělo na pracovních podmínkách pozitiva (doprava zdarma, možnost brigády, 4 dny v týdnu práce a 3 dny volna). Společnost je také u více než 4 % respondentů považována za inovativního zaměstnavatele. Ze 4 % není známa mezi respondenty jako zaměstnavatel. U méně než 4 % se objevovaly odpovědi jako velká rychle rostoucí firma, možnost osobního i kariérního růstu, velké množství zaměstnanců a jejich častá fluktuace, dojíždění za prací apod. Výsledky hodně ovlivňuje, zda respondent uvažoval jen o zaměstnancích a pracovních podmínkách v distribučních centrech nebo i v korporátních kancelářích. I přes vysoké číslo u špatných pracovních podmínek, ve výsledku po sečtení kladných odpovědí mírně převažují pozitiva. Na ty je dobré se zaměřit, aby negativa přehlušila.

Výsledky výzkumu z roku 2016 se s nynějším téměř shodují v procentu špatných pracovních podmínek a přibližují se i v počtu inovací. Celkově je ale nyní společnost vnímána více pozitivně než v předešlém roce. V minulém výzkumu uvedlo 14 % respondentů nízkou mzdu, nyní napsalo 8 % zajímavé finanční ohodnocení. Může to být trochu zkresleno i věkem a vzděláním respondentů, protože se předpokládá, že magistersky vzdělaní lidé požadují jiné ohodnocení než studenti. Mezinárodnost firmy uvedlo 7 % dotázaných, v minulém roce 16 %. Letos uvedlo 9 % respondentů zaměstnanecké výhody, jejichž číslo v minulém šetření nebylo značné. Oproti tomu nyní žádný respondent neuvedl špatné skloubení pracovního a osobního života. V předešlém roce to napsalo 8 % dotázaných.

Dvanáctá otázka se ptala respondentů, zda někdy uvažovali o vybrané společnosti jako o svém možném budoucím zaměstnavateli. Většina dotázaných odpověděla „NE“, jen necelých 20% o společnosti jako o svém možném budoucím zaměstnavateli uvažovalo, jak je patrné z grafu č. 11. Důvodů, proč respondenti odpověděli „NE“, je celá řada. Nejčastějším je s 26 % důvod, že společnost působí mimo pracovní obor respondenta. 12 % respondentů je spokojena se svým nynějším zaměstnáním a 11 % společnost ničím nezaujala nebo neví, co nabízí. 7 % tvořili respondenti, kteří ještě nevědí, kde by chtěli pracovat a 4 % dotázaných, preferuje vlastní podnik před zaměstnáním. Objevily se také důvody, že respondenti nechtějí pracovat na směny, manuálně, společnost na ně nepůsobí důvěryhodně nebo nemají rádi korporátní firmy.

V porovnání s výzkumem z roku 2016 je procento množství respondentů, kteří by chtěli pracovat ve vybrané společnosti, nižší. Tehdy to bylo 33 %. Důvody, proč tu pracovat nechtějí, se v obou výzkumech trochu lišily. Důvod, že jde o jiné odvětví podnikání, uvedli respondenti v obou šetřeních. V roce 2016 ze 43 %. 19 % měla odpověď, že danou společnost nezná jako zaměstnavatele nebo ho ničím nezaujal. Nyní je to 11 %. Zbytek odpovědí se neshodovalo.

Graf 11: Uvažoval/a jste někdy o vybrané společnosti jako o možném budoucím zaměstnavateli?



Zdroj: vlastní zpracování

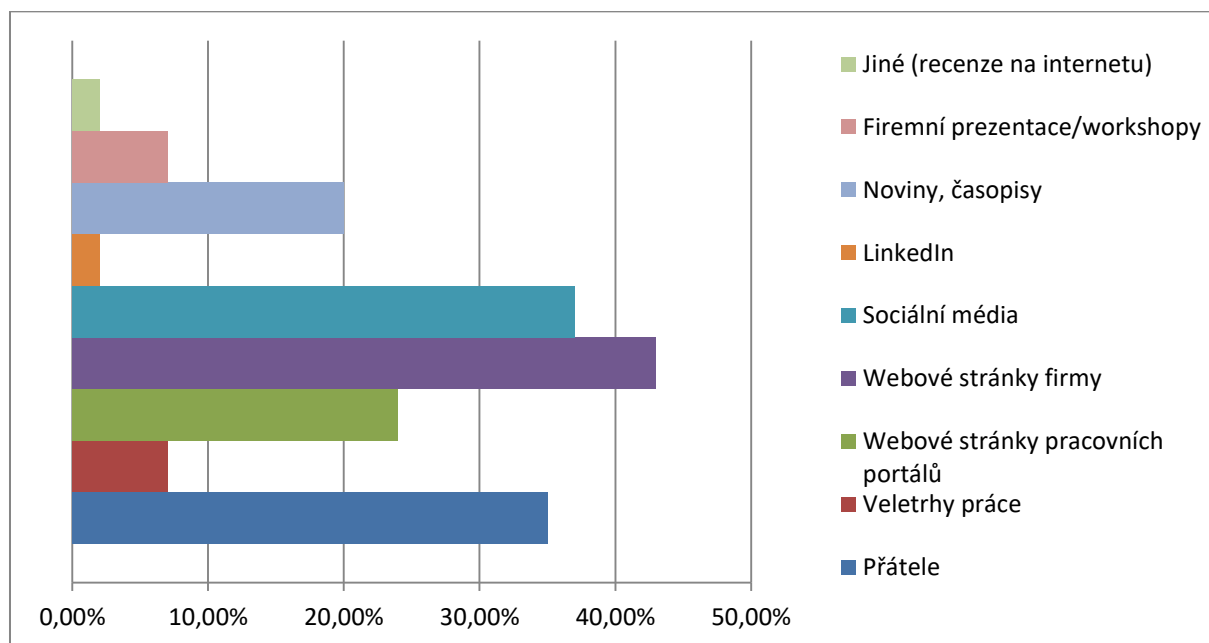
Další otázka se ptala respondentů, které zdroje využili při hledání informací o vybrané společnosti. Dotázaní si mohli vybrat z několika možností, přičemž mohli vybrat

více z nich a případně sami nějakou dopsat. Mezi možnostmi byli přátelé, veletrhy práce, webové stránky pracovních portálů, webové stránky firmy, sociální média, LinkedIn, noviny a časopisy a firemní prezentace/workshopy. Výsledky jsou patrné z grafu č. 12.

Nejčastěji respondenti vyhledávají informace na webových stránkách společnosti. Na druhém místě skončila sociální média a v těsném závěsu za nimi přátelé a známí. 2 % se o společnosti dozvěděla přes recenze na internetu.

Výsledky z obou průzkumů jsou dost podobné. První tři nejčastěji označené odpovědi se shodují jen v jiném pořadí. V roce 2016 byli na prvním místě přátelé a známí, nyní jsou na místě třetím, kde vystřídali sociální média, která jsou nyní druhá. Nejvíce respondentů označilo webové stránky společnosti, jež byly v předešlém šetření na druhém místě. Za zmínku ještě stojí menší množství odpovědí „LinkedIn“ oproti předešlému roku. Zároveň se ale zvýšil počet odpovědí u sociálních médií, takže to může být způsobeno pouze nahrazením jednoho sociálního média za druhé.

Graf 12: Zdroje k vyhledání informací o vybrané společnosti



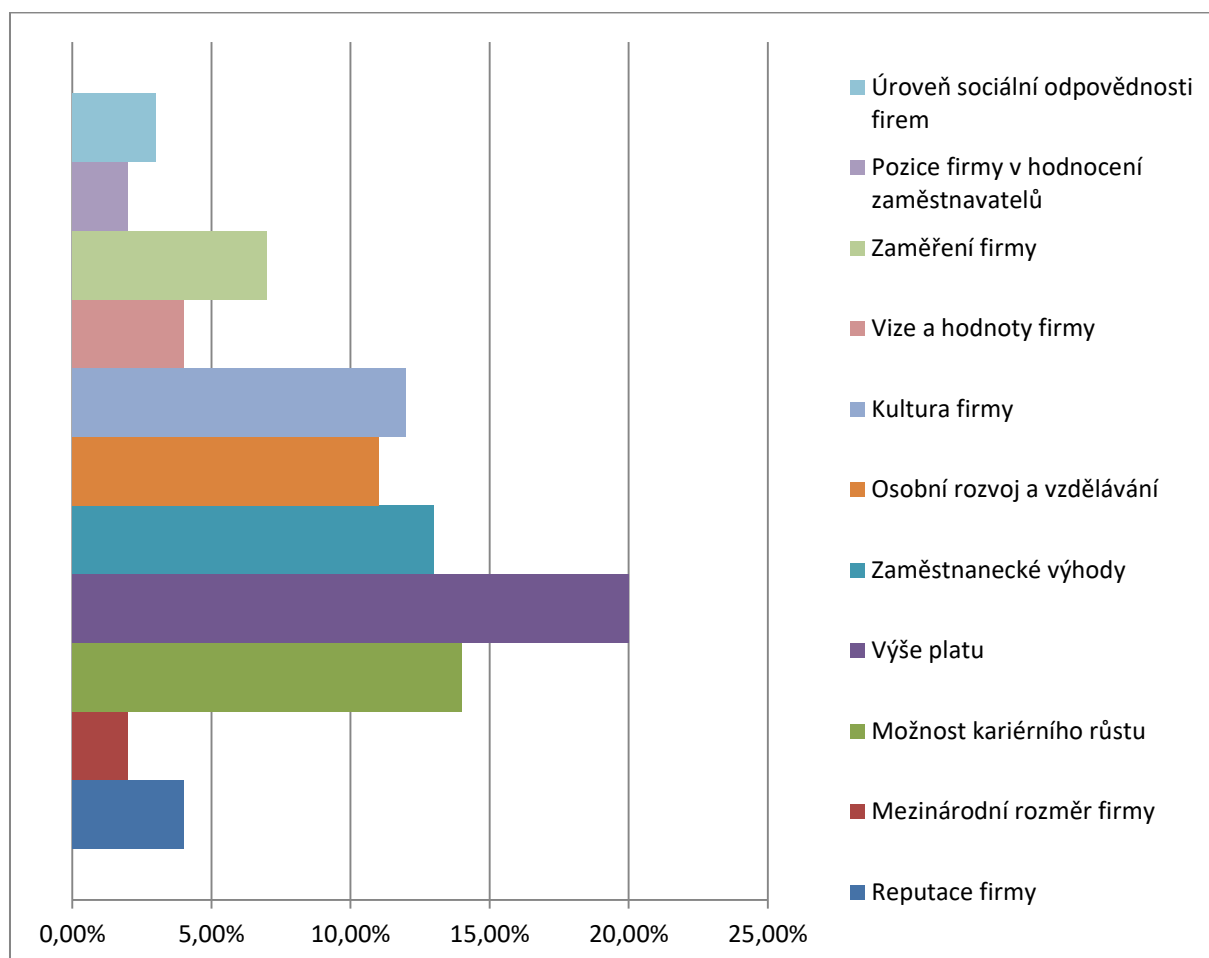
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku pro veřejnost se ptala na to, co by respondenty přilákalo do společnosti. Dotázaní si mohli vybrat z možností: reputace firmy, mezinárodní rozměr firmy, možnost kariérního růstu, výše mzdy, zaměstnanecké výhody, osobní rozvoj a vzdělávání, kultura firmy, vize a hodnoty firmy, zaměření firmy, pozice firmy v hodnocení zaměstnavatelů a úroveň sociální odpovědnosti firem. Výsledky je možné najít v grafu č. 13.

Největším lákadlem je výše mzdy. Po ní vychází se 14 % možnost kariérního růstu a s 13 % zaměstnanecké výhody. Nejméně důležité je pro respondenty úroveň sociální odpovědnosti firem, pozice podniku v hodnocení zaměstnavatelů, mezinárodní rozměr firmy a vize a hodnoty podniku.

U této otázky se výsledky obou výzkumů liší. U šetření v roce 2016 byl pro respondenty nejdůležitější mezinárodní rozměr firmy. Nyní je pro respondenty nejméně důležitý. Ani pověst firmy by aktuální respondenty oproti předchozím do firmy nepřilákala. Možnost kariérního růstu i zaměstnanecké výhody by zaujaly podobné množství respondentů v obou letech. Výše mzdy je v aktuálním roce lákadlem číslo jedna. V předešlém výzkumu byla až pátá v pořadí. I kultura podniku je nyní žádanější než dřív. Shodně nízko v obou letech skončila pozice firmy v hodnocení zaměstnavatelů a úroveň sociální odpovědnosti firem.

Graf 13: Co by vás přilákalo do firmy?



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí druhé části dotazníku

V druhé části dotazníku vyplynulo na povrch, že povědomí o vybrané společnosti je veliké (94 %), ale respondentů, kteří by v něm chtěli pracovat je už hodně málo (20 %). Nejčastějšími důvody, proč dotázaní neuvažují, že by ve společnosti pracovali, je jiné odvětví podnikání, spokojenost se současným zaměstnáním, společnost je ničím nezaujala nebo o ní nikdy neuvažovali. Respondenti psali hned ve dvou otázkách asociace spojené s vybranou společností, jednou ve spojitosti obecně se společností a podruhé s vybraným podnikem v pozici zaměstnavatele. Asociacemi použitými respondenty pro firmu byly především internetový obchod, sklad, americká mezinárodní společnost apod. Při vypisování asociací spojených s vybranou společností jako zaměstnavatelem se objevily špatné pracovní podmínky v čele, dále také zaměstnanecké výhody, zajímavé finanční ohodnocení apod. Šlo o pozitivní i negativní spojení, ale o něco málo převažovala pozitiva. Součástí dotazníku bylo i zjištění zdrojů, z kterých se respondenti dozvídají o společnosti. Z nich převažovaly webové stránky společnosti, sociální média a přátelé a známí. Poslední otázka dotazníku měla za úkol zjistit, co by respondenty do firmy případně přilákalo. Největším lákadlem byla výše mzdy, možnost kariérního růstu a zaměstnanecké výhody.

Při porovnávání výsledků s výsledky z výzkumu v roce 2016 se druhá část dotazníku příliš nelišila od té první, protože i zde v roce 2016 stojí v popředí mezinárodní rozměr podniku, ale u respondentů v roce 2017 má jen mizivou hodnotu. Respondenti v roce 2016 měli větší ponětí o vybrané společnosti a i větší procento z nich by v něm chtělo pracovat. Stejně tak i diverzita v roce 2016 hrála pro respondenty větší roli než nyní. Ve volných asociacích ke společnosti nenapadla v aktuálním výzkumu nikoho. V předešlém roce byla společnost vnímána negativněji a respondenti kladli větší důraz na pověst podniku. V aktuálním výzkumu byli dotázaní více orientovaní na mzdu a zaměstnanecké výhody než v předešlém roce. Je to způsobené patrně zase tím, že šlo o mladší respondenty s nižším vzděláním a jinými prioritami.

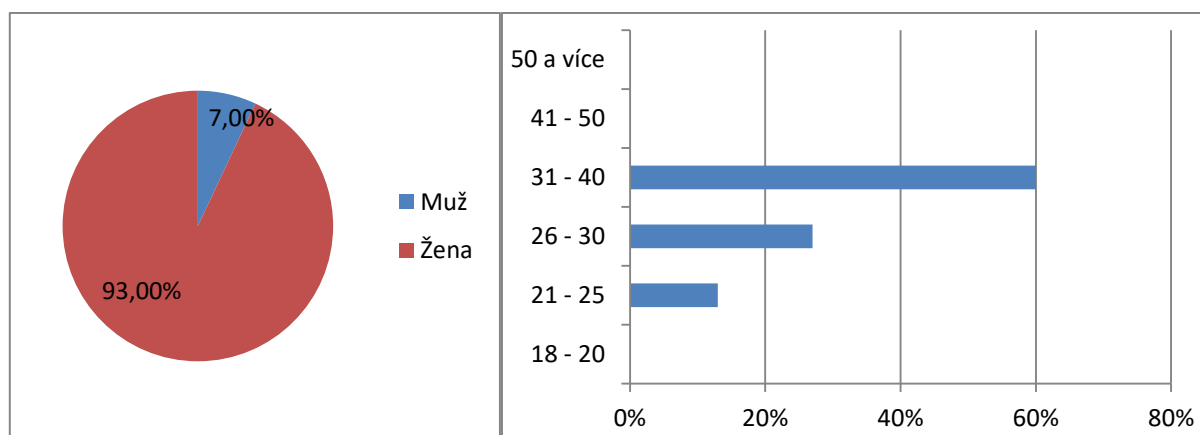
11.2. Výzkum ve vybrané společnosti

Výzkum ve vybrané společnosti probíhal pomocí anonymního online dotazníku obsahujícího 22 otázek, z nichž posledních pět, stejně jako v dotazníku pro veřejnost, se týkalo demografických údajů. V dotazníku převažovaly uzavřené otázky, otevřené byly jen tři. Dotazník obsahoval dvě části. První část je tou hlavní, kde jsou klíčové otázky týkající se názorů a postojů respondentů ke svému zaměstnavateli. Druhá část zjišťuje demografické údaje respondentů. Výzkum probíhal během listopadu 2017 a zúčastnilo se ho 25 zaměstnanců společnosti pracujících v korporátní kanceláři v Praze. Celý dotazník obsahuje příloha č. 2. Cílem výzkumu bylo zjistit vnímání společnosti jako zaměstnavatele jeho zaměstnanci, tedy vnímání interní značky zaměstnavatele. Na základě výsledků lze poté ovlivnit interní nástroje budování značky zaměstnavatele, aby byly efektivnější a účinnější.

Struktura respondentů

Vybrané zaměstnance společnosti tvořili z 93 % ženy, jak je patrné z grafu č. 14. Ve stejném grafu je také rozdělení respondentů podle věku. Nejvíce respondentů se vyskytovalo ve věkové skupině 31 – 40 let. Nikdo nebyl starší 41 let a mladší než 21.

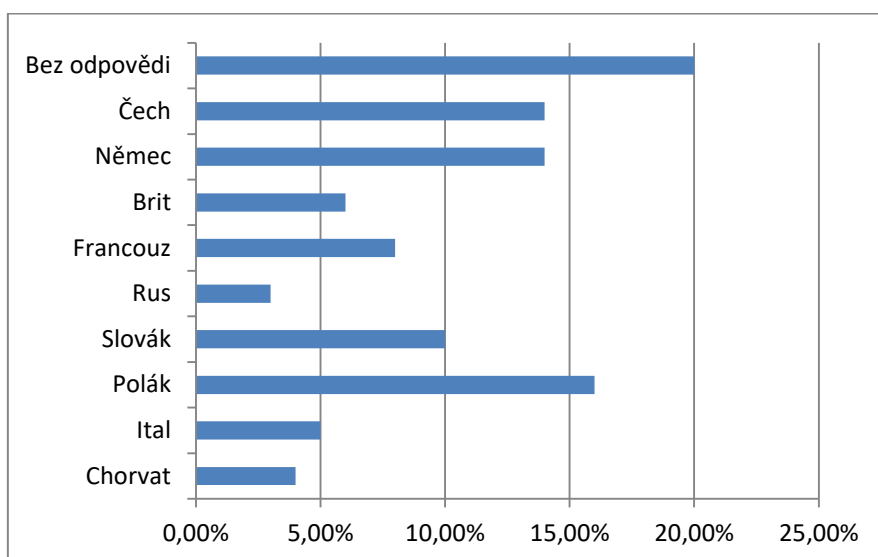
Graf 14: Pohlaví a věková struktura respondentů z vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala národnosti dotázaných. Odpovědi byly velice rozmanité. Je možné je vidět v grafu 15. Odpověď na tuto otázku nebyla povinná, aby nebyl na respondenty vyvíjen tlak a měli jistotu zachování anonymity. 20 % respondentů této možnosti neodpovídat využilo. Z dotázaných, kteří na otázku odpověděli, bylo nejvíce Poláků, Němců a Čechů. Naopak nejméně respondentů bylo ruské národnosti.

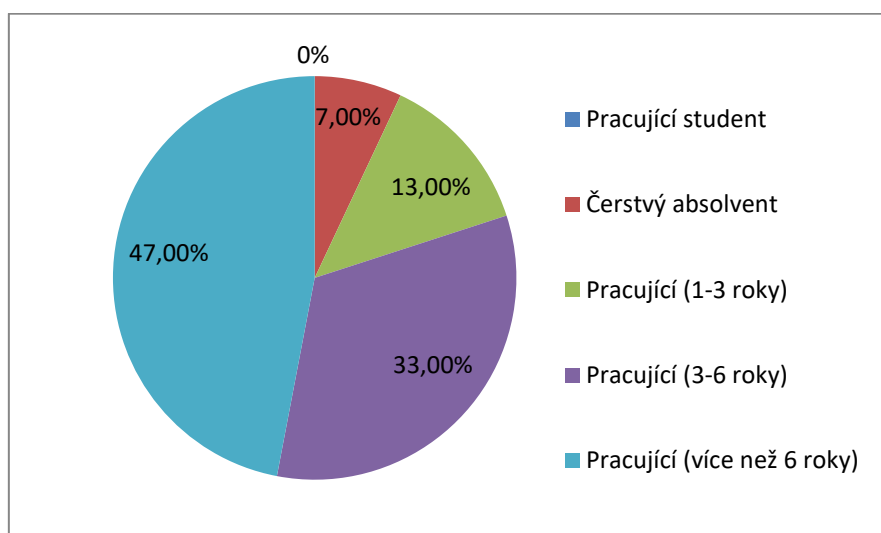
Graf 15: Struktura respondentů podle národnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední demografická otázka zjišťovala rozložení respondentů podle současného stavu zaměstnání. Pracující student se mezi respondenty nevyskytl, pravděpodobně kvůli tomu, že mezi respondenty jich bylo málo tak nízkého věku. Skoro polovina respondentů pracuje již více než 6 let a přes 30 % zaměstnanců dělá 3 až 6 let. Vše je vidět v grafu č. 16.

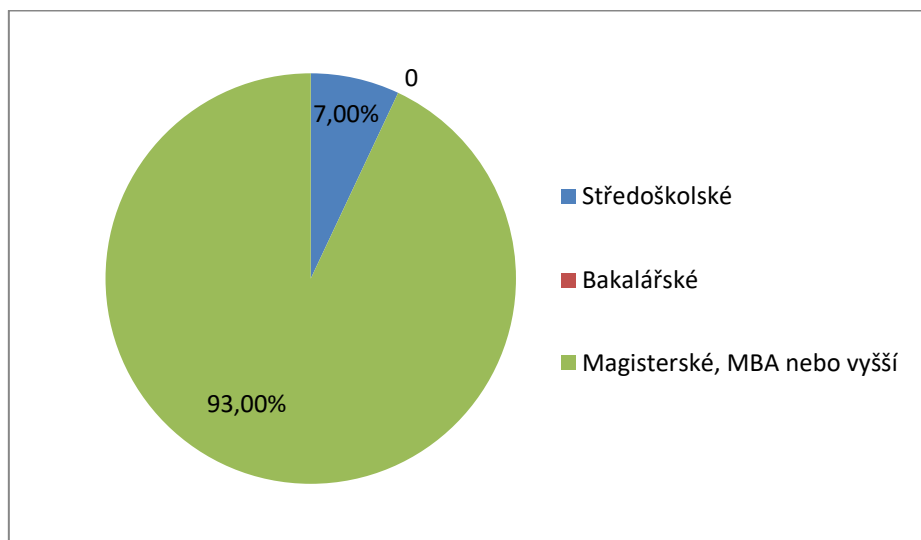
Graf 16: Rozložení respondentů podle současného stavu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední demografická otázka se týkala nejvýše dosaženého vzdělání respondentů. Jen 7 % respondentů měli dokončenou jen střední školu, zbytek měli magisterské nebo vyšší vzdělání. Na bakalářském stupni neskončil žádný dotázaný, jak je vidět v grafu č. 17.

Graf 17: Rozložení respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s výzkumem z roku 2016 tvoří větší část respondentů ženy (tehdy 70 %). Věkové složení dotázaných se značně liší. V roce 2016 převažovala skupina 26 – 30 let, ta je nyní až druhá v pořadí za skupinou 31 – 40 let. Obecně jde o trochu starší respondenty, protože skupina 21 – 25 let je méně početná než v předešlém roce. Naopak staršího respondenta než 40 let výzkum neobsahoval. V minulém šetření jich byly 4 %. Co se týká národnosti, tak minulý výzkum nebyl tak pestrý, obsahoval jen Čechy, Slovaky a jednoho Rusa. Množství Čechů výrazně ubylo (z 65 % na 14 %) ve prospěch cizinců. Počet Slováků se také snížil (z 30 % na 10 %). Místo nich byli mezi respondenty Poláci, Němci, Britové, Italové, Francouzi a Chorvati. V porovnání s minulým výzkumem přibýlo magistersky vzdělaných respondentů (57 % loni) a ubylo středoškolsky vzdělaných (ze 13 % na 7 %). Mezi respondenty nebyl ani jeden bakalář, v roce 2016 jich bylo 30 %. S věkem souvisí i doba, po kterou byli respondenti v pracovním procesu. Tato doba totiž byla vyšší než v předchozím výzkumu. Loni převažoval pracující 1–3 roky (35 %), dnes dominuje pracující více než 6 let (loni 30 %). Skupina na druhém místě je v obou výzkumech stejná, 3–6 let. Loňský výzkum obsahoval 4 % studentů, nyní není žádný, ale navíc oproti minulému roku bylo mezi respondenty 7 % absolventů.

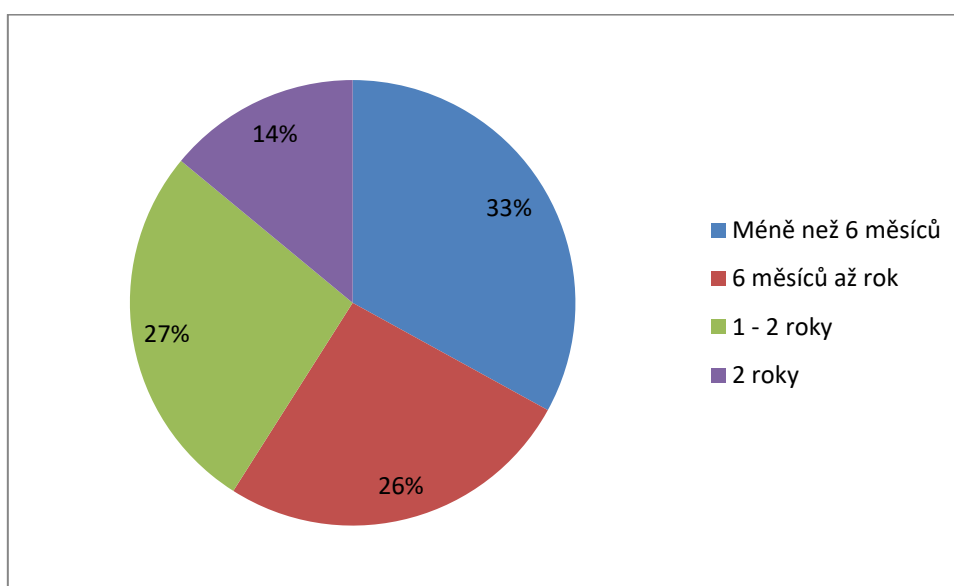
Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník začíná otázkami týkajícími se doby strávené ve společnosti, jak se o podniku respondent dozvěděl, co ho přilákalo, zda je na svého zaměstnavatele hrdý. Následuje otevřená otázka, co se respondentům ve společnosti nejvíc líbí. Po další otázce týkající se

toho, co respondenty k práci ve společnosti nejvíce motivovalo, pokračují dvě otevřené otázky o popsání typického zaměstnance společnosti a popsání podnikové kultury společnosti. Další dvě otázky se ptají na firemní vize a hodnoty. Následujících šest otázek se týká vyjádření svého názoru k daným výročkům. Poslední otázka zjišťuje případný důvod odchodu ze společnosti.

První otázka hlavní části dotazníku se ptala na dobu strávenou ve společnosti. 33 % respondentů tu pracuje méně než 6 měsíců. Po dobu dvou let je zde zaměstnáno 14 % respondentů. Procentuální složení všech skupin je patrné z grafu č. 18.

Graf 18: Doba strávená ve vybrané společnosti



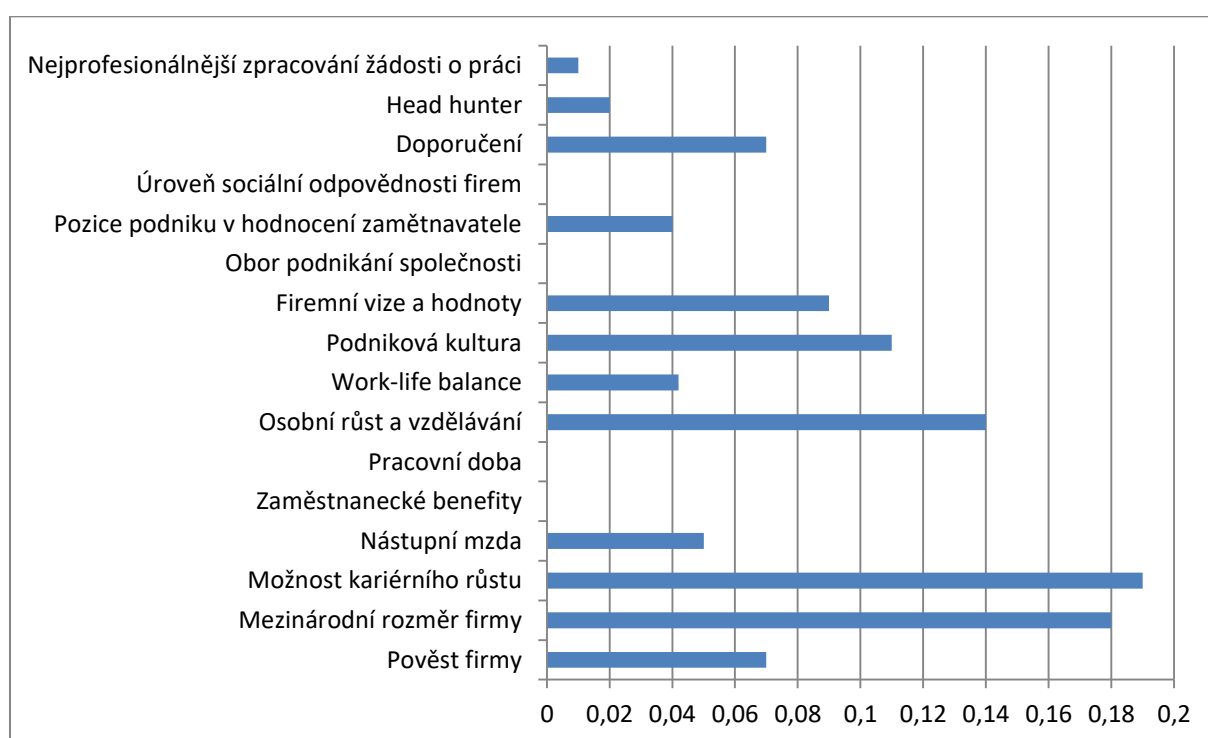
Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s výzkumem z roku 2016 je složení respondentů podle doby strávené ve firmě téměř opačné. Tehdy převažovala skupina pracujících 6 měsíců až 1 rok a na druhém místě byla skupina více než 2 roky v podniku. Nejméně bylo pracujících ve společnosti méně než 6 měsíců, kterých je nyní nejvíce. Patrně to bude tím, že v roce 2016 se pobočka v Praze zajížděla a potřebovala zde zkušené zaměstnance, kteří už podnik znají a nebudou svými začátky pro podnik přítěží. Dnes již kancelář funguje o něco delší dobu, má své stálé zaměstnance, na které je spolehnutí a mohou zaučovat nově příchozí.

Další otázkou, na kterou respondenti odpovídali, bylo, co je do společnosti přilákalo. Mohli si vybrat z několika možností nebo dopsat svou vlastní. Možnosti byly doporučení, úroveň sociální odpovědnosti firem, pozice podniku v hodnocení zaměstnavatele, obor podnikání společnosti, firemní vize a hodnoty, head hunter, podniková kultura, work-life

balance, osobní růst a vzdělávání, pracovní doba, zaměstnanecké benefity, nástupní mzda, možnost kariérního růstu, mezinárodní rozměr firmy a pověst firmy. Respondenti mohli vybrat nejvýše 6 možností včetně dopsání jedné své. Toho využil jen jeden respondent, který byl spokojen s vybranou společností ve smyslu nejrychlejšího a nejprofesionálnějšího zpracování žádosti o práci. Ostatní výsledky jsou patrné z grafu č. 19. Největším lákadlem byla pro respondenty možnost kariérního růstu. Hned za tím byl mezinárodní rozměr firmy. Třetí nejdůležitější lákadlo je osobní růst a vzdělávání. Naopak vůbec pro ně nebyla důležitá úroveň sociální odpovědnosti firem, obor podnikání, pracovní doba a zaměstnanecké benefity. To je zajímavý poznatek, protože benefity se společnost ráda chlubí, ale velký vliv na kandidáty to patrně nemá.

Graf 19: Co respondenty přilákalo do společnosti

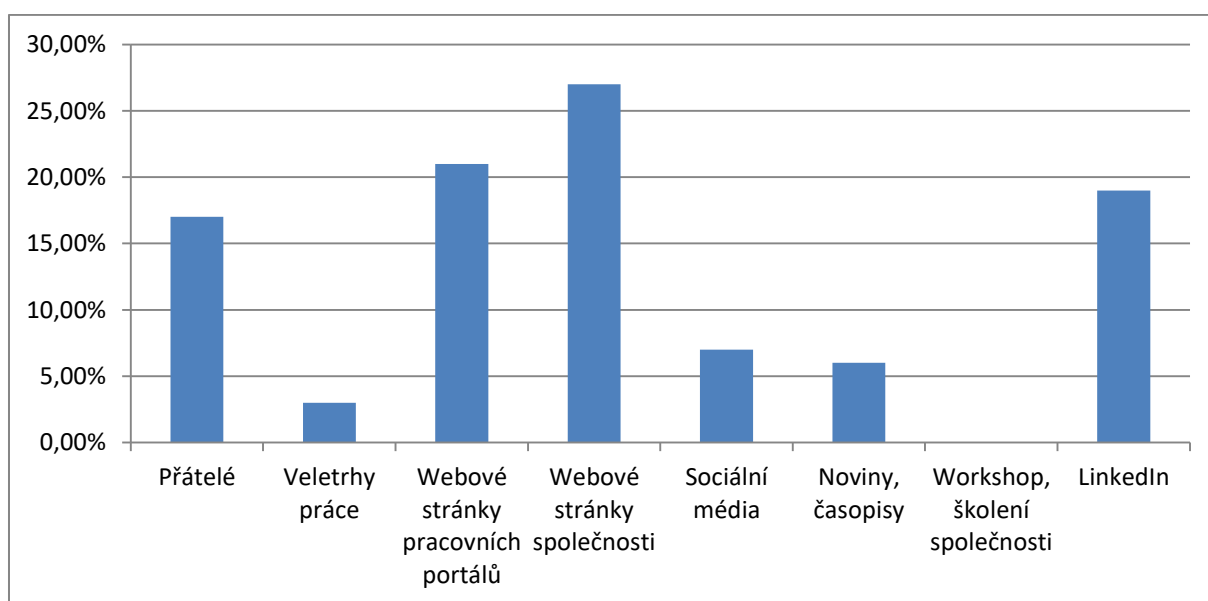


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumu z roku 2016 se u této otázky téměř shodují s nynějším výzkumem. Na prvních dvou místech zvolili respondenti možnost kariérního růstu a mezinárodní rozměr podniku. Výzkumy se lišily třetím místem. V roce 2016 tam byla pověst firmy, kterou vidí respondenti v roce 2017 až na sedmé pozici. S vynecháním pověsti podniku jsou další místa shodná v obou šetřeních. Změna opět nastává až u doporučení, které stojí v nynějším průzkumu na šestém místě místo firemní vize a hodnot z minulého výzkumu.

Třetí otázka se týkala zdrojů, ze kterých se respondenti dozvěděli o vybrané společnosti. Měli opět na výběr z možností a jednu mohli i sami dopsat. Této možnosti tentokrát nikdo nevyužil. Respondenti mohli vybírat z webových stránek pracovních portálů, webových stránek firmy, sociálních médií, novin a časopisů, workshopů a školení společnosti, LinkedInu, veletrhů práce a doporučení od přátel. Nejvíce respondentů označilo webové stránky společnosti jako hlavní zdroj, odkud se o společnosti dozvěděli. Dále na webových stránkách pracovních portálů, LinkedInu a od přátel. Naopak školení a workshopy společnosti neoznačil žádný respondent, viz graf č. 20.

Graf 20: Zdroje k získání informací o vybrané společnosti

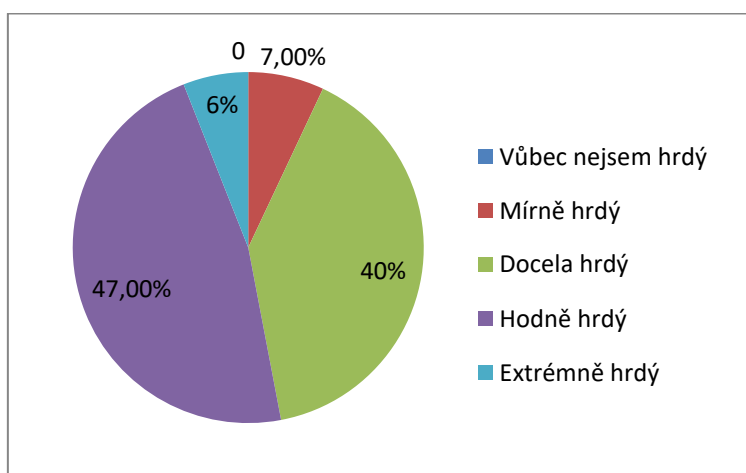


Zdroj: vlastní zpracování

V minulém výzkumu z roku 2016 byly nejčastějším zdrojem k získání informací o společnosti webové stránky pracovních portálů, které jsou nyní na druhém místě a naopak aktuálně na první pozici webové stránky společnosti, byly v roce 2016 na místě druhém. Značný posun zaznamenal LinkedIn, protože aktuálně ho respondenti označili jako třetí nejvyužívanější, ale v roce 2016 byl až předposledním využívaným zdrojem. Za LinkedInem následují nyní přátelé a sociální média, které v roce 2016 stála na 3. a 4. místě.

Další otázka zjišťovala, jak moc je respondent hrdý na svého zaměstnavatele. Žádný respondent neodpověděl, že by na svého zaměstnavatele nebyl vůbec hrdý. Z grafu č. 21 je vidět, že téměř polovina respondentů je na svého zaměstnavatele hodně hrdá. Docela hrdých je 40 % dotázaných a extrémně hrdých 6 %.

Graf 21: Úroveň hrdosti ke svému zaměstnavateli



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako v aktuálním výzkumu ani v roce 2016 žádný respondent neoznačil odpověď, že by na svého zaměstnavatele nebyl vůbec hrdý. Zbytek odpovědí je také téměř srovnatelný, jen v roce 2016 se respondenti méně uchýlovali k neutrálnosti.

Pátá otázka byla otevřená a ptala se respondentů na to, co se jim na práci ve vybrané společnosti líbí nejvíc. 47 % respondentů se v práci nejvíce líbí spolupráce a skvělá atmosféra v týmu, který se skládá z inspirativních a přátelských lidí. 30 % tázaných zaměstnanců uvedla výzvy a příležitosti. Dynamické a stále se rozvíjející prostředí s příležitostmi, které přináší zaměstnancům zkušenosti a možnosti rozvoje. Právě rychlý vývoj a neustálý pohyb vpřed, že na nudu není prostor, uvedlo 15 % respondentů. 6 % napsalo mezinárodní prostředí. Objevily se i odpovědi o principech vedení, že se zaměstnancům líbí jejich každodenní užití při všech činnostech a nejde jen o prázdná slova na zdi. Další uvedli, že společnost respektuje své zaměstnance, podporuje vizionáře a inovátory k objevům a myšlení ve velkém.

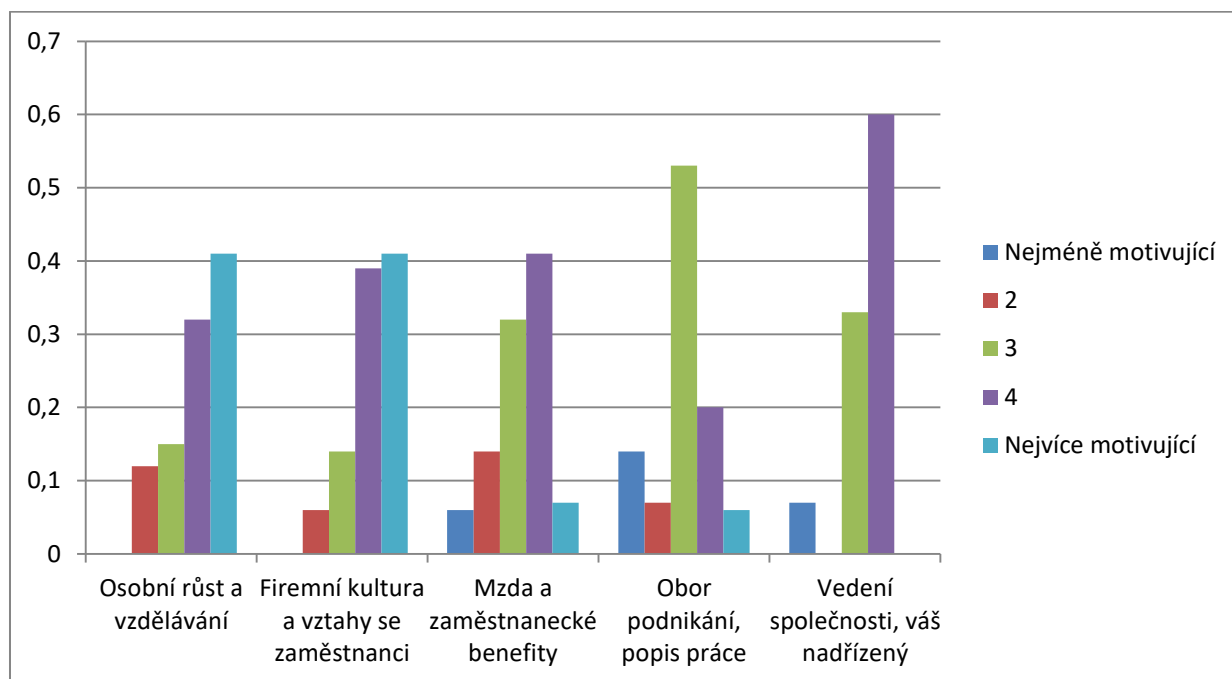
Odpovědi na tuto otázku jsou téměř shodné s odpověďmi v minulém výzkumu z roku 2016. Taky se zde respondenti zmiňovali o lidech, atmosféře v týmu, kultuře podniku, neustálých změnách a rozmanitosti v práci, řadě příležitostí ke zdokonalení dovedností a růstu.

Další otázka byla, co zaměstnance motivovalo nejvíc k práci v dané společnosti. Respondenti odpovídali na škále pěti stupňů od „nejméně motivující“ po „nejvíce motivující“. Výsledky jsou zpracované ve dvou grafech níže (graf č. 22 a 23). První graf zobrazuje všechny motivátory k práci ve společnosti, a u každého z nich je vidět, jak moc je pro respondenty daný motivátor důležitý. V druhém grafu jsou prohozené osy, takže lze

vyčíst, které nástroje jsou nejvíce nebo naopak nejméně motivující. Těmito nástroji byl osobní růst a vzdělávání, firemní kultura a vztahy se zaměstnanci, mzda a zaměstnanecké benefity, obor podnikání, popis práce a vedení společnosti a nadřízený. Nejvíce motivující je podle respondentů osobní růst a vzdělávání a firemní kultura a vztahy se zaměstnanci. Značně motivující je vedení společnosti a nadřízený. Průměrně motivující je obor podnikání. Mzda a zaměstnanecké benefity vyšly jako spíše motivující.

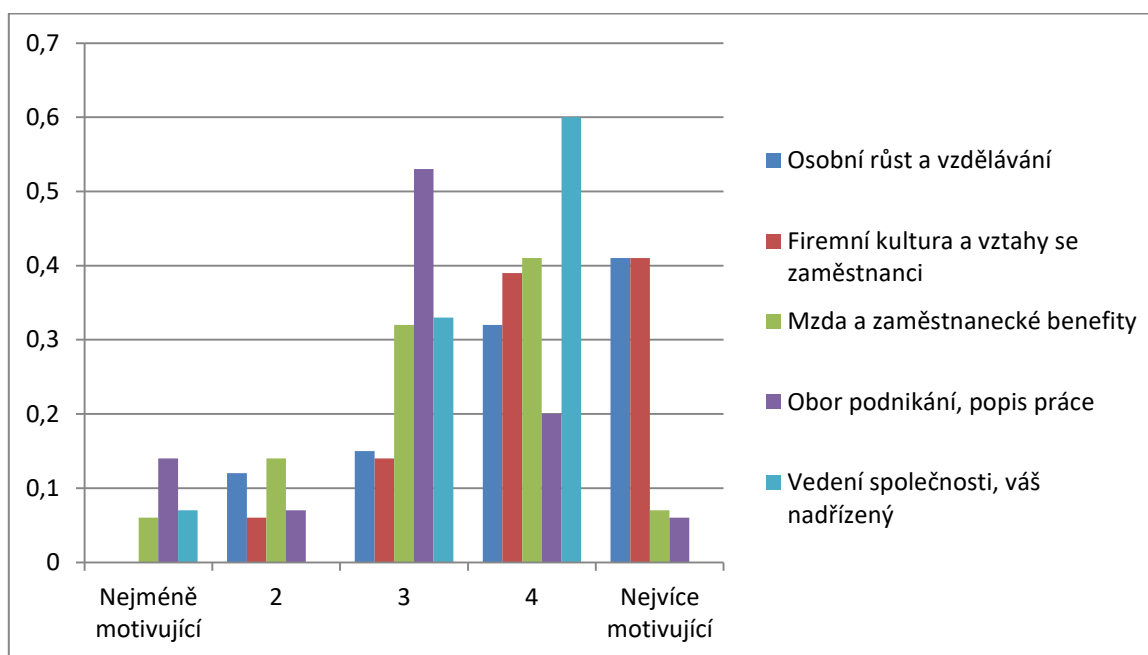
Aktuální výzkum se s tím v minulém roce shoduje jen na první pozici, osobní růst a vzdělávání. Na druhém místě respondenti loni označili obor podnikání, který je dnes až předposledním motivátorem v pořadí. Třetím motivátorem bylo vedení podniku, ale v aktuálním výzkumu je až na poslední pozici. Místa těchto dvou zabrala kultura společnosti a vztahy se zaměstnanci a mzda a zaměstnanecké výhody. Z toho vyplývá, že společnost lépe než v předešlém roce vytváří dobrou atmosféru na pracovišti a i ohodnocení práce je adekvátní.

Graf 22: Motivátory k práci v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Nejvíce a nejméně motivující prostředky k práci v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

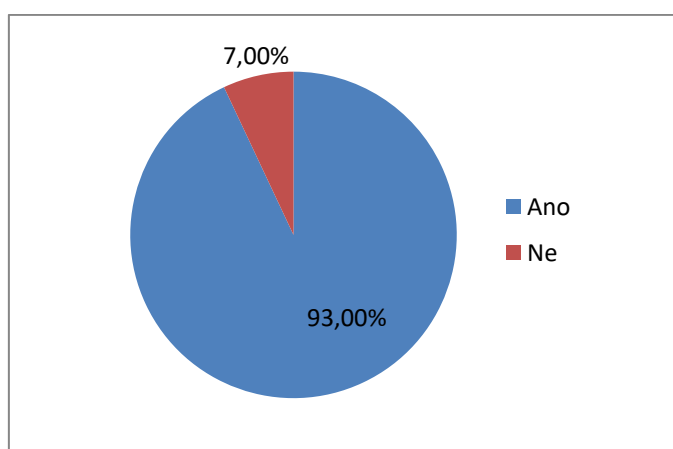
Dotazník pokračoval dvěma otevřenými otázkami. První byla, jak by respondent popsal typického zaměstnance vybrané společnosti. Nejčastější odpovědí byla otevřenost zaměstnance, a to u více než 50 % respondentů. Další velmi četnou odpovědí byla přátelskost a týmovost podle 40 % respondentů. Dychtivost rozvíjet se v různorodých dovednostech napsalo 33 % respondentů a požadavek na nízký věk 26 %. 18 % dotázaných uvedlo, že zaměstnanec musí být pracovitý, aktivní, zvědavý, milovat výzvy a zvládat multitasking. Typický zaměstnanec vybrané společnosti by tedy měl být mladý, otevřený, přátelský, aktivní, zvědavý, pracovitý, ochotný, odolný vůči stresu, dychtivý rozvíjet se, ovládající multitasking a milující výzvy.

Druhá otevřená otázka byla, jak by respondenti popsali podnikovou kulturu vybrané společnosti. Odpovědi na tuto otázku byly ještě více různorodé než na tu předchozí. Nejvíce se opakovala odpověď přátelská, ale často zazněla i multikulturní, unikátní, zvláštní nebo založená na principech vedení. Dalšími odpověďmi byla spontánní, velmi uvolněná, pokud jde o mezilidské vztahy, rychlá, rozmanitá, tolerantní, neustálý pokrok, snadná komunikace, méně hierarchická a starající se o své zaměstnance, aby měli to nejlepší a byli vyslyšeni.

Odpovědi na obě předchozí otázky se velice podobají odpovědím ve výzkumu z roku 2016. Jediný rozdíl byl v tom, že v aktuálním výzkumu nikdo neuvedl, že by byla kultura zaměřena na zákazníka. Zbytek odpovědí byly stejného významu jako z roku 2016.

Další otázky již byly uzavřené. Devátou otázkou dotazníku bylo, zda respondenti znají vizi a hodnoty vybrané společnosti a všichni respondenti odpověděli „ANO“. Další otázka navazovala na tu předchozí, protože se ptala, zda se respondenti s vizí a hodnotami společnosti ztotožňují. Výsledky jsou v grafu č. 24. 93 % respondentů se s vizí a hodnotami ztotožňují. To je moc pěkný výsledek, protože ve výzkumu v roce 2016 se s hodnotami a vizí ztotožňovalo o deset procent méně respondentů. Společnost tedy patrně zapracovala na přiblížení těchto komponentů zaměstnancům, většímu ztotožnění se s nimi, protože je všichni respondenti aspoň znají.

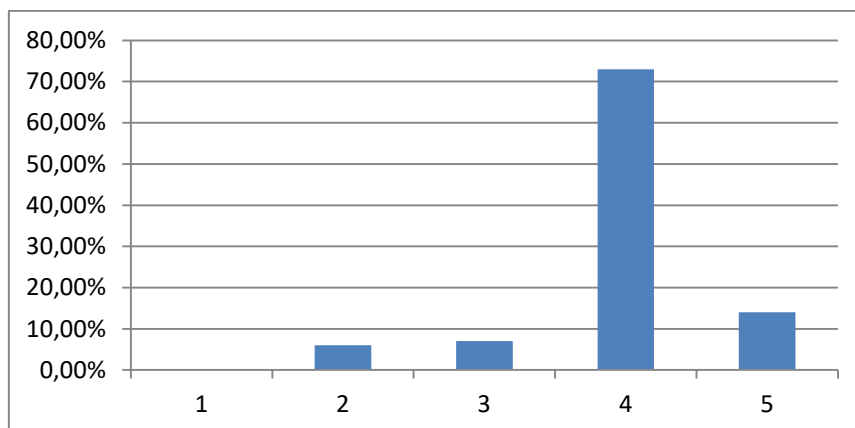
Graf 24: Ztotožnění se s vizí a hodnotami ve vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V následujících šesti otázkách respondenti označovali na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 byla „silně nesouhlasím“ a 5 „silně souhlasím“, stupeň, kterým se ztotožňují s následujícími výroky. Jedenáctá otázka obsahovala výrok „Jsem spokojen s mojí příležitostí k profesionálnímu růstu ve vybrané společnosti“. Přes 70 % respondentů označilo číslo 4, což znamená, že s výrokem souhlasí. Zbylé odpovědi respondentů jsou patrné z grafu č. 25. Ve výzkumu z roku 2016 byly odpovědi více neutrální (30 %). Souhlasilo 57 % a silně souhlasila jen 4 %.

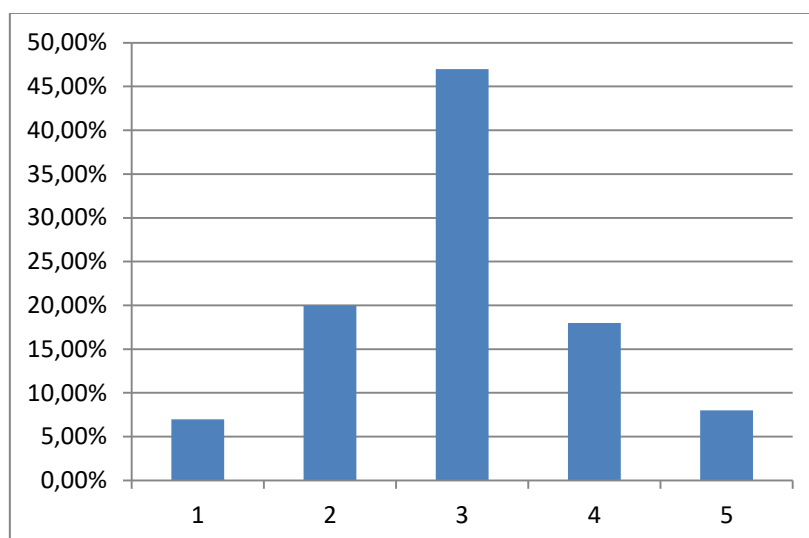
Graf 25: „Jsem spokojen s mojí příležitostí k profesionálnímu růstu ve vybrané společnosti“



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 26 ukazuje mírou souhlasu s dalším výrokem, který respondenti posuzovali. Jednalo se o výrok „Jsem spokojen s mojí celkovou kompenzací a balíčkem zaměstnaneckých výhod.“ U tohoto výroku se respondenti přiklonili spíše k neutralitě. Skoro polovina respondentů označila, že ani nesouhlasí a ani souhlasí. 20 % se vyjádřilo, že spíše nesouhlasí a 18 %, že spíše souhlasí. Celkový výsledek odpovědí na tento výrok je tedy neutrální. Výzkum v minulém roce ukázal odpovědi méně neutrální (30 %). Souhlasilo 30 % a nesouhlasilo 26 %. Výsledek minulého výzkumu tíhne celkově také spíše k neutralitě.

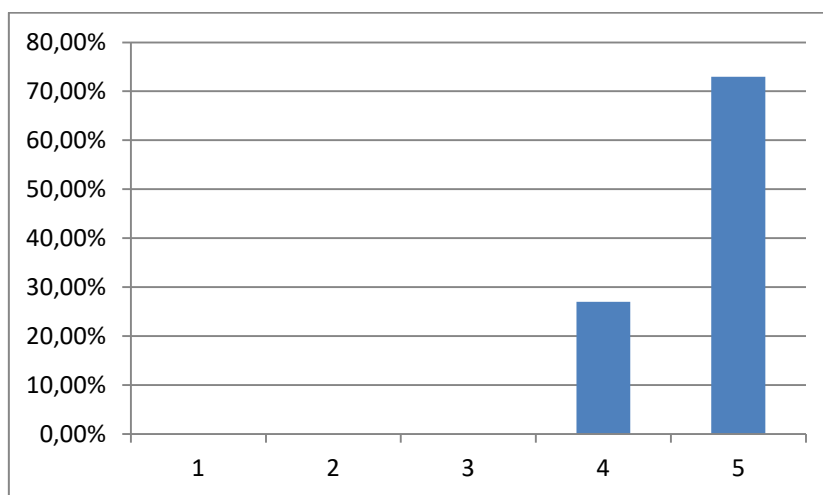
Graf 26: „Jsem spokojen s mojí celkovou kompenzací a balíčkem zaměstnaneckých výhod.“



Zdroj: vlastní zpracování

Výrok „S mými kolegy máme dobrý pracovní vztah“ byl o poznání jasnější, viz graf č. 27. Zde přes 73 % respondentů silně souhlasilo s výrokem a zbylých 27 % souhlasilo. Tím se jen potvrzují odpovědi na otázky výše, že na pracovišti panuje přátelské prostředí, kde si lidé pomáhají a rozumí si. S daným výrokem respondenti souhlasili i před rokem v minulém výzkumu, ale za tu dobu se pracoviště stalo pravděpodobně ještě přátelštější a podporující sebe navzájem, protože loni ještě bylo 9 % respondentů neutrálních a počet silně souhlasících nebyl tak velký.

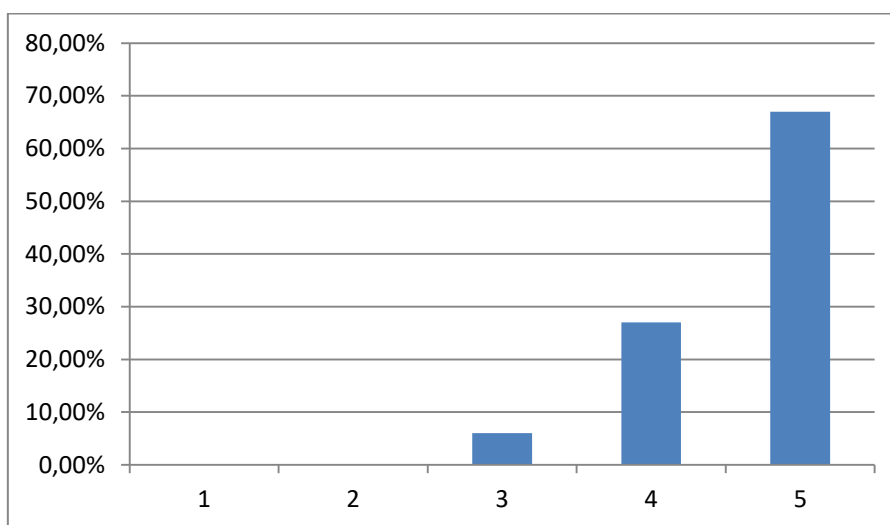
Graf 27: „S mými kolegy máme dobrý pracovní vztah.“



Zdroj: vlastní zpracování

S třetím výrokem „Vybraná společnost se věnuje rozmanitosti a inkluzivitě“ přes 65 % respondentů silně souhlasí. 26 % souhlasí a jen necelých 7 % je neutrálních, jak je patrné z grafu č. 28. U tohoto výroku dosáhla společnost také pokroku, protože v minulém výzkumu bylo ještě 22 % respondentů neutrálních, 61 % souhlasících a jen 17 % silně souhlasících. Tady došlo opravdu k velkému převratu. Důvodem, proč jsou aktuální odpovědi o tolik pozitivnější, může být i fakt, že mezi respondenty bylo více cizinců než v minulém výzkumu.

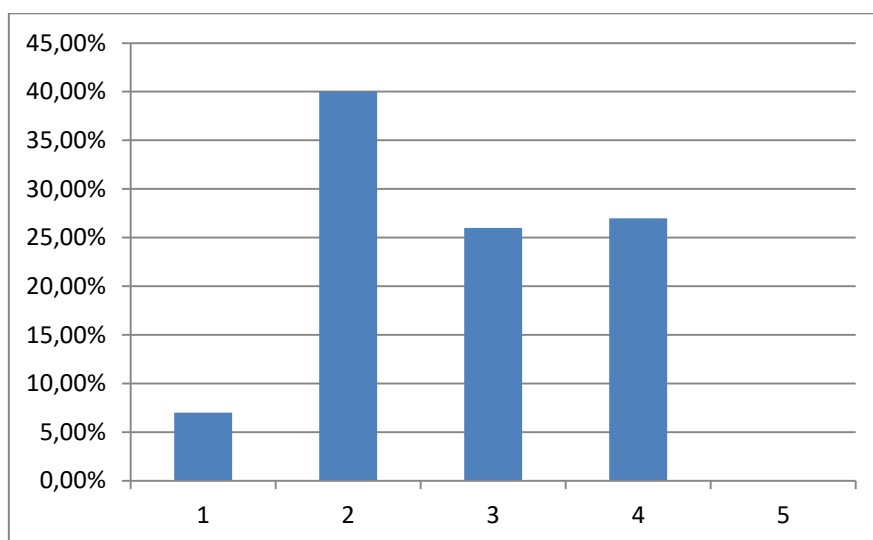
Graf 28: „Vybraná společnost se věnuje rozmanitosti a inkluzivitě“



Zdroj: vlastní zpracování

Předposledním výrokem je „Vybraná společnost působí společensky odpovědným způsobem.“ Respondenti spíše nesouhlasili s tímto výrokem. 40 % nesouhlasilo, skoro 26 % zůstalo neutrální, přes 27 % souhlasilo a téměř 7 % silně nesouhlasilo, viz graf č. 29. U této otázky je vývoj v porovnání s předešlým výzkumem úplně opačný než u předešlé otázky. Zde došlo ke zhoršení mínění respondentů. V loňském roce nesouhlasilo jen 9 %, silně nesouhlasící nebyl nikdo. Naopak silně souhlasících bylo 13 % respondentů a souhlasících 52 %.

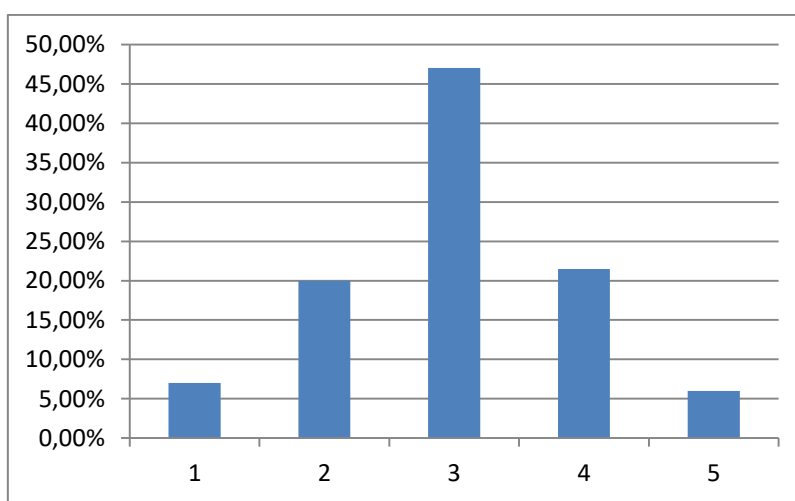
Graf 29: „Vybraná společnost působí společensky odpovědným způsobem.“



Zdroj: vlastní zpracování

Posledním výrokem, na který respondenti reagovali svou mírou souhlasu či nesouhlasu, byl „Jak snadné je vyvážení pracovního a osobního života ve vybrané společnosti“. V tomto případě zůstali respondenti opět neutrální, jak je patrné z grafu č. 30. Jinak tomu bylo ve výzkumu z loňského roku. Loni respondenti z větší části nesouhlasili, že by bylo snadné skloubit pracovní a osobní život. 22 % jich byla neutrální, ale po 30 % nesouhlasili a silně nesouhlasili. Souhlasilo jen 17 % dotázaných. Pravděpodobně i v tomto daná společnost přijmula jistá opatření a skloubení pracovního a soukromého života je nyní snazší.

Graf 30: „Jak snadné je vyvážení pracovního a osobního života ve vybrané společnosti“



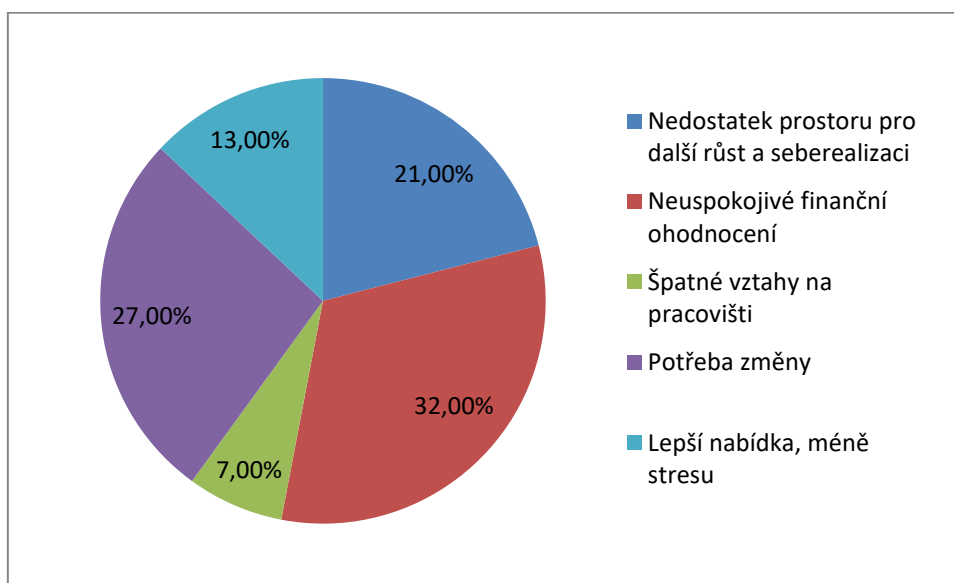
Zdroj: vlastní zpracování

Úplně poslední otázka dotazníku se tázala respondentů, pokud by se hypoteticky někdy v budoucnu rozhodli opustit vybranou společnost, z jakého by to bylo pravděpodobně důvodu. Respondenti měli na výběr ze čtyř pravděpodobných příčin odchodu a jednu mohli sami dopsat. Příčinami byl nedostatek prostoru pro další růst a seberealizaci, neuspokojivé finanční ohodnocení, špatné vztahy na pracovišti a potřeba změny. 13 % respondentů připsalo další příčinu, a to lepší nabídku nebo nabídku s menším množstvím stresu. Z grafu č. 31 je patrné, že žádný důvod odchodu vyloženě nepřevažuje. Nejvíce respondentů (32 %) uvedlo neuspokojivé finanční ohodnocení, skoro 27 % jich napsalo potřebu změny. Nejméně pravděpodobný důvod odchodu se zdají špatné vztahy na pracovišti. To jen podtrhuje již výše napsané, že zaměstnanci mají mezi sebou velmi dobré vztahy.

V porovnání s výzkumem z roku 2016 je počet odpovědí na prvních dvou místech skoro stejný, jen nyní respondenti vidí pravděpodobnějším důvodem neuspokojivé finanční ohodnocení. Potřeba změny byla v roce 2016 nejčtenější odpovědí. V minulém výzkumu

dopsalo 22 % respondentů špatné skloubení pracovního a soukromého života. V tomto roce se tato odpověď vůbec nevyskytla. To souvisí s předešlou otázkou, protože v této oblasti došlo patrně ke zlepšení. V předešlém výzkumu byl nižší počet odpovědí s nedostatkem prostoru pro další růst a seberealizaci. Jen 9 % respondentů označilo tuto příčinu k odchodu, ale v aktuálním výzkumu to bylo 21 %. To může opět souviset s věkem respondentů a délkou zařazení v pracovním procesu, protože v minulém roce se jednalo o méně zkušené respondenty, kteří neměli pocit, že by jim vybraná společnost nestačila.

Graf 31: Příčiny případného odchodu z vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výzkumu ve vybrané společnosti

Dotazníkové šetření prováděné ve dané společnosti objevilo především pozitivní informace o společnosti z úst svých zaměstnanců, což ukazuje na dobrou práci interních nástrojů budování značky zaměstnavatele. Největším lákadlem pro práci ve společnosti se jeví možnost kariérního růstu a osobní rozvoj a vzdělávání. Informace o společnosti se respondenti nejvíce dozvědí z jejích webových stránek, proto je důležité, aby jim zaměstnavatel věnoval pozornost. Respondentům se ve firmě nejvíce líbí spolupráce s přátelskými kolegy, atmosféra v týmu a znovu možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Tytéž faktory respondenty nejvíce motivují k práci ve společnosti, tedy osobní růst a vzdělávání a firemní kultura a vztahy se zaměstnanci. Popis podnikové kultury prostřednictvím dotazovaných souhlasí s popisem typického zaměstnance daného podniku. Z toho je patrné, že společnost si do svých

řad vybírá zaměstnance, kteří již odpovídají podnikové vizi a hodnotám. Proto je také znají všichni respondenti a přes 93 % jich se s nimi ztotožňuje.

Respondenti jsou, jak je jasné i z dřívějších odpovědí, spokojeni s příležitostí k profesionálnímu růstu a mají pocit, že mezi nimi panují výborné pracovní vztahy. Přes 90 % dotázaných si myslí, že se společnost věnuje rozmanitosti a inkluzivitě. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami je spíše neutrální, stejně jako work-life balanc. Tady je prostor pro zlepšení, stejně jako u působení firmy společensky odpovědným způsobem, protože respondenti jsou přesvědčeni, že společensky odpovědně nepůsobí.

Nejméně pravděpodobnou příčinou odchodu ze společnosti jsou špatné pracovní vztahy mezi zaměstnanci, což znovu potvrzuje kamarádské prostředí a kooperaci všech. Naopak nejčastějšími důvody odchodu by bylo neuspokojivé finanční ohodnocení a potřeba změny. S těmito příčinami samozřejmě společnost něco může dělat (rozmanitější práce, přesun zaměstnance mezi pobočkami, vyšší finanční ohodnocení apod.), ale pokud vyžaduje zaměstnanec velkou změnu a například z korporátní firmy chce přejít do malého národního podniku, to zaměstnavatel moc neovlivní. Z celkového hlediska přineslo šetření pozitivní výsledky.

V porovnání s výzkumem v roce 2016 jsou výsledky obou výzkumů dost podobné. V popředí figurují přátelští zaměstnanci, atmosféra v týmu, možnost kariérního růstu, osobního růstu a vzdělávání. Respondenti obou výzkumů znají vizi a hodnoty společnosti a z velké většiny se s nimi ztotožňují. Shodovaly se i příčiny případného odchodu s firmy. V minulém výzkumu si respondenti mysleli, že se firma nevěnuje tolik rozmanitosti a inkluzivitě. Největší rozdíl obou výzkumů spočívá v problematice work-life balanc. V roce 2016 bylo vnímáno skloubení práce ve společnosti a osobního života téměř nemožné. Dnes ho již respondenti nepovažují za nemožné, ale staví se k němu aspoň neutrálně. Zde je pro společnost místo ke zlepšování.

12. Doporučení pro vybranou společnost

Vybraná společnost je velice silná značka v očích spotřebitele, ale jako zaměstnavatelská značka už tak silná není. To potvrzují i výsledky výše uvedených výzkumů, kdy většina respondentů zná internetový obchod podniku, ale o společnosti jako o zaměstnavateli jich slyšelo nebo dokonce uvažovalo o práci v ní mnohem méně. Někteří navíc znají společnost jako zaměstnavatele jen díky reklamě v metru a rádiu, která shání sezónní zaměstnance na některá období v roce, například před Vánoci. Mezi volnými asociacemi externích respondentů vztahujících se ke společnosti jako zaměstnavateli převažovaly špatné pracovní podmínky, neboť respondenti pravděpodobně slyšeli informace především o pracovnících v distribučních centrech. Obecně ale bylo více pozitivních asociací než v loňském roce. Interní výzkum naopak ukázal, že zaměstnanci jsou na svého zaměstnavatele hrdí a ztotožňují se s jeho vizí a hodnotami. Jsou také velice spokojeni s podnikovou kulturou, přátelskou atmosférou na pracovišti, výbornými vztahy s kolegy, možností kariérního růstu, osobního růstu a vzdělávání. Na základě výsledků z obou výzkumů vybrané společnosti navrhuji několik opatření pro posílení a zlepšení značky zaměstnavatele.

Webové stránky společnosti

Většina respondentů uvedla, že hlavním zdrojem k získání informací o společnosti, jsou její webové stránky, ať už se jedná o hlavní web nebo kariérní webové stránky. Právě proto, že jsou nejčastěji vyhledávaným zdrojem informací, je potřeba jim dát ucelenou strukturu, zpřehlednit, zjednodušit. Webových stránek o společnosti je totiž celá řada, což může způsobovat chaos. Stačily by hlavní webové stránky podniku a jedny kariérní. Obě verze by byly přeloženy do většiny používaných jazyků zákazníky i potenciálními zaměstnanci a tím odpadne zbytek webových stránek sloužících například jen pro tři země apod. Spravování jedné kariérní stránky je mnohem jednodušší než obsluhovat čtvery náraz. Soustředěním jen na jedny kariérní stránky by mělo přinést větší efektivitu a zacílení. Potenciální zaměstnanci se tak lépe dostanou k potřebným informacím o nabízených pracovních pozicích, pracovních podmínkách a zaměstnavateli obecně. Umožní to tedy konzistentní budování značky zaměstnavatele. Zároveň by bylo dobré všechny tyto informace poskytnout i českým zájemcům o zaměstnání, tedy v češtině. Nyní je v češtině jen hrstka informací o společnosti jako o zaměstnavateli. Tím, že společnost působí i v České republice, bude to budit lepší dojem, přestože pro práci ve vybrané společnosti je angličtina spolu s dalšími jazyky nezbytná.

Zaměření se na sociální média

V otázkách ptajících se na zdroje vyhledávání informací, stály sociální média vždy v popředí. Navíc dnes jde doba tak rychle dopředu, že je potřeba neustále sledovat nové trendy v médiích a ihned na ně reagovat. Společnost má profily na řadě sociálních sítí a je potřeba je pravidelně aktualizovat a pořád se o ně starat. Jsou velice dobrým komunikačním prostředkem, jak oslovit potenciálního zaměstnance, jak ho zaujmout v roli zaměstnavatele apod. Je také důležité, aby všechna použitá sociální média spolu spolupracovala, navazovala na sebe, doplňovala se a působila jako celek. Stejně jako má společnost několik kariérních webových stránek, má také velké množství profilů například na Facebooku nebo na YouTube. Musí být jasné, který profil je ten hlavní a ostatní buď zrušit, nebo patřičně označit, aby se případný uchazeč rychle zorientoval.

Vytvoření strategie budování značky zaměstnavatele

Společnost by měla využít zkušeností a poznatků z budování značky jako brandu k vybudování silné zaměstnanecké značky. Vybraná společnost je, jak už bylo výše mnohokrát zmíněno, velice úspěšná firma mezi svými zákazníky. Stejně tak dobrá by mohla být i mezi potenciálními zaměstnanci. Stačí stanovit promyšlenou strategii, která se bude snažit přilákat a udržet potenciální uchazeče, kteří uznávají stejné hodnoty jako společnost.

Od spokojených zaměstnanců k vybudování employer brandu

Vzhledem k obrovskému číslu respondentů – zaměstnanců, kteří se shodují s vizí a hodnotami společnosti, jsou na zaměstnavatele hrdí a jsou u něj velice spokojení, společnost by toho měla využít k vybudování silnější zaměstnavatelské značky. Potenciální uchazeči si mnohem radši poslechnou reálného zaměstnance, který pro ně bude i mnohem věrohodnější, než jen informace na webových stránkách. Způsobů, jak zaměstnance nechat vyjádřit své pocity z práce ve společnosti, je celá řada, ať už jen prostřednictvím kanálu YouTube nebo třeba živá setkávání s uchazeči. V každém případě dojde ke zviditelnění a zvěrohodnění společnosti jako zaměstnavatele.

Zlepšení zaměstnaneckých výhod i finančního ohodnocení

Z pohledu vnějších respondentů se jim zdály tyto dva faktory v pořádku a dokonce pro některé představovaly lákadlo do společnosti. Naopak v očích respondentů – zaměstnanců by mohly být lepší a práce víc finančně ohodnocena. Někteří i uvedli pravděpodobným

důvodem odchodu ze společnosti právě neuspokojivé finanční ohodnocení. Zaměstnanecké benefity by mohly být více personalizované, aby zaměstnanci dostávali opravdu jen to, co využijí a byli s tím spokojeni.

Zavedení flexibilních forem zaměstnávání

V loňském roce měli zaměstnanci velký problém se skloubením pracovního a soukromého života. Letos jsou už názory na tuto problematiku o něco pozitivnější a celkově se blíží k neutralitě. V tomto ohledu by ale naopak mohlo dojít k posunu vpřed zavedením různých forem flexibilního zaměstnávání. Mohlo by se jednat aspoň o částečnou práci z domova, kratší pracovní doby, flexibilní pracovní doby, stlačený pracovní týden nebo flexibilní začátek pracovního dne. Zaměstnanci by si tak mohli naplánovat osobní aktivity a lépe je skloubit s těmi pracovními.

Působení společensky odpovědným způsobem

V očích respondentů podnik společensky odpovědně nepůsobí. Přesněji řečeno v České republice společensky odpovědné působení není vidět. Obraz společnosti nevytváří jen její postupně ve světě zaváděné technologické inovace a zahraniční zprávy o jejích zvyšujících se objemech, výkonech a ziscích. Vstup zahraniční společnosti na trhy v České republice je vždy konfrontován s lokálními očekáváními a mnohdy negativními stereotypy. Obraz společnosti v regionu zásadně ovlivňuje právě prezentace lokální, její transformace do blízké a osobní podoby, která více odpovídá podmínkám regionu. To souvisí i s odpovídající vstřícností služeb pro své potencionální zákazníky v České republice. Doporučuji společnosti při jeho podnikání v České republice, aby se více zaměřila na cílenější a osobnější oslovení regionu, oslovení úřadů a příslušných institucí, oslovení lidí, kteří v oblasti žijí a pracují. Společnost sama by postupně zvyšovala pozitivní signály o svém působení v tomto regionu.

Doporučuji společnosti zviditelnit se pozitivně v oblastech, které právě mohou být její činností zásadněji narušovány nebo regionem negativně přijímány. Nastavit jakousi protiváhu. Zaměřit by se společnost měla (celorepublikově nebo v lokalitách například v okolí svých skladů) na aktivity, které jednak slouží k budování a obnově příslušné přijatelné infrastruktury a jednak zlepšují životní a kulturní prostředí. Obecně je takových aktivit celá řada. Od nákladnějších investic do silniční sítě a výstavby budov přes podporu příspěvkových

a neziskových organizací a sponzoring sportovních akcí až k budování dětských hřišť nebo výsadbě stromů.

Stejně jako na celém světě, tak i v České republice je stále více v oblibě pohyb, běhání a sport jako takový. Sportovní akce může společnost podpořit jednorázově (např. půlmaraton s názvem společnosti, MS nebo ME v různých sportech) nebo dlouhodobě (podpora sportu dětí a mládeže). K značnému zviditelnění podniku také jistě dojde sponzoringem nejvyšších soutěží ve fotbale nebo hokeji, které patří v České republice k nejsledovanějším. Promyšlené plánování těchto aktivit zajistí podniku autentickou reklamu.

13. Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit nástroje budování a posílení značky zaměstnavatele, které vybraná společnost využívá jak směrem k potenciálním zaměstnancům, tak i k těm současným. Na základě analýzy jednotlivých nástrojů employer brandingu pomocí dotazníkového šetření uvnitř vybrané společnosti i veřejnosti byly zjištěné názory respondentů převedeny do doporučení pro zlepšení budování značky zaměstnavatele daného podniku.

První část práce se zabývala vymezením teoretických poznatků pomocí dostupné odborné literatury. Kromě marketingových přístupů k řízení lidských zdrojů, kterými byl personální marketing a employer branding, se práce zabývala teorií značky a její hodnotou, identitou a budováním značky. Po vysvětlení korporátní značky práce dále pokračovala obsáhlejší kapitolou, a to employer brandingem, employer brandem, procesem budování zaměstnavatelské značky, přínosy a metrikami employer brandingu. Následující kapitoly se věnují internímu a externímu budování značky zaměstnavatele, konkrétně podnikové kultuře, interní komunikaci, vzdělání a rozvoji, motivaci a odměňování, angažovanosti a oddanosti zaměstnance, získávání a výběru zaměstnanců a externí komunikaci.

Ve druhé části práce byl představen vybraný podnik, jeho hodnoty a vize, jeho působení v České republice a konkrétní interní i externí nástroje k budování značky zaměstnavatele, které podnik využívá. Následovalo samotné dotazníkové šetření, jedno mezi respondenty z vnějšího prostředí firmy a druhé mezi zaměstnanci podniku. V rámci dotazníkového výzkumu byla popsána struktura respondentů obou šetření a jejich obsáhlé výsledky. Výsledky obou průzkumů byly porovnány s výzkumy ze srpna 2016 a následně došlo k jejich vyhodnocení a zformulování do navrhovaných opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele a jejímu posílení.

Z interního hlediska záleží zaměstnancům především na pohodové podnikové kultuře, dostatku příležitostí ke kariérnímu rozvoji, osobnímu rozvoji a vzdělávání. To jsou hlavní oblasti, které společnost provádí velmi dobře a měla by v tom také pokračovat pro vytvoření silné zaměstnavatelské značky. Důležité je také do svých řad přijímat takové zaměstnance, kteří budou mít předpoklad k tomu se ztotožňovat s firemní vizí a hodnotami a tím se i lépe zapojit mezi ostatní zaměstnance a do podnikové kultury. Spokojení vlastní zaměstnanci jsou základem úspěchu k pozitivnímu vnímání podniku jako značky zaměstnavatele i zvenku. Správného obrazu organizace bude dosaženo jen, pokud budou sladěny vnitřní a vnější

nástroje budování značky zaměstnavatele, aby nedocházelo k nesouladům mezi tím, jak se zaměstnavatel prezentuje okolí, a jak tomu je ve skutečnosti uvnitř.

Z externího výzkumu vyplynulo, že respondenti nejvíce informací o potenciálním zaměstnavateli hledají na jeho internetových stránkách a sociálních sítích. Zde se tedy ukázala nutnost se o ně starat a věnovat jim dostatečný prostor a inovace. Hlavními kritérii při výběru budoucího zaměstnavatele je pro respondenty motivující a povzbuzující vedení, podporující spolupracovníci, pracovní prostředí, skloubení pracovního a osobního života, kultura podniku, výše mzdy, ale také kariérní růst, osobní růst a vzdělávání. Proto je důležité potenciální uchazeče o práci informovat o možnostech kariérního růstu, osobního rozvoje a vzdělávání. Představit jim co nejreálněji podnikovou kulturu daného podniku. Pro dnešní zaměstnance je mnohdy důležitější, aby se v práci cítili dobře, měli spravedlivé a motivující vedení, příjemné pracovní prostředí a přátelské kolegy kolem sebe, možnost se někam posunout spíše, než finanční ohodnocení. Největším lákadlem do vybrané společnosti by pro respondenty byla výše mzdy, možnost kariérního růstu a zaměstnanecké výhody.

Z výsledků obou dotazníkových šetření byla navržena doporučení ke zlepšení některých nástrojů budování značky zaměstnavatele nebo jednotlivých aktivit. Těmito doporučeními bylo zpráhlednění a ucelení webových stránek společnosti, především těch kariérních, pravidelné využívání všech sociálních médií a jejich ucelení, využití vlastních zaměstnanců k posilnění employer brandu, zlepšení zaměstnaneckých výhod a finančního ohodnocení, zavedení flexibilních forem zaměstnávání a působení společensky odpovědným způsobem i v České republice.

Pro vybudování úspěšně zaměstnavatelské značky je důležité investovat do svých zaměstnanců, kteří pak své pocity z práce a celého podniku budou sdílet dál a tím budou šířit pozitivní vnímání o zaměstnavateli. Silná značka zaměstnavatele přináší řadu pozitivních efektů, proto snaha stát se silným zaměstnavatelem by mělo být největší prioritou každého podniku.

Literární zdroje

- 1) Aaker, D. (2003). Brand building: Budování obchodní značky. Brno: Computer Press.
- 2) Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing.
- 3) Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- 4) Baráčová, K. (2016) Employer branding of a global company operating in the Czech republic. Praha, Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Katedra personalistiky.
- 5) Barrow, S., Mosley, R. (2005). Employer branding: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- 6) d'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2014). Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG.
- 7) Dvořáková, Z. a kol. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- 8) Janišová, D. (2013). Velká kniha o řízení firmy. Praha: Grada.
- 9) Keller, Kevin Lane. (2007). Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing.
- 10) Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing.
- 11) Kotler, P. (2003). Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press.
- 12) Kotler, P., Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing.
- 13) Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
- 14) Mosley, R. (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- 15) Roethorn, H. a kol. (2009). The Employer Brand: Keeping faith with the deal. Farnham, UK: Gower Publishing Limited.
- 16) Růžička, J. (1992). Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE.
- 17) Sinek, S. (2013). Začněte s proč. Jan Melvil Publishing.
- 18) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
- 19) Vachuda, T. (2016). Vstup do světa logotvorby. KKnihy.cz
- 20) Veber, J. a kol. (2002). Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

- 1) About Amazon (2017). *AmazonDelivers.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z www.amazondelivers.jobs/about.
- 2) AIESEC, (2017). The Most Desired Company 2016. *AIESEC* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <https://aiesec.cz/>
- 3) Amazon.com Inc. 1997 Letter to shareholders (Reprinted from the 1997 Annual Report [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NjI4NTg1fENoaWxkSUQ9MzI5NTMxfFR5cGU9MQ==&t=1>
- 4) Amazon.com Inc. 2015 Annual Report [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9NjI4NTg0fENoaWxkSUQ9MzI5NTMwfFR5cGU9MQ==&t=1>
- 5) Amazon Czech Republic (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/locations/czech-republic>.
- 6) Amazon ČR (2017). *Hiri.cz* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.hiri.cz/firma/amazon>.
- 7) Amazon: Our Inovations (2017). *Amazon.com* [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <https://www.amazon.com/p/feature/tv76jef8gz289rm>.
- 8) Ambler, T. a S. Barrow. (1996, srpen). The Employer Brand. *Journal of brand management*,4(3), 185-206 [vid. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>
- 9) Antořová, M. (2005, 11. listopad). Marketing-mix v personalistice. *Hospodářské noviny* [vid. 2017-09-15]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mixv-personalistice>
- 10) Aon, (2016). Aon Best Employers Česká Republika 2016. Aon [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/novinky/aon-best-employers-2016/>
- 11) Asociace studentů a absolventů, (n.d.). TOP Zaměstnavatelé v ČR 2017 [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://www.topzamestnavatele.cz/>
- 12) Benefits (2017). *AmazonDelivers.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://www.amazondelivers.jobs/about/benefits/>.

- 13) Burlacu, A. (2015, 13. říjen). Amazon Connections Shoots For Better Workplace, White Collar Satisfaction With Daily Feedback System. *TechTimes.com* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://www.techtimes.com/articles/94155/20151013/amazon-connections-shoots-for-better-workplace-white-collar-satisfaction-with-daily-feedback-system.htm>
- 14) Career Choice (2017). *Amazon.com* [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <https://www.amazon.com/p/feature/fsp92a2bhozr3wj>.
- 15) Culture (2017). *AmazonDelivers.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z amazondelivers.jobs.
- 16) Čevelová, M. (2010, 29. červen). Identita značky [vid. 2017-09-10]. Dostupné z <https://www.cevelova.cz/slovnicek/identita-znacky/>
- 17) ČTK. (2017, 28. duben). Výdělky Amazonu se blíží 20 miliardám za čtvrtletí. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/vydelky-amazonu-se-blizi-20-miliardam-za-ctvrtleti-1331812>
- 18) ČTK. (2017, 15. srpen). Amazon v Česku zvýší nástupní mzdy. *E15* [vid. 2017-09-29]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/amazon-v-cesku-zvysi-nastupni-mzdy-v-pretahovane-o-lidi-se-snazi-prebit-konkurenty-1336218>
- 19) ČTK. (2017, 7. listopad). Nakupovat přes Amazon půjde i v češtině. *E15* [vid. 2017-11-08]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/nakupovat-pres-amazon-pujde-i-v-cestine-1339485>
- 20) ČTK. (2017, 14. listopad). Amazon vytahuje další trumf. *E15* [vid. 2017-11-17]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/podniky-a-trhy/amazon-vytahuje-dalsi-trumf-za-4-5-miliardy-koupil-prava-na-serial-z-pana-prstenu-1339756>
- 21) Danielová, A. (2015) Firemní kultura a komunikace. Silné pracoviště [online]. [vid. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-5.html>
- 22) Facebook: Amazon.com (2017). *Facebook.com* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.facebook.com/Amazon.com>.
- 23) Facebook: Inside Amazon (2017). *Facebook.com* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.facebook.com/InsideAmazon>.
- 24) Global Benefits and Stocks (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/benefits/global>
- 25) Growth & Development (2017). *AmazonDelivers.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://www.amazondelivers.jobs/about/benefits/#growth---development>

- 26) Hovorka, P. (2016, 28. červen). Značka zaměstnavatele - 1. díl - Přínosy a měření. BrandBakers [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/292>
- 27) Hovorka, P. (2016, 1. březen). HR marketing není Employer Branding. BrandBakers [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/275>
- 28) Hovorka, P. (2016, 5. prosince). Značka zaměstnavatele a HR marketing: Kolik vlastně ušetří? BrandBakers [vid. 2017-10-02]. Dostupné z <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/329>
- 29) Hovorka, P. (2016, 6. září). Značka zaměstnavatele - 2. díl – Správné kroky na začátku. BrandBakers [vid. 2017-10-02]. Dostupné z <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/303>
- 30) How we recruit (2017). *My Amazon job* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://myamazonjob.com/#how-we-work>.
- 31) How we work (2017). *My Amazon job* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://myamazonjob.com/#how-we-work>.
- 32) Javůrek, K. (2016, 20. červen). Amazon chystá spuštění vlastní velké platformy se streamovanou hudbou. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/amazon-chysta-spusteni-vlastni-velke-platformy-se-streamovanou-hudbou-1303209>
- 33) Javůrek, K. (2016, 10. květen). Amazon jde po Netflixu i proti Googlu. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/amazon-jde-po-netflixu-i-proti-googlu-spousti-konkurenci-youtube-1294404>
- 34) Javůrek, K. (2016, 4. leden). Amazon nabízí vlastní půjčky na zboží. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/amazon-nabizi-vlastni-pujcky-na-zbozi-splacet-muzete-az-ctyri-roky-1259308>
- 35) Kapoun, J. (2009, 20. listopad). Historie Amazon.com. *Businessworld.cz* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://businessworld.cz/cio-bw-special/historie-amazon-com-5292>
- 36) Lazarevič, A. (2016, 10. říjen). Amazon prudce roste. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/burzy-a-trhy/zahranicni-akcie/amazon-prudce-roste-investori-veri-vizim-cast-analytiku-varuje-pred-nadhodnocenim-firmy-1323675>
- 37) Leadership principles (2017). *My Amazon job* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://myamazonjob.com/leadership-principles>.
- 38) LinkedIn: Amazon (2017). *LinkedIn.com* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/company/amazon>.

- 39) LinkedIn: Career at Amazon (2017). *LinkedIn.com* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z https://www.linkedin.com/company/amazon/careers?trk=top_nav_careers.
- 40) Menšík, T. (2015, 15. březen). Personální marketing vs Employer Branding. *Personální Marketing.cz* [vid. 2017-09-15]. Dostupné z <http://www.personalnimarketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- 41) Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, 4-6 [vid. 2017-10-05]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/229940154?accountid=17203>
- 42) Mit (2016, 5. srpen). Amazon spouští vlastní aerolinku. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/amazon-spousti-vlastni-aerolinku-chce-mit-az-ctyricet-letadel-1312904>
- 43) Nahodil, J. (2017). Co je to angažovanost zaměstnanců. *Průvodce proměnou.cz* [vid. 2017-09-15]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepromenou.cz/co-je-to-angazovanost-zamestnancu/>
- 44) Novák, D. (2016, 22. listopad). Další sklad Amazonu u Prahy nebude. *E15* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://praha.e15.cz/praha/novinky/dalsi-sklad-amazonu-u-prahy-nebude-ameriane-vzdali-boj-s-urady-1325731>
- 45) Novák, D. (2017, 16. leden). Naše plány narušila česká byrokracie. *E15* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://nazory.e15.cz/rozhovory/nase-plany-narusila-ceska-byrokracie-rika-steven-harman-z-amazonu-1327727>
- 46) Novotný, P. (2016, 29. červen). Amazon našel svoje místo. *E15* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://media.e15.cz/nove-kampane/amazon-nasel-svoje-misto-1305369>
- 47) Novotný, R. 2016, 2. září. Amazon otevřel i zbytek svého obřího skladu. *Logistika*. [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <https://logistika.ihned.cz/c1-65424230-video-amazon-otevrel-i-zbytek-sveho-obriho-skladu-az-4000-bdquo-vanocnich-ldquo-pracovniku-se-snazi-nalakat-na-benefit>
- 48) Novotný, P. (2016, 27. říjen). Doubledeckerem do Amazonu. *E15* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://media.e15.cz/nove-kampane/doubledeckerem-do-amazonu-1324607>
- 49) Our Benefits (2017). *My Amazon job* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://myamazonjob.com/#benefits>
- 50) Our Internship program (2017). *Amazon.com* [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <https://www.amazon.com/p/feature/m73vv9tjp4sxbop>.
- 51) Our Opportunities (2017). *AmazonDelivers.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <http://www.amazondelivers.jobs/about/our-opportunities>.

- 52) Pav. (2015, 10. červenec). Internetový dravec Amazon se usídlil v pražských Dejvicích. *E15* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <http://e-svet.e15.cz/it-byznys/internetovy-dravec-amazon-se-usidlil-v-prazskych-dejvicich-podivejte-se-na-jeho-kancelare-1207574>
- 53) Pokorný, O. (2016, 30. srpen). Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. *BrandBakers* [vid. 2017-09-02]. Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302
- 54) Pučelík, K. (2017, 3. leden). Amazon si patentoval létající sklady. *E15* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/amazon-si-patentoval-letajici-sklady-zbozi-vam-doruci-dron-1327294>
- 55) Řechka, J. (2016, 30. listopadu). Další soukromá železniční zastávka Dobrovíz-Amazon. *Vlaky.net* [vid. 2017-09-30]. Dostupné z <https://www.vlaky.net/zeleznice/spravy/6294-Dalsi-soukroma-zeleznicni-zastavka-Dobroviz-Amazon/>
- 56) Spielmann, K. (2015, 19. srpen). Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing. *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-10-15]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalnimarketing/>
- 57) Spišiaková, M. (2015, 26. leden). Co nesmí chybět vašim kariérním stránkám? *Personální Marketing.cz* [vid. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/conesmi-chybet-vasim-kariernim-strankach/>
- 58) Studie pracovních trendů #wtsadecco (2015). *Adecco.com* [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/Adecco%20Work%20Trends%20Study%202015.pdf>
- 59) Tomeš, M. (2016, 31. srpen). Amazon v Dobrovízi najel na plnou kapacitu. *E15* [vid. 2017-09-29]. Dostupné z <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/amazon-v-dobrovizi-najel-na-plnou-kapacitu-zamestnancum-zvysi-platy-1318016>
- 60) Tomsová, J. Firemní kultura v praxi [online]. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/firemni-kultura-obecne-zasady-a-aplikace/>
- 61) Universum, (2017). Czech Republic's Most Attractive Employers 2017. *Universum* [vid. 2017-09-28]. Dostupné z <https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>
- 62) US Benefits and Stocks (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/benefits>.

- 63) Vencourová, M. (2016, 4. květen). Jak měřit dopady značky zaměstnavatele – I.část. Personální Marketing.cz [vid. 2017-09-17]. Dostupné z <http://www.personalnimarketing.cz/chyby-v-budovani-znacky-zamestnavatele-i-cast/>
- 64) Vencourová, M. (2016, 17. červen). Jak měřit dopady značky zaměstnavatele – II.část. Personální Marketing.cz [vid. 2017-09-17]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/dalsi-metriky-v-employer-brandingu-ii-cast/>
- 65) Working at Amazon (2017). *Amazon.com* [vid. 2017-10-14]. Dostupné z <https://www.amazon.com/p/feature/nssaxwpeeyzuvah>.
- 66) Working at Amazon: Benefits (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon/#benefits>
- 67) Working at Amazon: Diversity (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/working/workingamazon/#diversity>
- 68) Working at Amazon: Our DNA (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon/#our-dna>
- 69) Working at Amazon: Our Leadership Principles (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon/#leadership-principles>
- 70) Working at Amazon: Pioneers (2017). *Amazon.jobs* [vid. 2017-10-12]. Dostupné z <https://www.amazon.jobs/en/working/working-amazon/#pioneers>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Personální marketingový mix	13
Obrázek 2: Identita značky.....	17
Obrázek 3: Příklady zkušenostních bodů	21
Obrázek 4: 12 tipů ke startu budování značky zaměstnavatele.....	23
Obrázek 5: Jednotlivé kroky při výběru zaměstnanců	40
Obrázek 6: Demografické údaje týkající se ras, etnik a pohlaví	61

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů.....	68
Graf 2: Věková struktura respondentů	68
Graf 3: Struktura respondentů podle národnosti	69
Graf 4: Rozložení respondentů podle současného zaměstnaneckého stavu	69
Graf 5: Struktura respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání.....	70
Graf 6: Důležitost ekonomických kritérií při výběru budoucího povolání	72
Graf 7: Důležitost kritérií týkajících se působení firmy při výběru budoucího povolání	73
Graf 8: Důležitost sociálních kritérií při výběru budoucího povolání.....	74
Graf 9: Zdroje k hledání informací o potenciálním zaměstnavateli	75
Graf 10: Slyšel/a jste někdy o Amazon.com?	78
Graf 11: Uvažoval/a jste někdy o Amazonu jako o možném budoucím zaměstnavateli?	80
Graf 12: Zdroje k vyhledání informací o Amazon.com	81
Graf 13: Co by vás přilákalo do firmy?	82
Graf 14: Pohlaví a věková struktura respondentů z Amazonu.....	84
Graf 15: Struktura respondentů podle národnosti	85
Graf 16: Rozložení respondentů podle současného stavu zaměstnání	85
Graf 17: Rozložení respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání	86
Graf 18: Doba strávená ve společnosti Amazon.com	87
Graf 19: Co respondenty přilákalo do společnosti	88
Graf 20: Zdroje k získání informací o Amazon.com	89
Graf 21: Úroveň hrdosti ke svému zaměstnavateli	90
Graf 22: Motivátory k práci v Amazonu	91
Graf 23: Nejvíce a nejméně motivující prostředky k práci v Amazonu.....	92
Graf 24: Ztotožnění se s vizí a hodnotami společnosti Amazon.com	93

Graf 25: „Jsem spokojen s mojí příležitostí k profesionálnímu růstu ve společnosti Amazon.com“	94
Graf 26: „Jsem spokojen s mojí celkovou kompenzací a balíčkem zaměstnaneckých výhod.“	94
Graf 27: „S mými kolegy máme dobrý pracovní vztah.“	95
Graf 28: „Amazon.com se věnuje rozmanitosti a inkluzivitě“	96
Graf 29: „Společnost Amazon.com působí společensky odpovědným způsobem.“	96
Graf 30: „Jak snadné je vyvážení pracovního a osobního života v Amazon.com“	97
Graf 31: Příčiny případného odchodu ze společnosti Amazon.com	98

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro veřejnost.....	115
Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti	120

Příloha 1: Dotazník pro veřejnost

1. Jaké je vaše pohlaví? *

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Jaký je váš věk? *

- ☐ 18 - 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 a více

3. Jaká je vaše národnost? *

- ☐ Čech
- ☐ Slovák
- ☐ Jiné: _____

4. Vaše současná povolání: *

- ☐ Student
- ☐ Absolvent
- ☐ Pracující (1-3 roky)
- ☐ Pracující (3-6 let)
- ☐ Pracující (6 a více let)

5. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- ☐ Základní
- ☐ Střední
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Bakalářské
- ☐ Magisterské

6. Jak důležité je pro vás každé z následujících kritérií při výběru budoucího zaměstnání? (Ekonomická kritéria) *

	Nedůležité	Trochu důležité	Důležité	Velmi důležité	Extrémně důležité
Možnost kariérního růstu	☐	☐	☐	☐	☐
Výše platu	☐	☐	☐	☐	☐
Atraktivní zaměstnanecké výhody	☐	☐	☐	☐	☐
Osobní růst a vzdělání	☐	☐	☐	☐	☐

7. Jak důležité je pro vás každé z následujících kritérií při výběru budoucího zaměstnání? (Zájmová kritéria) *

	Nedůležité	Trochu důležité	Důležité	Velmi důležité	Extrémně důležité
Inovativní zaměstnavatel	☐	☐	☐	☐	☐
Pověst firmy	☐	☐	☐	☐	☐
Mezinárodní rozměr firmy	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměření firmy	☐	☐	☐	☐	☐
Pozice firmy v hodnocení zaměstnavatele	☐	☐	☐	☐	☐
Úroveň sociální odpovědnosti podniků	☐	☐	☐	☐	☐

8. Jak důležité je pro vás každé z následujících kritérií při výběru budoucího zaměstnání? (Sociální kritéria) *

	Nedůležité	Trochu důležité	Důležité	Velmi důležité	Extrémně důležité
Kultura firmy	☐	☐	☐	☐	☐
Firemní vize, mise a hodnoty	☐	☐	☐	☐	☐
Úroveň diverzity ve firmě	☐	☐	☐	☐	☐
Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐	☐
Podporující a povzbuzující spolupracovníci	☐	☐	☐	☐	☐
Motivující a povzbuzující vedení	☐	☐	☐	☐	☐

9. Myslíte si, že firmy dostatečně sdělují firemní kulturu, vizi a hodnoty potenciálním zaměstnancům? *

☐ Ano

☐ Ne

10. Které ze zdrojů využíváte, když hledáte informace o možném zaměstnavateli? *

☐ Přátelé

☐ Veletrhy práce

☐ Webové stránky pracovních portálů

☐ Webové stránky firmy

☐ Sociální média

☐ LinkedIn

☐ Noviny, časopisy

☐ Firemní prezentace / workshopy

☐ Jiné: _____

11. Jak byste popsal/a ideálního zaměstnavatele? *

Vaše odpověď

12. Vyjmenujte firmy, pro které byste rád/a pracoval/a (min. 3) *

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

Vaše odpověď

Vaše odpověď

13. Nechci být zaměstnán/a ve firmě. Chci mít vlastní podnik. *

☐ Ano

☐ Ne

14. Slyšel/a jste někdy o vybrané společnosti? *

☐ Ano

☐ Ne

15. Co si první vybavíte, když se řekne název této vybrané společnosti? (min. 3) *

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

Vaše odpověď

Vaše odpověď

16. Co se vám vybaví, když si představíte vybranou společnost jako zaměstnavatele? (min. 3) *

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

*

Vaše odpověď

Vaše odpověď

Vaše odpověď

17. Uvažoval/a jste někdy o vybrané společnosti jako o možném budoucím zaměstnavateli? *

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Napište důvod, proč ne. *

Vaše odpověď

18. Které ze zdrojů jste využil/a, když jste hledal/a informace o vybrané společnosti?

- ☐ Přátele
- ☐ Veletrhy práce
- ☐ Webové stránky pracovních portálů
- ☐ Webové stránky firmy
- ☐ Sociální média
- ☐ LinkedIn
- ☐ Noviny, časopisy
- ☐ Firemní workshop / prezentace
- ☐ Jiné: _____

19. Co by vás přilákalo do firmy? (max. 5)

- ☐ Reputace firmy
- ☐ Mezinárodní rozměr firmy
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Výše platu
- ☐ Zaměstnanecké výhody
- ☐ Osobní rozvoj a vzdělání
- ☐ Kultura firmy
- ☐ Vize a hodnoty firmy
- ☐ Zaměření firmy
- ☐ Pozice firmy v hodnocení zaměstnavatele
- ☐ Úroveň sociální odpovědnosti podniků

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti

1. What is your gender?

- ☐ Male
- ☐ Female

2. What is your age?

- ☐ 18 - 20
- ☐ 21 - 25
- ☐ 26 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 50 and more

3. What is your nationality?

- ☐ Czech
- ☐ Slovak
- ☐ Other: _____

4. Your current occupation:

- ☐ Working Student
- ☐ Fresh Graduate
- ☐ Working Professional (1-3 years)
- ☐ Working Professional (3-6 years)
- ☐ Working Professional (over 6 years)

5. What is the highest education level completed / highest degree you have received? *

- ☐ High school
- ☐ Bachelor
- ☐ Master, MBA or higher

6. How long have you worked at selected company? *

- ☐ Less than 6 months
- ☐ 6 months - 1 year
- ☐ 1 - 2 years
- ☐ More than 2 years

7. What attracted you to the company? (max. 6) *

- ☐ Company reputation
- ☐ International dimension of a company
- ☐ Career growth opportunities
- ☐ Starting salary
- ☐ Employee benefits
- ☐ Working hours
- ☐ Personal development and education
- ☐ Work-life balance
- ☐ Company culture
- ☐ Company vision and values
- ☐ Industry (Business) of the company
- ☐ Position of the company of employer rankings
- ☐ Level of CSR (Corporate Social Responsibility) engagement
- ☐ Recommendation
- ☐ Head hunter
- ☐ Other: _____

8. Which sources did you use to search for information about selected company? *

- ☐ Referral from friend (Word-of-Mouth)
- ☐ Job fairs
- ☐ Website of job portals
- ☐ Website of the company
- ☐ Social media
- ☐ Newspapers, magazines
- ☐ Company workshops, trainings
- ☐ LinkedIn
- ☐ Other: _____

9. How proud are you of your employer's brand? *

- ☐ Extremely proud
- ☐ Very proud
- ☐ Moderately proud
- ☐ Slightly proud
- ☐ Not at all proud

10. What do you like most about working for selected company?

*

Your answer

11. What motivates you most to work for selected company?
(each option can be chosen once) *

	Least motivating	2	3	4	Most motivating
Personal development and education	☐	☐	☐	☐	☐
Company culture and employee relationships	☐	☐	☐	☐	☐
Salary and employee benefits	☐	☐	☐	☐	☐
Industry of the company, job description	☐	☐	☐	☐	☐
Company leadership, your boss	☐	☐	☐	☐	☐

12. How would you describe typical employee of selected company (personal characteristics, abilities, values, ambitions)? *

Your answer

13. How would you describe company culture at selected company? *

Your answer

14. Do you know selected company's vision and values? *

☐ Yes

☐ No

15. Do you identify with them? *

☐ Yes

☐ No

16. I am satisfied with my opportunities for professional growth at selected company. *

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

17. I am satisfied with my overall compensation and total benefits package. *

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

18. My coworkers and i have a good working relationship. *

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

19. Selected company is dedicated to diversity and inclusiveness. *

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

20. Selected company operates in a socially responsible manner. *

	1	2	3	4	5	
Strongly Disagree	☐	☐	☐	☐	☐	Strongly Agree

21. How easy is it to balance your work life and personal life at selected company? *

	1	2	3	4	5	
Extremely easy	☐	☐	☐	☐	☐	Not at all easy

22. If you would possible in future decide leaving the company (hypothetically), what would be the reason? *

- ☐ Insufficient space for further growth and self-realization
- ☐ Unsatisfying financial evaluation
- ☐ Bad working relationships
- ☐ Need for change
- ☐ Other: _____