

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Kateřina Fuková

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Personální marketing a employer branding

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Fuková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marek Stříteský, Ph. D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Personální marketing a employer branding“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

.....

podpis studenta

P o d ě k o v á n í

Ráda bych poděkovala panu Ing. Marku Stříteskému, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, za jeho připomínky, cenné rady a především za čas, který mi v průběhu psaní této práce věnoval. Děkuji též společnosti L'Oréal Česká republika s.r.o. a zejména paní Romaně Martincové za veškeré poskytnuté informace a také všem respondentům za jejich ochotu při sbírání dat potřebných pro splnění cílů této práce. A v neposlední řadě děkuji rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Název diplomové práce:

Personální marketing a employer branding

Abstrakt:

Cílem této práce je analyzovat činnosti personálního marketingu a employer branding ve vybrané společnosti a na základě této analýzy navrhnout doporučení a opatření vedoucí k zefektivnění a optimalizaci těchto činností. První část této práce analyzuje probíhající změny v lidském kapitálu a nabízí teoretická východiska pro oblasti HR marketingu a employer branding. Tato část práce vychází z rešerše poznatků z české i cizojazyčné literatury a odborných článků. V druhé části práce je popsána společnost L'Oréal Česká republika s.r.o. a její aktivity v oblasti HR marketingu a employer branding. Součástí je rovněž situační analýza společnosti popisující spokojenost jejích zaměstnanců či její postavení na trhu práce a dotazníková šetření zaměřená na studenty a absolventy vysokých škol a současné zaměstnance společnosti. Na základě poznatků získaných analýzou jsou v závěru práce uvedeny návrhy pro optimalizaci HR marketingových a employer brandingových činností ve vybrané společnosti.

Klíčová slova:

Personální marketing, Značka zaměstnavatele, Employee Value Proposition

Title of the Diploma thesis:

HR Marketing and Employer Branding

Abstract:

The main objective of this master thesis is analyze HR marketing and employer branding activities of chosen company and based on this analysis suggest recommendations and steps leading to improvement and optimization of these activities. In the first part, it analyzes ongoing changes in human capital and offer theoretical foundations for HR marketing and employer branding areas. This part of the thesis is based on specialized literature, periodicals and electronic resources. The second part describes chosen company L'Oréal Česká republika s.r.o. and it's HR marketing and employer branding activities. Part of the practical part of the thesis is also situational analysis focused on current employees satisfaction and company's position on the labour market and own research. In the conclusion of this thesis are, based on findings gained through analysis, introduced suggestions and improvement proposals leading to optimization of HR marketing and employer branding activities in chosen company.

Key words:

Human Resources Marketing, Employer Branding, Employee Value Proposition

Obsah

ÚVOD.....	1
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	3
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	5
1. ZMĚNY V OBLASTI ZAMĚSTNÁVÁNÍ	5
1.1. Změny na straně zaměstnanců	5
1.2. Změny na straně společností.....	8
2. PERSONÁLNÍ MARKETING	11
2.1. Nástroje HR marketingu - Marketingový mix.....	12
2.2. Cíle a rozdělení personální marketingu	15
2.3. Personální činnosti z pohledu HR marketingu.....	16
3. EMPLOYER BRANDING.....	20
3.1. Teorie značky zaměstnavatele.....	20
3.2. Employee Value Proposition	23
3.3. Základní kroky při budování značky zaměstnavatele.....	24
3.4. Cíle employer brandingu.....	28
3.5. Nástroje a komunikační kanály využívané v employer brandingu	29
4. VZTAH HR MARKETINGU A EMPLOYER BRANDINGU	33
5. ROZVOJ A TRENDY HR MARKETINGU A EMPLOYER BRANDINGU.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST	38
6. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI L'ORÉAL	38
7. SITUAČNÍ ANALÝZA	41
7.1. Kultura, strategie, poslání a CSR aktivity.....	41
7.2. Spokojenost současných zaměstnanců	43
7.3. Pozice L'Oréalu na trhu práce	46
8. HR MARKETING A EMPLOYER BRANDING V L'ORÉALU.....	50
8.1. HR marketingový mix v L'Oréalu.....	51
8.2. HR marketingové aktivity v rámci personálních činností	53
8.3. Komunikační kanály a nástroje HR marketingu a employer brandingu.....	58
8.4. Employee Value Proposition L'Oréalu	66
9. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI STUDENTY A ABSOLVENTY VYSOKÝCH ŠKOL	69
9.1. Výzkumný vzorek.....	69
9.2. Výsledky výzkumu.....	72
10. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI L'ORÉAL	82
10.1. Výzkumný vzorek.....	82
10.2. Výsledky výzkumu.....	85
11. NÁVRHY PRO SPOLEČNOST L'ORÉAL	94
ZÁVĚR	98
POUŽITÁ LITERATURA.....	100
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	106
SEZNAM PŘÍLOH	108

Úvod

Situace na českém trhu práce se za několik posledních let výrazně změnila. Dle předběžných údajů Českého statistického úřadu klesla nezaměstnanost ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 meziročně o 1,2 % na hodnotu 2,4 % (ČSÚ, 2018 a) a odborníci se shodují, že se jedná o pomyslné dno, tj. přirozenou nezaměstnanost. Nabídka pracovních míst tak dnes ve většině odvětví značně převyšuje poptávku. To má za následek nejen trvalé zvyšování mezd (ČSÚ, 2018 b), ale také potřebu změnit přístup k personálním činnostem. Lidé už nejsou pouhou pracovní silou či nákladovou položkou, ale hnacím motorem a konkurenční výhodou, na které závisí úspěch celé firmy. Postupně tak vzrůstá význam personálních oddělení ve firmách a mění se klíčové role a činnosti personalistů. Jejich stále těžším úkolem je udržení si loajality a angažovanosti stávajících zaměstnanců. Zaměstnavatelé musí vnímat své zaměstnance jako jednotlivce se specifickými přáními a potřebami, které se postupem času vyvíjí.

Obrátily se rovněž pozice na trhu práce. Zatímco před několika lety si zaměstnavatelé mohli vybírat z mnoha kandidátů a zájemců o místo, nyní dostávají talentovaní jednotlivci až několik pracovních nabídek za měsíc. Z nejnovějšího průzkumu portálu Brandbakers.cz z první poloviny roku 2017 vyplývá, že celkem 9 z 10 českých firem se potýká s nedostatečnou kvalitou uchazečů a téměř 80 % firem dokonce s nedostatečným počtem uchazečů. (Hovorka, 2017 a) Firmy tak musí oslovovat a cílit nejen na ty, kteří práci aktivně hledají, ale také na lidi zaměstnané, jež jsou ochotni si vyslechnout konkurenční nabídku. Taková nabídka musí být dostatečně atraktivní a zajímavá, aby měl potenciální kandidát touhu dozvědět se více.

To co společnost komunikuje, musí být v souladu s tím, co si zaměstnanci a kandidáti přejí slyšet. Lidé se dnes nezajímají jen o výši nástupní mzdy, ale mezi důležité faktory při výběru zaměstnavatele patří také například flexibilita práce a pracovní doby a s ní spojený work-life balance, dále firemní kultura, možnost dalšího rozvoje a kariérního postupu či pocit, že člověk svou prací přispívá společnosti a má jasný cíl. (Universum Global, 2017 d; Myrden & Kelloway, 2015) Stále častěji se tak setkáváme s individualizovanými pracovními podmínkami ve formě zkrácených úvazků, pružné pracovní doby či možností práce z domu a rozšiřující se nabídkou benefitů.

Tím ale práce personalistů nekončí. Důležité je si uvědomit, že oslovení kandidáti vědí o dané společnosti často jen to, co ona sama zveřejnila. A jedním z důvodů, proč se mohou rozhodnout na nabídku neodpovědět nebo ji odmítnout, může být nedostatek relevantních informací nebo jejich nezajímavá forma. Lidé dnes mají díky technologiím všechny informace doslova po ruce, ale zároveň jsou informacemi zahlceni a není snadné je zaujmout. Společnosti se tak musí snažit budovat své dobré jméno a sdílet o sobě informace, tak aby byly snadno dohledatelné na všech vhodných kanálech, a zároveň kandidátům během několika vteřin přiblížily svou atmosféru atraktivním a interaktivním obsahem.

Jednou z věcí, kterou firma může udělat pro to, aby vylepšila svou pozici na trhu práce a udržela si své současné zaměstnance, je dlouhodobá práce na budování své značky jako zaměstnavatele a pomocí aktivit HR marketingu zvyšování povědomí o tom, co může jako zaměstnavatel nabídnout. Podíl firem, které se těmto aktivitám věnují, již několik let roste a rostou také výdaje těchto firem na tyto aktivity. Navzdory tomu se více než 60 procent z nich přiznalo, že přestože aktivně pracují na budování své značky jako zaměstnavatele a používají nástroje HR marketingu, podrobně neměří výsledky těchto aktivit. (Hovorka, 2017 a) To lze považovat za zásadní nedostatek, který může mimo jiné vést k neefektivnímu vynakládání finančních zdrojů, neplnění cílů HR marketingu a employer branding, nedostatku kvalitních uchazečů a zaměstnanců a v konečném důsledku až k velkým existenčním problémům celé společnosti.

Cíle práce a použité metody

Primárním cílem této práce je na základě analýzy činností vybrané společnosti v oblasti HR marketingu a employer brandingů navrhnout doporučení a opatření vedoucí k zefektivnění a celkové optimalizaci těchto činností. Práce dále řeší tyto dílčí cíle:

- a. Analyzovat probíhající změny v lidském kapitálu.
- b. Vymezit vztah mezi HR marketingem a employer brandingem.
- c. Analyzovat a zhodnotit současné činnosti vybrané společnosti v oblasti HR marketingu a employer brandingů.
- d. Analyzovat vnímání vybrané společnosti jako zaměstnavatele.

Pro tento účel byla vybrána společnost L'Oréal Česká republika s.r.o. (dále jen L'Oréal), která se dlouhodobě řadí mezi nejžádanější společnosti mezi studenty a absolventy vysokých škol (Univerzum 2017 b, c, d; Top zaměstnavatelé 2018) a na své značce zaměstnavatele kontinuálně pracuje. Navzdory tomu i tato společnost dnes čelí nedostatku kvalitních uchazečů a předsudkům ze strany potenciálních kandidátů, které snižují schopnost společnosti zaujmout a úspěšně oslovit talenty, které pro svůj rozvoj potřebuje.

Teoretická část práce vychází z **rešerše** české i zahraniční odborné literatury a článků v odborných časopisech, které se danému tématu věnují. Zdrojem jsou také internetové články a příspěvky zachycující praktické zkušenosti odborníků na personální marketing a employer branding. Elektronické zdroje jsou v této práci často využívány, protože téma employer brandingů a HR marketingu je stále relativně nové a neustále se rozvíjející a tištěná literatura tento dynamický rozvoj a pokrok posledních let nezachycuje. Důležitou součástí teoretické části jsou také poznatky a data získaná rešerší výzkumů, které pravidelně monitorují změny v oblasti řízení lidských zdrojů, nezaměstnanosti, trendech na trhu práce, marketingu a dalších témat souvisejících s předmětem této práce. Rešerše je založena na následujících krocích:

1. Stanovení klíčových slov pro vyhledávání zdrojů

Klíčová slova: Employer branding resp. Employer brand, Personální marketing, HR marketing

Nadřazená klíčová slova: Marketing, Branding, Personální řízení, Marketingový přístup k HR

Podřazená klíčová slova: Employee Value Proposition, Marketingový mix v personálním marketingu

2. Vyhledání dostupných informačních zdrojů

3. Shromáždění relevantních zdrojů s přihlédnutím k formálním požadavkům na zdroje

4. Utrídění poznatků, jejich komparace a syntéza

Součástí rešerše je také studium materiálů týkajících se vybrané společnosti a následná situační analýza. Ta se zaměřila na kulturu, strategii, poslání a CSR aktivity společnosti, dále na její postavení na trhu práce a spokojenost současných zaměstnanců. Tato analýza

čerpá ze sekundárních zdrojů, kterými jsou například interní průzkum Pulse či žebříčky atraktivnosti zaměstnavatelů. Jedním z důležitých zdrojů pro situační analýzu jsou rovněž oficiální stránky společnosti L'Oréal, kde je umístěna mimo jiné i aktuální výroční zpráva. Mnoho klíčových informací pro analýzu poskytla rovněž paní Romana Martincová, která v L'Oréalu dlouhodobě působí na pozici HR a Talent Aquisition manažer a HR marketing společnosti L'Oréal v České republice je jednou z jejích klíčových odpovědností.

K splnění posledního z dílčích cílů této práce je nezbytné uskutečnění vlastního dotazníkového šetření, které je v této práci rozděleno na dvě části. První z dotazníků je určen pro studenty a čerstvé absolventy vysokých škol. Tato cílová skupina byla vybrána s ohledem na to, že velká část externích HR marketingových aktivit společnosti L'Oréal směřuje právě na studenty vysokých škol jakožto potenciální zaměstnance. První dotazníkové šetření si klade za cíl zodpovědět tyto výzkumné otázky:

- a. Je současná EVP L'Oréalu stanovena správně s ohledem na požadavky cílové skupiny?
- b. Považují studenti a čerství absolventi L'Oréal za atraktivního zaměstnavatele?
- c. Využívá L'Oréal pro svou komunikaci vhodné komunikační kanály?
- d. Odpovídá vnímání L'Oréalu jeho komunikaci a cílům?

Druhý z dotazníků je určen pro současné zaměstnance společnosti L'Oréal a klade si za cíl zodpovědět následující výzkumné otázky:

- a. Jak vnímají současní zaměstnanci L'Oréal jako zaměstnavatele?
- b. Ztotožňují se zaměstnanci se současnou EVP společnosti?
- c. Proč si současní zaměstnanci vybrali právě L'Oréal, jaký byl hlavní motiv?
- d. Kde získávali zaměstnanci informace o společnosti před nástupem?
- e. V jakých aspektech nesplnil L'Oréal očekávání zaměstnanců?

Kompletní podoba obou dotazníků je v *Příloze 1* resp. *Příloze 2* této práce. Oba dotazníky obsahují otevřené, polootevřené i uzavřené otázky. Pro vyhodnocení otevřených otázek je použita metoda založená na kódování. Polootevřené a uzavřené otázky jsou vyhodnoceny deskriptivní statistikou. U otázek vyžadujících hodnocení na škále je využita Likertova škála nabízející 5 stupňů: *Ano*, *Spíše ano*, *Nevím*, *Spíše ne* a *Ne*. Kromě otázek položených za účelem zodpovězení uvedených výzkumných otázek obsahují oba dotazníky také 4 segmentační otázky. Počet i rozsah otázek byl volen s ohledem na časovou náročnost jejich zodpovězení a zajištění co největší návratnosti dotazníků. Šíření dotazníků a sběr dat probíhal u obou dotazníků elektronicky prostřednictvím portálu Survio.cz. Dotazník pro studenty a čerstvé absolventy byl sdílen prostřednictvím sociálních sítí ve skupinách sdružujících studenty vysokých škol. Současným zaměstnancům byl zaslán odkaz pro vyplnění dotazníku e-mailem do jejich pracovní e-mailové schránky. Odpovědi byly následně analyzovány za využití programu Microsoft Excel.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část této práce se nejprve věnuje právě probíhajícím změnám v oblasti zaměstnávání, které mají vliv na rozsah a význam personálních činností a potažmo také aktivity personálního marketingu a employer branding. Součástí této části jsou také teoretická východiska pro tyto dvě oblasti, jejich vztah a aktuální trendy.

1. Změny v oblasti zaměstnávání

Společnost Deloitte, která každoročně vydává studii *Global Human Capital Trends* zaměřenou na změny a trendy v řízení lidského kapitálu, pojmenovala nejnovější vydání této studie z roku 2017 příznačně *Rewriting the rules for the digital age*. Ačkoli by se mohlo zdát, že digitální revoluce více než personální činnosti zasáhla jiné součásti podnikání, není tomu tak. Nemění se však pouze dostupné technologie, ale také samotní lidé. Jedním z důvodů proč jen málokterá společnost dokáže plně využít neuvěřitelné možnosti, které nejnovější technologie nabízí, je právě nereflektování změn v lidském kapitálu, které vedou k jeho neefektivitě. Mezi příčiny vzniku této neefektivity pak autoři studie Deloitte (2017) řadí například nevhodnou organizaci práce, nedostatečné proškolení a vzdělání zaměstnanců či jejich neangažovanost.

Společnosti tak čelí tlaku na změny hned ze dvou stran. Musí sledovat, a v lepším případě sami přicházet, s novými přístupy, metodami či technologiemi, aby si udržely svou konkurenceschopnost na trhu výrobků a služeb. Zároveň s tím však musí reagovat na změny ve vzdělání, přáních, potřebách a preferencích lidí, aby získaly a udržely dostatečně kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu, která bude schopná tyto inovace přinášet. Společnosti se musí stále více soustředit na získávání zaměstnanců, mobilitu svých talentů, leadership, organizační strukturu a kulturu či individualizovaný přístup k jednotlivcům.

1.1. Změny na straně zaměstnanců

Spolu s vývojem trhu práce a příchodem nové generace, tzv. *generace Y* či také *generace mileniálů*, na tento trh, se mění požadavky a očekávání zaměstnanců. Společnost Universum (2017 b, c, d) provádí každoročně výzkum mezi studenty z celého světa a výsledky jsou napříč světem velmi podobné. Nejčastějším kariérním cílem mladých lidí nejen v České republice, ale i ve světě, je mít zaměstnání, které jim umožní vyváženost mezi pracovním a osobním životem. Na druhé místo v žebříčku umístili mladí Češi pocit, že jejich práce má smysl a znalost cíle, ke kterému směřují. Důležitá je také jistota stabilního zaměstnání, mít zaměstnání, které je kreativní či podnikavé a v neposlední řadě nezávislost. Mladí lidé chtějí mít při své práci volnost, nechťejí být svázáni pravidly a spíše než být řízeni, chtějí být vedeni. Mezi méně časté cíle patří mezinárodní kariéra. To potvrdil i pravidelný výzkum Workmonitor společnosti Randstad (2017 c), který uvádí, že ochota Čechů přestěhovat se trvale či dočasně za prací do zahraničí patří mezi nejnížší na světě. Zajímavý je také fakt, že čeští studenti umístili možnost *Být lídrem a řídit lidi* až na

7. místo, zatímco v Evropě a na celém světě je tento cíl na druhém respektive třetím místě. (Universum b, c, d)

Studenti pro výzkum Universum (2017 d) zároveň odpovídali, jaké atributy je na zaměstnavateli dokážou zaujmout, neboli co ovlivňuje jejich volbu a preferenci. Na prvním místě se umístila vidina vysokých příjmů v budoucnu. Dle autorů výzkumu mladá generace raději obětuje současný příjem, pokud předpokládá, že zkušenosti z méně ohodnoceného zaměstnání později zúročí v podobě vyššího výdělku. Mezi další velmi žádané atributy patří kreativní a dynamické pracovní prostředí, možnost rozvíjet se a pracovat na sobě a dobrá zkušenost a reference. Důvodem je opět dnešní prostředí plné inovací, kdy se vědomosti a znalosti získané během studia velmi rychle stávají zastaralé a každý, kdo chce v dnešním světě uspět, se musí aktivně vzdělávat a rozvíjet po celou dobu své kariéry. (Randstad, 2017 b) Úkolem společností, které chtějí zaměstnávat mimořádné talenty a zároveň zůstat konkurenceschopné, je nabídnout svým zaměstnancům dostatek příležitostí a také času k nepřetržitému učení.

Z kompletních výsledků v *Tabulce 1* je patrné, že prvních pět preferencí je velmi orientováno na úspěch v budoucnu. Až poté následují body jako například přátelské pracovní prostředí (6.) či respekt k zaměstnancům ze strany nadřízených (7.), které ovlivňují okamžitou spokojenost.

Tabulka 1: Preferované atributy zaměstnavatelů

Pořadí	Atribut
1.	Budoucí vysoký příjem
2.	Kreativní a dynamické pracovní prostředí
3.	Lídrři, kteří budou podporovat můj rozvoj
4.	Profesní trénink a rozvoj
5.	Dobrá reference pro budoucí kariéru
6.	Přátelské pracovní prostředí
7.	Respekt k zaměstnancům
8.	Příležitost vést lidi
9.	Možnost kariérního růstu
10.	Bezpečí práce

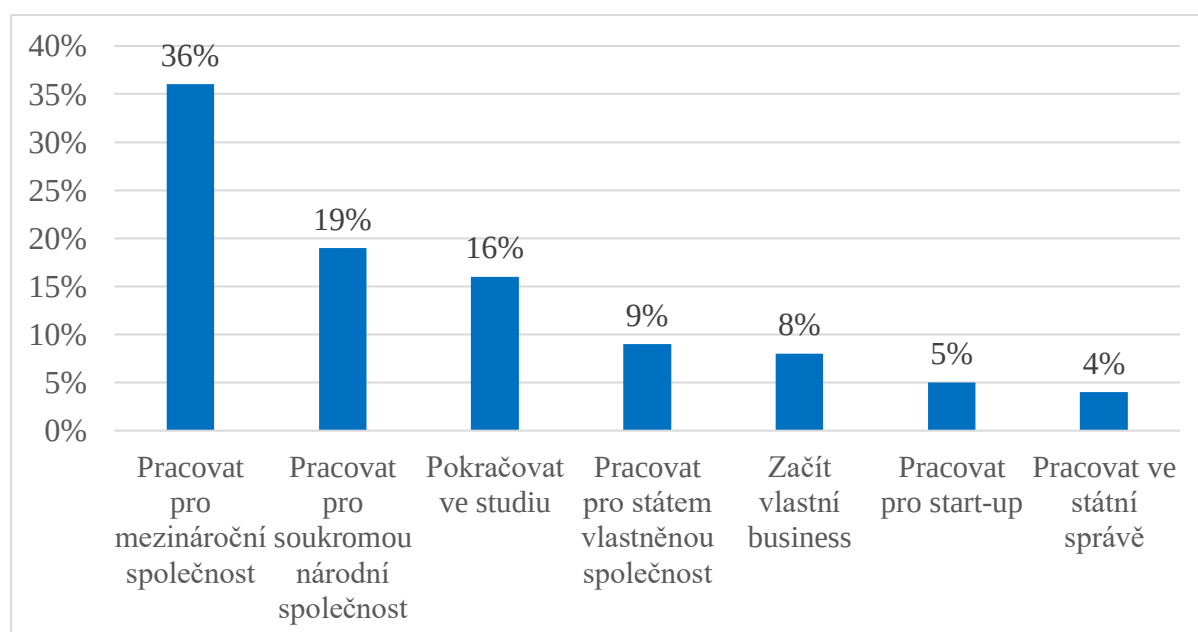
Zdroj: Universum Global: World's Most Attractive Employers 2017, vlastní úprava.

Dle výzkumu společnosti Randstad (2017 d) dnes většina lidí nepředpokládá, že by celý život pracovala pro jednoho zaměstnavatele a zejména mladí lidé mění své zaměstnání stále častěji. V předchozích odstavcích byly definovány požadavky nové generace pracovníků, na které musí společnosti reagovat, aby si udržely loajalitu stávajících zaměstnanců a zároveň byly atraktivní pro kandidáty. Stejně jako na trhu výrobků a služeb i na trhu práce převyšuje nabídka míst poptávku po nich (Hovorková, 2018), a proto musí být společnost jako zaměstnavatel nejen atraktivní, ale také dobře viditelná. Právě tato změna na trhu

s lidským kapitálem mimo jiné stojí za rychlým rozvojem personálního marketingu a employer branding.

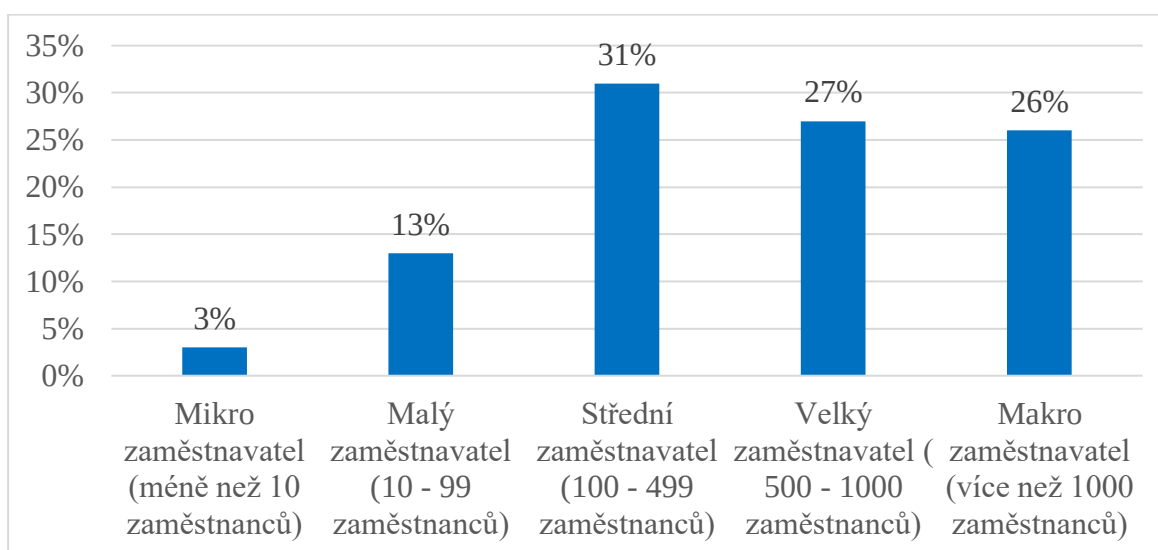
Z výzkumu společnosti Universum (2017 d) vyplývá také fakt, že pouze třetina studentů chce po skončení studia pracovat pro nadnárodní společnost. To může být dáno například skutečností, že velké globální společnosti jsou často vnímány jako zkorumpované, se spoustou pravidel, kde člověk nemá možnost prosadit své nápady a mít ve své práci volnost a flexibilitu. Tomu odpovídá již zmíněná skutečnost, že mezinárodní kariéra nepatří mezi nejčastější kariérní cíle a také fakt, že mladí lidé preferují střední a velké společnosti do 1000 zaměstnanců před makro-zaměstnavateli. Jen přibližně čtvrtina respondentů by ráda pracovala pro společnost s více než tisícem zaměstnanců. 31 % respondentů by volilo střední společnost s 100 - 499 zaměstnanci a 27 % velkou společnost do 1000 pracovníků. Jen 16 % respondentů preferuje práci v mikro a malých firmách s maximálně 99 zaměstnanci. 8 % absolventů by ihned po skončení studia rádo založilo vlastní podnik a jen 4 % by chtěla najít uplatnění ve státním sektoru. Kompletní výsledky jsou zobrazeny v *Grafech 1 a 2* níže. Překvapivě nízký zájem, 5 %, je také o práci v start-upech, které bývají často dávány jako vzory pro moderní organizaci práce a přístup k zaměstnancům.

Graf 1: Co chtějí studenti dělat po skončení studia



Zdroj: Universum Global: World's Most Attractive Employers 2017, vlastní úprava.

Graf 2: Preferovaná velikost zaměstnavatele



Zdroj: Universum Global: World's Most Attractive Employers 2017, vlastní úprava.

Struktura společnosti a právě organizace práce je dnes také jedním z kritérií, podle kterého se potenciální zaměstnanci rozhodují, zda chtějí pro danou společnost pracovat. Lidé již nechtějí být hodnoceni na základě pozice či seniority, ale na základě svých schopností a výsledků. Chtějí, aby jejich práce byla rozmanitá, nabízela neustále nové výzvy a umožňovala jim rozvíjet se. (Universum, 2017 d) Tradiční organizační modely s několika hierarchickými stupni jsou dnes nežádoucí i z podnikatelského hlediska. Společnosti musí být schopny rychle reagovat a adaptovat se, aby zůstaly v dnešním podnikatelském prostředí konkurenceschopné. Manažeři, kteří byli součástí studie Deloitte (2017), vidí organizaci práce jako nejdůležitější trend poslední doby, kdy společnosti přechází od organizace zaměřené na efektivnost a náklady k organizačním strukturám zaměřujícím se na inovace, učení se a zkušenost zákazníka.

Za budoucnost v organizaci jsou tak označovány struktury založené na dočasných týmech, které jsou často velmi autonomní. Po ukončení projektu je tým rozpuštěn a jeho členové se přesouvají na jiný projekt, kde mají možnost spolupracovat s novými lidmi. Díky technologiím a digitalizaci je již také možné, aby se na jednom projektu podíleli lidé z různých poboček společnosti v různých zemích světa. To je velkou výhodou i s ohledem na rozvoj zaměstnanců, kteří se mohou učit od sebe navzájem a předávat si zkušenosti a znalosti. Mnohé společnosti však tyto možnosti neumí plně využívat a nadále ztrácejí čas i peníze vynaložené například na fyzickou přepravu členů týmu. Technologie umožňují také flexibilitu práce například v podobě úplné či občasné práce z domova neboli tzv. home-officů, které jsou dnes velmi žádaným benefitem. (Deloitte, 2017)

1.2. Změny na straně společnosti

Pro udržení své konkurenceschopnosti na trhu práce musí společnosti na výše zmíněné změny na straně zaměstnanců reagovat. Stále větší význam tak má pro mnohé

zaměstnavatele jejich organizační kultura, její komunikace a prezentace. Další změnou, na kterou se tato práce soustředí, je změna v procesech Získávání zaměstnanců.

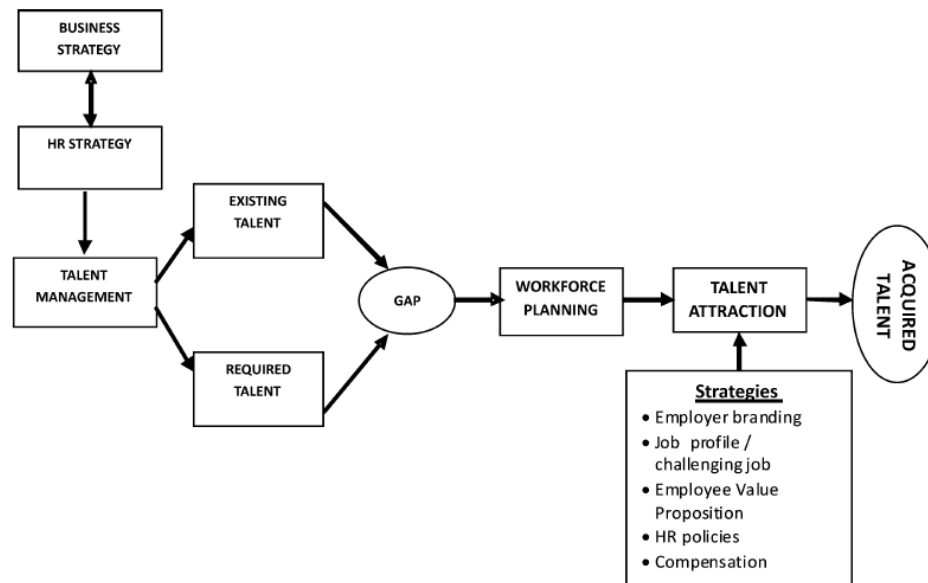
Organizační kultura

Organizační kultura každé společnosti je tvořena mnoha součástmi a vrstvami, které na sebe a na pracovníky ve společnosti vzájemně působí. Schein (2004, s. 12-13) ve své knize za součást kultury označuje například Chování lidí při vzájemné interakci, Chování ve skupině, Zakotvené hodnoty, Filozofie společnosti, Klima, Vytvořené mentální modely, Sdílený jazyk a metafora, Symboly a rituály a další. Průzkumy potvrzují, že organizační kultura nabývá v posledních letech na důležitosti. Například výzkum autorů Neetiho a Sharmy (2014) ukázal, že organizační kultura je nejdůležitějším atributem při výběru zaměstnavatele pro 31 % dotázaných studentů. Až na dalších místech se umístila značka společnosti, která je nejdůležitějším hlediskem pro 30 % dotázaných resp. finanční odměna s 15 % preferencí. Společnosti, které chtějí z tohoto trendu těžit, potřebují nový přístup. *“Takový, jehož základy stojí na kultuře a angažovanosti, a jež se soustředí na zkušenost zaměstnance holisticky, s přihlédnutím ke všem faktorům, které přispívají k pracovníkové spokojenosti, angažovanosti, zdraví a vyrovnanosti.”* (Deloitte, 2017) Cílem dnes již není sledovat, měřit a řídit jednotlivé součásti tzv. *“Zkušenosti či Zážitku zaměstnance”* (v originále *Employee experience*), ale nahlížet komplexně na všechny faktory, které člověka při práci ovlivňují. Značka zaměstnavatele a jeho reputace je z velké části daná tím, jak zaměstnanci mluví o své vlastní *zkušenosti zaměstnance* vně společnosti. Zkušenost současných zaměstnanců tak může být zásadním a rozhodujícím bodem, který společnost na trhu práce odliší, ať již pozitivním či negativním způsobem.

Získávání talentů

Pojem *“Talent aquisition”* neboli *Získávání talentů* v posledních letech nahrazuje tradiční a v mnoha směrech omezený pojem *Nábor*. Panda a Sahoo (2013) ve své práci popsali celý proces získávání talentů, který je znázorněn v *Obrázku 1*. Ten začíná již u samotné Business strategie, která se vzájemně ovlivňuje s HR strategií. To znamená, že HR manažeři musí rozumět business strategii celé společnosti a snažit se svými činnostmi podporovat její cíle, business strategie pak naopak musí reflektovat personální možnosti společnosti. Součástí HR strategie je Talent management, který *„Je něčím, co přidává hodnotu a rozšiřuje obzory tím, že nabízí strategický pohled na řízení talentů na celopodnikové úrovni.“* (Jackson & Schuler, 1990) Jedním z kroků procesu *Získávání talentů* je také analýza současných talentů a definování množství a struktury talentů potřebných k naplnění business strategie včetně určení mezery mezi těmito dvěma stavy. Plánováním pracovní síly určíme nejen její současnou a budoucí potřebu, ale také náklady na práci či plán tréninku a rozvoje zaměstnanců. Poslední fází, která předchází samotnému získání talentů, je jeho zaujetí. K tomu slouží nástroje, které jsou hlavním tématem této práce – *Employer branding* a *Employee Value Proposition* a také *Profil pracovní pozice* a *Odměna za práci*, jež jsou součástí HR marketingového mixu.

Obrázek 1: Proces získávání talentů



Zdroj: Panda, S., & Sahoo, C. K. (2013).

2. Personální marketing

Personální marketing a jeho potřeba se vyvíjely postupně s vývojem trhu práce, rozvojem technologií a globalizací. Tyto faktory kladou stále větší nároky na vzdělání, dovednosti a kompetence zaměstnanců. Mění se struktura pracovních míst, náplň práce na mnoha pozicích i situace na trhu práce a pro personalisty je stále těžším úkolem najít ty správné lidi, se správnou kvalifikací, kompetencemi a motivací. To je příčinou velkého rozmachu personálního marketingu v novém tisíciletí, který lze považovat za jednu z možností, jak tyto zaměstnance získat a udržet. Abychom mohli plně porozumět obsahu personálního marketingu, je nezbytné nejprve definovat samotný pojem marketing.

Kotler (2003) popisuje marketing jako *“podnikatelskou funkci, která identifikuje nenaplněné potřeby a přání, definuje a měří jejich význam a potenciální ziskovost, stanovuje, jakým cílovým trhům může společnost nejlépe sloužit, rozhoduje, jaké produkty, služby a programy jsou pro tyto trhy vhodné a vyzývá všechny uvnitř organizace, aby vždy mysleli na zákazníka a sloužili mu.”* Jaroslav Světlík ve své knize Marketing - cesta k trhu (2005) definuje marketing jako *„proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

Stýblo ve své knize vymezil rozdíl mezi cíli marketingu na trhu s výrobky a službami a personálního marketingu. Zatímco cílem marketingu je *“Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků a prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy.”*, za cíl personálního marketingu považujeme *“Předvídání a uspokojování potřeby firmy a prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k jejímu podnikatelskému úspěchu.”* (Stýblo, 2003 a)

Stejný autor ve své knize (1993) popisuje personální marketing jako *„způsob získávání pracovníků na trhu práce, nezahrnující do procesu další faktory, které potom ovlivňují výkonnost pracovníka v podniku. Zaměřuje se na budoucnost, jako výrobový marketing a snaží se odhadnout reálnou potřebu pracovních zdrojů. Bere v potaz i podnikatelské záměry a strategii organizace. Firmy, které se zabývají personálním marketingem, jsou ve výhodě z hlediska připravenosti reagovat na trh práce”*. Z definice Stýbla z roku 1993 vyplývá, že marketingový přístup k personálním činnostem byl dříve jednou z možností, jak přistupovat k řízení lidských zdrojů a nástrojem, který dané firmě dával konkurenční výhodu na trhu práce. Dnes ho již společnosti hledající talenty vnímají jako nezbytnou součást personálních činností a firmy, které jej aktivně nevyužívají, mají na trhu práce velmi těžkou pozici. (LinkedIn, 2017)

Další z českých autorů Josef Koubek (2007) definuje personální marketing jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Z uvedených definic vyplývá, že personální marketing využívá praktické nástroje i teoretické znalosti běžného marketingu. Lze ho chápat jako nástroj, který pomáhá společnostem získávat kvalitní zaměstnance, rozšiřuje spektrum, z kterého si firma může své zaměstnance vybírat a zároveň si klade za cíl tyto profesionály a talenty ve firmě udržet. Stejně jako u běžného marketingu je i v personálním marketingu pro úspěch nezbytná znalost trhu. Jednou z oblastí, která je nedílnou součástí personálního marketingu, je tak personální výzkum.

Cílem personálního výzkumu je shromažďovat a analyzovat externí i interní informace, které jsou pro firmu relevantní, a na základě této analýzy vytvářet či optimalizovat vlastní strategii řízení lidských zdrojů. Mezi nejčastěji shromažďované a pravidelně sledované interní informace řadíme základní informace o struktuře zaměstnanců, jejich spokojenosti či změnách, které společnost může v oblasti lidských zdrojů očekávat s ohledem na celkovou strategii firmy tj. budoucí potřebě zaměstnanců. Mezi externí informace pak patří například informace o situaci na trhu práce, nezaměstnanosti, změnách ve mzdách a konkurenčních nabídkách, ale také o změnách ve struktuře obyvatelstva, jeho vzdělání a zejména přáních a potřebách. (Sanders, Cugin & Bainbridge, 2014)

2.1. Nástroje HR marketingu - Marketingový mix

Personální marketing lze stejně jako klasický marketing provádět skrze marketingový mix. Kotler (2003) popisuje marketingový mix jako *“soubor nástrojů, které může management používat k ovlivnění prodejů. Tradiční formulace se nazývá 4P - výrobek (product), cena (price), místo (place) a podpora (promotion).”* Tato čtyři P jsou tedy nástroje, pomocí kterých můžeme ovlivnit přání a potřeby zákazníků. Těmi jsou v případě personálního marketingu naši současní a potenciální zaměstnanci. Převedením 4P do oblasti personálního marketingu získáme následující marketingový mix (Wickham & O'Donohue, 2009; Antošová, 2005):

Product = Pracovní místo/Práce

Price = Mzda a odměna za práci/Přínos zaměstnance a náklady příležitosti

Place = Místo a prostředí výkonu práce/Distribuce

Promotion = Komunikace a prezentace pracovní nabídky

2.1.1. Product

V běžném marketingu pod tímto článkem marketingového mixu chápeme nejen produkt jako takový, ale také jeho kvalitu, design, obal, image, značku a další služby na produkt navázané. (Kotler, 2003) Stejně tak je tomu i v případě personálního marketingu, kdy je z pohledu společnosti produktem konkrétní pracovní místo a z pohledu uchazeče je produktem práce, kterou společností nabízí. Předmětem směny na trhu práce je tak v případě personálního marketingu pracovní místo se všemi jeho aspekty oproti odvedené práci a její kvalitou. Bednář a kolektiv (2013) dále přirovnávají produkt v personálním marketingu, vzhledem k jeho vlastnostem, ke službě. Na trhu služeb obecně panuje větší nejistota a stejně tak je tomu na trhu práce. Uchazeč například nemůže zcela objektivně

posoudit, která z nabídek zaměstnání je pro něj lepší. Firma naopak nemá možnost předem s jistotou ověřit, že vybraný kandidát bude práci vykonávat ze všech nejlépe. (Bednář, Drahoňovský, Hlušíčka & Těšitelová, 2013)

Pro snížení této nejistoty je při definování nově vzniklého či uvolněného pracovního místa nezbytné popsat nejen obsah a charakter práce na dané pozici, ale také osobnostní a kvalifikační požadavky na hledaného pracovníka, konkrétní pracovní podmínky, zařazení do organizační struktury aj. Přestože dnes již není výjimkou situace, kdy jsou pracovní místa vytvářena lidem na míru, stejně jako jsou personalizovány produkty, stále převládá opačný postup, kdy na konkrétní pozici hledá společnost toho správného člověka. A aby společnost takového člověka poznala a správně ho oslovila, je nezbytné mít pracovní místo a všechna jeho specifika detailně popsána. Nabídka by také vždy měla reflektovat aktuální požadavky uchazečů a komunikovat atraktivní atributy pracovní pozice i celé společnosti. Stejně jako zákazník nekoupí produkt, o němž nemá dostatečné informace, nemusí uchazeč zareagovat na nabídku pracovního místa, pokud není úplná či zajímavě zpracovaná. (Wickham & O'Donohue, 2009; Antošová, 2005)

2.1.2. Price

Stejně jako produkt, lze i cenu popsat z obou stran trhu práce. Zatímco Antošová (2005) se na cenu dívá z pohledu společnosti a považuje za ni mzdu a další finanční i nefinanční odměny a benefity, které zaměstnanci za práci náleží, Wickham a O'Donohue (2009) považují za cenu zaměstnancův přínos a vše co pro něj musí obětovat. Antošová (2005) dále rozvíjí svou definici o motivaci, kdy odměna za práci působí jako jeden z vnějších prvků motivace, která je nezbytná pro udržení zaměstnanců a jejich výkonnosti. Z tohoto důvodu je nezbytné mít správně nastavenou strukturu celkové odměny tak, aby zaměstnanec skutečně motivovala a zároveň zůstala spravedlivá a přiměřená. Každá společnost má možnost si svůj systém odměňování stanovit sama s ohledem na povahu práce jejích zaměstnanců, postavení na trhu, finančních možnostech a jiných interních specifikách. Pokud však chce zůstat konkurenceschopná na trhu práce, musí brát ohled také na konkurenci a požadavky potenciálních i vlastních zaměstnanců. Wickham a O'Donohue (2009) popisují cenu jako náklady příležitosti zaměstnance, obětovaný work-life balance či volný čas strávený s rodinou či zábavou. Cenou je pro každého to, čeho se musí vzdát, aby získal daný produkt. Pro společnost jsou to peníze, za které obdrží práci, pro člověka je to čas a výkon, za který obdrží finanční i nefinanční odměnu. Stejně jako na trhu produktů a služeb, se obě strany snaží maximalizovat svůj přínos a současně minimalizovat své náklady. Výsledná cena je tak dána situací na trhu práce a vyjednávací silou obou stran. (Bednář, Drahoňovský, Hlušíčka & Těšitelová, 2013)

2.1.3. Place

Třetím nástrojem marketingové mixu je Place. Wickham & O'Donohue (2009) i Antošová (2005) chápou tento nástroj jako vše od podnikové kultury a chování zaměstnanců, přes vztahy na pracovišti a komunikaci ve firmě až k uznávaným hodnotám a normám. Jak vyplývá z výsledků výzkumů (Myrden & Kelloway, 2015), je dnes kultura společnosti jedním z nejdůležitějších hledisek, podle kterého se uchazeči rozhodují při

výběru svého budoucího zaměstnavatele. Podniková kultura často udává směr a rámec pro všechny rozhodovací procesy ve firmě, je odrazem toho, jací lidé v dané společnosti pracují, může zapříčinit odchod současných zaměstnanců, anebo naopak upoutat některého z uchazečů. Díky tomu je dnes již nedílnou součástí personálního marketingu. (Wickham & O'Donohue, 2009; Antošová, 2005)

Autoři Bednář, Drahoňovský, Hlušíčka & Těšitelová (2013) pak definují tento nástroj jako způsob distribuce produktu, která může být přímá či nepřímá. Za přímou formu distribuce považují případy, kdy společnost dodává produkt zákazníkovi přímo bez prostředníků a sama se stává zaměstnavatelem. V případě nepřímé distribuce vstupuje mezi společnost a uchazeče prostředník, nejčastěji personální agentura.

2.1.4. Promotion

Úkolem posledního článku marketingového mixu je komunikace všech předchozích nástrojů marketingového mixu – produktu, ceny a místa. Prezentuje pracovní nabídky společnosti i společnost jako takovou na trhu práce. Cílem *Promotion* je získat pozornost uchazečů a vzbudit jejich zájem o práci pro společnost. Nástrojů a kanálů, skrze které může firma svou nabídku komunikovat, je nespočet a jejich výběr by měl vždy záviset na dané pozici a osobnostech potenciálních uchazečů. Pro mladé lidi jsou dnes nejsilnějšími médii sociální sítě, přes které hledá informace o zaměstnání či zaměstnavateli 56 % respondentů výzkumu Universum (Universum 2017 d). Pokud ale firma hledá méně kvalifikované a zároveň zkušené zaměstnance, měla by zvolit některý z klasických kanálů, kterým je například specializovaný portál s pracovními nabídkami. Důraz by měl být dán také na podobu samotných informací, které jsou uchazečům předávány, a styl komunikace. Komunikace musí odpovídat kultuře a zvyklostem společnosti, profilu talentů, které společnost komunikací oslovuje, i nabízené pozici. Informace by měly být snadno dostupné, dostatečně podrobné, ale stále relevantní a zajímavé, a samozřejmě pravdivé a nezavádějící. (Wickham & O'Donohue, 2009; Antošová, 2005)

Autoři Wickham a O'Donohue (2009) dále pracovali s rozšířeným marketingovým mixem, který je používán pro služby neboli *7P Služeb*, který obsahuje kromě výše zmíněného také Procesy (Process), Lidi (People) a Materiální prostředí (Physical Evidence). V personálním marketingu pak:

Process = Personální procesy

People = Zaměstnanci HR oddělení, nadřízení, kolegové

Physical Evidence = Fyzické vybavení pracoviště

Pro účely této práce je dostačující základní marketingový mix 4P. Nezbytné je však zmínit, že marketingový mix slouží jako taktický a exekuční nástroj. Před jeho definováním je nutné učinit strategická rozhodnutí týkající se segmentace, targetingu (zacílení) a positioningu (umístění), díky kterým získáme odpovědi na otázky:

- komu budeme prodávat – v případě personálního marketingu o jaké zaměstnance usilujeme
- jak s nimi co nejlépe komunikovat
- jakou přidanou hodnotu jim můžeme nabídnout tak, aby si vybrali právě nás

Pokud se společnost rozhodne zaměřit pouze na jeden či více menších segmentů, jedná se o cílený marketing. Sestavení marketingového mixu je pak součástí poslední fáze – positioningu, kdy se společnost musí rozhodnout, zda vytvoří speciální marketingový mix pro každý z vybraných segmentů (diferencovaný marketing) či jednotný marketingový mix pro všechny vybrané segmenty (koncentrovaný marketing). (Armstrong & Kotler, 2014)

Kromě marketingového mixu uvádí Koubek (2007) také konkrétní nástroje, které společnost k plnění svých cílů má, a v rámci personálních činností s nimi pracuje:

- *Dodržování zákonů a respektování zájmu a potřeb pracovníků.*
- *Péče o pracovní podmínky, pracovní prostředí, humanizace práce a rozmanitá a zajímavá práce.*
- *Systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně, spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi.*
- *Systém odměňování, mzdová politika a program zaměstnaneckých výhod.*
- *Programy personálního rozvoje pracovníků a vzdělávací programy organizace.*
- *Sociální politika a sociální program organizace, jistota zaměstnání, závazek nepropouštění.*
- *Dobré vztahy a spolupráce s odbory, participace pracovníků na řízení.*
- *Příznivé podmínky pro komunikaci, přátelské a harmonické vztahy v organizaci.*
- *Prezentace organizace, mediální politika.*
- *Organizační kultura.*
- *Spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků a s úřady práce.*
- *Spolupráce se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi.*
- *Sponzorování, charitativní činnost, ekologické aktivity organizace.*

2.2. Cíle a rozdělení personálního marketingu

Cíle personálního marketingu z velké části vyplívají již z jeho definic uvedených v předchozí části textu. Za obecný cíl lze považovat zajištění optimálního počtu zaměstnanců v optimální struktuře a kvalitě s ohledem na aktuální i dlouhodobé potřeby podniku a to prostřednictvím dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2007) Dle Jörna (2015) lze personální marketing rozdělit do dvou dimenzí - interní a externí, kdy každá z těchto dimenzí má odlišné cíle. Za společný cíl obou dimenzí personálního marketingu lze z nejširšího pohledu považovat získání konkurenční výhody na trhu výrobků a služeb. Personální marketing, pokud je prováděn správně, přináší zvýšení stability a výkonnosti pracovní síly, díky které společnost dosáhne snížení celkových i jednotkových nákladů. A snížené náklady přinášejí již zmíněnou konkurenční výhodu.

Interní personální marketing

Jak již název napovídá, interní marketing je zaměřen dovnitř organizace, na současné zaměstnance, jejich vnímání společnosti jako zaměstnavatele a celkovou atmosféru ve firmě. Jörn (2015) uvádí: „*Interní personální marketing má pozitivní vliv na vizi společnosti a značku zaměstnavatele, jeho aktivity se zaměřují na rotaci, obohacování a rozšiřování pracovních míst, osobní rozvoj zaměstnanců, kariérní plánování, sociální benefity společnosti a výkonové pobídky.*“ Jeho cílem je zvyšovat angažovanost a motivaci současných zaměstnanců, budovat stabilní základnu spokojených a výkonných pracovníků a díky internímu výzkumu také například optimalizovat procesy týkající se personálních činností.

Externí personální marketing

Externí personální marketing zahrnuje činnosti směřující vně společnosti, kdy prezentuje společnost jako zaměstnavatele lidem a subjektům na trhu práce. Dle Jörna (2015) lze za součást externího personálního marketingu považovat mimo jiné také spolupráce se studenty na bakalářských resp. diplomových pracích, účast na kariérních veletrzích a dnech otevřených dveří a stážistické programy či programy pro absolventy. Hlavním cílem externího personálního marketingu je představit společnost jako atraktivního zaměstnavatele, informovat o možnostech a výhodách práce pro společnost a cíleně oslovovat perspektivní talenty.

2.3. Personální činnosti z pohledu HR marketingu

Personální marketing nabízí jiný úhel pohledu na oblast lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti. To, do jaké míry HR marketing tyto personální činnosti ovlivňuje, se v každé společnosti liší. Tato kapitola si neklade za cíl vymezit vliv HR marketingu na všechny personální činnosti, ale soustředí se na ty, kde je tento vliv nejsilnější také s ohledem na praktickou část této práce.

Získávání pracovníků

Tato personální činnosti, jejíž proces byl již popsán v kapitole 1.2 je ovlivněná oběma směry personálního marketingu – externím i interním. Získávání pracovníků je na dnešním velice konkurenčním trhu práce nelehkým úkolem. Úkolem personálního marketingu je vhodným způsobem informovat a oslovovat možné kandidáty, komunikovat jim nabídku společnosti a zaujmout je dostatečně na to, aby zvažovali společnost jako možného zaměstnavatele. Dalším cílem je šířit povědomí o společnosti jako o zaměstnavateli a budovat její dobrou pověst. Z pohledu interního marketingu, by součástí činností zaměřených na získávání pracovníků, měl být také systém personální rozvoje pracovníků či kariérního plánování. Dále je nezbytné současné zaměstnance pravidelně informovat o aktuálně nabízených pozicích a příležitostech ve firmě. Společnost, která obsazuje veškeré nově otevřené pozice lidmi zvenku, snižuje motivaci a angažovanost svých současných zaměstnanců. Za součást interního marketingu lze považovat také například systémy doporučení, kdy nové kandidáty přivádí do společnosti přímo současní zaměstnanci. Tyto systémy jsou výhodné pro obě strany, jelikož společnost ušetří náklady spojené s hledáním vhodných kandidátů a zaměstnanec je často za každého úspěšného

kandidáta finančně či jinak odměněn. V rámci získávání pracovníků by se měla společnost vždy řídit etickými pravidly, poskytovat pouze pravdivé a úplné informace a vyhnout se diskriminaci. (Koubek, 2002)

Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání nových zaměstnanců je rovněž velmi často ovlivněno marketingovým pohledem. Dříve byla tato činnost pro personalisty v podstatě administrativní záležitost spočívající v podpisu smluv a dalších dokumentů. Dnes je nezbytné si uvědomit, že proces přijímání je často první větší zkušenost lidí se společností. A tato zkušenost může ovlivnit to, zda nabídku zaměstnání přijmou a do společnosti skutečně nastoupí. Podobně důležitý je i onboardingový proces neboli proces nástupu a adaptace nového zaměstnance. V prvních několika dnech či týdnech nový zaměstnanec zažívá mnoho změn, musí si zvykat na nové prostředí, kulturu, spolupracovníky, pravidla či úkoly. Čím více mu společnost jako zaměstnavatel tyto změny usnadní, tím rychleji získá zaměstnanec ke své práci vztah a bude moci podávat stoprocentní výkon. Naopak špatně zvládnutá adaptace může vést k ukončení pracovního poměru již během zkušební doby a posléze i špatným referencím ze strany zanedbaných zaměstnanců. Je vhodné mít ucelený onboardingový plán pro všechny pozice, který bude stanovovat, kdo je zodpovědný za jakou fázi začleňovacího procesu. HR oddělení musí být zároveň ve spojení se všemi manažery a zaměstnanci zapojenými do tohoto procesu, radit jim, pomáhat a motivovat je tak, aby společně vytvořili příjemné a vstřícné pracovní prostředí. (Koubek, 2002)

Hodnocení pracovníků

Způsob a metody hodnocení pracovníků jsou součástí další z personálních činností, kterou marketingový pohled může ovlivnit. Zaměstnanci dnes vyžadují pravidelná hodnocení a manažeři se musí učit, jak zpětnou vazbu správně předávat. Společnosti tak mohou nabízet svým zaměstnancům na manažerských pozicích možnost dalšího vzdělávání v oblastech vedení lidí, motivace a leadershipu a zároveň dávají systému hodnocení jasná pravidla. Jen pokud bude systém hodnocení dostatečně transparentní a zaměstnanci budou chápat jeho principy, mohou ho považovat za spravedlivý. (Koubek, 2002)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jedním z kritérií, podle kterého dnes lidé vybírají svého budoucího zaměstnavatele, je možnost rozvoje, který jim nabízí. Společnosti tak stále častěji nejen umožňují, ale přímo iniciují další vzdělávání svých zaměstnanců, a to nejen v oboru jejich činnosti, ale také například takzvaných soft-skills. Stýblo a kolektiv (2011) zároveň uvádí, že „*investice do vzdělání jsou reálnou cestou, jak obstát v nelehkém konkurenčním prostředí.*“ Jedním z úkolů, který přináší marketingový pohled, je informovat všechny současné i potenciální zaměstnance o možnostech vzdělávání, odborných seminářích, work-shopech apod., ke kterým mají jako zaměstnanci společnosti přístup. Tím, že společnosti investují do vzdělání svých zaměstnanců, dávají jim najevo, že s nimi počítají do budoucna. Komunikace těchto příležitostí k dalšímu vzdělávání, získání nových dovedností či zkušeností, by dnes již měla být také nedílnou součástí pracovní nabídky. Uchazeči ocení, pokud společnost investuje do jejich rozvoje a zvyšuje tak jejich

konkurenceschopnost na trhu práce. Atraktivitu pracovní nabídky může společnost také zvýšit, pokud nastíní možný kariérní postup či možnost práce v zahraničí. Úkolem HR oddělení v oblasti vzdělávání je také zjišťování požadavků uchazečů a zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj a jejich vyhodnocení s ohledem na přínos pro společnost. (Koubek, 2002)

Odměňování pracovníků

Společnosti nabízejí svým zaměstnancům stále větší množství benefitů zejména nefinanční podoby. Ukazuje se však, že zaměstnanci často o všech poskytovaných benefitech neví či neví, zda na něj mají nárok či nikoli. Společnosti tak v podstatě vynakládají finanční prostředky na benefity, které nemají žádný vliv na spokojenost, angažovanost či motivaci jejich zaměstnanců. A nejinak tomu je i případě samotného odměňování. Zaměstnanci často nevědí, zda mají nárok na odměnu, jak často mohou požádat o zvýšení platu apod. Za úkoly, které s sebou přináší marketingový pohled, lze považovat pravidelné zjišťování požadavků zaměstnanců v oblasti odměňování, pravidelné informování zaměstnanců o všech nabízených benefitech a zároveň vytvoření transparentního systému odměňování. Finanční odměna a další benefity jsou stále jedním z hledisek, podle kterého se uchazeči rozhodují o budoucím zaměstnavateli, proto i externí HR marketing přináší pro tuto oblast nové výzvy. Společnost musí reagovat na změny v odměňování u ostatních firem, tak aby zůstala v této oblasti konkurenceschopná. Součástí atraktivní pracovní nabídky je také vhodná komunikace odměny, která potenciálním zaměstnancům za práci náleží. Jen zřídka se uvádí konkrétní finanční částka, daleko častěji společnosti komunikují nefinanční benefity, jako je například flexibilní pracovní doba či možnost práce z domova, jelikož tyto výhody hrají stále větší roli v rozhodování uchazečů. Společnost by však nikdy neměla slibovat něco nereálného, bohužel není výjimečná situace, kdy společnost komunikuje „*maximální možný výdělek*“, přestože je pro nové zaměstnance v nejbližší době nedosažitelný. (Koubek, 2002)

Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Příjemná atmosféra na pracovišti a přátelské vztahy jsou jedním z klíčových prvků vedoucích k spokojeným zaměstnancům i k úspěchu samotné firmy. (Bednář, Drahoňovský, Hlušíčka & Těšitelová, 2013) V práci lidé tráví velkou část svého života, a pokud se zaměstnanec necítí na pracovišti příjemně, s velkou pravděpodobností bude uvažovat o změně zaměstnání. Součástí péče o pracovníky je mimo jiné firemní sociální politika, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, služby sloužící ke zlepšování kvality pracovního života či oblast stravování. (Stýblo, 2003 b)

Úkolem zaměstnavatele je nejen vybudovat vhodné pracovní podmínky prostřednictvím vybavení pracoviště a pracovních pomůcek, ale také dát zaměstnancům prostor a čas, aby se vzájemně poznali i jinak než jen po pracovní stránce. Součástí péče o pracovníky a pracovní vztahy tak mohou být například různé neformální či team-buildingové akce. Pracovní vztahy a celkovou atmosféru na pracovišti z velké části ovlivňuje také firemní kultura, do této personální činnosti tak lze zahrnout také její budování a udržování. Firemní kultura je, jak vyplývá z průzkumů (Neeti & Sharma, 2014), také jedním z klíčových prvků

při rozhodování o zaměstnavateli. Uchazeč raději zvolí firmu, jejíž prostředí je mu známé a sympatické, oproti společnosti, o jejímž prostředí má jen minimum informací. Společnosti tak dnes uchazečům s oblibou ukazují a demonstrují atmosféru a podmínky na pracovišti. Příkladem mohou být například dny otevřených dveří nebo videa, která seznamují uchazeče s pracovním prostředím i budoucími kolegy. Tyto nástroje zároveň dávají uchazeči možnost poznat skutečnou kulturu společnosti a šanci posoudit, zda mu vyhovuje či nikoli. (Koubek, 2002)

Propouštění pracovníků

Stejně jako je důležitá první zkušenost s danou společností, je důležitá i zkušenost poslední. Společnost by vždy měla jednat s propouštěným zaměstnancem otevřeně, informovat ho o důvodech vedoucích k jeho propuštění a vyplatit mu odstupné, pokud na něj má nárok. V případě, že je společnost nucena zaměstnance propustit nedobrovolně, může mu například pomoci s hledáním nového zaměstnání dodáním kladného hodnocení a doporučení či přímým oslovením společností, kde by daný člověk mohl najít uplatnění. (Koubek, 2002)

Výběr pracovníků

Primárním cílem této personální činnosti je samozřejmě výběr těch správných lidí na danou pozici, neměli bychom však zapomínat, že účast ve výběrovém řízení je pro neúspěšné uchazeče často první a také poslední přímý kontakt se společností. Pokud společnost neudělá dobrý dojem například tím, že neúspěšného kandidáta neinformuje o výsledku výběrového řízení, takový člověk se s velkou pravděpodobností již znovu o místo ucházet nebude. Společnost se tak může připravit o schopné lidi, kteří pouze neodpovídali požadavkům na jednu konkrétní pozici. Proces výběrového řízení by měl být přehledný, transparentní a zároveň natolik atraktivní, aby uchazeči neztratili touhu pro společnost pracovat. Zároveň by společnost měla vybírat na základě pracovní způsobilosti a ne jiných, nerelevantních a diskriminujících kritérií (Koubek, 2002)

3. Employer branding

Před definováním pojmu „značka zaměstnavatele“ je nezbytné definovat samotný pojem značka neboli *brand*. Americká Marketingová Asociace, dále AMA, (2018) definuje značku jako „*Jméno, výraz, design, symbol, nebo jakýkoli další prvek, který identifikuje produkty nebo služby jednoho prodejce a odlišuje je od produktů a služeb ostatních prodejců. Tyto prvky jsou vyvinuty tak, aby reprezentovali hodnoty značky a její osobnost.*“ Marketingový expert Seth Godin (2009) pak na svém blogu definuje značku jako „*Soubor očekávání, vzpomínek, příběhů a vztahů, které se dohromady podílejí na zákaznickově rozhodnutí dát jednomu produktu či službě přednost před jinými.*“ Spojíme-li obě definice, můžeme za značku považovat jakýkoli viditelný, hmatatelný nebo slyšitelný prvek výrobku či služby stejně tak jako emoce a očekávání, které daný produkt či služba vyvolává a které ho odlišují od ostatních.

Seth Godin (2009) definici dále doplnil: „*Pokud zákazník nezaplatí vyšší cenu, nedává produktu přednost před jinými nebo o něm nemluví, pak pro něj nemá značka žádnou hodnotu. Hodnota značky je v podstatě suma toho, o kolik více jsou lidé ochotni zaplatit nebo jak často si značku vyberou oproti jejím alternativám.*“ Hodnotu značky tak z velké části ovlivňuje její image, kterou AMA (2018) definuje jako „*Vnímání značky v myslích lidí. Image značky je zrcadlovým odrazem osobnosti značky. To čemu lidé o značce věří – jejich myšlenky, pocity a očekávání.*“ Barrow a Mosley (1996) uvádějí, že tato očekávání a asociace mohou být dokonce tak silné, že mají vliv i na fyzický pocit a zážitek s produktem. Výzkum prokázal, že lidé hodnotí produkty lépe, pokud jsou označeny značkou. Například testování nápoje Coca-Cola ukázalo, že lidé, kteří věděli, že se jedná o nápoj této značky, jej hodnotili jako více osvěžující. Tato vnímání a očekávání mohou být a často také jsou založena na vlastních zkušenostech se značkou. Stále více jsou ale ovlivňována také samotnými firmami, které se snaží svou značku v myslích spotřebitelů budovat. Ke komunikaci využívají mnoho různých komunikačních kanálů a nástrojů, snaží se spotřebitelům zprostředkovat pozitivní zkušenosti se značkou a budují tak pro svou značku dobrou image, která může být rozhodující pro jejich úspěch.

3.1. Teorie značky zaměstnavatele

Pojem *Employer Brand* neboli *Značka zaměstnavatele* poprvé použili ve svém článku Tim Ambler a Simon Barrow (1996). *Employer brand* popsali jako „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které jsou poskytovány v rámci zaměstnání a identifikují společnost zaměstnavatele.*“ Mezi funkční benefity autoři zařadili rozvíjející a jinak užitečné aktivity, mezi ekonomické materiální a finanční odměny a za psychologické benefity označili pocit sounáležitosti a směřování k určitému cíli. Z výzkumu autorů Myrdena a Kellowaye (2015) vyplývá, že právě tyto symbolické atributy značky v podobě psychologických benefitů, jako je její kultura či prestiž spojená s prací pro významnou společnost, jsou dnes již pro mladou generaci při výběru zaměstnavatele důležitější než finanční odměna.

Sullivan (2004) definuje employer branding jako „cílenou dlouhodobou strategii k řízení povědomí a vnímání konkrétní firmy zaměstnanci, potenciálními zaměstnanci a dalšími stakeholdery.“ Dle Blackhouse a Tikooa (2004) nabízí employer brand „odlišení zaměstnavatele od jeho konkurentů a vyzdvihuje unikátní aspekty práce v konkrétní firmě.“ Dell (2001) pak definuje employer brand jako „prostředek, díky kterému můžeme budovat identitu firmy jako zaměstnavatele, zahrnující hodnotový žebříček firmy, vnitřní předpisy a zvyky, jehož cílem je zaujmout, motivovat a udržet si současné i potenciální zaměstnance.“

Ze všech těchto definicí vyplývá, že značka zaměstnavatele identifikuje a odlišuje společnost na trhu práce, zaměřuje se nejen na komunikaci vně firmy, ale také komunikaci interní a co považují za nejdůležitější – jedná se o tvorbu dlouhodobé vize podpořené komunikační strategií. Zajímavé shrnutí, co je a není employer brand, nabídl Bax (2011). Podle tohoto autora značka zaměstnavatele představuje:

- Komplexní strategii pro získávání zaměstnanců, která vyobrazuje společnost v atraktivním světle a ukotvuje ji do povědomí potenciálních kandidátů.
- Cílenou komunikaci společnosti k současným i potenciálním zaměstnancům, která představuje kulturu a identitu společnosti pravdivým a přesvědčivým způsobem.
- Dlouhodobou vizi, která zahrnuje hodnoty, způsoby, politiku a chování, které definují, co zaměstnavatel očekává od svých zaměstnanců a co zaměstnanci mohou očekávat od svého zaměstnavatele.

Důležité je také vymezení, co employer branding dle Baxe (2011) naopak není:

- Reklamní kampaň
- Seznam přání, jak by společnost chtěla být vnímána
- Rychlé řešení

V těchto bodech autor zároveň definoval nejčastější chyby a omyly, kterých se personalisté a potažmo celé společnosti dopouštějí při práci na své značce zaměstnavatele. Cílem budování značky zaměstnavatele není jen jednorázové přilákání velkého množství uchazečů prostřednictvím marketingové kampaně. Jde o komplexní strategii, která ovlivňuje většinu či dokonce všechny personální činnosti podniku. Obrázek 2 ukazuje, že employer branding stojí nad všemi činnostmi od hledání zaměstnanců, přes jejich přijímání a připoutání až k následnému ukončení pracovního poměru.



Zdroj: Lupfer, E. (2016).

Employer brand je dán zkušeností kandidátů a samotných zaměstnanců. A k jejich zkušenostem by společnost měla přihlížet také při tvorbě své Employee Value Proposition. Pokud komunikace značky zaměstnavatele dává uchazečům neodpovídající pohled, tím spíše tito lidé organizaci opustí, jakmile na tento nesoulad přijdou. Nespokojenost těchto kandidátů a její sdílení může značku a potažmo celou společnost následně vážně ohrozit. Employer brand musí být autentický a objektivní a měl by obsahovat jak pozitivní, tak negativní informace. Taková značka pak dokáže snížit fluktuaci, protože uchazeči o místo nebudou mít nepřiměřená očekávání, a zároveň vykreslí společnost jako upřímnou a důvěryhodnou.

Budování značky zaměstnavatele také není krátkodobé a rychlé řešení nedostatku uchazečů. Jedná se o dlouhodobý a nepřetržitý proces, do kterého musí být zapojena celá společnost včetně jejích nejvyšších představitelů. Největší výhodou employer branding je právě jeho komplexnost. Dle Amblera a Barrowa (1996) vychází employer branding z interního marketingu, ale mimo něj zastřešuje také pojmy jako je korporátní reputace, kultura či identita. Pokud bychom každý z těchto nástrojů řídili samostatně, nikdy nedosáhneme stejných výsledků, jako když budou řízeny společně, s jednotnou strategií a společným cílem. Z tohoto důvodu nemůže být employer branding pouze v odpovědnosti HR oddělení. Kultura a identita společnosti jsou otázkou pro CEO či nejvyšší management. Jen ten může nastavit a schválit vizi a strategii na několik let dopředu a přidělit potřebné zdroje. Personální oddělení pak může být článkem, který propojí všechny zainteresované strany uvnitř společnosti a iniciátorem a realizátorem dílčích úkolů podílejících se na plnění stanovené strategie a budování značky zaměstnavatele. Důležité také je, aby byl employer brand, o který firma usiluje, zasazen do komplexní korporátní strategie a politiky.

Hlavní přínosy silné značky zaměstnavatele vidí Hovorka (2017 d) v lehčím přitahování, zapojování a udržení zaměstnanců. Jinými slovy dokáže silná značka usnadnit, zrychlit a zlevnit proces náboru, ovlivňuje motivaci a angažovanost současných zaměstnanců a také snižuje fluktuaci. Stejně výhody employer branding vyjmenovali ve své knize také Barrow a Mosley (2005, s. 69-74). Dále je rozvíjejí o možné dopady těchto přínosů ve formě již zmíněných nižších nákladů na nábor, ale také zvýšení produktivity práce, snížení nemocnosti, větší spokojenosti zákazníků a další. Tyto pozitivní dopady pak v konečném důsledku vedou k lepším finančním výsledkům celé společnosti.

K značce zaměstnavatele je třeba přistupovat stejně jako ke značce produktu, pouze s tím rozdílem, že produktem je v tomto případě zaměstnání či pracovní místo v naší společnosti. Keller (2007) říká, že „*Značka je produktem, ale takovým produktem, který dodává další dimenze, jež ji odlišují od ostatních produktů vytvořených k uspokojení téže potřeby.*“ V dnešním světě, kde je tak široká nabídka, hledají zákazníci něco, co jim jejich výběr usnadní. Pro mnohé spotřebitele je tak značka zásadním faktorem při rozhodování o nákupu produktů či služeb. Pokud s ní mají dobré zkušenosti, vnímají ji jako kvalitní a důvěřují ji, opakovaně se k ní vrací a doporučují ji ostatním, přestože její produkty nejsou nejvyšší ani nejlevnější na trhu. Toho samého chceme dosáhnout i s naší značkou jako zaměstnavatele. Chceme, aby nám lidé věřili, vnímali nás jako dobrého zaměstnavatele

a doporučovali nás ostatním. Paul Petrone (2015) ve svém příspěvku pro LinkedIn dokazuje, že zaměstnanci, kteří přišli do společnosti na doporučení, zůstávají ve firmě déle a mají nižší fluktuaci, než zaměstnanci, kteří přišli přes inzerát.

Pro některé společnosti je jejich značka dokonce nejcennějším aktivem. Roberto Goizueta, bývalý CEO Coca-Coly, například prohlásil: *“Všechny naše továrny a vybavení by mohly zítra shořet, ale hodnoty firmy by se to téměř nedotklo. Ta ve skutečnosti spočívá v dobrém jméne naší firmy a znalostech našich zaměstnanců.”* (Kotler, 2003) Hodnota značky vychází z hodnocení značky jejími zákazníky resp. zaměstnanci a uchazeči v případě značky zaměstnavatele. Odpovídá na otázku: Jakou hodnotu přisuzují benefitům, která je společnost jako zaměstnavatel schopna přinášet a které ji odlišují od konkurence? V dnešní době jsou nejdůležitější, ale zároveň nejtěžší na budování benefitů emocionální, tzn. již zmíněné asociace se značkou či image společnosti. Funkční a ekonomické benefity může společnost velmi jednoduše napodobit, pokud má k dispozici dostatek finančních prostředků. Zároveň již nejsou tyto druhy benefitů pro zaměstnance tak důležité, jak vyplývá například z výsledků průzkumu společnosti Universum (2017 b, c, d) zmíněných v předchozích kapitolách.

3.2. Employee Value Proposition

Pojem Employee Value Proposition (dále EVP) vznikl z marketingového Customer Value Proposition. Ten označuje jedinečné vlastnosti produktu a hodnoty značky, které ji odlišují od konkurence a jsou důvodem, proč nakupovat právě u ní. (Kotler, 2003) Stejný význam má i EVP, akorát produktem je v tomto případě zaměstnání či pracovní pozice. Dle autorů knihy *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) Employee Value Proposition odpovídá na otázku *„Proč by měli vysoce talentovaní a žádaní lidé toužit pracovat zrovna pro naši společnost? V čem jste již dnes jedineční?“*

Účinná EVP musí být cílená a postavená na attributech, které přirozeně zaujmou, přitáhnou a udrží talenty, které společnost potřebuje. EVP tedy hovoří jak k potenciálním zaměstnancům, tak i těm stávajícím. Odpovídá rovněž na otázku, proč by měli být současní zaměstnanci angažovaní a snažit se odvést co nejlepší výkon? Zároveň musí být v souladu se strategickými cíli employer brandingu i celé společnosti, a především musí odpovídat skutečnosti. Může však obsahovat prvky, které v dané chvíli skutečností nejsou, ale společnost o ně usiluje. Organizace si tím určuje svůj cíl a zároveň ukazuje, že na sobě pracuje, reaguje na požadavky zaměstnanců a změny v dnes tak turbulentním prostředí. (Talentsmoothie, 2017)

Employee Value Proposition je tedy samotnou podstatou employer brandingu. Dle Hovorky (2017 d) se *„značka zaměstnavatele buduje právě prostřednictvím naplňování cesty k vytyčenému ideálu značky neboli EVP.“* Jinými slovy je cílem employer brandingu smazat rozdíl mezi současným stavem a vytyčeným ideálem. Výhodou EVP je pak to, že udává jeden velmi konkrétní cíl nebo pilíř, na který se společnost může při budování své značky zaměřit a svou značku na něm postavit. Dle Barrowa a Mosleyho (2005) je také vhodné vytvořit několik EVP pro různé skupiny zaměstnanců. Například

Microsoft má své kariérní stránky rozdělené podle druhu práce a technické pracovníky tak oslovuje s jiným EVP než uchazeče o marketingové pozice. Výsledky výzkumu Universum (2017, b) poukazují na fakt, že společnosti, které svou EVP lokalizovaly a přizpůsobily konkrétnímu trhu, si vedou na trhu práce lépe.

3.3. Základní kroky při budování značky zaměstnavatele

Předtím, než společnost budování své značky jako zaměstnavatele zahájí a začne hledat a definovat svou EVP, je nezbytné zodpovědět několik základních otázek. Jednou z nejdůležitějších úkolů je určit, kdo bude za employer branding společnosti zodpovědný. Dnes již existují firmy, které se na budování značky zaměstnavatele specializují a nabízejí ostatním společnostem komplexní řešení přímo na míru. Dalšími možnostmi je přijmout externího specialistu nebo využít znalostí a umu současných zaměstnanců. Ať už bude reprezentantem projektu na budování značky zaměstnavatele kdokoli, vždy je ale nezbytné tuto odpovědnou osobu určit, dát jí potřebné pravomoci a přístup k informacím. Dle průzkumu Universum (2015) je za employer branding nejčastěji zodpovědné personální oddělení, dále pak přímo CEO, oddělení interní komunikace či marketingu, ale také lokální manažeři. Před zahájením procesu budování značky zaměstnavatele je také nezbytná otázka rozpočtu, která ovlivňuje proces budování od samého počátku. Určuje už samotnou tvorbu cílů, a následně rozsah všech našich činností v této oblasti.

Odborná literatura nenabízí přesně stanovený a jednotný postup pro budování značky zaměstnavatele. Vždy závisí na velikosti společnosti, důvodech, které ji k budování employer brandu vedou, na aktuálním rozsahu HR marketingových aktivit a mnoha dalších hlediscích. Například Backhaus a Tikoo (2004) popisují employer branding jako třífázový proces, kdy první fází je tvorba EVP, kterou následuje externí a interní komunikace značky zaměstnavatele. Hovorka (2017, e) definoval také tři fáze, jejich obsah je však odlišný: *„Vždy začínáme fází Poznání, ve které mapujeme současný stav značky - její pozici a asociace u zaměstnanců, kandidátů a nabídku konkurenčních zaměstnavatelů na trhu. Pokračujeme fází Strategie, ve které popisujeme ideál značky zaměstnavatele (definovaný mimo jiné také EVP) a stanovíme plán, jak budeme ideál značky budovat. Poslední, a možná nejdůležitější fází, je Aktivace. S vyhrnutými rukávy naplňujeme stanovené strategie směřující k budování ideálu značky zaměstnavatele jak mezi současnými zaměstnanci, tak mezi kandidáty na trhu práce.“*

Barrow a Mosley (2005) vidí první kroky v hledání základů značky – jejich benefitech či osobnosti. Následuje její positioning a diferenciacce, které určí cílové publikum a také identifikuje jedinečné vlastnosti značky. V následujícím kroku je dle autorů nutné určit vizi značky a porovnat ji s aktuálním stavem – realitou. Úkolem manažerů je v tomto případě smazat mezeru mezi těmito stavy právě prostřednictvím budování značky a přibližování se k ideálu neboli stanovené EVP. Helen Rosethorn (2009) ve své knize identifikovala celkem 5 fází budování značky. První z nich je *Visioning*, která obsahuje naplánování celého projektu a jeho cílů, sestavení projektového týmu a určení měřítek. Druhou fází je

Research, která obsahuje interní a externí výzkum včetně analýzy konkurence, hledání silných stránek a mezer a také analýzu vhodných komunikačních kanálů. Třetí fáze se zaměřuje na stanovení a testování vhodné EVP na níž navazuje její implementace ve čtvrté fázi. Poslední fází je měření výsledků celého projektu dle předem stanovených KPI.

Studiem tohoto tématu a syntézou zmíněných zdrojů, vyplynuly čtyři základní fáze, kterými by měla při budování své značky zaměstnavatele projít každá společnost bez ohledu na hlediska zmíněná výše. Tato hlediska však velmi ovlivňují rozsah jednotlivých fází a aktivit, které obsahují. Proces budování značky zaměstnavatele bude v této práci rozdělen do těchto fází:

- 1) **Aktivace**
- 2) **Průzkum – Positioning - Diferenciace**
- 3) **Implementace/Komunikace**
- 4) **Měření výsledků**

Aktivace

Na samém počátku budování značky zaměstnavatele musí být aktivace, spouštěč, který přiměje společnost nad tímto tématem začít uvažovat. Často je touto příčinou potřeba či nedostatek - například nedostatek kvalitních uchazečů o práci ve společnosti nebo odchod současných zaměstnanců ke konkurenci. Mnoho společností dnes také buduje svou značku zaměstnavatele z preventivních důvodů. Nedostatek uchazečů na ně ještě nedolehl, ale aktuální situace na trhu práce a prognózy do nejbližších let jsou velkou hrozbou pro všechny. Po poznání, že společnost potřebuje svou značku zaměstnavatele, následuje sestavení týmu, který bude mít za celý projekt zodpovědnost, ale bude ho také reprezentovat napříč společností, získávat pro něj nejen vedení společnosti, ale rovněž zaměstnance na všech úrovních. Za součást této fáze lze považovat také stanovení prvotních cílů, které mohou být na základě informací získaných v dalších fázích dále upřesňovány a kvantifikovány, a určení alespoň hrubého časového plánu celého projektu. (Hovorka, 2017 e)

Průzkum – Positioning - Diferenciace

Za druhou a jednu z nejdůležitějších fází employer brandingu lze považovat fázi průzkumu, po kterém následuje positioning a diferenciace. V tomto případě se jedná převážně o průzkum interní. Hlavním cílem této fáze je objevit a definovat všechny benefity (funkční, ekonomické i emocionální), které zaměstnavatel přináší, a také jeho hodnoty a kulturu. A zatímco tyto benefity popisují, co může společnost jako zaměstnavatel nabídnout, styl a tón, kterým jsou tyto benefity komunikovány, přináší další dimenzi brandingu, obecně nazývanou jako *Osobnost značky*. (Barrow & Mosley, 1996, s. 58 – 61)

Součástí interního výzkumu by tak vždy mělo být získávání informací přímo od stávajících zaměstnanců například ve formě rozhovorů, focus groups či dotazníkových šetření. Zajímá nás, jak nás naši vlastní zaměstnanci vidí, jaké asociace si se společností spojují, jak jsou v zaměstnání spokojeni či co by chtěli do budoucna změnit. Důležitým a zajímavým zdrojem informací může být také zjištění struktury našich zaměstnanců - pracují pro nás

více muži či ženy, máme hodně zaměstnanců z řad generace Y, jak dlouho jsou u nás lidé v průměru zaměstnáni? Je také nezbytné podívat se na společnost jako celek, její strategii, misi, vizi a cíle do budoucna, a stejně tak i na jednotlivé procesy, které ovlivňují každodenní život ve firmě.

Průzkum uvnitř společnosti by měl přinést odpovědi zejména na následující otázky:

- Jaké nedostatky či problémy chceme vybudováním značky zaměstnavatele eliminovat či jim předejít? Čeho chceme budováním značky dosáhnout?
- Jaká je kultura firmy, její hodnoty a vize do budoucna?
- Koho potřebujeme pro naši společnost získat?
- Proč by pro nás tito lidé měli chtít pracovat? V čem jsme jedineční?
- Kdo jsou naši zaměstnanci? Jaké jsou jejich potřeby a přání? Co od nás očekávají?

Zjištěné benefity, hodnoty a samotná osobnost značky musí být vždy definovány s ohledem na cílové publikum, které jim musí přikládat vyšší hodnotu. Na dnešním přeplněném trhu, kde spolu společnosti a jejich značky bojují o pozornost, je pro efektivní komunikaci vhodné zvolit si jen část tohoto trhu a zaměřit se na ni. Positioning značky pak reprezentuje právě zacílení správného publika těmi správnými, pro toto publikum přesvědčivými a neodolatelnými, benefity, které budou odpovídat jejich touhám a potřebám. Podle toho na koho společnost cílí, musí správně zvolit nejen hlavní a ucelenou zprávu, ale také správný tón komunikace a kanály a nástroje, které pro budování své značky využije. Pokud využijeme nevhodná média nebo nesprávně popíšeme cílové publikum, zpráva nemusí zasáhnout osobnosti, které ve skutečnosti chceme oslovit.

V době, kdy jsou funkční a ekonomické benefity velmi rychle kopírovány, musí značky objevit vlastnost, která ji nejen dělá unikátní, ale zároveň je složitě napodobitelná a tedy dlouhodobě udržitelná. A právě zde, v ukotvení značky v myslích zákazníků a jejího odlišení neboli diferenciaci, hraje kritickou roli image a osobnost značky. (Barrow & Mosley, 1996) Společnost musí pracovat i se svou historií, kulturou či vizí, které jsou nedílnou součástí strategie pro aktivaci značky. Výzkum společnosti Randstad (2017, a) například prokázal, že 87 % zaměstnanců přijalo práci pro společnost právě kvůli její kultuře a 96 % potvrdilo, že shoda jejich osobních hodnot s hodnotami společnosti je jedním z klíčových faktorů pro jejich pracovní spokojenost.

Jak již bylo zmíněno, abychom mohli EVP správně zacílit, je nezbytné poznat naše zákazníky neboli všechny talenty, kteří odpovídají naším potřebám. Nejen nezaměstnané, ale i v současné době zaměstnané, kteří jsou však ochotni vyslechnout si naši nabídku a zaměstnavatele změnit. Tato externí část průzkumu je tak zaměřena na trh, konkurenci a talenty, které chceme zaujmout. Je nezbytné zmapovat, jaká je aktuální situace na trhu práce a jakým trendem se vyvíjí. Musíme poznat naši konkurenci, zjistit jakou značku si buduje a jak je vnímána, a díky tomu identifikovat naše silné stránky a jedinečné vlastnosti. V rámci interního výzkumu jsme již identifikovali, jaké lidi do společnosti hledáme. V externím výzkumu je pak zásadním úkolem zjistit, jaká jsou jejich přání, co od svého

zaměstnavatele očekávají a jak a čím nejlépe upoutáme jejich pozornost. Jen tak se společnosti podaří mimořádně talentované odborníky vhodně oslovit a zaujmout.

Implementace/Komunikace

Známe-li cílovou skupinu a naše silné stránky, které nás odlišují od konkurence, je nutné definovat EVP, která se stane jedním z ústředních motivů veškeré komunikace. Následuje samotná implementace zvolené strategie a přibližování se k stanovenému ideálu značky zaměstnavatele. Jedním z prvních kroků by mělo být seznámení stávajících zaměstnanců s touto novou EVP, novou strategií, případnými změnami, které mohou očekávat a vysvětlení potřeby těchto změn. Je však nutné počítat s tím, že zaměstnanci budou z počátku skeptičtí. Zejména ve velkých společnostech jsou podobné iniciační projekty relativně časté, zaměstnanci jsou zavaleni informacemi a nevidí přímý důsledek jednotlivých projektů. Barrow a Mosley (1996) popsali jednoduchý model, který zahrnuje tři principy či stádia pro zvyšování engagementu k budované značce. První fází je *Racionální porozumění*, během které by zaměstnanci měli být seznámeni s kontextem celé značky. Měli by pochopit, co jim přinese či proč vzniká právě nyní. Následuje fáze *Emocionálního engagementu*. Ve chvíli, kdy zaměstnanci chápou smysl a význam nové značky zaměstnavatele, mohou si k ní udělat vlastní vztah. Velmi důležitý je v této fázi leadership, zapojit by se měli i nejvyšší představitelé společnosti, ukázat své nadšení, nasazení a zapojení do budování značky. Třetí fází je *Změna chování*, zpočátku se jedná o změnu chování samotné společnosti, která začne následovat svůj ideál neboli EVP a konzistentně pracovat na jejím zhmotnění. A pokud se posléze do budování značky aktivně zapojí i samotní zaměstnanci, znamená to že Employer Value Proposition a její komunikace byla stanovena pečlivě, s ohledem na výstupy interního výzkumu.

Komunikace značky zaměstnavatele směrem ven by měla započít až ve chvíli, kdy je zcela přijata lidmi zevnitř společnosti. Až v tuto chvíli přichází na řadu HR marketing tak, jak si ho mnoho lidí představuje – náborové kampaně, přímé oslovení kandidátů, tvorba materiálů a další aktivity, které přitáhnou pozornost potenciálních zaměstnanců.

Měření výsledků

Velmi často opomíjenou fází budování značky zaměstnavatele je měření výsledků aktivit. Vždy je nezbytné dopředu stanovit jasné a měřitelné cíle včetně způsobu jejich měření. Dnešní turbulentní prostředí neustále mění podmínky na trhu a společnosti na ně musí reagovat a adaptovat jim svou strategii. Přestože v době vzniku se vybraná strategie zdála jako ta nejlepší, dnes již nemusí odpovídat požadavkům uchazečů i zaměstnanců. Díky pravidelnému monitorování výsledků a jejich porovnání s cíli můžeme včas odhalit nedostatky a pružně reagovat na změny v prostředí na trhu. Jen tak budou finanční prostředky investovány efektivně.

Hovorka (2017 d) identifikoval celkem 12 praktických a často i velmi jednoduše měřitelných ukazatelů, které společnost může sledovat:

- Candidates-to-Pool – Počet lidí, kteří se uchází o místo, přestože společnost nikoho aktivně nehledá.

- Referral Rate – Kolik nováčku přichází do společnosti na základně doporučení některého ze stávajících zaměstnanců.
- Employee Net Promoter Score – Kolik procent zaměstnanců by vás doporučilo jako zaměstnavatele.
- Engagement Rate – Množství angažovaných zaměstnanců.
- Attrition Rate – Kolik zaměstnanců společnost dobrovolně opustí.
- Early-life Attrition – Kolik nováček společnost dobrovolně opustí do jednoho roku od nástupu.
- Cost-per-Hire – Náklady na obsazení jedné pozice.
- Candidate-per-Hire – Kolik uchazečů projde výběrovým řízením než je pozice obsazena.
- Time-to-Hire – Jak dlouho trvá obsazení jedné pozice.
- Candidates-per-Position – Kolik uchazečů se hlásí na danou pozici.
- Career-Page-Application – Kolik procent z návštěvníků kariérních stránek se skutečně začne ucházet o některou z pozic.
- Career-Page-Views – Návštěvnost kariérních stránek.

Společnost a její představitelé však musí počítat s tím, že výsledky employer brandingu se projeví až v delším časovém období. Hovorka (2017d) dále odhaduje, že první výsledky lze očekávat nejdříve po 15 měsících od začátku celého procesu, častěji však až v intervalu od 18 do 24 měsíců.

3.4. Cíle employer brandingu

Aktivity employer brandingu lze stejně jako v HR marketingu rozdělit na interní a externí (Rosethorn, 2009). Podobně lze rozdělit také jejich cíle, které se liší právě podle toho, ke komu aktivity směřují. Interní employer branding má za úkol komunikovat současným zaměstnancům výhodu práce pro společnost a představit ji jako skvělé místo pro práci. Jeho význam v posledních letech roste zejména kvůli situaci na trhu práce, která se vyznačuje velmi nízkou nezaměstnaností. Společnosti se tak o schopné zaměstnance doslova přetahují a zaměstnavatelé musí své pracovníky neustále přesvědčovat a dokazovat jim, že jsou tou nejlepší volbou. Roli hraje také fakt, že náklady na udržení jednoho zaměstnance jsou často nižší, než hledání, výběr a zaučení zaměstnance nového. Pro společnost je tak z ekonomického hlediska výhodnější více pečovat a komunikovat směrem k současným zaměstnancům. Tato komunikace je velmi důležitá a neměla by být jen jednostranná. Stávající zaměstnanci mohou být skvělým zdrojem podnětů ke zlepšení a neměli by být vynecháni ani při samotném vytváření značky zaměstnavatele.

Mezi nejčastější cíle interního employer brandingu patří zvýšení produktivity a angažovanosti zaměstnanců. Pokud zaměstnanci chápou a sdílí naši vizi, odvádějí daleko lepší výkon, než pokud cíle společnosti neznají či o ně nejeví zájem. (Cato, 2011) Dalším cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, která ve výsledku znamená jejich loajalitu a delší průměrnou dobu zaměstnání u společnosti. Pokud zaměstnanci vidí ze strany zaměstnavatele zájem o jejich potřeby a přání a snahu je naplnit, vybudují si k němu vztah,

budou v zaměstnání spokojenější a nebudou mít potřebu jej změnit. Stejně tak může jejich loajalitu podpořit fakt, že vidí svůj přínos pro společnost a smysl své práce. Spokojený zaměstnanec může být také skvělým ambasadorem značky zaměstnavatele i vně společnosti. (Barrow a Mosley, 1996) Osobní reference jsou jedním z nejdůležitějších kritérií při úvahách o změně zaměstnání. Dle portálu HR in Asia (2016) věří 70 % lidí více tomu, co o firmě říkají její zaměstnanci, než tomu co o sobě říká firma samotná. Zajímavé je také zjištění Katleen De Stobbeleirové a jejích kolegů (2016), kteří potvrdili, že jedním z vedlejších účinků silné značky zaměstnavatele je i snížení absentismu ve společnosti.

Neméně důležitou součástí employer brandingu je budování značky vně společnosti, jejímž cílem je působit jako magnet pro potencionální uchazeče. Komunikace značky by měla oslovit, zaujmout a přilákat ty správné lidi, slibné talenty, měla by jim představit kulturu společnosti a vzbudit v nich touhu pracovat právě pro ni. Silná značka zaměstnavatele zároveň zvyšuje atraktivitu organizace, posiluje její pozici na trhu práce a odlišuje ji oproti konkurenci. (Jörn, 2015) Dlouhodobě tak přináší větší množství uchazečů o zaměstnání, kteří mají jasnou představu o tom, co práce pro danou společnost přináší a nedochází tak často k jejich odchodu brzy po nástupu. Silná značka zaměstnavatele také působí na výši požadovaných mezd a náklady spojené s náborem. Dle výzkumu Corporate Leadership Council (2017) požadují uchazeči u zaměstnavatelů se slabou či žádnou značkou zaměstnavatele navíc až 21 % oproti své současné mzdě, zatímco u zaměstnavatelů se silným employer brandem to je jen 11 %. Eda Gultekin (2011) zároveň svým výzkumem zjistila, že společnosti se silnou značkou zaměstnavatele mají o polovinu nižší náklady na získání jednoho nového zaměstnance a také téměř o třetinu nižší fluktuaci.

3.5. Nástroje a komunikační kanály využívané v employer brandingu

Nástrojů a komunikačních kanálů, které mohou společnosti při budování své značky využít, je mnoho. Pro vybudování silné značky však není nezbytné využívat všechny. Podstatné je volit takové nástroje a kanály, díky kterým nejlépe zasáhneme vybranou cílovou skupinu. Tato práce si neklade za cíl vyjmenovat všechny dnes využívané nástroje a kanály, ale detailně se zaměřuje pouze na ty nejvýznamnější s ohledem na praktickou část této práce.

3.5.1. On-line komunikační kanály

Jak potvrzují mnohé výzkumy (Univerzum 2017 d, Hovorka 2017 a) význam on-line komunikačních kanálů v posledních letech roste. Mezi nejvýznamnější kanály spadající do této kategorie lze zařadit Sociální sítě a Kariérní stránky.

Sociální sítě

Sociální sítě jsou dnes již přirozenou součástí employer brandingu. Dle výsledků výzkumu Univerzum (2017 d) jsou sociální média dokonce nejčastějším místem, kde mladí lidé hledají informace o potenciálním zaměstnavateli. V těsném závěsu jsou pak přímo webové stránky zaměstnavatele, kariérní veletrhy a stránky s nabídkami zaměstnání. Mezi nejčastěji využívané sociální sítě patří LinkedIn, největší profesní síť na světě, ale také

Facebook, Instagram či Twitter. Tyto sítě jsou skvělým kanálem, skrze který můžeme komunikovat s potenciálními zaměstnanci, jelikož nabízí velmi přesné cílení dle věku, vzdělání, zkušeností apod. Portál HR in Asia (2016) uvádí, že 76 % uchazečů si prohlédne profil svého potenciálního zaměstnavatele na LinkedInu a 62 % uchazečů pak na dalších sociálních sítích. Tato čísla potvrzují, že pravidelně aktualizovaný profil s kvalitním a relevantním obsahem je pro získávání talentů velmi důležitý. Zároveň může uchazeče navést k dalšímu obsahu, jako jsou naše kariérní stránky a videa či články zde umístěné.

Kariérní stránky

Pro většinu velkých společností je samozřejmostí mít vlastní kariérní internetové stránky ať už jako součást korporátního webu nebo ve formě samostatné microsite. Velmi často se však tyto stránky omezují pouze na výčet aktuálně volných pozic ve společnosti. Pokud chce společnost uchazečům zjednodušit a zpříjemnit proces náboru, je vhodné uvést rovněž informace o tom, jak tento proces probíhá, co bude následovat, pokud odpoví na některou z nabídek či jak dlouho většinou celý proces trvá. Vítané jsou také informace o tom, co může uchazeč očekávat od zaměstnání ve společnosti, zkušenosti současných zaměstnanců či například informace o CSR aktivitách společnosti.

3.5.2. Face-to-face setkávání

Druhou významnou skupinou komunikačních kanálů je setkávání tváří v tvář. To lze uskutečnit například při spolupráci se školami, účasti na kariérních veletrzích či při akcích pořádaných pro zaměstnance i veřejnost přímo v místě působení společnosti.

Spolupráce se školami

Organizace se stále častěji zaměřují na potenciální zaměstnance z řad studentů. Nejen že jim nabízejí stáže či možnost pracovat při studiu na zkrácený úvazek, čímž si sami vychovávají budoucí generaci zaměstnanců, ale také se sami více zapojují do dění na univerzitách či středních školách. Společnosti se účastní veletrhů, vysílají své zástupce přednášet na univerzity, stávají se partnery jednotlivých předmětů, pořádají exkurze do svých provozů či soutěže určené pro studenty. Na největších univerzitách působí ambasadoři z řad studentů, kteří mají za úkol propagovat společnost na půdě školy či pomáhat s organizací akcí. Všechny tyto aktivity jsou vhodným způsobem, jak se vtisknout do paměti mladých lidí a představit se jim jako skvělé místo pro start jejich kariéry.

Akce pro zaměstnance i veřejnost

Často využívaným nástrojem mohou být také akce pořádané pro zaměstnance i veřejnost. Například den otevřených dveří může být skvělou příležitostí, jak potenciálním zaměstnancům představit pracovní prostředí, pracovní pozice ve firmě a dát jim možnost položit otázky. Naopak pro vlastní zaměstnance jsou pořádány dobrovolnické dny, které působí jako zpestření pracovní doby a rozbití stereotypu a zároveň pomáhají budovat jméno společnosti jako společensky odpovědné firmy.

3.5.3. Nástroje

Velmi důležitou součástí komunikace společnosti je tvorba vlastního obsahu, který je dostatečně autentický a atraktivní, aby zaujal potenciální uchazeče. Tento obsah může být nejen vizuální, ve formě obrázků či videí, ale také informativní, ve formě článků a zajímavě zpracované informativní grafiky. Veškerý obsah a vytvořené materiály mohou být využity pro dlouhodobou prezentaci společnosti či v rámci časově omezených kampaní.

Tvorba vlastního obsahu pro dlouhodobé využití

Na komunikačních kanálech zmíněných v předchozích odstavcích může společnost sdílet vlastní obsah, vytvořený právě za účelem komunikace značky zaměstnavatele. Mohou to být články o historii společnosti či odvětví, v němž působí, video představující společnost, fotografie z dobročinných či jiných akcí, do kterých se společnost zapojila, či dokonce vlastní aplikace či hra, která umožní uchazečům vyzkoušet si některé úkoly, které by je mohli při práci potkat. Některé společnosti integrovaly tyto hry i do náborového procesu, kdy jejich výsledky mohou být jedním z kritérií při výběru budoucích zaměstnanců.

Employer brandingová kampaň

Druhým z nástrojů, pro který je nezbytné vytvořit vlastní obsah a materiály, je employer brandingová kampaň. Ta může být s ohledem na cílovou skupinu vedena přes již zmíněné sociální sítě, v televizi či rádiu nebo také v tisku. Od zvoleného kanálu se odvíjí také potřebné materiály. Pro on-line náborové či employer brandingové kampaně je vhodné zvolit statické fotografie, ale také pohyblivé GIFy či animace a videa. Video je nezbytné také pro televizní kampaň, relativně náročné může být vytvoření radiové kampaně. Oba tyto kanály bývají často pouze informativní, vzbuzující široké povědomí o společnosti, s předpokladem, že více informací potenciální uchazeč nalezne na jiném z kanálů.

Employer Brand Video

Mnoho zaměstnavatelů volí pro prezentaci své společnosti video, které umožňuje jednoduše prezentovat kulturu a hodnoty organizace a benefity práce pro ni. Ve videích často vystupují současní zaměstnanci či dokonce nejvyšší představitelé společnosti, kteří sdílí vlastní zkušenosti, vyprávějí svůj příběh nebo popisují historii společnosti. Tento tzv. *Story-telling* může společnost a její, v očích veřejnosti mnohdy nekompromisní a tvrdé, manažery či zakladatele polidštit. Video je také skvělým způsobem jako představit pracovní prostředí a atmosféru ve společnosti. I employer brand video musí být vytvořeno s ohledem na to, koho jím chceme zaujmout, je velký rozdíl hledáme-li kreativce do marketingové agentury nebo vědce do technické laboratoře.

Soutěže

Jedním z nástrojů, pomocí kterého dnes společnosti často budují svou značku zaměstnavatele, jsou soutěže určené nejčastěji pro studenty. Dobře zpracovaná soutěž může účastníky snadno a zajímavě provést společností, její kulturou a strategií. Kromě budování povědomí o firmě jako zaměstnavateli mohou tyto soutěže sloužit také jako prostředek hledání a získávání talentů, kdy společnost může získat cenné kontakty na mladé a talentované potenciální zaměstnance. Soutěže jsou často formou case-study,

kdy jednotlivci nebo týmy řeší reálný problém z různých oblastí: marketingu, consultingu, logistiky a další. Nezbytné je studenty motivovat zajímavou výhrou, získáním certifikátu či jinou výhodou. Pouhé vítězství jako zajímavá položka do životopisu již dnes na přilákání těch nejlepších nemusí stačit.

Ostatní

Nástrojů, které lze při employer brandingů využít je samozřejmě mnohem více, lze zmínit například:

- Nabídka studentských stáží
- Propracované nabídky zaměstnání
- CSR aktivity společnosti
- Pravidelné e-mailové newslettery
- Vlastní výzkumy a zpětná vazba od zaměstnanců
- Propracovaný systém benefitů pro zaměstnance
- Motivující program doporučení
- Social listening
- Chat-bot, který provádí uchazeče přihláškou postupným kladením otázek a odpovídáním na otázky uchazeče

4. Vztah HR marketingu a employer brandingu

Pojmy HR marketing a employer branding jsou často a nesprávně zaměňovány a ne jinak je tomu i v případě běžného marketingu a brandingu na trhu výrobků a služeb. Ani odborníci a lidé z praxe se neshodují, který z pojmů je nadřazený kterému či zda jsou k sobě komplementární. Například Jim Albanese (2016) říká: „*Marketing a branding jdou ruku v ruce. Pokud značka nemá osobnost, která je vítána, akceptována či milována, bude marketing stát mnohem více. Slabá značka dělá marketing mnohem těžší. Musíte mít silnou značku, aby byl marketing efektivní.*“ Albanese dále doporučuje začít u značky - pokud společnost zjistí, že má její brand nějaká slabá místa, měla by je nejdříve odstranit, protože komunikování takové značky na trhu může způsobit víc škody než užitku.

Dale (2017) pak svůj pohled na rozdíl mezi marketingem a brandingem shrnul v *Obrázku 3*. Marketing je zde považován za *push* taktiku zaměřenou na to, co jako firma děláme, zatímco branding je *pull* strategie zaměřena na to, kdo jsme. Podobně to vidí Hovorka (2017, b) i v případě personálního marketingu a employer brandingu, když říká, že „*Základní rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem je v tom, že v HR marketingu jde o pochopení kandidátů a v employer branding u o pochopení vlastní firmy.*“ Hovorka dále vymezuje, že HR marketing pracuje s tím, co společnost aktuálně má a hledá nejlepší způsob, jak to co nejlépe nabídnout ostatním. Konkrétními marketingovými nástroji ovlivňuje nejen kandidáty při rozhodování, ale z části také současné zaměstnance a jejich motivaci. Employer branding je oproti tomu zaměřen více do budoucnosti a odpovídá na otázku, v čem chceme být jako zaměstnavatel v budoucnu jedineční, kým chceme být a čeho chceme dosáhnout. Tento ideál, ke kterému chce společnost směřovat, definuje již zmíněná Employee Value Proposition. Strategie employer brandingu je dlouhodobější a vymezuje konkrétní kroky, které pomohou společnosti se postupně přibližovat ke svému ideálu. Věnuje se vztahům a procesům uvnitř organizace a také komunikaci s okolím. (Hovorka, 2017 b)

Obrázek 3: Branding vs. Marketing



Zdroj: Dale, M. (2017).

Perez (2016) přirovnává marketing k pozvánce na událost, která je samozřejmě velmi důležitá, musí být v souladu s celou událostí a hlavně musí zaujmout natolik, aby člověk na událost dorazil. Branding je pak samotná zkušenost či zážitek lidí, kteří na událost přijdou. Tato zkušenost začíná právě s pozvánkou, ale zahrnuje mnoho dalších věcí od programu, občerstvení, prostor aj. Marketing by měl značku a zkušenosti lidí s ní rozšiřovat a vylepšovat, ale neměl by být jediným důvodem, proč lidé nakoupí právě u vás. Stejně jako účastníci dorazí na událost, protože má pořadatel dobrou reputaci jako organizátor podobných akcí, zákazníci nakupují výrobky, protože má společnost dobrou reputaci jako výrobce kvalitních produktů nebo poskytovatel kvalitních služeb.

Z názorů výše vyplívá, že úkolem HR marketingu je vymyslet taktiku, jak co nejlépe představit a prodat konkrétní nabídku na trhu práce a jak zde představit svou společnost, její kulturu, hodnoty a další atributy. Tyto názory však omezují marketing potažmo HR marketing pouze na jedno P marketingového mixu – Promotion.

Beckham (2000) naopak uvádí: „*Marketing je samozřejmě větší a mnohem komplexnější než Branding. Marketing je mnohorozměrný a zahrnuje minimálně 4 slavná P: výrobek, cenu, místo a podporu. Branding je jen součástí jednoho P – Podpory... Značka je tedy symbolem základních prvků marketingového mixu a měla by odrážet spojení strategií souvisejících s cenou, produktem, umístěním a podporou. Značka se stává symbolem všeho, za čím společnost a její produkty stojí. Ale značka je jen tento symbol, jako čestná medaile, která může být buď dále leštěna nebo poškozena.*“ Stejný autor rovněž říká: „*Mnoho společností dnes klade příliš velký důraz na branding zatímco zapomínají investovat a řídit své základní aktivity: jak bude produkt navrhnut a zabalen, kolik bude stát, jakými kanály bude distribuován a jak se o něm stávající a potenciální zákazníci dozvědí.*“

Stejně tak Rooney (1995) považuje Branding za jeden z nástrojů strategického marketingu. Pswarayi (2013) to dále rozvíjí: „*Jako součást marketingové strategie je branding neocenitelný pro organizace, které hledají dlouhodobě udržitelnou výhodu, která plyne z loajální zákaznické základny.*“ Branding tak považuje za nástroj marketingu, který pomáhá budovat věrné zákazníky, kteří se k produktům jednoho výrobce opakovaně vrací.

5. Rozvoj a trendy HR marketingu a employer branding

Ještě donedávna byl hlavní překážkou pro vybudování silné značky zaměstnavatele nezáměr ze strany top managementu. Ten zaměřoval svou pozornost na hlavní činnost společnosti a operativní problémy a investice do employer branding, jehož výsledky jsou často zřejmé až v rozsahu let a jen velmi těžko se měří, pro něj nebyly zajímavé. (Universum, 2015 a) Situace na trhu práce a příchod nové generace na tento trh však zapříčinily nutnost změny v tomto přístupu. Employer branding je sám o sobě trendem posledních let, do něhož investuje čas, energii i peníze stále větší množství společností. Tato kapitola si klade za cíl shrnout, jak se employer branding za poslední roky rozvinul a jaké trendy vyplývají z výsledků výzkumů provedených v České republice i celosvětově.

Zajímavý výzkum týkající se trendů v náboru nabídl v roce 2017 portál LinkedIn. Prostřednictvím dotazníku položil otázky téměř 4 tisícům manažerů z celého světa, kteří jsou odpovědní za získávání talentů v jejich společnosti. K rozvoji employer branding dle výzkumu nahrává fakt, že HR specialisté se stále více zaměřují a investují své zdroje do dlouhodobých a strategických činností oproti jednorázovým náborovým akcím. Potvrzuje to skutečnost, že 9 z 10 firem se employer brandingem zabývá a 58 % dotázaných dokonce uvedlo, že pokud by měly neomezený rozpočet, investovaly by více právě do budování značky zaměstnavatele.

Další z výzkumů sítě LinkedIn (2016) se dotazoval uchazečů, co chtějí o svém budoucím zaměstnavateli vědět, tedy na co by se měly společnosti ve své komunikaci zaměřit. Nejčastěji to jsou informace o *Kultuře a hodnotách společnosti* (66 %), *Výhodách a benefitech* (54 %) a *Misi a vizi* (50 %). Další z věcí, kterou potenciální zaměstnanci chtějí znát, je přínos práce v dané společnosti pro jejich kariéru a rozvoj. Příležitosti, které společnost nabízí, možnost se v dané oblasti rozvíjet, možný kariérní postup či výzvy, které jim zaměstnání přinese, jsou také faktory, o kterých chtějí lidé vědět co nejvíce, než přijmou jakoukoli pracovní nabídku.

Za nejlepší kanály, skrze které lze svou značku komunikovat, zaměstnavatelé považují *Vlastní kariérní webové stránky* (61 %), *LinkedIn* (55 %), *Stránky třetí strany či pracovní portály* (40 %), *Facebook* (35 %) a *Aktivity pořádané na školách* (31 %). Mezi nejčastější měřítko úspěšnosti employer Brandu zařadili respondenti *Návštěvnost kariérního webu* (36 %), *Dotazník mezi současnými zaměstnanci o vnímání značky* (34 %), *Angažovanost lidí na sociálních sítích* (32 %), *Pořadí v žebříčcích top zaměstnavatelů* (28 %) a *Počet sledujících na sociálních sítích* (25 %). Podrobný výzkum trendů v employer branding provedla v roce 2015 také společnost Universum. Z jejích výsledků vyplývá, že nejčastějším měřítkem úspěšnosti employer branding je *Průměrná doba zaměstnání ve společnosti* (46 %), *Kvalita nových zaměstnanců* (45 %), *Stupeň angažovanosti zaměstnanců* (45 %), *Náklady na přijetí jednoho zaměstnance* (35 %) či *Průměrná doba hledání vhodného uchazeče* (34 %).

Jedním z trendů posledních let je rovněž využívání sociálních sítí. 35 % společností je již dnes považuje za nejdůležitější kanál pro komunikaci značky zaměstnavatele, 38 % společností plánuje ve velké míře zvýšit jejich využití a 65 % pak počítá s navýšením zdrojů vložených do sociálních sítí v několika příštích letech. V již zmíněném výzkumu Universum (2017 d) vyplynulo, že studenti nejčastěji hledají informace o zaměstnavatelích právě na sociálních sítích. Přitom například v o 6 let starším výzkumu autorů Neetiho a Sharmy z roku 2011, který proběhl rovněž mezi studenty, nebyly sociální sítě jako jeden z kanálů vůbec zmíněny. I toto svědčí o jejich velmi rychlém rozkvětu.

Jako jeden z trendů můžeme vnímat také přibližování employer a consumer brandu. Je jisté, že firma, jejíž značka je obecně známá, má velký podíl na trhu a jejíž výrobky či služby jsou vnímány jako kvalitní, má velkou výhodu i na trhu práce. V roce 2015 odpovědělo 36 % HR manažerů, že jejich značka zaměstnavatele je spojená se spotřebitelskou značkou a 19 % dokonce, že jsou totožné. Do roku 2020 se toto číslo dle respondentů zvýší na 52 % resp. 29 %. Alespoň z části kombinovanou a propojenou strategii pro obě tyto značky mají dnes již dvě třetiny společností.

Hovorka z portálu Brandbakers.cz (2017 a) provedl v minulém roce již počtvrté Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice 2017. 100 českých personalistů odpovídalo na otázky týkající se budování značky a HR marketingu v jejich společnosti. Tento výzkum potvrdil domněnku, že popularita employer branding v České republice je na vzestupu. Většina dotazovaných společností do těchto aktivit investuje více než v předchozím roce. To je zapříčiněno zejména tím, že 9 z 10 firem se potýká s nedostatečnou kvalitou uchazečů o zaměstnání a 8 z 10 dokonce s celkovým nedostatečným počtem uchazečů. Od silné značky zaměstnavatele a investic do ní si slibují, že tento problém alespoň částečně vyřeší. Rozvoji employer branding nahrává také fakt, že i v České republice stále více organizací využívá při náboru sociální sítě, které jsou relativně levným, ale velmi účinným nástrojem a zároveň místem, kde lze svou značku cíleně budovat.

Přestože je employer branding stále častěji používaným nástrojem, z výsledků výzkumu je patrné, že mnoho společností si s tímto nástrojem stále neví rady a nedokáže plně využít jeho potenciál. 62 % dotazovaných například uvedlo, že přestože aktivně pracují na budování své značky jako zaměstnavatele a používají nástroje HR marketingu, žádným způsobem neměří a nevyhodnocují výsledky těchto aktivit. Nemají tedy možnost zjistit, zda se ubírají tím správným směrem, zda jsou jejich zdroje vynaloženy efektivně a prováděné aktivity přinášejí to, co si od nich slibují.

V těch společnostech, kde výsledky HR marketingových aktivit měří, jsou pak nejčastějšími měřítky *Kvalita nových uchazečů* (51 %) měřená například počtem odchodů ve zkušební době, dále *Známost značky* (51 %), *Počet uchazečů na pozici* (48 %), *Efektivita náboru* (42 %) neboli kolik uchazečů projde výběrovým řízením, než je jeden z nich přijat, nebo například *Umístění v průzkumech atraktivita* (39 %). Měřítka by vždy měla odpovídat stanoveným cílům. Z tohoto důvodu se například zdá zbytečné, měřit úspěšnost HR marketingu pomocí počtu uchazečů na pozici. Je samozřejmě dobré mít dostatek uchazečů, ale pokud to nejsou lidé, které hledáme, ztrácí HR oddělení čas probíráním velkého

množství nerelevantních životopisů a velkým množstvím pohovorů. Zajímavé také je, že první měřítko sledující interní aktivity je až na 6. místě, kdy jen necelá třetina společností sleduje fluktuaci zaměstnanců.

Ještě více alarmující se jeví fakt, že 47 % společností nemá stanovenou strategii pro budování značky zaměstnavatele. Jak tyto společnosti oslovují uchazeče a co jim komunikují, pokud nemají jasnou strategii a sami nevědí, kým vlastně jsou a jak chtějí působit? Jak již bylo zmíněno, určení konkrétní a dlouhodobé strategie je jednou ze základních podmínek pro vytvoření silné značky zaměstnavatele.

Společnosti nejčastěji pozorují jako přínos HR marketingových aktivit *Větší počet uchazečů* (62 %), *Nízké náklady na jednoho uchazeče* (51 %), *Známost značky* (42 %), *Angažovanost zaměstnanců* (39 %) a *Vyšší retenci zaměstnanců* (35 %) neboli to, jaká je průměrná doba zaměstnání u společnosti.

Za nejúčinnější nástroj HR marketingu je mezi českými personalisty a manažery považována *Tvorba vlastního obsahu pro účely náborové komunikace*, dále pak *Originální náborové inzeráty*, *Sbírání kontaktů na různých akcích*, *Vysvětlení firemních hodnot v praxi*, *Atraktivně zpracovaný uvítací balíček a náborový proces* či *Cílené náborové kampaně*. Jen 6 % respondentů však považuje za skvěle fungující nástroj budování značky *Definování ideálu značky (EVP)* a jen 4 % *Měření výsledků HR marketingu a employer branding*.

Hovorka (2017 c) pak za trendy, které budou měnit employer branding v České republice v roce 2018 považuje:

- *Větší zapojení managementu a vedení společnosti*
- *Důraz na budování vztahů prostřednictvím Facebooku*
- *Rozvoj programů doporučení*
- *Využívání zaměstnanců jako ambasadorů značky*
- *Měření souznění se značkou*

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce se věnuje analýze současných HR marketingových a employer brandingových aktivit společnosti L'Oréal v České republice. Tato společnost byla pro analýzu vybrána z několika důvodů. Jedním z nich je osobní zkušenost autorky se společností L'Oréal jako zaměstnavatelem a také ochota společnosti spolupracovat na tvorbě této práce a poskytnout informace nezbytné pro analýzu. L'Oréal je zároveň velmi aktivní na poli HR marketingu a employer brandingu a vyvíjí mnoho činností, které mohou být součástí analýzy. Úzce spolupracuje s několika univerzitami v České republice, je aktivní na sociálních sítích a dlouhodobě buduje svou značku i mezi současnými zaměstnanci. Velmi často se také umísťuje na předních příčkách v žebříčcích nejatraktivnějších zaměstnavatelů.

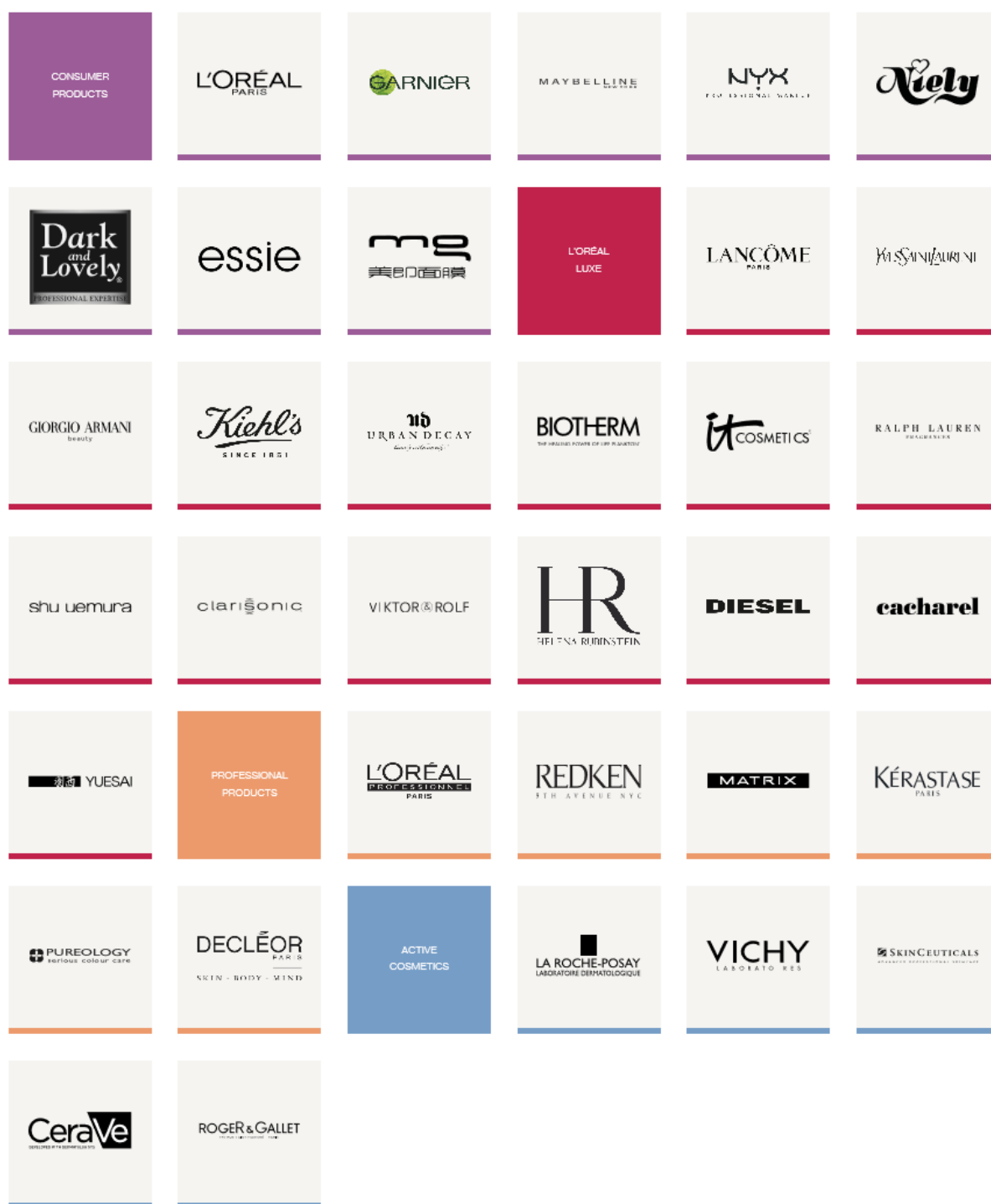
6. Charakteristika společnosti L'Oréal

Společnost L'Oréal je největší kosmetickou firmou na světě a v tržbách v tomto odvětví poráží i největší FMCG společnosti jakými jsou Unilever či Procter&Gamble. L'Oréal dnes zastřešuje více než 30 kosmetických značek rozdělených do následujících divizí:

- **Luxusní kosmetika**- značky luxusní kosmetiky prodávané v parfumeriích, na letištích či ve vlastních butikách (Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent Beauté, Kiehl's, Urban Decay a další)
- **Spotřební kosmetika** - značky prodávané nejčastěji v drogeriích a hyper/supermarketech (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline či NYX)
- **Aktivní kosmetika** - kosmetika prodávaná v lékárnách (Vichy, La Roche-Posay)
- **Profesionální kosmetika** - kosmetika používaná v kadeřnických a kosmetických salonech (L'Oréal Professionnel, Kérastase, Matrix, Redken a další)

Všechny značky využívají kromě tradičních prodejních kanálů ve velké míře také internetové obchody neboli *e-commerce*, který v roce 2017 tvořil 8 % obrátu společnosti. Díky širokému portfoliu značek, které se neustále rozrůstá, pokrývá L'Oréal všechny distribuční kanály a cenové kategorie na kosmetickém trhu. Značky se zaměřují na produkty z oblastí péče o vlasy, barev na vlasy, péče o pleť a tělo, dekorativní kosmetiky a parfémů. (L'Oréal 2017 Annual report)

Obrázek 4: Přehled značek ve skupině L'Oréal



Zdroj: L'Oréal 2017 Annual Report.

Společnost L'Oréal dnes působí ve více než 150 zemích světa a v roce 2017 vykázala tržby v hodnotě 26,02 miliard USD, které znamenaly meziroční růst ve výši téměř 5 %. Hodnota L'Oréalu je dnes 750krát větší než při vstupu na trh s cennými papíry v roce 1963 a firma se tak řadí mezi společnosti s nejvyšší tržní kapitalizací na světě. L'Oréal dnes zaměstnává přes 82 000 lidí po celém světě, z toho téměř 4 000 ve výzkumu a inovacích. Inovace jsou

pro L'Oréal dlouhodobě jedním z klíčů k úspěchu, v roce 2016 společnost investovala 3,3 % svého obrátu zpět do výzkumu a vývoje a zaregistrovala 473 nových patentů. (L'Oréal 2017 Annual Report) Ústředí společnosti se již od poloviny 20. století nachází ve francouzském Clichy.

V České republice působí L'Oréal od roku 1994 pod názvem L'Oréal Česká republika s.r.o. Z pražské kanceláře jsou z velké části řízeny činnosti nejen pro oblast Česka, ale také Slovenska a Maďarska. Celkově je v tomto hubu zaměstnáno více než 550 lidí, z toho 337 v České republice. Průměrný věk zaměstnanců je necelých 35 let.

Organizační struktura zaměstnanců vychází z velké části ze struktury značek a produktů. Většina zaměstnanců je tak organizační strukturou zařazena do jedné ze 4 divizí – divize spotřebních, luxusních či profesionálních produktů nebo divize aktivní kosmetiky. V každé divizi jsou zastoupeni zaměstnanci marketingu, public relations, trade marketingu, salesu, controllingu či logistiky. Divize jsou řízeny generálním manažerem, který se zodpovídá přímo country manažerovi. Dalšími velkými skupinami jsou zaměstnanci spadající pod *Operations*, kam mimo jiné patří zaměstnanci centrálního skladu v Jažlovicích u Prahy, a také zaměstnanci korporátních služeb. Tam lze zařadit právní oddělení, regulační a scientific oddělení, oddělení výzkumu trhu, digital tým či HR. Sídlo českého zastoupení společnosti se nachází v Praze na Smíchově, kde je také hlavní budova kanceláří. Další velké pracoviště je již zmíněný centrální sklad v Jažlovicích a také značkové prodejny a butiky jednotlivých značek.

7. Situační analýza

Pro analyzování HR marketingových a employer brandingových aktivit společnosti L'Oréal je nutné provést situační analýzu. Ta se nejprve soustředí na kulturu společnosti, její strategii, poslání a CSR aktivity. Dále je, na základě výsledků interního dotazníkového šetření Pulse, které L'Oréal každoročně provádí, hodnocena spokojenost současných zaměstnanců. Poslední součástí situační analýzy je rovněž analýza současné pozice L'Oréalu na trhu práce, která vychází z umístění společnosti L'Oréal v žebříčcích atraktivity zaměstnavatelů.

7.1. Kultura, strategie, poslání a CSR aktivity

Kultura a strategie společnosti jsou z velké části dány její historií. Ta sahá až do roku 1909, kdy francouzský chemik Eugène Schueller vyvinul svou první formuli pro barvu na vlasy. Barvy na vlasy následně sám vyráběl a prodával do pařížských kadeřnických salónů. Brzy se jeho produkty pod značkou Oréal začaly prodávat i v dalších zemích Evropy jako například Itálii, Rakousku či Nizozemsku, a po skončení první světové války také ve Spojených státech amerických, Kanadě či Brazílii. Počáteční úspěch utvrdil Schueller v tom, že klíčem k růstu a rozvoji společnosti budou i nadále výzkum a inovace, díky kterým dokáže společnost na trh přinášet zcela nové a revoluční produkty. Tuto strategii zastává L'Oréal dodnes a každoročně do výzkumu a vývoje investuje velké množství finančních prostředků. Schueller však nebyl inovátorem pouze na poli vývoje produktů, ale také v oblasti inzerce a reklamy či péče o zaměstnance. Jeho reklamní strategie zahrnovaly jedny z prvních PR akcí, billboardy umístěné na netradičních místech, sponzoring talentových soutěží či úplně první *jingle* - zpívanou reklamu. Již v roce 1938 zavedla společnost jako první na světě systém odměňování založený na podílech ze zisku pro všechny zaměstnance a růst mezd úměrně s růstem zisků.

V roce 1939, kdy tvořily portfolio produktů kromě barev na vlasy také šampony či první opalovací oleje, se společnost z původního názvu *Société des Teintures Inoffensives pour Cheveux* (v překladu *Společnost neškodlivých barev na vlasy*) oficiálně přejmenovala na L'Oréal. Následovala expanze na americký trh pod značkou Cosmair (zkratka pro *Cosmetics for hair*), která zde měla exkluzivitu na prodej výrobků L'Oréal. V roce 1963, již pod vedením nového CEO, jímž se stal François Dalle, vstoupil L'Oréal na pařížskou burzu cenných papírů. Získal tak nové finanční prostředky mimo jiné pro vstup na jihoamerický trh, akvizici Lancôme - značky, která L'Oréalu otevřela dveře do světa luxusní kosmetiky, vznik nové značky profesionální vlasové kosmetiky Kerastase či akvizici značky Garnier, která doplnila portfolio L'Oréal o přírodně zaměřené produkty. Akvizice již zavedených kosmetických značek jsou jedním ze zdrojů růstu společnosti dodnes. Tímto způsobem se společnost rozrostla například o značky Vichy, Biotherm, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, La Roche-Posay, Redken či Maybelline.

Dlouhou historii má L'Oréal také v oblasti CSR. Již na konci minulého století se společnost L'Oréal stala partnerem programu *Look Good..Feel Better* zaměřeného na ženy nemocné

rakovinou a spolu s organizací UNESCO každoročně oceňuje ženy, které se prosadily ve vědě, v rámci programu *For Women in Science*. V roce 2001 L'Oréal vstoupil do World Business Council for Sustainable Development, asociace která si klade za cíl sdílení znalostí v oblasti ochrany životního prostředí a sociální odpovědnosti. V roce 2004 získala společnost ocenění od Diversity Best Practices Organisation, které bylo v roce 2006 následováno oceněním Corporate Diversity Innovation. Obě ocenění hodnotí zejména diverzitu zaměstnanců, ale také dodavatelů, modelů a modelek či produktů společnosti. V roce 2007 vznikla korporátní nadace, která podporuje vzdělání, vědu a výzkum a také pomáhá potřebným z celého světa. V roce 2012 byl spuštěn program *Solidarity Sourcing*, ve kterém si L'Oréal díky své kupní síle klade za cíl vytvořit pracovní místa pro ekonomicky znevýhodněné lidi ve všech zemích, ve kterých působí. V roce 2013 byl představen nový závazek udržitelnosti *Sharing beauty with all*. Ten L'Oréal zavazuje snížit dopad na životní prostředí a je postaven na čtyřech pilířích: udržitelně vyrábět, udržitelně inovovat, udržitelně žít a udržitelně rozvíjet. (L'Oréal's History, 2017)

Kultura L'Oréalu je postavená na vztazích, přátelstvích a vzájemné inspiraci. Týmová práce, diskuze a vzájemná podpora je preferována nad samostatností a je považována za jeden z klíčů k úspěchu. L'Oréal podporuje diverzitu a rozdílné názory, každý má právo se vyjádřit a debatovat. Společnost podporuje zaměstnance v tom, aby zůstali sami sebou, a od prvního dne jim dává možnost dělat vlastní rozhodnutí. Dalším z klíčů k úspěchu jsou již zmíněné inovace. Lidé jsou v L'Oréalu každý den vyzýváni k tomu, aby přemýšleli, riskovali, chybovali a sdíleli svá ponaučení s ostatními. Jen díky tomu je L'Oréal neustále schopný přinášet průlomové patenty a technologie, jejichž výsledkem jsou inovativní produkty. Společnost L'Oréal popisuje svou kulturu následujícím způsobem: „*Je těžké vyjádřit, co si myslíme o kultuře L'Oréalu, protože více než cokoli jiného je to způsob života. Naše kultura je o děláni správných věcí. Povzbuzování lidí kolem tebe a posouvání svých možností. Překonávání vlastních hranic, protože chcete dělat svou práci co nejlépe a přinést úspěch svému týmu. Stanete se lepším člověkem, protože lidé, s kterými pracujete, vás nutí k tomu být tou nejlepší verzí sebe samého. Je o inspiraci a nápadech.. tolika nápadech! O vztazích, které budujeme, a přátelstvích, která navážeme. Naše kultura je v první řadě o tom, aby se každý cítil, že přesně sem patří.*“ (L'Oréal Talent, 2018)

Posláním společnosti je „*Nabídnout všem ženám a mužům po celém světě ty nejlepší kosmetické inovace, které zaručují kvalitu, účinnost a bezpečnost tak, aby uspokojili všechny jejich touhy a potřeby v jejich nekonečné rozmanitosti.*“ Jako strategii, díky které toto poslání naplní je pro L'Oréal *Univerzálnost* neboli „*Globalizace, která zachycuje, chápe a respektuje rozdíly. Rozdíly v přáních, potřebách a tradicích. Nabídnout krásu na míru a splnit touhy zákazníků v každé části světa. L'Oréal je řízen touto vizí světa.*“ (L'Oréal 2016 Annual Report)

L'Oréal považuje chování společností za stejně důležité jako jejich hospodářské výsledky či kvalitu produktů. Jako první z francouzských společností tak L'Oréal vytvořil vlastní etický kodex, založený na principech Integrity, Respektu, Odvahy a Transparentnosti.

Na těchto čtyřech principech je pak postavena politika celé skupiny zaměřená na ochranu životního prostředí, sociální a společenskou odpovědnost, zodpovědné inovace či filantropii. V roce 2017 byl L'Oréal již po osmé zařazen mezi *World's Most Ethical Company*. (L'Oréal Press Release, 2017)

Aktuálně největším CSR programem je již zmíněný závazek udržitelnost *Sharing Beauty with All*, jehož cílem je zvýšit pozitivní dopad na společnost a životní prostředí. V rámci tohoto programu se již například podařilo snížit emise CO₂ při výrobě o 73 %, spotřebu vody o 48 % a tvorbu odpadů o 37 %. Přímo v České republice se podařilo snížit emise CO₂ v distribučním centru o 57 % oproti roku 2005. L'Oréal také již více než 30 let netestuje své výrobky na zvířatech a velmi se zasadil o vývoj alternativních metod testování svých produktů. Každoročně se také koná L'Oréal Citizen Day, kdy zaměstnanci věnují jeden pracovní den dobrovolnické činnosti v neziskových organizacích. (L'Oréal ČR CSR projekty, 2017)

Společnost L'Oréal o sobě a své společenské odpovědnosti říká: „*Naší společenskou rolí je vytváření světa krásy a morálnosti. Jsme si vědomi našeho vlivu na životní prostředí, včetně biologické rozmanitosti a neustále se snažíme ho omezovat: nechceme ohrožovat budoucnost pro současný prospěch. Snažíme se pozitivně přispívat společností, ve kterých působíme, a respektovat místní kultury a citlivé oblasti. Jsme oddáni úctě k lidským právům. Chceme napomoci ukončení využívání dětské a nucené práce. Chceme konec testování na zvířatech v našem oboru a přispíváme k vývoji a přijímání alternativních metod. Aktivně vyhledáváme a preferujeme obchodní partnery, kteří sdílejí našeho hodnoty a morální závazky.*“ (Interní materiály společnosti, 2018)

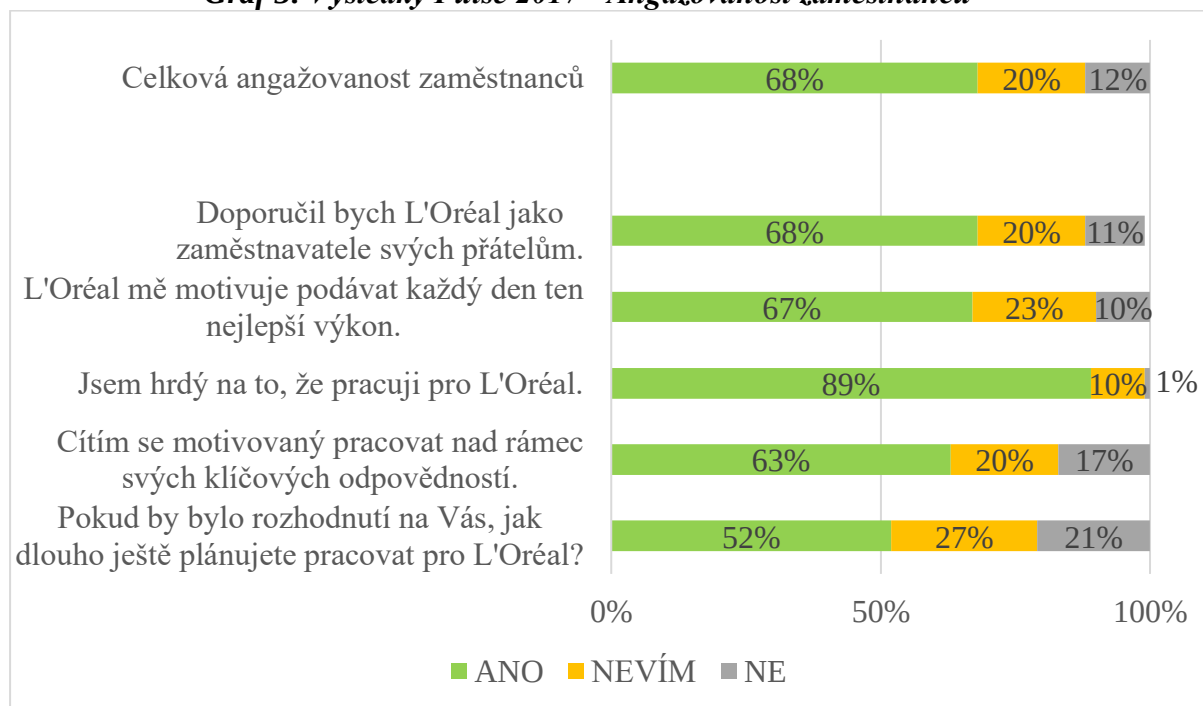
7.2. Spokojenost současných zaměstnanců

L'Oréal každoročně zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím dotazníku Pulse. Ten je zaměřen například na týmovou spolupráci, leadership, pracovní podmínky a překážky, které lidé ve své práci vnímají, angažovanost a další oblasti. Zaměstnanci hodnotí více než 70 výroků jako pravdivé, neutrální či nepravdivé. Výsledky jsou vyhodnocovány za celý česko-slovensko-maďarský hub, každý manažer však současně obdrží výsledky jen za svůj tým, s kterým má možnost je následně diskutovat a hledat kroky, které povedou k zlepšení jednotlivých atributů a také zvýšení celkové spokojenosti. V České republice proběhlo dotazníkové šetření Pulse naposledy v listopadu 2017 a zúčastnilo se ho 338 respondentů. To v té době představovalo celkem 82 % všech zaměstnanců společnosti L'Oréal, kteří se dotazníkového šetření měli možnost zúčastnit.

Angažovanost svých zaměstnanců L'Oréal sleduje položením pěti otázek resp. hodnocením 5 výroků, které jsou zobrazeny v *Grafu 3*. Celkově je dle těchto výsledků angažovaných 68 % respondentů, neutrálně odpovídalo v průměru 20 % zaměstnanců a zcela neangažovaných je pak 12 % lidí. Nejlépe zaměstnanci hodnotili třetí výrok. Hrdý na to, že pracuje pro L'Oréal, není pouze každý desátý člověk. Pozitivní je rovněž výsledek týkající se doporučení společnosti L'Oréal jako zaměstnavatele přátelům. Svého

zaměstnavatele by jako vhodné místo pro práci doporučilo 68 % zaměstnanců. Naopak nejhorší a zároveň také jediná položka, která se meziročně zhoršila, je otázka týkající se délky zaměstnání pro L'Oréal. Déle než 5 let plánuje pro L'Oréal pracovat přibližně polovina zaměstnanců. 27 % zaměstnanců plánuje zůstat přibližně 3 až 5 let a pětina zaměstnanců plánuje L'Oréal do tří let opustit. Tento výsledek může souviset s relativně nízkým průměrným věkem zaměstnanců a také velkým poměrem žen, které do budoucna plánují založit rodinu.

Graf 3: Výsledky Pulse 2017 - Angažovanost zaměstnanců



Zdroj: Interní výzkum Pulse 2017, vlastní zpracování.

Společnost L'Oréal si velmi zakládá na svém etickém chování, diverzitě, dlouhodobé udržitelnosti a sociální odpovědnosti. Další skupina otázek dotazníku Pulse se tak týkala právě těchto principů. Zaměstnanci odpovídali převážně pozitivně, jejich nadřazení s nimi jednájí s respektem a zároveň jednájí dle etického kodexu společnosti, s těmito body nesouhlasila v obou případech jen dvě procenta respondentů. Čtyři pětiny respondentů také vnímají, že L'Oréal v Česku, Slovensku a Maďarsku aktivně naplňuje svůj závazek odpovědnosti *Sharing Beauty with All*. Z tohoto výsledku je zřejmé, že komunikace těchto závazků, cílů, etických zásad a hodnot, ale také jejich naplňování a výsledků, funguje napříč společnostmi velmi dobře a zaměstnanci se s nimi ztotožňují. Rovněž diverzita, za kterou je L'Oréal pravidelně oceňován, je na základě výsledků Pulse 2017 v našem prostředí podporována a vnímána. Kompletní výsledky pro oblast etiky, odpovědnosti a diversity jsou zobrazeny v *Grafu 4*.

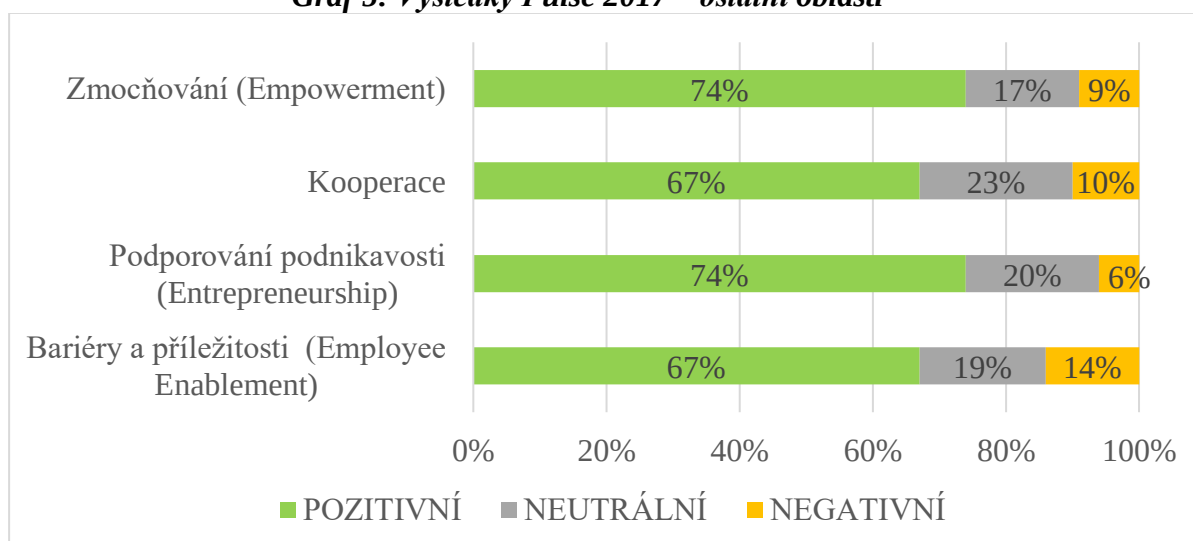
Graf 4: Výsledky Pulse 2017 – Etika, odpovědnost, diversity



Zdroj: Interní výzkum Pulse 2017, vlastní zpracování.

L'Oréal pomocí dotazníkového šetření Pulse sleduje každoročně také názory zaměstnanců na Empowerment, Kooperaci, Podporování podnikavosti a Bariéry a příležitosti, které zaměstnanci ve své práci vnímají. Každou z těchto oblastí vždy reprezentuje soubor několika konkrétních otázek. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců vnímají, že jsou podporováni v hledání inovativních řešení a podnikavosti a také mají dostatečnou autonomii v tom, co dělají. Relativně pozitivně je hodnocena také spolupráce nejen v týmu, ale napříč všemi odděleními. Nejvíce negativních ohlasů L'Oréal zaznamenal v oblasti *Enablementu*, kdy téměř čtvrtina lidí vnímá velké bariéry, které jim neumožňují pracovat tak efektivně, jak by mohli. Pětina zaměstnanců také vnímá vysoké množství stresu, které na ni při práci doléhá. Souhrnné výsledky za zmíněné oblasti jsou znázorněny v *Grafu 5*.

Graf 5: Výsledky Pulse 2017 – ostatní oblasti



Zdroj: Interní výzkum Pulse 2017, vlastní zpracování.

7.3. Pozice L'Oréalu na trhu práce

Pro analýzu aktuální pozice L'Oréalu na trhu práce jsou podkladem žebříčky atraktivity, které každoročně sestavuje společnost Universum a česká Asociace studentů a absolventů.

Universum

Výzkum společnosti Universum je jedním z celosvětově nejznámějších průzkumů, který se věnuje atraktivitě zaměstnavatelů. V rámci svého výzkumu zpovídá každoročně více než milion studentů a absolventů vysokých škol z 60 zemí světa a na základě jejich odpovědí sestavuje žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů. Dotazníkové šetření se týká kariérních očekávání, požadavků na zaměstnavatele a vzdělání respondentů. Na konci dotazníku je respondentovi nabídnut feedback, seznam vhodných zaměstnavatelů, ale i srovnání s ostatními studenty. Výsledky těchto průzkumů jsou zveřejněny v globálním, regionálním a národním měřítku a zároveň rozděleny dle oboru studia respondentů na business studenty a absolventy a studenty a absolventy technických a IT oborů.

V globální verzi *Universum World's most attractive employers* za rok 2017 (Universum, 2017 d) se L'Oréal umístil na 8. místě u business studentů respektive na 15. místě u studentů technických oborů. Z *Tabulky 2*, která shrnuje kompletní výsledky, lze vyčíst, že u studentů obchodu a managementu se na předních místech nejčastěji umisťují technologičtí giganti jako Google, Apple či Microsoft a consultingové společnosti jako E&Y, PwC, Deloitte a další. L'Oréal je tak vůbec první FMCG společnost v žebříčku. Jeden z největších rivalů nejen na trhu výrobků, ale také na trhu práce - Procter&Gamble, se umístil na 13. místě.

U studentů technologických a IT oborů jsou pak zastoupeny společnosti zaměřené na vývoj a inovace elektroniky a automobilů jako například BMW, Siemens, Sony či Samsung. 15. místo L'Oréal lze považovat za úspěch, protože studenti těchto oborů jsou častěji muži, kteří často mají předsudky před prací pro ryze kosmetickou společnost. Zároveň L'Oréal nenabízí takové množství technicky zaměřených pozic jako mnoho jiných společností v žebříčku.

Tabulka 2: Universum World's Most Attractive Employers 2017

Příčka	Business	Engineering & IT
1.	Google	Google
2.	Goldman Sachs	Microsoft
3.	Apple	Apple
4.	Ernst & Young	General Electric
5.	PwC	BMW Group
6.	Deloitte	IBM
7.	Microsoft	Intel
8.	L'Oréal Group	Siemens
9.	KPMG	Sony
10.	J. P. Morgan	Samsung
11.	McKinsey & Company	Johnson & Johnson
12.	BCG	Ford Motor Company
13.	Procter & Gamble	Procter & Gamble
14.	Morgan Stanley	General Motors
15.	Nike	L'Oréal Group

Zdroj: Universum World's Most Attractive Employers 2017, vlastní úprava.

V Evropě (Universum, 2017 c) se L'Oréal umístil mezi mladými lidmi ještě lépe. Mezi business studenty se v roce 2017 umístil na druhém místě ihned za společností Google, která je na prvním místě všech žebříčků napříč obory i regiony. Vliv na dobré umístění L'Oréal může mít skutečnost, že se v Evropě nachází centrála L'Oréal a studenti zde mohou vnímat větší možnosti kariérního růstu. Mezi studenty technických a IT oborů se v rámci Evropy L'Oréal umístil na 20. místě. Průzkum je složen z výsledků 12 největších ekonomik Evropy, mezi kterými Česká republika bohužel chybí, a zúčastnilo se ho téměř 200 tisíc respondentů.

Pro tuto práci nejzajímavějším průzkumem společnosti Universum je ten provedený přímo v České republice. (2017, b) Zúčastnilo se ho více než 14 tisíc studentů z 57 českých univerzit. Výsledky tohoto dotazníkového šetření byly rozděleny detailněji do celkem 7 skupin podle oboru studia respondentů na oblasti Podnikání a obchodu, Strojírenství a technické obory, Humanitní vědy, umění a vzdělávání, Přírodní vědy, Informační technologie, Zdraví a medicína a Právo. L'Oréal se mezi top 100 zaměstnavateli objevil v žebříčcích studentů Podnikání a obchodu a Humanitních oborů. Důvodem, proč u studentů ostatních oborů L'Oréal nebodoval, může být z velké části fakt, že v České republice nemá společnost žádné vlastní vývojové či výrobní středisko, kde by našli své uplatnění například vědečtí či techničtí pracovníci.

Nejlepšího umístění dosáhl L'Oréal u studentů Podnikání a obchodu, kde obsadil 6. místo. Opět jde o první FMCG společnost v pořadí, již zmiňovaný Procter&Gamble se umístil na 34. místě, Unilever na 45. místě a společnost Mondelez International na 57. místě. Z tohoto výsledku je patrné, že L'Oréal má mezi českými studenty businessu relativně silnou značku jako zaměstnavatel. Mezi studenty humanitních oborů obsadil L'Oréal 10. místo. Na předních místech se v žebříčcích studentů obou těchto oborů objevovaly lokální instituce jako například ministerstva, Akademie věd ČR či Česká národní banka, ale také společnosti českého původu jako Škoda či Student Agency. Z velkých globálních společností se v první desítce u obou skupin studentů objevil pouze Google a právě L'Oréal. Žebříčky nejatraktivnějších zaměstnavatelů pro studenty těchto oborů jsou zobrazeny v *Tabulce 3*.

Tabulka 3: Universum Most Attractive Employers in Czech Republic 2017

Příčka	Podnikání a obchod	Humanitní obory, umění a vzdělávání
1.	Google	Česká televize
2.	Škoda	Google
3.	Česká národní banka	Ministerstvo zahraničních věcí
4.	Letiště Praha	Člověk v tísni
5.	Microsoft	Akademie věd České republiky
6.	L'Oréal Group	Ministerstvo vnitra
7.	Red Bull	Orgány EU
8.	Ministerstvo financí	Letiště Praha
9.	Ministerstvo zahraničních věcí	Student Agency
10.	Česká televize	L'Oréal Group

Zdroj: Universum Most Attractive Employers in Czech Republic 2017, vlastní úprava.

Podíváme-li se na dlouhodobé výsledky L'Oréal v průzkumech Universum v České republice, zjistíme, že jsou relativně stabilní. V letech 2014 a 2015 se L'Oréal umístil shodně na 8. místě, v roce 2016 na místě čtvrtém a v roce 2017 pak na již zmíněném 6. místě. Tento vývoj je zachycen v *Tabulce 4*.

Tabulka 4: Pořadí L'Oréal Group v žebříčcích Universum v letech 2014 – 2017

	2014	2015	2016	2017
L'Oréal Group	8. místo	8. místo	4. místo	6. místo

Zdroj: Universum Most Attractive Employers in Czech Republic, vlastní úprava.

Zajímavé je také pořadí L'Oréalu s ohledem na pohlaví respondentů. Zde můžeme vidět velký rozdíl mezi hodnocením žen a hodnocením mužů. Tyto výsledky potvrzují jeden z problémů, který zmínila přímo HR a Talent Aquisition manažerka a to jistě předsudky mladých mužů o práci v kosmetické společnosti. Přestože se L'Oréal snaží tyto předsudky odstranit, pořadí L'Oréal u mužů v Čechách v posledních letech stále klesá. Naopak v globálním měřítku se hodnocení L'Oréal od mužských respondentů zlepšuje, od roku 2012 se ze 74. místa posunul v hodnocení na 43. místo v roce 2017. Cílem L'Oréal do roku 2020 je se ve světovém měřítku udržet mezi top 3 zaměstnavateli pro ženy a dostat se do top 25 zaměstnavatelů z pohledu mužů.

Tabulka 5: Pořadí L'Oréal Group v žebříčcích Universum v letech 2014 - 2017 dle pohlaví

Universum CZ L'Oréal Group	2014	2015	2016	2017
Ženy	7. místo	4. místo	2. místo	2. místo
Muži	61. místo	69. místo	71. místo	73. místo

Zdroj: Universum Most Attractive Employers in Czech Republic, vlastní úprava.

Top zaměstnavatelé

Druhým žebříčkem, kterému se tato práce věnuje, je český projekt Asociace studentů a absolventů ve spolupráci s výzkumnou agenturou GfK nazvaný Top zaměstnavatelé. Žebříčky jsou k dispozici jak souhrnné, dle oborů studentů, ale také dle odvětví, ve kterém společnost působí. Předposledního ročníku se v roce 2017 zúčastnilo na 10 tisíc studentů a L'Oréal se ve své kategorii *Spotřebitelský průmysl* umístil na 5. místě, oproti roku 2016 je to posun o dvě pozice výše. Dalšího zlepšení pak dosáhl i v roce 2018, kdy ve své kategorii obsadil 2. místo a zároveň se stal v této kategorii Skokanem roku. V hodnocení jej předstihl pouze Plzeňský prazdroj, v top 5 se pak dále umístily společnosti Heineken, Kofola a Coca-cola. (Top zaměstnavatelé, 2018)

Na základě výsledků zmíněných žebříčků atraktivity lze říci, že pozice L'Oréal na trhu práce je relativně silná a to zejména mezi studenty business oborů a dívkami. Výzvou pro L'Oréal může být budování dobrého jména také mezi studenty ostatních oborů a mladými muži. Většina pracovních pozic v České republice je sice určena právě pro studenty managementu či financí, L'Oréal zde ale zaměstnává také IT experty, pracovníky se vzděláním v oblasti chemie a práva či odborníky na logistické procesy.

8. HR marketing a employer branding v L'Oréalu

Za HR marketing a employer branding L'Oréalu v České republice je primárně zodpovědné personální oddělení, na komunikaci k současným zaměstnancům však spolupracuje s oddělením korporátní komunikace. V tomto roce bude do budování značky zapojen také externí Social media manager, který bude zodpovídat za správu sociálních sítí využívaných pro HR marketingovou a employer brandingovou komunikaci. Jeho úkolem bude vytvořit dlouhodobou a komplexní strategii a komunikační rámec pro tyto sociální sítě. HR a Talent Aquisition manažerka Romana Martincová věří, že člověk se zkušenostmi v této oblasti, obohatí současné HR marketingové a employer brandingové aktivity o své know-how a společnost L'Oréal díky tomu dokáže z potenciálu sociálních sítí vytěžit maximum.

Většina konceptů, aktivit a materiálů se připravuje a vyvíjí přímo v České republice. Ústředí společnosti jednotlivým zemím nabízí zásady, instrukce či grafický manuál, ale všechny materiály a koncepty jsou lokálně testovány a následně upravovány a adaptovány místním podmínkám. L'Oréal v České republice pracuje současně na jednorázových aktivitách, kterými se snaží reflektovat aktuální dění, i na dlouhodobých projektech, které vyžadují několikaměsíční přípravy. Jedním z těchto dlouhodobých projektů je právě připravovaný *Humans of L'Oréal*, který bude podrobněji popsán v kapitole 8.3.

Hlavním cílem HR marketingových a employer brandingových aktivit je zlepšení pověsti L'Oréal jako zaměstnavatele a zvýšení povědomí o tom, co může jako zaměstnavatel nabídnout. HR a Talent Aquisition manažerka říká, že mnoho studentů či absolventů má o L'Oréal zkreslené představy. Neuvědomují si například, jaké všechny značky L'Oréal zastřešuje, jaké pracovní příležitosti v různých odděleních nabízí či jaké jsou hodnoty společnosti. Jedním z cílů je tak odstranění těchto rozdílů mezi představami či očekáváními a skutečností. Společnost bohužel nemá stanovené konkrétnější a měřitelné cíle. Výsledky svých aktivit sleduje například na vývoji počtu doporučených zaměstnanců, pořadím v žebříčcích atraktivity či rychlosti, kterou se daří obsazovat volné pozice. Za trendy v oblasti HR marketingu a employer branding uvažují v L'Oréal zejména vzrůstající význam sociálních sítí a také způsob a obsah komunikace s cílovou skupinou. Dle HR manažerky je dnes důležité, aby byla komunikace hravá a neformální, aby byla přizpůsobena lokálním podmínkám a potřebám a aby působila přirozeně.

L'Oréal má v tuto chvíli pro své aktivity dvě cílové skupiny – studenty a absolventy vysokých škol a muže. Již zmíněným problémem L'Oréal je velký nezájem ze strany mladých mužů. Ti si často nedokážou představit práci pro výrobce kosmetiky a možnost pracovat v L'Oréal zahrnou již v počátku svého rozhodování. V tomto roce k dvěma již zmíněným cílovým skupinám přibude třetí a to mladí profesionálové s několikaletou pracovní zkušeností. I L'Oréal v České republice trpí trendem, kdy mladí lidé stále častěji mění své zaměstnání, a čelí nedostatku zkušených zaměstnanců.

Za největší konkurenci na trhu práce považuje L'Oréal společnosti patřící do tzv. *Velké čtyřky* neboli 4 největší poradenské společnosti na světě – PwC, KPMG, Deloitte a

Ernst & Young. Na světové úrovni jsou 3 z těchto společností v žebříčku atraktivnosti Universum (2017, b) před L'Oréalem. V České republice se ale na rozdíl od L'Oréalu neobjevuje v první desítce ani jedna (Universum 2017 d). Tyto společnosti považuje L'Oréal za konkurenci zejména proto, že všechny kontinuálně pracují na budování své značky zaměstnavatele a lze předpokládat, že jejich vnímaná atraktivita v budoucnu poroste. Za další konkurenty pak zástupci L'Oréalu považují například Škodu Auto či mnohé start-upy. Na lokální úrovni však dle HR a Talent Aquisition manažerky není žádná společnost, která by v aktivitách HR marketingu a employer brandingu vynikala a mohla být považována za vzor či inspiraci. Častým důvodem může být nedostatek personálu, který by se těmto aktivitám věnoval, a také nedostatečný rozpočet.

8.1. HR marketingový mix v L'Oréalu

L'Oréal v České republice v tuto chvíli nemá přímo definovaný HR marketingový mix, HR oddělení ale dle slov Romany Martincové, HR a Talent Aquisition manažerky, pracuje se všemi zmíněnými nástroji.

Product – Pracovní místo

Za důležitou součást práce všech svých zaměstnanců považuje L'Oréal neustálé učení, vzdělávání a růst. Například v roce 2015 investovala společnost do rozvoje svých zaměstnanců téměř 70 milionů eur. Společnost dále zastává názor, že nejvíce se lidé naučí samotnou prací. Z tohoto důvodu mají i zaměstnanci na juniorních pozicích od prvního dne zodpovědnost za své vlastní projekty. Práce by podle L'Oréalu měla být dynamická, zajímavá a zábavná. Velmi důležité je také mezinárodní prostředí, které má na celou společnost a práci pro ni velký vliv. L'Oréal podporuje své zaměstnance v zahraničních výjezdech a považuje je za jeden z nástrojů rozvíjení svých talentů. Další princip, který L'Oréal zastává a který ovlivňuje nabízený produkt, je flexibilita. Společnost podporuje work-life balance svých zaměstnanců prostřednictvím mnoha benefitů, flexibilního rozvržení pracovní doby a dalších nástrojů. (L'Oréal Talent, 2018)

Sama společnost L'Oréal popisuje svůj produkt neboli pracovní místo a jeho benefity následujícím způsobem:

„Nezáleží na tom, kolik máš zkušeností, u nás využiješ svůj potenciál opravdu naplno! Naši zaměstnanci pracují na vlastních projektech od samého začátku. V naší společnosti máš svoji kariéru doslova ve svých rukách, pokud miluješ svou práci a naše produkty, zajímáš se o novinky v našem oboru a chodíš do práce s nadšením, určitě mezi nás zapadneš a můžeš se těšit i na mezinárodní příležitosti, které tu na Tebe čekají.

Naši lidé tvoří naši společnost, a proto rádi podporujeme jejich profesní rozvoj prostřednictvím různých školení a tréninků. Pokud bys rád/a pracoval/a ve společnosti, která Ti umožní stále se učit a získávat nové znalosti, pak jsi u nás na správném místě.

Plně respektujeme a podporujeme rovnováhu mezi tvým osobním a profesním životem. V L'Oréalu můžeš využít flexibilní pracovní dobu, home office, a pokud se necítíš dobře, žádný problém – u nás máš nárok na 3 sick days ročně.“ (L'Oréal Kariéra, 2018)

Price – Odměna za práci

Společnost L'Oréal popisuje svou politiku odměňování následujícím způsobem: „*Vysoký výkon si zaslouží být náležitě odměněn. Váš balíček odměn bude velkorysý, protože je pravidelně upravován v souladu s trhem, individuálním výkonem a zkušenostmi. Naše politika odměňování reflektuje kulturu založenou na výkonu, využívá bonusy, aby odměnila vysoký výkon jednotlivce, týmu i celé společnosti. Pokud přesáhnete své hranice, za Vaši tvrdou práci Vás odměníme. Tento přístup k odměňování je uplatňován v rámci L'Oréal skupiny po celém světě.*“ (L'Oréal Talent, 2018)

Jak vyplívá z předchozího odstavce, je výše finanční odměny závislá na výkonu a zkušenosti každého zaměstnance a je sjednávána individuálně v rámci rozmezí, které je pro danou pozici určeno. Pouze nástupní plat u stážistických a juniorských pozic je dán tabulkově. Případné zvýšení mzdy je probíráno u pravidelných pohovorů s nadřízeným v polovině a na konci roku. Součástí finanční odměny jsou rovněž výkonové bonusy a bonusy ve formě podílu na zisku, které jsou dány procentem ze mzdy resp. ekvivalentem týdenní mzdy. Kromě finanční odměny nabízí L'Oréal svým zaměstnancům také velké množství nefinančních benefitů.

Konkrétní výši finančních odměn svých zaměstnanců společnost L'Oréal z pochopitelných důvodů nezveřejňuje, lze však říci, že obecně se odměny pohybují nad průměrem celého trhu práce a přibližně na tržním průměru pro dané pozice. Velkou výhodou společnosti je její silná značka, zázemí, kultura a kariérní možnosti, které může uchazečům nabídnout. Díky tomu má při vyjednávání o odměně relativně silnou pozici.

Place – Místo a prostředí výkonu práce/Distribuce

L'Oréal si zakládá na moderním, maximálně funkčním a zároveň příjemném pracovním prostředí, na jehož tvorbě se podílejí samotní zaměstnanci. Lokální sídla společnosti jsou ve většině případů v atraktivních a dobře dostupných lokalitách v centru hlavních měst. V České republice je hlavní sídlo společnosti umístěno na Praze 5 v jedné z moderních administrativních budov. Většina prostorů je zde řešena formou open-space, uzavřené kanceláře má pouze nejvyšší management a zaměstnanci HR oddělení. Prostředí výkonu práce je velmi silně ovlivněno také kulturou společnosti, ve které se projevuje důraz na inovace a otevřenost novým myšlenkám spolu se společenskou odpovědností. Na svých oficiálních stránkách L'Oréal popisuje atmosféru ve firmě jako rodinnou, mladistvou a veselou. (L'Oréal Kariéra 2018)

Svou snahu o vytváření příjemného pracovního prostředí popisuje L'Oréal následujícím způsobem: „*Naším cílem je, aby byla společnost L'Oréal výborným pracovištěm. Víme, že naši zaměstnanci jsou to nejcennější, co máme. Mají právo na bezpečné a zdravé pracovní prostředí, které bude uznávat jejich talent a vážit si jejich zásluh, ctít jejich kulturní rozdíly, respektovat jejich soukromí a umožňovat jim dosažení rovnováhy mezi jejich pracovním a osobním životem. Věříme, že je důležité nabízet našim zaměstnancům stimulační prostředí, vzrušující osobní příležitosti a možnost něco změnit. Podporujeme atmosféru otevřenosti, odvahy, šlechetnosti a úcty. Naši zaměstnanci musejí vědět,*

že mohou směle předstoupit se svými dotazy, nápady a obavami.“
(Interní materiály společnosti, 2018)

Z pohledu distribuce využívá L'Oréal od začátku roku 2018 pouze přímou formu, tj. přijímá všechny pracovníky do kmenového stavu a nevyužívá služeb personálních agentur. Od agenturního zaměstnávání se společnost rozhodla upustit, aby byla schopná všem zaměstnancům nabídnout stejné podmínky a benefity a zvýšila svou konkurenceschopnost na trhu práce.

Promotion – Komunikace a prezentace pracovní nabídky

Analýze komunikace a jednotlivým komunikačním nástrojům společnosti L'Oréal na trhu práce se věnuje samostatná kapitola *Komunikační kanály a nástroje HR marketingu a employer branding*. Popis nástroje *Promotion* v rámci marketingového mixu tak bude zaměřen pouze na prezentaci pracovních nabídek. Popis pracovního místa v L'Oréal se často liší dle charakteru konkrétní pozice. Například pozice, pro které je vyžadována dobrá znalost anglického jazyka, jsou nejčastěji popsány právě v anglickém jazyce. Zároveň se mění způsob komunikace. U pozic určených pro studenty je zdůrazněno, jaké dovednosti a znalosti stáž v L'Oréal mladému člověku přinese, popis působí motivačně a jsou použity neformální výrazy. U seniorních pozic je naopak zdůrazněna autonomie a zodpovědnost, kterou kandidát spolu s pozicí získá. Obecně obsahuje popis pozice vždy přinejmenším 3 části: náplň práce, která zároveň udává požadované znalosti kandidáta; profil kandidáta, který obsahuje požadované vzdělání, délku praxe a také potřebné osobnostní vlastnosti; a zaměstnanecké výhody, které uchazeč prací v L'Oréal získá. Na mezinárodních kariérních stránkách, kde jsou volné pozice primárně umístěny, lze kromě popisu konkrétních pozic nalézt také informace týkající se práce pro L'Oréal obecně.

8.2. HR marketingové aktivity v rámci personálních činností

Díky skutečnosti, že je L'Oréal na poli HR marketingu v posledních letech velmi aktivní, je zde marketingovým pohledem ovlivněna většina personálních činností. V této kapitole jsou popsány praktické nástroje a aktivity HR marketingu, které významným způsobem obohacují vybrané personální činnosti. Kapitola čerpá z vlastních zkušeností autorky, intranetu společnosti L'Oréal, pravidelných newsletterů zasílaných zaměstnancům a také z rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou.

Získávání pracovníků

V oblasti získávání pracovníků je nezbytné zmínit pravidelný e-mailový newsletter s názvem *Hot Jobs*, který všechny současné zaměstnance informuje o uvolněných či zcela nových pozicích uvnitř firmy. Zaměstnanci mají zpravidla 10 pracovních dní na to, aby se v případě zájmu o některou z pozic ucházeli. V případě, že pozice musí být obsazena co nejdříve, je tato doba zkrácena na 5 dní. Některé z takto nabízených pozic jsou inzerovány i přes kariérní stránky společnosti L'Oréal, není ale výjimkou, že výběrové řízení probíhá pouze interně. Tento newsletter vznikl na přání samotných zaměstnanců, kteří si připadali nedostatečně informováni o volných pozicích. Současní zaměstnanci jsou také často přímo

oslovování a jsou jim nabízeny pozice napříč společnostmi, které odpovídají jejich znalostem a zkušenostem. Se získáváním pracovníků souvisí také program doporučení, který v L'Oréal funguje pod názvem „*Doporuč Talent!*“. Tento referenční program finanční odměnou motivuje současné zaměstnance, aby do společnosti přiváděli vhodné kandidáty z řad svých přátel, známých či bývalých kolegů. Odměna za každého doporučeného kandidáta je 8 000 Kč a je vyplacena po skončení jeho zkušební doby. Program je pravidelně komunikován spolu s volnými pracovními místy v rámci newsletteru či na nástěnkách na pracovišti.

Pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů využívá L'Oréal své kariérní stránky, kde jsou zveřejněny všechny aktuálně neobsazené pozice. Volná místa dále komunikuje na portálu Jobs.cz, LinkedIn či Proudly. Všechny portály jsou zároveň využívány pro hledání a přímé oslovování vhodných kandidátů na základě jejich profilů.

Přijímání a orientace pracovníků

V oblasti začleňování nových zaměstnanců do kolektivu a pracovního procesu vyvíjí L'Oréal mnoho aktivit. V průběhu prvního pracovního dne absolvuje každý z nováčků krátké školení, které ho informuje o praktických věcech potřebných pro fungování ve společnosti jako je rozložení pracovní doby, využívání zasedacích místností, výplata mzdy a bonusů, pohyb po budově apod. Zároveň s tím obdrží tzv. *Welcome book*, který obsahuje všechny již zmíněné informace, a také přístup k aplikaci *Metromap*. Do této aplikace jsou vkládány všechny informace o interních procesech a předpisech, které jsou rozděleny do několika skupin dle oddělení – HR, Controlling, Logistika a další. Struktura aplikace *Metromap* je znázorněna v *Obrázku 5*. Prostřednictvím povinných e-learningových cvičení nebo videí se dále každý z nových zaměstnanců dozví více o etickém kodexu, závazku udržitelnosti a dalších hodnotách a principech společnosti. V prvním měsíci po nástupu také každý absolvuje skupinovou snídani s nejvyšším představitelem L'Oréal v Česku, kde získá více informací o společnosti a její kultuře a zároveň má možnost pokládat otázky. Každé tři měsíce také probíhá celodenní akce nazvaná *Discovery*, v rámci které se mají noví zaměstnanci možnost podívat do logistického skladu v Jazlovicích či v rámci team-buildingu absolvují společný kurz vaření. Před koncem zkušební doby je vždy naplánována schůzka s přímým nadřízeným a HR manažerem, kde je integrace nováčka zhodnocena. Komunikace všech nových zaměstnanců a jejich zařazení probíhá směrem ke stávajícím zaměstnancům jednou za měsíc formou e-mailového newsletteru.

Obrázek 5: Metromap



Zdroj: Intranet společnosti L'Oréal.

Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnanec L'Oréalu dostává zpětnou vazbu na svůj výkon minimálně dvakrát ročně a to během pololetního a koncoročního pohovoru. Pololetní pohovor je naplánován vždy v průběhu června či července spolu s přímým nadřízeným zaměstnancem. Tento pohovor neslouží pouze k předání zpětné vazby na práci a zhodnocení průběžného plnění cílů, ale jeho součástí je také možnost diskutovat kariérní posun a očekávání, zvýšení platu či plán a možnosti dalšího rozvoje. Koncoroční pohovor pak probíhá zpravidla v prosinci a kromě přímého nadřízeného se ho účastní také N+2 neboli člověk stojící v hierarchii o dva stupně výše. Jeho součástí je pak především zhodnocení plnění cílů za předcházející rok, od kterého se odvíjí výše bonusu, a stanovení cílů pro rok následující. HR oddělení zaměstnancům vždy s předstihem několika týdnů připomíná, že se tyto pohovory blíží, tak aby měli čas se na ně náležitě připravit – zamyslet se nad tím, kam by se ve své kariéře chtěli posunout, jaké nové dovednosti pro svou práci potřebují, kde vidí prostor pro zlepšení apod. Oba pohovory se písemně zaznamenávají do formuláře v profilu zaměstnance na intranetu společnosti. Díky tomu je zpětně snadno dohledatelné, zda se ve všech oblastech podařilo naplnit stanovené cíle. Není však výjimkou, že kromě těchto povinných pohovorů,

má zaměstnanec se svým nadřízeným naplánované častější a více neformální předávání zpětné vazby například ve formě pravidelných statusů.

Všichni manažeři s větším počtem podřízených pravidelně absolvují školení zaměřená na leadership, komunikační dovednosti či kariérní rozvoj, tak aby uměli svým podřízeným správně předávat zpětnou vazbu a hodnocení, dokázali je motivovat a mohli jim komunikovat možnosti rozvoje či kariérního posunu, které L'Oréal nabízí.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

L'Oréal nabízí svým zaměstnancům mnoho příležitostí a nástrojů k rozvoji. V průběhu prvních 3 měsíců ve společnosti absolvuje každý sérii školení, které ho seznámí s tím, co dělají jeho kolegové v jiných odděleních. Kromě toho probíhají v průběhu roku četná školení pro všechny zaměstnance, která je mají seznámit s aktuálními trendy, například v digitálním marketingu či využívání sociálních médií, nebo novou legislativou. Personální oddělení organizuje pro zaměstnance také školení rozvíjející jejich soft-skills, například školení komunikačních a manažerských dovedností. Součástí intranetu je pak e-learningové centrum, kde je velké množství edukačních videí a cvičení, zaměřené na různé oblasti práce v L'Oréalu. Od loňského roku byly zavedeny takzvané *HR Days* neboli dva až tři dny, v průběhu kterých jsou pro zaměstnance připravené různé motivační přednášky, workshopy, ale také individuální sezení s kariérním koučem. Tematických dnů organizuje společnost, respektive jednotlivá oddělení, více, v průběhu roku mohou zaměstnanci navštívit přednášky například v rámci Ethics day, Legal day nebo IT day.

L'Oréal také nabízí možnost mezinárodního vzdělávání. Například zaměstnanci marketingu mohou jednou za rok navštívit několikadenní workshop, který se koná v ústředí společnosti v Paříži. Workshop je vždy zaměřen na konkrétní kategorii produktů a sejdou se zde kolegové z mnoha evropských zemí, kteří spolu mohou sdílet své zkušenosti. Samostatnou položkou je pak možnost výjezdu do zahraničí ať již ve formě několikaměsíční stáže či neomezeně.

Všechny tyto možnosti jsou komunikovány především ve formě pravidelných e-mailových newsletterů, při pohovorech s nadřízeným, jako jednorázová nabídka školení v e-mailu či na intranetu společnosti, ale také přímo v prostorách kanceláří vylepenými plakáty.

Odměňování pracovníků

L'Oréal nabízí svým zaměstnancům poměrně širokou paletu benefitů od sick-days a home-officů, přes flexibilní pracovní dobu až po zvýhodněný nákup produktů, systém kafeterie v hodnotě 5 000 Kč/rok, příspěvek na životní a penzijní pojištění a nově také zvýhodněný nákup zaměstnaneckých akcií. Veškeré dostupné benefity včetně podmínek pro jejich nárokování jsou popsány v HR části aplikace *Metromap* na intranetu společnosti. Spokojenost s benefity je pravidelně monitorována prostřednictvím průzkumu, na jehož výsledky společnost pravidelně reaguje. V posledním roce byly například na základě přání zaměstnanců přidány 2 dny home-officů měsíčně či rozšířena nabídka v systému kafeterie. Všechny novinky jsou komunikovány prostřednictvím newsletteru případně na každoroční celofiremní konferenci, která se koná na začátku roku. Tam jsou mimo jiné oznámeny

i výsledky společnosti za poslední období, výše odměny pro zaměstnance v rámci programu Profit Sharing a také všechny podstatné změny, které zaměstnance v nejbližší době čekají. Širokou nabídku benefitů komunikuje společnost také směrem k uchazečům o práci. Nabídky práce obsahují seznam těch nejatraktivnějších benefitů jako například týden dovolené navíc, stravenky, podíl na zisku společnosti či příspěvky na životní pojištění. Politice odměňování se již věnuje část kapitoly 8.1 věnující se odměně jako nástroji marketingového mixu v L'Oréal.

Pracovní vztahy a péče o pracovníky

L'Oréal si velmi zakládá na atmosféře, která na jeho pracovištích panuje a dává svým zaměstnancům mnoho příležitostí poznat se i v neformálním prostředí například na každoročním vánočním večírku či několikadenním setkání jednotlivých divizí. Výjimkou nejsou také akce pořádané pro rodinné příslušníky a zejména děti, kdy společnost každoročně organizuje den dětí, mikulášskou besídku či rodinný den.

Vytvořit příjemné, moderní a zároveň funkční pracovní prostředí je také cílem rekonstrukce, která proběhne v pražských kancelářích v roce 2018 a dotkne se všech prostor. Do příprav a plánování rekonstrukce jsou prostřednictvím vytvořeného projektového týmu zapojeni sami zaměstnanci, tak aby nové pracovní prostředí splňovalo jejich přání a potřeby. L'Oréal zároveň neudává zaměstnancům na pracovišti žádný dresscode a zaměstnanci tak mohou chodit neformálně oblečení. Společnost chce, v rámci podpory diverzity svých zaměstnanců, ponechat každému zaměstnanci možnost vyjádřit svým vzhledem svou osobnost. L'Oréal také prostřednictvím mnoha benefitů podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Nabízí flexibilní pracovní dobu, až 4 dny home-officu za měsíc či 3 sick-days za rok. Dalším z benefitů je 5 dní hrazené dovolené nad rámec zákonných povinností.

Součástí péče o pracovníky je také péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Samozřejmostí jsou povinná školení BOZP, které probíhá interaktivní e-learningovou formou, či pravidelné nácviky evakuace v případě požáru. Mimo to jsou na pracovišti umístěné plakáty s doporučenými cviky pro zdravá záda a tématu zdraví se věnují také dobrovolné work-shopy v rámci HR days. Zdraví svých zaměstnanců podporuje L'Oréal také v rámci benefitů, kdy součástí systému kafeterie jsou dostupné mnohé sportovní či jinak zdravé prospěšné aktivity, dalším benefitem je pak například možnost očkování proti chřipce.

To, jak L'Oréal pečuje o vztahy na pracovišti a vlastní zaměstnance, je z velké části dáno také přáním samotných zaměstnanců, kteří mají možnost se k těmto tématům pravidelně vyjádřit. Úkolem HR marketingu je v případě těchto personálních činností zjišťování přání a potřeb zaměstnanců, naplňování těchto přání a zpětná komunikace se zaměstnanci.

Propouštění pracovníků

Součástí etického kodexu společnosti je rovněž část věnována propouštění zaměstnanců. Ta zdůrazňuje především dva ze základních principů L'Oréal – transparentnost a respekt. Obecně L'Oréal propouští své zaměstnance jen zřídka a zejména z důvodu porušení

pracovních předpisů. V ostatních případech se vždy snaží najít jiné uplatnění v rámci společnosti. Každý ze zaměstnanců, který společnost opouští, absolvuje také výstupní pohovor se zástupcem personálního oddělení, kde má možnost ohodnotit svou zkušenost v L'Oréal.

Výběr pracovníků

Výběrové řízení probíhá v L'Oréal nejčastěji v několika kolech, jejichž počet závisí na konkrétní pozici. Stážisté jsou například vybíráni formou assessment centra, kterého se účastní jak zástupci personálního oddělení, tak případní nadřízení a o přijetí se velmi často rozhoduje na místě. U ostatních pozic je prvním kolem ve většině případů pohovor se zástupci HR. Již v průběhu výběrového řízení jsou uchazeči seznámeni s kulturou a hodnotami společnosti. Cílem HR oddělení je zprostředkovat pozitivní zkušenost se společností všem uchazečům bez ohledu na to, zda budou pro danou pozici vybráni či nikoli.

8.3. Komunikační kanály a nástroje HR marketingu a employer brandingu

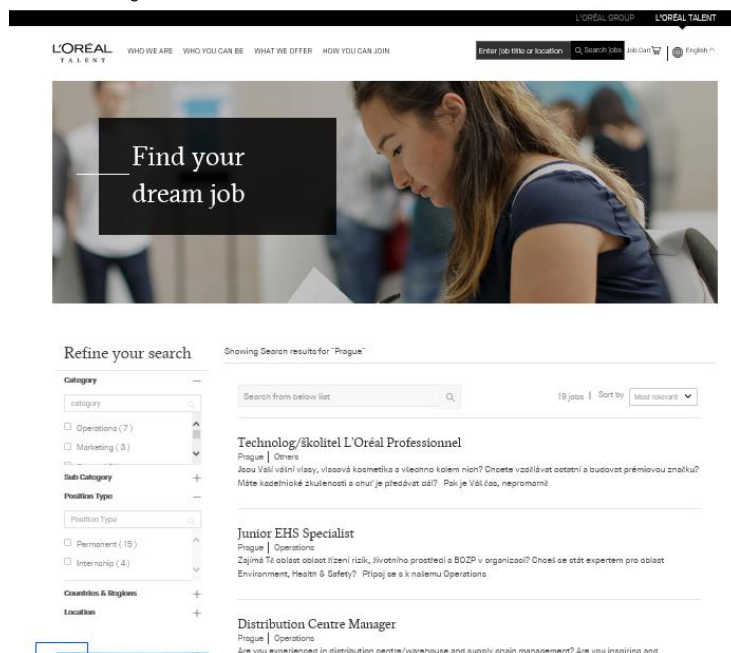
L'Oréal v České republice aktuálně komunikuje prostřednictvím dvou typů kanálů: on-line a setkávání tváří v tvář. Ze sociálních sítí L'Oréal aktuálně používá Facebook, Instagram a LinkedIn. Aktivně využívá rovněž své kariérní stránky, nabídky zaměstnání zveřejňuje na portálu Jobs.cz a blíže spolupracuje také s portálem Proudly. Setkávání s potenciálními zaměstnanci tváří v tvář probíhá nejčastěji na půdách univerzit, kde je L'Oréal aktivní na několika úrovních. Mimo to se angažuje také v mnohých profesních či alumni skupinách. V této kapitole budou popsány nejdůležitější komunikační kanály a nástroje, které L'Oréal v tuto používá pro externí komunikaci.

Kariérní stránky

Česká verze kariérních stránek L'Oréal je v tuto chvíli bohužel značně omezená. Tento fakt může být dán zejména tím, že po všech zaměstnancích společnosti na všech úrovních je vyžadována alespoň základní znalost angličtiny. Odkaz umístěný na oficiálních českých stránkách společnosti tak odkazuje na mezinárodní kariérní portál, kde jsou umístěny aktuálně volné pozice ve všech pobočkách L'Oréal na celém světě. Pozice lze filtrovat podle lokality, odborného zaměření či úvazku. Kromě volných pozic zde uchazeči naleznou také záložku *Who we are*, která obsahuje informace o misi L'Oréal, etických zásadách, zásadách diverzity, kultuře a také zkušenosti současných zaměstnanců. Další záložka *Who you can be* nabízí přehled všech oblastí a oborů ve kterých L'Oréal nabízí uplatnění, všechny lokality, kde L'Oréal působí a také je zde vypsáno 10 důvodů, proč se přidat právě k L'Oréal. Záložka *What we offer* zahrnuje informace o možnostech vzdělávání a práce v zahraničí, pracovních podmínkách a benefitech a také CSR aktivitách. Poslední záložka *How you can join* poskytuje informace o tom, jak se lze o práci v L'Oréal ucházet, tipy jak vylepšit svůj životopis či jak se připravit na pohovor a také informace i příležitostech pro studenty.

Kariérní stránky jsou tak komplexním nástrojem, který každému uchazeči představí nejen konkrétní pozici, ale zprostředkuje mnoho dalších informací o společnosti, které mohou být rozhodující při výběru zaměstnavatele.

Obrázek 6: Náhled kariérních stránek L'Oréal



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pokud není na kariérních stránkách aktuálně vypsaná žádná pozice, která by uchazeči vyhovovala, může se přihlásit do newsletteru, který jej bude pravidelně informovat o nově otevřených pozicích. Pro newsletter lze nastavit konkrétní kritéria jako například lokalitu či oddělení, dle kterých budou pozice filtrovány, a uchazeč obdrží pouze seznam pozic pro něj relevantních. Kromě seznamu pozic, přes který se dá jednoduše prokliknout na detail konkrétní pozice, obsahuje newsletter také odkazy na všechny důležité sociální sítě, kde lze také získávat více informací o nabízených pozicích a společnosti jako takové.

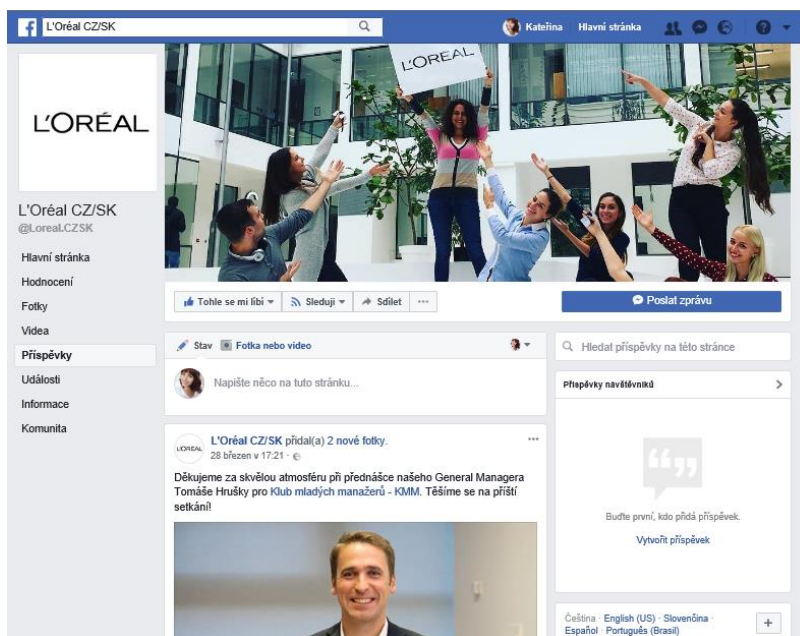
Sociální sítě

S ohledem na cílovou skupinu HR marketingových aktivit společnosti L'Oréal v České republice je pochopitelné, že jedním z nejvíce využívaných kanálů pro komunikaci jsou sociální sítě. L'Oréal Česká republika spravuje své stránky na Facebooku i Instagramu. Na síti LinkedIn české zastoupení společnosti L'Oréal svůj profil v tuto chvíli nemá. LinkedIn je však často využíván při hledání a oslovování potenciálních kandidátů. Jeden z nejnovějších projektů zaměřený na budování značky na této sociální síti je zprostředkování profesionálního focení profilových fotografií pro zaměstnance společnosti a případná pomoc při vytvoření profilu. Cílem tohoto projektu je představit L'Oréal jako společnost zaměstnávající profesionály a zkušené odborníky, kteří se ke svému zaměstnavateli hrdě hlásí.

Facebookový profil L'Oréal CZ/SK sleduje v tuto chvíli přes 3 000 uživatelů. Za správu profilu aktuálně odpovídá HR oddělení spolu s oddělením interního PR. Společnost je zde

velmi aktivní a přidává až několik příspěvků týdně. Nejčastěji se zde objevují informace o CSR aktivitách společnosti a oceněních, která společnost za tyto aktivity získala, o soutěžích či přednáškách pořádaných L'Oréalem či jeho zástupci, o pracovních příležitostech ve společnosti či novinkách z prostředí L'Oréalu. Vybrané příspěvky jsou sponzorovány, aby se zobrazily nejen těm, kteří již profil L'Oréalu sledují.

Obrázek 7: Náhled facebookového profilu L'Oréal CZ/SK



Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro zhodnocení facebookového profilu byla provedena obsahová analýza, která zahrnuje všechny příspěvky zveřejněné v období od 1. 1. 2018 do 30. 4. 2018. V tomto období bylo na profil L'Oréal CZ/SK vloženo celkem 36 příspěvků. Z celkového počtu se celkem 11 příspěvků týkalo soutěže Brandstorm, která vrcholila v dubnu 2018. Druhým nejčastějším tématem jsou CSR aktivity společnosti a ekologie, kdy společnost zveřejňuje výsledky programu *Sharing beauty with all*, připomíná dny zaměřené na ochranu životního prostředí (Světový den vody, Den země, aj.) či informuje o programu *Ženy ve vědě*. Celkem 4 publikované příspěvky se týkaly produktových inovací, které jsou výsledkem výzkumu a vývoje společnosti L'Oréal či digitální transformaci. Shodně, celkem 3 příspěvky obsahovaly informace o získaných oceněních, nabídku konkrétní pozice ve společnosti, první fotografie z projektu *Humans of L'Oréal*, který bude popsán níže, a také informace o spolupráci L'Oréalu s univerzitami. Celkem 3 příspěvky nebyly zařazeny do žádné ze zmíněných kategorií, jejich obsahem bylo přání společnosti k Mezinárodnímu dnu žen, informace o zveřejnění Annual reportu za rok 2017 a jeden příspěvek sdílel fotografii zaměstnanců, která vznikla spontánně během běžného dne v L'Oréalu. Na základě obsahové analýzy lze říci, že společnost využívá Facebook primárně pro sdílení aktualit než pro kontinuální budování značky zaměstnavatele. Obsah profilu na sociální síti Facebook za sledované období je shrnut v *Tabulce 6*.

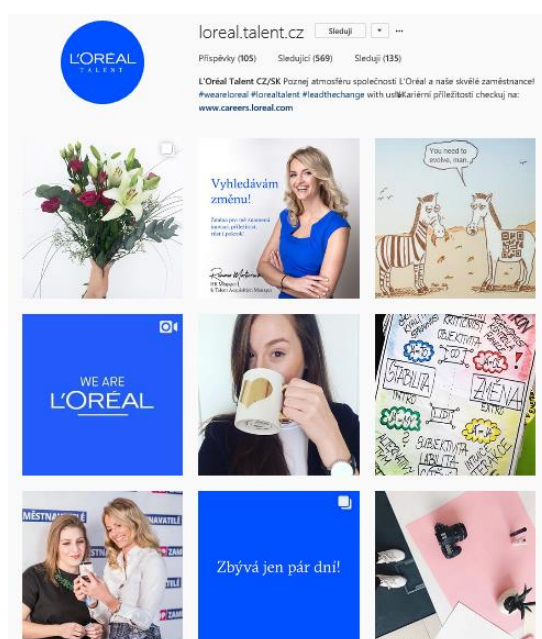
Tabulka 6: Obsah facebookového profilu L'Oréal CZ/SK v období od 1.1. - 30. 4. 2018

Četnost	Podíl	Obsah příspěvku
11	30,6 %	Brandstorm
6	16,7 %	CSR, ekologie, udržitelnost
4	11,1 %	Inovace, pokrok
3	8,3 %	Získaná ocenění
3	8,3 %	Nabídky práce
3	8,3 %	Humans of L'Oréal
3	8,3 %	Spolupráce s univerzitami
3	8,3 %	Ostatní

Zdroj: Vlastní zpracování.

Instagramový profil L'Oréal Talent CZ/SK má v tuto chvíli přibližně 600 sledujících a oproti facebookovému profilu se více než na představení společnosti jako takové soustředí na představení atmosféry, která panuje na pracovišti. Časté jsou příspěvky z akcí pořádaných pro zaměstnance či fotografie pořízené samotnými zaměstnanci. Mimo to slouží profil také jako jeden z kanálů pro komunikaci pracovních a jiných příležitostí zejména pro studenty.

Obrázek 8: Náhled Instagramového profilu L'oréal Talent CZ/SK



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obsahová analýza byla ve stejném období provedena rovněž pro profil společnosti L'Oréal na sociální síti Instagram. V rámci analýzy bylo zjištěno, že přestože je společnost na tomto profilu aktivní již od listopadu 2016, v období od listopadu 2017 do ledna 2018 zde nebyl zveřejněn jediný příspěvek. V následujících 3 měsících, které jsou již součástí obsahové analýzy tj. od února do dubna 2018, bylo zveřejněno celkem 34 příspěvků.

Tato nevyrovnanost svědčí o tom, že společnost dosud nemá pro tuto sociální síť dlouhodobý plán či strategii.

Nejčastějším typem příspěvku na síti Instagram je repost fotografie od některého ze zaměstnanců. Tyto příspěvky obsahují fotografie ze služebních cest či z běžného dne v L'Oréalu. Druhým nejčastějším tématem byla opět soutěž Brandstorm, o které informovalo celkem 6 příspěvků. 4 sdílené fotografie byly zaměřené na představení nejvyššího managementu či týmu starajícího se o sociální síť a rovněž 4 příspěvky představovaly zákulisí společnosti. Také na této sociální síti byly zveřejněny 3 fotografie z projektu *Humans of L'Oréal* a dvakrát se na Instagramu společnosti ve zmíněném období objevily příspěvky týkající se CSR aktivit, získaných ocenění či spolupráce s univerzitami. Jednou zde byla zveřejněna nabídka konkrétního pracovního místa. Mezi ostatní se i v tomto případě řadí příspěvek s přáním k Mezinárodnímu dnu žen a motivační fotografie.

Tabulka 7: Obsah instagramového o profilu L'Oréal CZ/SK v období od 1.1. - 30. 4. 2018

Četnost	Podíl	Obsah příspěvku
8	23,5 %	Repost příspěvku zaměstnance
6	17,6 %	Brandstorm
4	11,8 %	Tým
4	11,8 %	Zákulisí společnosti
3	8,8 %	Humans of L'Oréal
2	5,9 %	CSR, ekologie, udržitelnost
2	5,9 %	Získaná ocenění
2	5,9 %	Spolupráce s univerzitami
2	8,8 %	Ostatní
1	2,9 %	Nabídka práce

Zdroj: Vlastní zpracování.

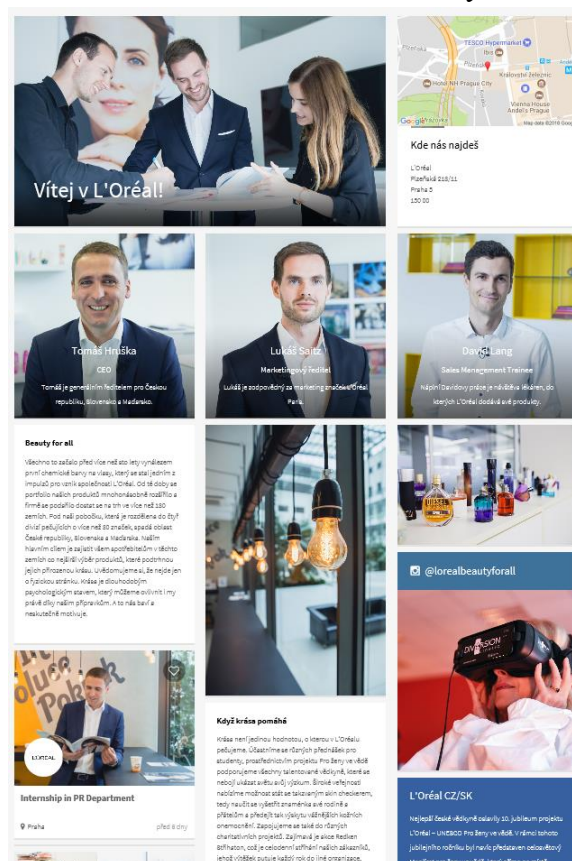
Z obsahu obou těchto profilů lze vyčíst, že společnost nemá jasnou strategii či pravidla pro to, co chce na sociálních sítích sdílet. Například na facebookovém profilu nalezneme příspěvky týkající se inovací, vědy či ekologie spolu s produktovými příspěvky či fotografiemi ze zákulisí společnosti. Instagramový profil lze považovat za více neformální, jelikož zde převládají náhodné příspěvky, které nepředávají sledujícím žádnou konkrétní zprávu. Oba profily tak působí ne příliš uceleným dojmem. L'Oréal si je tohoto nedostatku vědom a v roce 2018 chce zahájit spolupráci s odborníkem na správu korporátních sociálních sítí. Ten bude zodpovídat nejen za obsah, ale také spolupracovat na optimalizaci všech on-line kampaní vedených přes sociální síť.

Pracovní portály

Mezi tradiční komunikační kanály, které L'Oréal využívá, lze zařadit pracovní portály. Nabídky zaměstnání zveřejňuje například na portálu Jobs.cz, kde ještě donedávna měla vytvořený také rozšířený profil obsahující kromě seznamu volných pozic rovněž informace o společnosti. Zajímavě zpracovanou stránku má L'Oréal na portálu Proudly.cz, který

je zaměřen na hledání mladých talentů. Kromě základních informací o společnosti je zde umístěno mnoho fotografií a videí, ve kterých současní zaměstnanci popisují svou práci a principy společnosti. Z profilu lze vyčíst, že zde společnost cílí zejména na muže, jelikož všichni vybraní ambasadoři jsou muži.

Obrázek 9: L'Oréal na Proudly.cz



Zdroj: Vlastní zpracování.

Spolupráce s univerzitami

S univerzitami i studentskými organizacemi spolupracuje L'Oréal na několika úrovních. Velmi aktivní spolupráce probíhá například s Podnikohospodářskou fakultou Vysoké školy ekonomické v Praze, jejímž partnerem je L'Oréal dlouhodobě. Zástupci L'Oréalů často navštěvují přednášky vybraných předmětů či vedlejších specializací a přinášejí praktický pohled na probíraná teoretická východiska. Studenti se rovněž mohou setkat s případovými studiemi postavenými na reálné situaci na trhu a reálných produktech a mají možnost konzultovat své nápady s odborníky. Výjimkou není ani účast zástupců L'Oréalů na dobrovolných přednáškách organizovaných zájmovými organizacemi, se kterými L'Oréal rovněž spolupracuje. Mimo to se L'Oréal pravidelně účastní mnoha kariérních veletrhů, kde se prezentuje formou hry ve virtuální realitě, a pořádá pro studenty soutěže, které jsou blíže popsány níže.

Aktivity na půdách univerzit jsou, s ohledem na množství jimi zasažených studentů, pravděpodobně těmi nejvýznamnějšími v rámci externího employer branding a HR marketingu. Do jaké míry se díky nim daří budovat silnou a atraktivní značku

zaměstnavatele, bude vyhodnoceno v rámci dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy, které je součástí této práce.

Akce pro zaměstnance

Společnost L'Oréal pořádá a organizuje pro své zaměstnance mnoho aktivit a akcí, které lze rozdělit do několika skupin podle účelu. Nejčastější jsou vzdělávací či informativní akce, během kterých je zaměstnancům představena náplň práce jednotlivých oddělení a novinek z jejich oblasti formou tematických dnů - IT day, Ethics day, HR days či Digital day. Pravidelně jsou také představovány novinky v sortimentu společnosti, jednou za čtvrtletí se koná tzv. *Friday better together*, kde produktoví manažeři ze všech divizí představují nové výrobky, které je možné vyzkoušet a případně i vyhrát. Jednou za rok se koná akce nazvaná *Brandvision* – den prezentací o směřování značek L'Oréal nebo Hub konference informující o finančních výsledcích a novinkách v procesech firmy. Mezi neformální akce lze zařadit vánoční večírek či loučení s létem, které probíhá každý rok v září. Dvakrát do roka se konají také dvou až tří denní schůze jednotlivých divizí. Nejen pro zaměstnance, ale také jejich rodinné příslušníky, se pořádá událost na oslavu dne dětí a také mikulášská besídka. Akce spojená se CSR aktivitami společnosti se nazývá *Citizen day*, v rámci které skupina dobrovolníků z řad zaměstnanců pomáhá vybranému neziskovému projektu.

Zmíněné akce jsou nejsilnějším prostředkem pro interní budování značky zaměstnavatele a příležitostí k oboustranné komunikaci se zaměstnanci. Všechny popsane události jsou pro zaměstnance dobrovolné a každý se může účastnit pouze těch work-shopů, aktivit, přednášek a událostí, které ho zajímají.

Projekt Humans of L'Oréal

Projekt *Humans of L'Oréal* je nejnovější iniciativa společnosti, která má přispět k budování značky zaměstnavatele. Cílem projektu je dle samotné společnosti „*Představit veřejnosti skrze sociální síť diverzitu a otevřenost společnosti L'Oréal prostřednictvím našich zaměstnanců.*“ V rámci projektu bude vybráno 10 ambasadorů z řad zaměstnanců, kteří budou prostřednictvím fotografií a videí vyprávět o L'Oréalu svými vlastními slovy. Projekt je inspirován podobnými iniciativami v mnoha zahraničních pobočkách L'Oréal. Například L'Oréal USA představil své zaměstnance jako lidi s vášní nejen pro svou práci, ale také pro další mnohdy netradiční koníčky.

Obrázek 10: Humans of L'Oréal USA



Zdroj: Interní materiály společnosti L'Oréal.

Podobné iniciativy dnes již nejsou výjimkou a současné zaměstnance využívá pro komunikaci s cílovou skupinou mnoho společností. Úspěch takové kampaně velmi záleží na jejím zpracování. Dle slov Romany Martincové, HR a Talent Aquisition manažerky, bude tato kampaň velmi komplexní a s konceptem Humans of L'Oréal se bude pracovat i v budoucnu. Počítá se s cílenou podporou na sociálních sítích i využitím na půdách univerzit.

Brandstorm a on-line studentské soutěže

Soutěž Brandstorm, určená pro studenty marketingu a managementu z celého světa, se poprvé konala již v roce 1992. Od té doby Brandstorm probíhá každý rok a dosud se ho zúčastnilo na 32 tisíc studentů z 469 univerzit a 38 zemí světa. Úkolem soutěžních týmů je najít a představit inovativní produkt či koncept pro zadanou značku z portfolia společnosti L'Oréal. Z národního kola postupuje vítězný tým do finále v Paříži, kterého se zúčastní nejlepší týmy z celého světa. Celkově jsou vyhlášeni tři vítězové v oblasti CSR, budování značky a inovativní technologii. V roce 2001 proběhl také první ročník on-line soutěže Reveal, v rámci které se studenti ze všech zemí světa mohli stát ředitelem virtuální kosmetické společnosti. Soutěže se již zúčastnilo více než 50 000 studentů ze 120 zemí světa a business hry jsou tak dnes pro L'Oréal jedny z klíčových nástrojů pro získávání talentů. Cílem obou těchto soutěží je nejen získat kontakty na mladé talenty, ale také představit společnost a její kulturu a vytvořit L'Oréal silnou značku zaměstnavatele. Jak vyplývá z obsahových analýz sociálních sítí, soutěž Brandstorm má velkou podporu právě zde. Pro letošní ročník byla například natočena videa se současnými zaměstnanci společnosti, kteří se soutěže v minulosti zúčastnili a nyní vyprávěli o své zkušenosti.

Kromě on-line podpory je soutěž komunikována také na půdách univerzit, kde je představována v rámci kariérních veletrhů a přednášek a také pomocí plakátů a letáků. Studentské soutěže fungující na podobném principu dnes pořádá mnoho společností, které cílí právě na mladé lidi. Výhodou L'Oréal je dlouhá tradice soutěže Brandstorm a také atraktivní výhra, kterou studentům nabízí.

Obrázek 11: Pozvánka k soutěži Brandstorm 2018



Zdroj: Interní materiály společnosti L'Oréal.

8.4. Employee Value Proposition L'Oréal

Jörgen Sundberg (Sundberg, 2014) pro svůj článek týkající se EVP společnosti L'Oréal vyzpovídal ředitelku pro employer branding společnosti L'Oréal Marie-Dominique Jacquetovou. Ta říká, že hlavním cílem tvorby nové EVP bylo ukázat společnost takovou jaká ve skutečnosti je a prezentovat externí i interní aspekty společnosti. Při sestavování EVP se inspirovali současnými zaměstnanci, kteří svými vlastními slovy popsali své zkušenosti v L'Oréal. Díky internímu a externímu auditu společnost dále zjistila, že má mnoho silných vlastností, které jsou vnímány jak současnými zaměstnanci, tak i ostatními lidmi vně společnosti. Mezi tyto vlastnosti patří například to, že je L'Oréal lídrem trhu, je to globální firma, která je hnána inovacemi a práce v ní je velmi dynamická a vášnivá. Díky tomu může L'Oréal nabídnout mnoho možností a příležitostí v mnoha oborech a po celém světě. Audit však také potvrdil, že L'Oréal má mnoho silných stránek, které jsou sice vnímány lidmi uvnitř společnosti, ale již ne tak silně těmi zvenku. Dáno je to například nepochopením kosmetického trhu a business modelu společnosti. (Sundberg, 2014)

Od roku 2014 používala společnost jako svou EVP heslo:

A thrilling experience, a culture of excellence.

neboli

Vzrušující zkušenost, kultura znamenitosti.

Tato EVP byla postavena na třech základních pilířích:

- **Vzrušující zkušenosti** – práce pro globálního lídra, jehož strategie spočívá v inovacích, je pro každého zaměstnance vzrušující zkušeností
- **Inspirující prostředí** – věda, udržitelnost, sociální odpovědnost, L'Oréal je společností se silnou kulturou, která inspiruje všechny ve společnosti
- **Škola znamenitosti** – inovativní produkty a rozmanité značky lákají ty nejlepší talenty, v L'Oréalu má každý možnost učit se od nejlepších a budovat svou kariéru

L'Oréal aktivně reaguje na změny na trhu práce a v roce 2017 tuto EVP zaměnil za novou, více odpovídající novým podmínkám a požadavkům kandidátů. Aktuálně globálně používané Employee Value Proposition společnosti L'Oréal zní:

My jsme L'Oréal.
Věříme, že krása může měnit životy.
(V L'Oréalu povedeš změnu, které
chceš dosáhnout.)
**Přidej se k L'Oréalu. Buď vůdcem
změny.**

We are L'Oréal.
We believe beauty can change lives.
(At L'Oréal, you will lead the change
you want to see.)
Join L'Oréal. Lead the change.

EVP L'Oréal tedy poukazuje na možnost skutečně se zasadit o smysluplnou změnu. Společnost tak přímo reaguje na požadavky mileniálů - nejmladší generace právě vstupující na trh práce. Jak vyplývá z výsledků průzkumů Universum (2017 b, c, d), podrobněji popsanych v kapitole 1.1, mladí lidé a zejména muži skutečně touží být lídry, vést ostatní a mít možnost měnit dnešní svět. L'Oréal tak cílí právě na tyto ctižádostivé ženy a muže, kteří chtějí pracovat pro společnost celosvětového významu s možností velkého kariérního růstu.

K tomuto EVP L'Oréal došel položením následujících otázek:

- Proč každý den chodíme do práce? A proč by měli i ostatní?
- Jaká je mise naší společnosti?
- Jak lidé v L'Oréalu každodenně pracují na dosažení svých cílů?
- Co lidé dělají každý den? Co je na práci pro L'Oréal tak zajímavé?

Odpovědi na všechny otázky a cesta ke vzniku nového EVP jsou shrnuty v *Obrázku 12*.

Obrázek 12: Tvorba EVP L'Oréal

Proč?

Proč každý den chodíme do práce? A proč by měli i ostatní?

Již více než století jsme věnovali naši energii a kompetence jedné unikátní věci: Kráse.

Je k tomu důvod. Již od samého počátku tu byla jedna myšlenka. Ta nás odjakživa žene kupředu.

Věříme, že síla krásy se dotýká lidského života, dovolujíc lidem vyjádřit kým jsou.

Krása je pozitivní. Přináší naději, vytváří vztahy, blahobyt a sebevědomí pro všechny jednotlivce.

My jsme L'Oréal.

Věříme, že krása může měnit životy.

Mise

Protože věříme, že je krása nezbytná k lidskému štěstí, cítíme jako naši zodpovědnost nabízet všem ženám a mužům ty nejlepší kosmetické inovace, které zaručují kvalitu, účinnost, bezpečnost a udržitelnost.

Jako světového čísla jedna, je naší misí přinášet krásu všem.

Jak?

Jak lidé v L'Oréalu každodenně pracují na dosažení svých cílů?

Zapálené a superhrdinské týmy L'Oréalu jsou posedlé tvorbou smysluplných změn.

Aby tvořili budoucnost Krásy, každodenně hledají nové možnosti, rychle reagují, berou riziko a jdou za hranici možného.

Jejich talent a kreativita leží v samém srdci společnosti.

Díky tomu měníme svět, stojíme stále vpředu a vyhráváme.

Lidé v L'Oréal.

Týmy složené ze superhrdinů.

Co?

Co lidé dělají každý den? Co je na práci pro L'Oréal tak zajímavé?

Každý den v L'Oréalu budeš vést změnu, které chceš dosáhnout.

Nebudeš mít žádný normální den.

Budeš bojovat a hnát se.

Vytvoříš si svou vlastní cestu.

Budeš zkoušet, chybovat a zlepšovat se až uspěješ.

Budeš spolupracovat s našimi lidmi, partnery a komunitami a růst díky zkušenostem a výzvám.

Budeš obklopen těmi nejlepšími, snažit se učit co se nejrychleji a měnit budoucnost Krásy.

Přidej se k L'Oréal. Veď ke změně.

Zdroj: Interní materiály společnosti L'Oréal, vlastní zpracování.

HR a Talent Aquisition manažerka přiznává, že tato EVP není pro lokální trh práce zcela ideální. Z tohoto důvodu již proběhly workshopy, kterých se zúčastnili lokální zaměstnanci L'Oréal. Cílem těchto workshopů je „Identifikovat lokální klíčové hodnoty a definovat lokální EVP tak, aby bylo možné vytvořit relevantní employer brandingovou kampaň ušitou na míru lokálním podmínkám.“ Tato nová, lokální, EVP bude komunikovat zejména rozmanitost a diverzitu L'Oréal a množství značek, které zastřešuje. Mezi hodnoty, které vyplynuly z workshopů se zaměstnanci, se řadí vášeň, podnikatelský duch a otevřenost k novým myšlenkám. Cílem je, aby nová EVP více odpovídala požadavkům cílové skupiny a lokálnímu prostředí a pomohla odstraňovat zkreslené představy o společnosti.

9. Dotazníkové šetření mezi studenty a absolventy vysokých škol

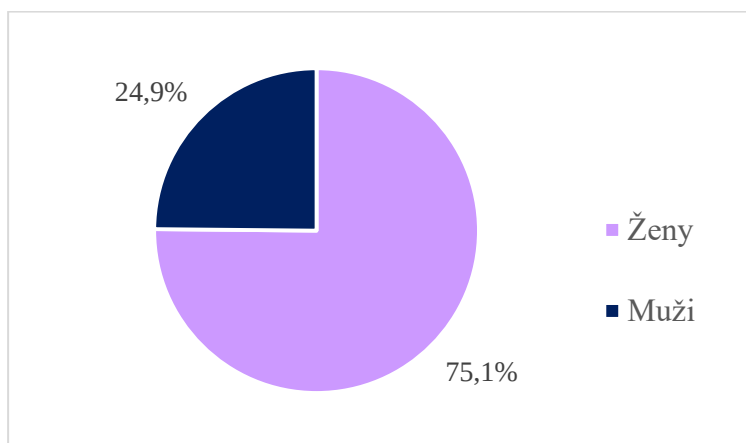
Cílem dotazníku určeného pro studenty a čerstvé absolventy vysokých škol bylo zodpovědět 4 výzkumné otázky definované v kapitole *Cíle práce a použité metody*. K splnění tohoto cíle sloužilo celkem 6 otázek, z nichž 2 byly uzavřené, hodnotící atraktivitu společnosti L'Oréal jako zaměstnavatele a aktuální EVP, 2 polootevřené, zaměřené na důležité atributy zaměstnavatelů a komunikační kanály, a 2 otevřené, týkající se na nejatraktivnější zaměstnavatele a asociace respondentů se společností L'Oréal. Těmto otázkám předcházely celkem 4 otázky sloužící k zjištění struktury výzkumného vzorku. Ta byla posuzována na základě pohlaví, věku, oboru a stadia studia respondentů. Na samém úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníkového šetření spolu s prosbou o jeho vyplnění a omezením cílové skupiny. Pro zamezení ovlivnění respondentů, nebylo v úvodu ani v první části dotazníku nikde uvedeno jméno společnosti L'Oréal. Otázky týkající se přímo společnosti byly v dotazníku zařazeny až na konec po zodpovězení všech obecných otázek. Kompletní podoba dotazníku pro studenty a absolventy vysokých škol je zobrazena v *Příloze 1*. Dotazníkové šetření bylo prováděno v období od 10. 4. 2018 do 19. 4. 2018 prostřednictvím elektronického formuláře. Cílem bylo získat přinejmenším 500 kompletních dotazníků. Respondentům trvalo vyplnění dotazníku v průměru 2-5 minut.

9.1. Výzkumný vzorek

Dotazníkové šetření v daném časovém období dokončilo celkem 514 respondentů. Z celkového počtu bylo celkem 11 dokončených dotazníků z analýzy vyřazeno, důvodem byl vyšší věk respondentů. Pro zachování původně určené cílové skupiny a nezkreslení výsledků jsou součástí analýzy pouze dotazníky vyplněné respondenty do 30 let včetně. Následující analýza tak pracuje s 503 kompletně vyplněnými dotazníky.

První ze segmentačních otázek směřovala na pohlaví respondentů. Pro dotazníkové šetření se podařilo získat platné odpovědi od 378 žen a 125 mužů, v procentuálním vyjádření jsou součástí analýzy odpovědi ze 75,1 % od žen a ve 24,9 % od mužů. I přes silnou převahu žen, kterou lze odůvodnit zejména faktem, že ženy jsou obecně ochotnější dotazníky vyplňovat, lze celkem 125 dotazníků vyplněných od mužů považovat za dostatečně reprezentativní vzorek pro následnou analýzu.

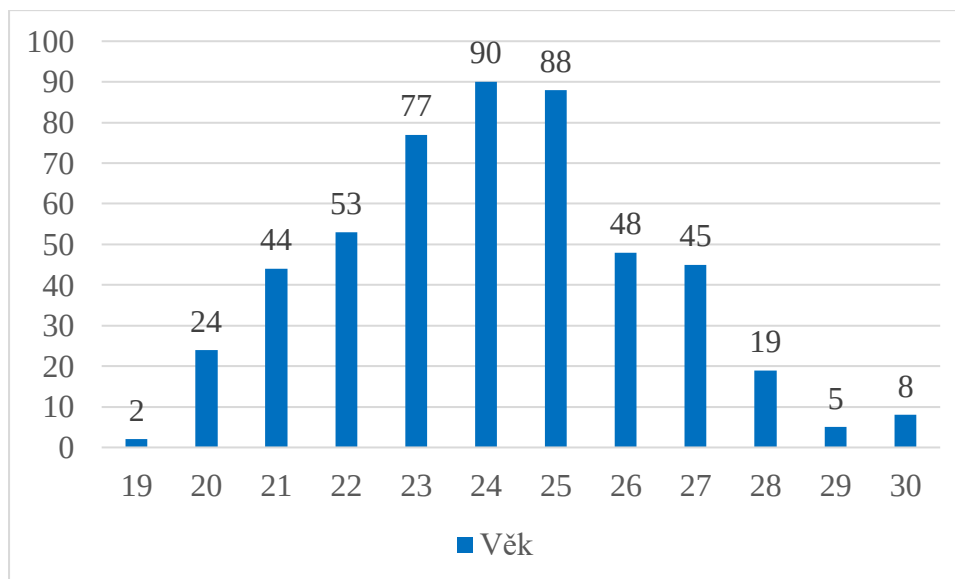
Graf 6: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování.

Věk všech studentů a absolventů, kteří byli do analýzy zařazeni, se pohyboval v rozmezí od 19 do 30 let. Průměrný věk činil 24,1 let. Nejvíce dotazníků vyplnili lidé ve věku 24 a 25 let, kteří společně tvořili více než třetinu všech respondentů. Mezi další početné věkové kategorie patří věk 23 let (15,3 %), 22 let (10,5 %) a 26 let (9,5 %). Kompletní struktura respondentů dle věku je zobrazena v Grafu 7.

Graf 7: Věková struktura respondentů

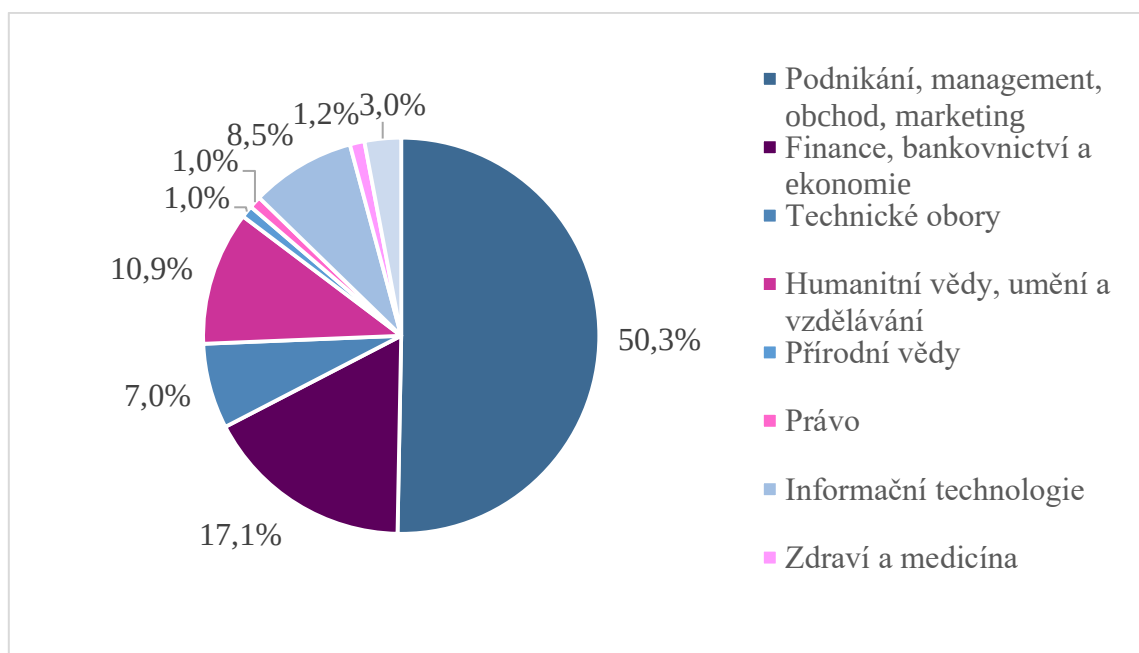


Zdroj: Vlastní zpracování.

Další ze segmentačních otázek směřovala na obor studia respondentů. Do dotazníku byla zařazena zejména pro vyhodnocení atraktivity společnosti L'Oréal jako zaměstnavatele mezi studenty jednotlivých oborů. Polovina všech respondentů, 253 v absolutních číslech, jsou studenti či absolventi oboru *Podnikání, management, obchod či marketing*. Druhou nejpočetnější skupinou jsou studenti *Financí, bankovníctví a ekonomie* s 17 % respektive 86 dotazníky. Dotazník vyplnilo také 55 studentů *Humanitních oborů, umění*

a vzdělávání, 43 studentů *Informačních technologií* a 35 studentů *Technických oborů*. Nižší množství odpovědí se podařilo získat od studentů *Zdraví a medicíny* (6), *Práva* (5) a *Přírodních věd* (5). Celkem 15 respondentů využilo možnosti *Jiné*, mezi zmíněné obory v rámci této možnosti patří například *Cestovní ruch* (4), *Veřejná správa* (2), *Politologie* či kombinace již zmíněných oborů (2). Procentuální rozdělení respondentů dle oboru studia je zobrazeno v *Grafu 8*.

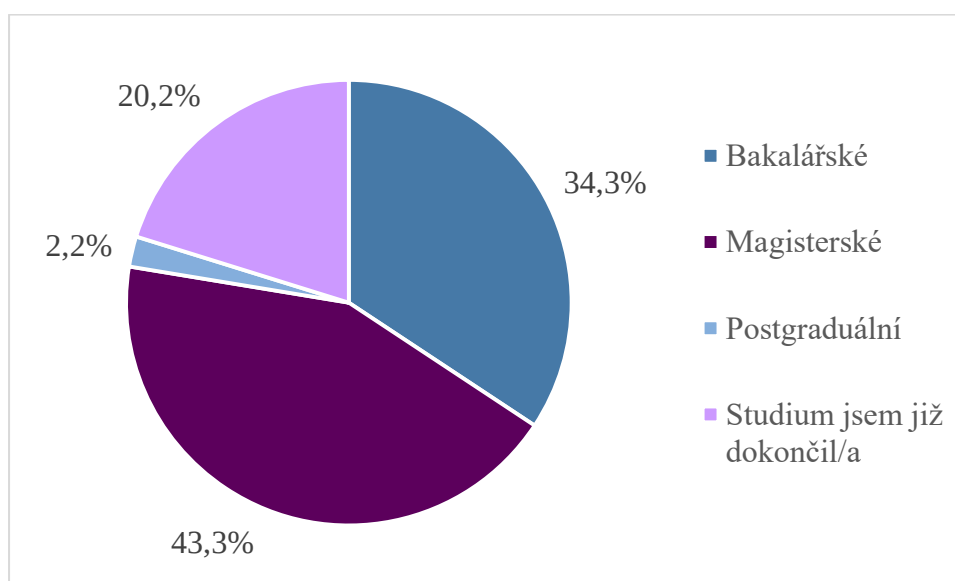
Graf 8: Struktura respondentů dle oboru studia



Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední segmentační otázka zjišťovala stupeň studia respondentů. Nejvíce respondentů, celkem 218, jsou aktuálně studenty magisterského studia, 35 % neboli 173 respondentů nyní absolvuje bakalářské studium a pětina respondentů jsou již absolventy. Nejméně, celkem 11 respondentů, aktuálně studuje postgraduálním studiu.

Graf 9: Struktura respondentů dle stádia studia



Zdroj: Vlastní zpracování.

9.2. Výsledky výzkumu

V této kapitole je vyhodnoceno 6 otázek vlastního dotazníkového šetření určeného pro studenty a absolventy vysokých škol, které byly respondentům položeny za účelem zodpovězení výzkumných otázek.

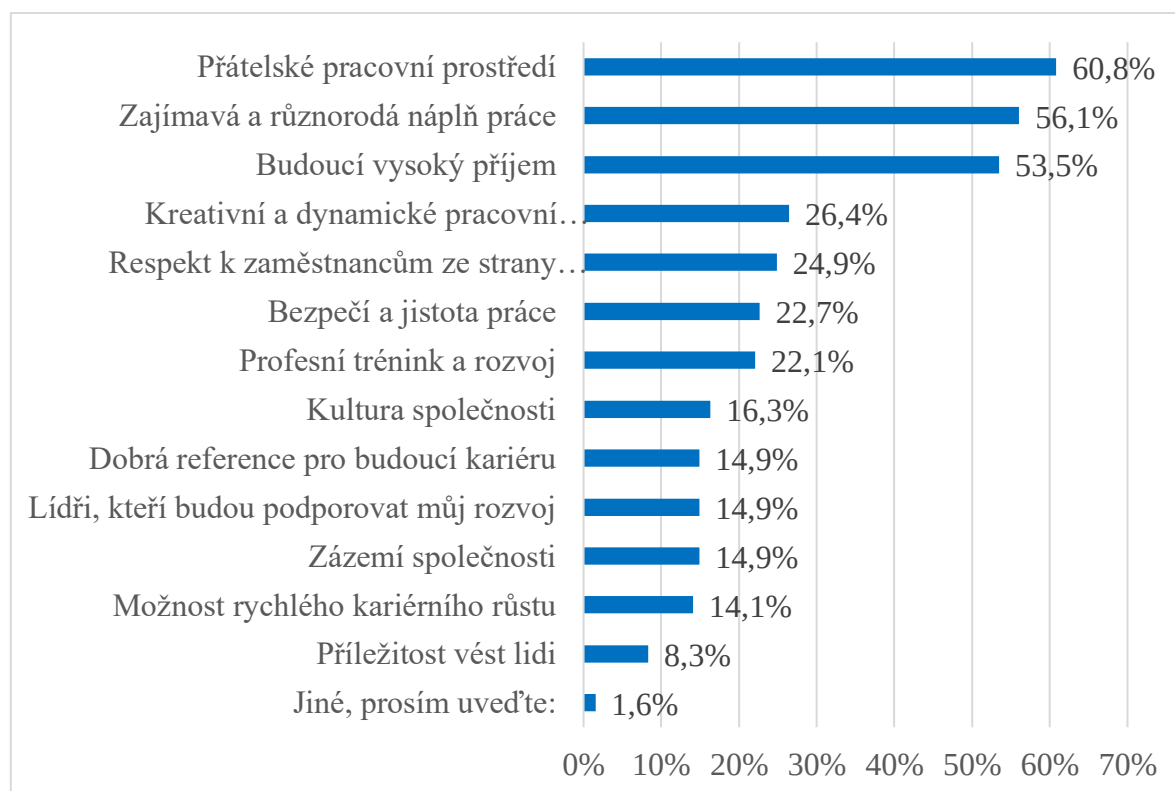
Nejdůležitější atributy zaměstnavatelů

První z výzkumných otázek a zároveň první otázka dotazníku se týkala atributů, které považují studenti a čerství absolventi na zaměstnavateli za nejdůležitější. Otázka nabízela celkem 13 možností a také variantu *Jiné*, která umožňovala doplnění vlastní odpovědi. Každý z respondentů měl dle zadání vybrat maximálně 3 možnosti. Více než čtyři pětiny respondentů toto zadání dodrželo, 86 respondentů však označilo více možností, nejčastěji 4 až 5 variant, jeden respondent považuje za důležité 10 ze 13 nabídnutých atributů. Tito respondenti jsou do následující analýzy zahrnuti také, z tohoto důvodu je celkové množství zaškrtnutých odpovědí v této otázce 1758, to činí v průměru 3,5 označené odpovědi na jednoho respondenta.

Jako nejdůležitější faktor při výběru zaměstnavatele se z výsledků dotazníkového šetření jeví *Přátelské pracovní prostředí*, které do svého výběru zařadilo více než 60 % respondentů. Velmi důležitá je pro více než polovinu také *Zajímavá a různorodá náplň práce* (56,1 %) a *Budoucí vysoký příjem* (53,5 %). S větším odstupem se umístilo *Kreativní a dynamické pracovní prostředí* (26,4 %), *Respekt k zaměstnancům ze strany společnosti* (24,9 %), *Bezpečí a jistota práce* (22,7 %) a *Profesní trénink a rozvoj* (22,1 %). Mezi méně důležité atributy patří *Kultura společnosti* s 16,3 %. To lze považovat za překvapivé zjištění, jelikož právě kultura je dnes považována za jeden z nejdůležitějších atributů, díky kterému se může společnost na trhu práce odlišit. Shodně 14,9 % respektive 75 respondentů označilo za důležité atributy *Dobrá reference pro*

budoucí kariéru, Lídři, kteří budou podporovat můj rozvoj a také Zázemí společnosti. Více než desetina respondentů označila *Možnost rychlého kariérního růstu* (14,1 %), *Příležitost vést lidi* se z nabízených možností umístila až na posledním místě s preferencí od 8,3 % respondentů. Možnost doplnit vlastní atribut využilo celkem 8 respondentů, kteří jako důležité uvedli lokalitu pracoviště, jméno společnosti či finanční ohodnocení a benefity. Shrnutí výsledků je zobrazeno v *Grafu 10*.

Graf 10: Nejdůležitější atributy zaměstnavatelů



Zdroj: Vlastní zpracování.

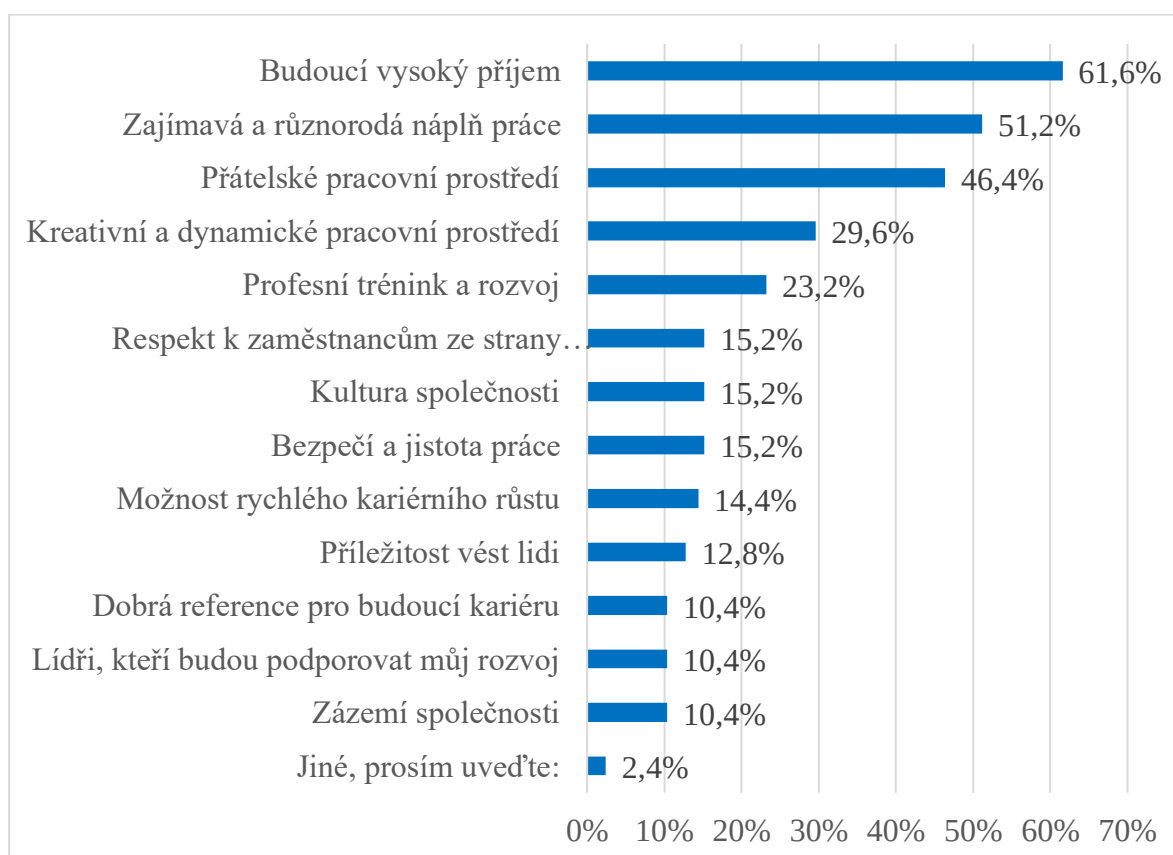
Vlastní výzkum nepotvrdil domněnku autorů výzkumu Universum (2017 d), že by se mladí lidé více než na současnost soustředili na budoucnost. V prvních 5 atributech s nejvyšší preferencí se umístily 4 atributy, které bezprostředně ovlivňují současnou pracovní spokojenost: *Přátelské pracovní prostředí*, *Zajímavá a různorodá náplň práce*, *Kreativní a dynamické pracovní prostředí* a *Respekt k zaměstnancům ze strany zaměstnavatele*. Naopak atributy směřující k lepšímu postavení na trhu práce či rozvoji kariéry, jako například *Možnost rychlého kariérního růstu*, *Lídři, kteří budou podporovat můj rozvoj* či *Dobrá reference pro budoucí kariéru*, se umístily až v druhé polovině žebříčku.

Porovnáme-li pořadí atributů s výsledky výzkumu Universum (2017 d) zobrazenými v *Tabulce 1*, můžeme identifikovat několik zásadních odlišností. Například zde nejžádanější atribut *Přátelské pracovní prostředí* se ve výzkumu Universum umístil až na 6. místě. Naopak možnosti *Budoucí vysoký příjem* a *Kreativní a dynamické pracovní prostředí* se v obou výzkumech umístily velmi vysoko. Nejvíce se propadla položka

Lídři, kteří budou podporovat můj rozvoj, která se v mezinárodním žebříčku ukázala jako třetí nejdůležitější, ve vlastním výzkumu je až na 10. místě s přibližně 15 % preferencí. Je nezbytné zmínit, že žebříček Universum nabídl pouze top 10 nejžádanějších atributů. Vlastní dotazníkové šetření nabídlo další 3 možnosti, které se ve výzkumu Universum neobjevily: *Kultura společnosti*, *Zajímavá a různorodá náplň práce* a *Zázemí společnosti*.

Jednou ze samostatných cílových skupin L'Oréalu jsou aktuálně také mladí muži. Z tohoto důvodu budou vybrané otázky analyzovány zvlášť na základě odpovědí od respondentů mužského pohlaví. Nejdůležitějším atributem u zaměstnavatele je pro muže *Budoucí vysoký příjem*, který uvedlo 77 mužů z celkových 125, tj. více než 61 %. *Zajímavá a různorodá náplň práce* je shodně jako u celého vzorku na druhém místě s přibližně 51 % preferencí. Na třetím místě se umístilo *Přátelské pracovní prostředí* (46,4 %). Na základě těchto výsledků lze říci, že ženy upřednostňují přátelskou atmosféru před finančním ohodnocením, zatímco muži to vnímají opačně. Při pohledu na výsledky od mužských respondentů v *Grafu 11* a jejich porovnání s celkovými výsledky v *Grafu 10*, lze zásadnější rozdíl vidět, kromě již zmíněného příjmu, zejména u atributů *Profesní trénink a rozvoj* (23,2 %), *Možnost rychlého kariérního růstu* (14,4 %) a *Příležitost vést lidi* (12,8 %), které si v celkovém pořadí polepšily u mužů o 2 a více pozic. Nižší procentní hodnoty lze přisoudit tomu, že se muži více drželi zadání a uváděli pouze 3 atributy, pouze 7 mužských respondentů jich uvedlo více.

Graf 11: Nejdůležitější atributy zaměstnavatelů z pohledu mužů



Zdroj: Vlastní zpracování.

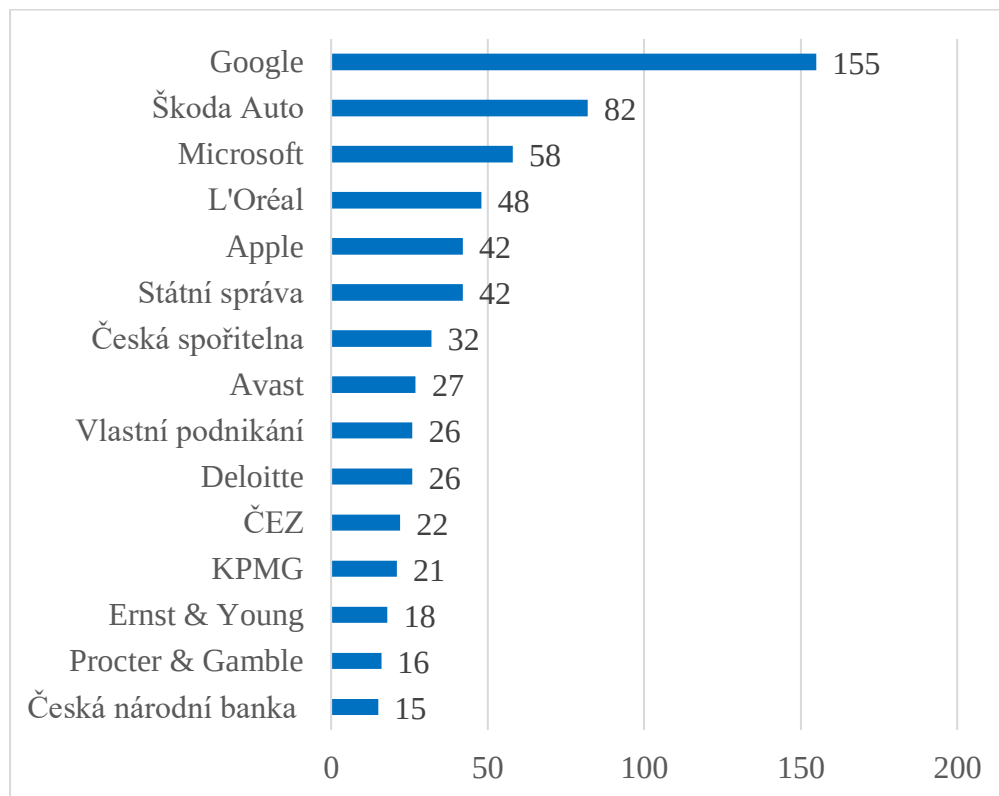
Nejatraktivnější zaměstnavatelé

Druhá otázka vyzývala respondenty k vypsání 3 pro ně nejatraktivnějších zaměstnavatelů. Otázka byla zcela otevřená a nenabízela žádné možnosti. Pro odevzdání dotazníků musel každý respondent vyplnit všechna tři pole pro tuto otázku určená. Všechny neúplné odpovědi neobsahující jméno konkrétní společnosti byly v rámci kódování označeny za možnost *Nevím*. Pokud respondent uvedl totožnou společnost do dvou či všech tří polí, byla tato společnost započítána pouze jednou. V rámci dotazníkového šetření se podařilo sesbírat celkem 335 unikátních odpovědí, tj. zmíněno bylo celkem 335 různých společností, neziskových organizací či úřadů a ministerstev. Z těchto 335 subjektů bylo 231 v rámci dotazníkového šetření zmíněno pouze jednou. Na základě tohoto výsledku lze konstatovat, že pro mnoho studentů a absolventů jsou velmi atraktivní i méně známé a často i pouze lokálně působící či velmi specializované společnosti.

Celkem 57 respondentů, tedy více než 10 % ze všech dotázaných, neuvedlo žádnou konkrétní společnost či instituci. Odpověď *Nevím* byla druhou nejčastější odpovědí ze všech, celkově ji alespoň jednou uvedlo 118 respondentů, tj. přibližně čtvrtina všech. Překvapivé se může zdát, že poměr těchto respondentů byl podobný u studentů ve všech stádiích studia, tj. i studenti vyšších ročníků, kteří brzy vstoupí na trh práce, často neznají žádnou konkrétní společnost, u které by chtěli být zaměstnáni. Z výsledků zmíněných výše lze soudit, že mnoho studentů a absolventů HR marketingové a employer brandingové aktivity a komunikace společností nezasáhly či jsou pro ně nerelevantní a nepřesvědčivé.

Nejčastěji jmenovanou společností se stala společnost Google, kterou mezi své 3 top zaměstnavatele zahrnulo 155 respondentů, to znamená přibližně 30 % všech studentů a absolventů. S velkým odstupem se na druhém místě umístila společnost Škoda, kterou uvedlo 82 respondentů. Společnost L'Oréal, která je předmětem analýzy této diplomové práce, se umístila na 4. místě s 48 zmínkami, o 10 bodů ji předstihla také společnost Microsoft. Mezi 10 nejatraktivnějšími zaměstnavateli se dále umístila Státní správa (42), společnost Apple (32), Česká spořitelna (29), Avast (27), Deloitte (26) a také Vlastní podnikání, které jako svůj cíl uvedlo 26 respondentů. Žebříček 15 nejatraktivnějších zaměstnavatelů je vyobrazen v *Grafu 12*.

Graf 12: Nejatraktivnější zaměstnavatelé



Zdroj: Vlastní zpracování.

Společnosti Google a Škoda Auto se umístily na totožných pozicích také v české variantě žebříčku *Universum* (2017 b) u studentů Podnikání a obchodu. Společnosti Microsoft a L'Oréal si zde polepšily o dvě místa a předstihly Českou národní banku a také Letiště Praha, které se v rámci vlastního dotazníkového šetření ve výběru top 15 společností neobjevilo. Je však nutné zmínit, že přestože studenti Podnikání a obchodu převládají, zahrnuje *Graf 12* výsledky od studentů všech oborů, zatímco žebříček *Universum* je rozděluje do celkem 6 skupin, úplné srovnání obou uvedených žebříčků tak není zcela možné.

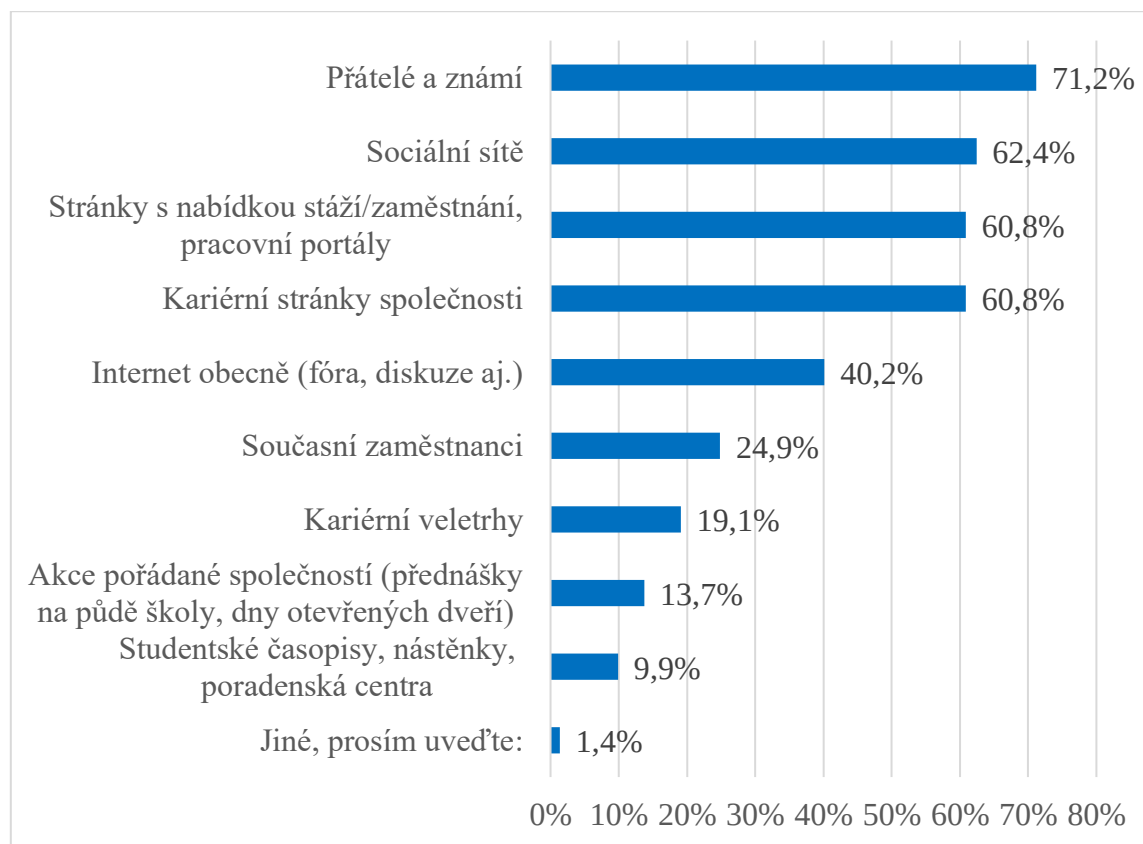
Důležitým zjištěním je skutečnost, že všech 48 zmínek, kterých dosáhla společnost L'Oréal, bylo od respondentek ženského pohlaví. Společnost L'Oréal neuvedl ve svém výběru top 3 zaměstnavatelů ani jeden muž. Tento výsledek potvrzuje slova HR a Talent Aquisition manažerky, že se L'Oréal potýká s předsudky ze strany mužů o práci pro kosmetickou společnost. Překvapivý není také fakt, že většina studentek či absolventek, které L'Oréal do svého výběru zařadily, jsou z oboru *Podnikání, management, obchod, marketing* nebo *Finance, bankovníctví, ekonomie*. Společnost L'Oréal však zaujala také některé respondenty z oborů *Humanitní vědy, umění a vzdělávání* a *Přírodních věd*.

Komunikační kanály

Cílem třetí otázky bylo zjistit, kde mladí lidé hledají pracovní nabídky a informace o zaměstnavatelích. Výsledky dotazníkového šetření potvrzuje dvě skutečnosti zmíněné

v teoretické části této práce a to důležitost *word-of-mouth* a také sílu sociálních sítí. Více než 70 % respondentů se ptá na názor svých *Přátel a známých*. Pro společnosti je tedy nejdůležitější to, jaká je jejich image neboli co si o ni myslí a jak ji vnímají lidé z jejího okolí i široká veřejnost. Druhým nejdůležitějším kanálem jsou *Sociální sítě*, kde hledá informace 62,4 % dotázaných. Shodného výsledku 60,8 % dosáhly možnosti *Stránky s nabídkou stáží/zaměstnání, pracovní portály* a *Kariérní stránky společnosti*. Tento výsledek potvrzuje, že je stejně důležité mít kvalitně zpracované vlastní kariérní stránky i profily na pracovních portálech. 40 % studentů a absolventů využívá pro hledání informací internet, resp. různá fóra a diskuze. I zde je velmi důležitý názor lidí, kteří zde sdílí svou zkušenost se společností. V druhé polovině výsledků se dále umístily možnosti *Současní zaměstnanci* (24,9 %), *Kariérní veletrhy* (19,1 %), *Akce pořádané společností* (13,7 %) a *Studentské časopisy, nástěnky, poradenská centra* (9,9 %). Také tato otázka nabízela možnost *Jiné*, kterou využilo 18 respondentů. Mezi nejčastější vypsání možnosti patřil portál Jobs.cz, který byl v rámci analýzy zařazen do varianty *Stránky s nabídkou stáží/zaměstnání, pracovní portály*, stejně jako konkrétní zmíněné sociální sítě Facebook a LinkedIn do varianty *Sociální sítě*. Dva respondenti zmínili jako zdroj informací Úřad práce a tři uvedli, že informace o pracovních nabídkách a zaměstnavatelích nevyhledávají. V této otázce nebyly zásadní rozdíly mezi preferencemi respondentů ženského a mužského pohlaví.

Graf 13: Nejdůležitější komunikační kanály

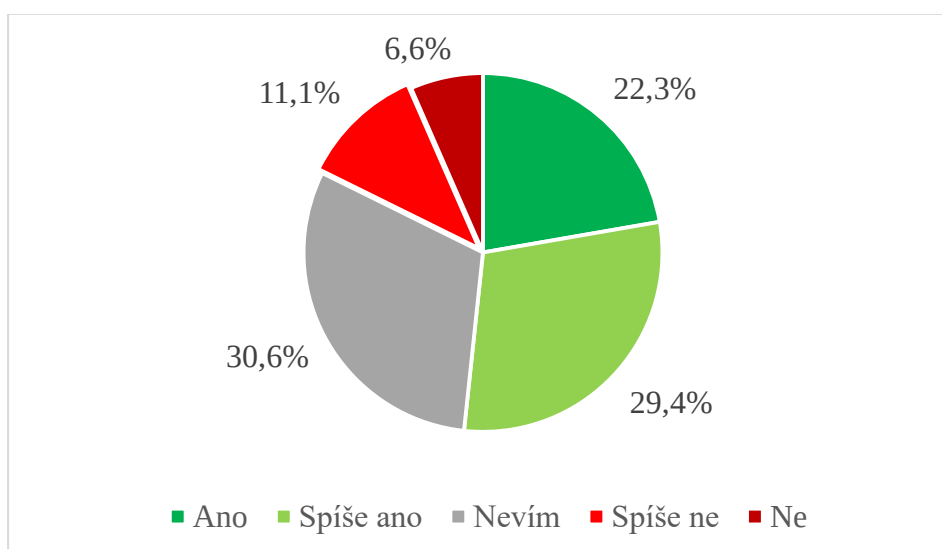


Zdroj: Vlastní zpracování.

Atraktivita L'Oréalu jako zaměstnavatele

Čtvrtá otázka se tázala respondentů, zda považují L'Oréal za atraktivního zaměstnavatele. Otázka bylo uzavřená a nabízela respondentům hodnocení na Likertově škále. Celkem 22,3 % respondentů L'Oréal za atraktivního zaměstnavatele rozhodně považuje, 29,4 % pak odpovědělo *Spíše ano*, tj. v součtu se více než polovina respondentů vyjádřila pozitivně. Téměř třetina, 30,6 %, označila odpověď *Nevím*, jinými slovy nemají tito respondenti pravděpodobně o společnosti L'Oréal dostatek informací, aby mohli tuto skutečnost posoudit. Pro L'Oréal pozitivní zprávou může být fakt, že pouze 17,7 % studentů a absolventů jej nepovažuje za atraktivního zaměstnavatele.

Graf 14: Hodnocení atraktivity L'Oréal



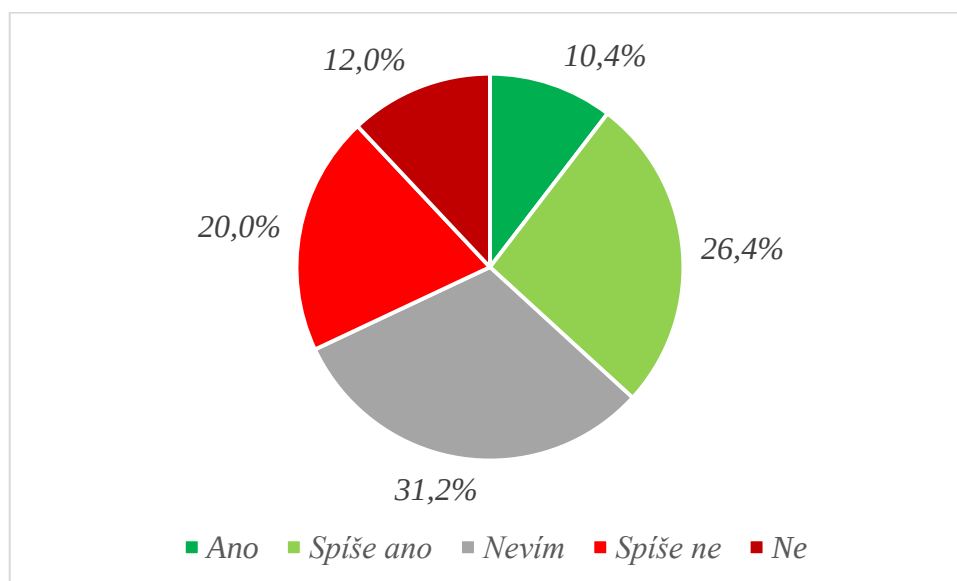
Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka byla v rámci analýzy vyhodnocena také pouze u respondentů z oboru *Podnikání, management, obchod, marketing a Finance, bankovníctví, ekonomie*, protože právě zaměstnance s tímto vzděláním společnost nejčastěji hledá a na studenty těchto oborů také směřuje nejvíce HR marketingových a Employer brandingových aktivit. Z celkem 339 studentů a absolventů těchto oborů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, považuje L'Oréal za atraktivní 61 %. Negativně hodnotilo atraktivitu společnosti celkem 14,5 % respondentů a nedokázala ji posoudit přibližně čtvrtina. Z výsledků je patrné drobné zlepšení, přesto je však zejména podíl těch, kteří atraktivitu nedokáží posoudit, relativně velký. Z výsledků lze soudit, že HR marketingové a employer brandingové aktivity mají na vnímanou atraktivitu vliv, přesto je i ve skupině respondentů, která je nejčastějším cílem těchto aktivit, mnoho lidí, kteří nejsou schopni atraktivitu L'Oréal posoudit či jej za atraktivní nepovažují.

Rovněž u této otázky je velmi silný vliv pohlaví respondenta na výsledky. V *Grafu 15* je znázorněno hodnocení atraktivity L'Oréal pouze u mužských respondentů. Za rozhodně atraktivní jej považuje pouze 10,4 % mužů, pozitivně jej pak v součtu hodnotí 36,8 % mužských respondentů. Podíl respondentů, kteří toto nejsou schopni posoudit je téměř

stejný jako u celého vzorku, 31,2 %. O 15 procentních bodů se však zvýšil podíl těch, kteří L'Oréal za atraktivní nepovažují, celkem 32 % mužů.

Graf 15: Hodnocení atraktivity L'Oréalu mužskými respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování.

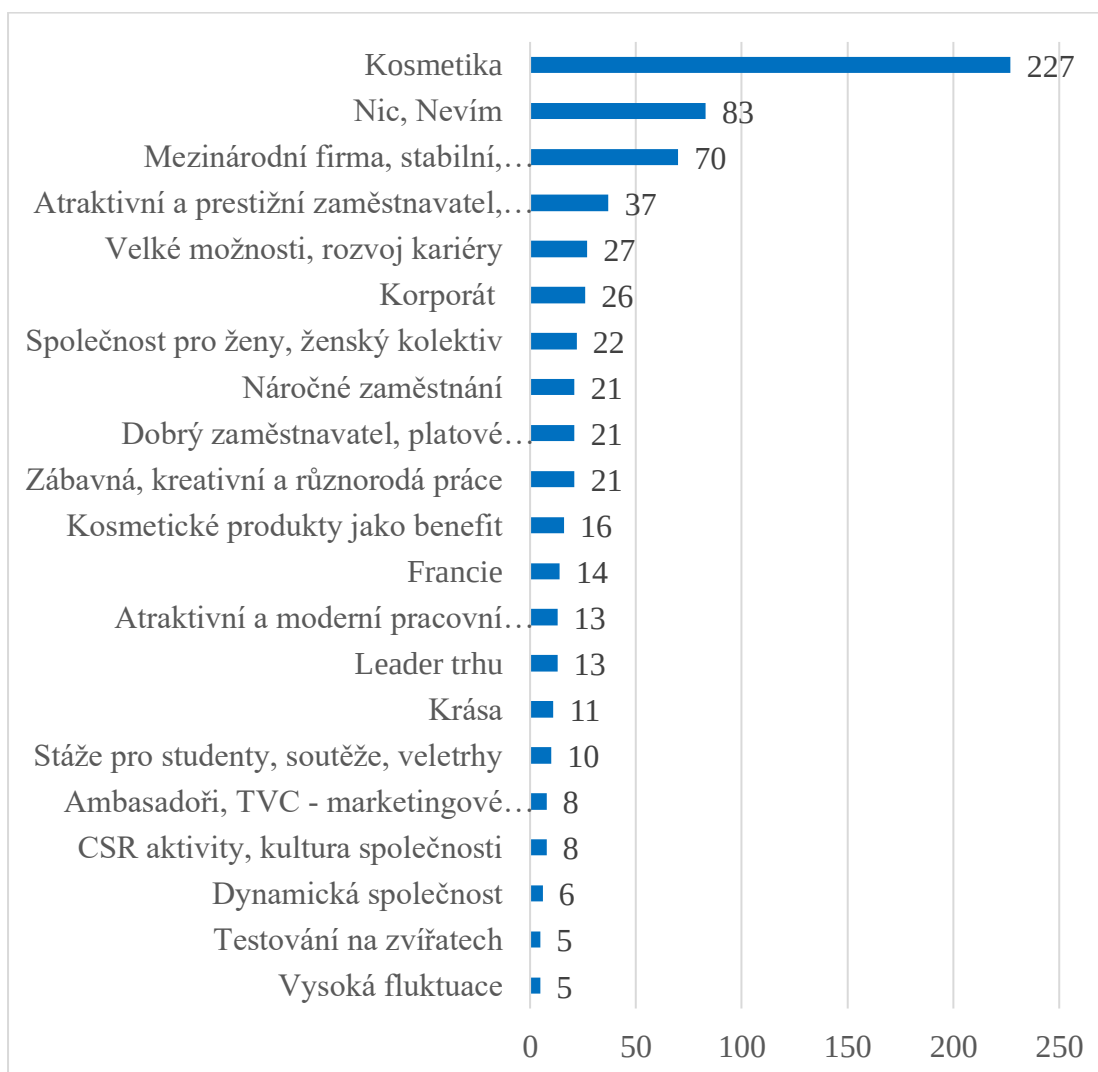
Asociace spojené s L'Oréalem

Druhá z otevřených otázek zjišťovala asociace respondentů se společností L'Oréal jako zaměstnavatelem. Pro vyhodnocení byla využita metoda kódování. Někteří respondenti uvedli více než jednu z kódovaných charakteristik, jejich odpovědi tak jsou v rámci analýzy započteny do všech jimi zmíněných. Celková četnost všech kódovaných asociací tak neodpovídá celkovému množství respondentů. Celkově lze říci, že převládaly pozitivní asociace, objevilo se však také několik čistě negativních. 5 respondentů například uvedlo *Testování na zvířatech*, přestože společnost L'Oréal na zvířatech dlouhodobě netestuje.

Nejvíce si respondenti společnost L'Oréal spojují s jejím odvětvím, nejčastěji jmenovaná byla kosmetika obecně, ale také konkrétní produkty jako šampony, barvy na vlasy či make-up. Tuto asociaci uvedlo 227 respondentů, tj. přibližně 45 %. Velké množství respondentů si také při zmínce o společnosti L'Oréal nevybaví nic, případně neví s čím si společnost spojit. Do třetí nejpočetnější asociace *Mezinárodní firma, stabilní, úspěšná, nabízející jistotu* byly započítány všechny odpovědi obsahující alespoň jedno z těchto klíčových slov, celkem jich bylo 70. S větším odstupem se na 4. místě s 37 zmínkami umístila odpověď *Atraktivní a prestižní zaměstnavatel, dobrá reference a* na 5. místě možnost *Velké možnosti, rozvoj kariéry*, kterou zmínilo 27 respondentů. Následující 3 asociace lze považovat za spíše negativní. Práci v *Korporátu* (26) lidé často vnímají jako velmi stresující, časově náročnou a orientovanou pouze za peníze. Také fakt, že 22 respondentů vnímá L'Oréal jako společnost určenou spíše pro ženy, nelze z pohledu společnosti vnímat jako pozitivní. 21 respondentů pak vnímá zaměstnání

v L'Oréalu jako náročné na čas, dovednosti i stres. Kompletní výsledky jsou zobrazeny v *Grafu 16*, do kterého byly zařazeny všechny asociace s četností větší než 5.

Graf 16: Asociace spojené se společností L'Oréal jako zaměstnavatelem



Zdroj: Vlastní zpracování.

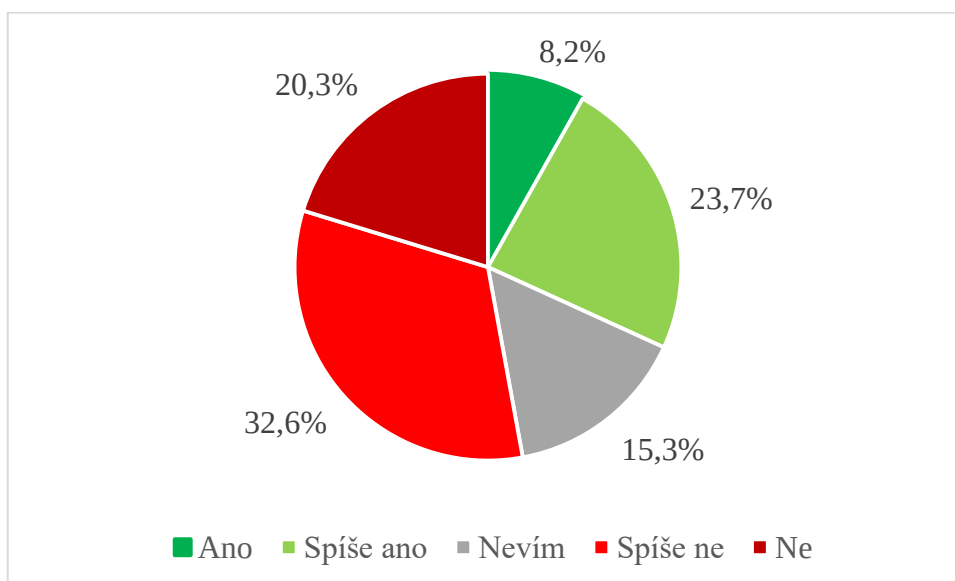
Hodnocení EVP L'Oréal

Poslední z otázek pro studenty a čerstvé absolventy vysokých škol se zaměřila na současnou EVP společnosti L'Oréal. Respondenti si nejprve měli EVP, která je blíže popsána v kapitole 6.4, přečíst a následně ohodnotit, zda by je přesvědčila k tomu, aby se ucházeli o místo ve společnosti. Pro hodnocení byla opět využita Likertova škála.

Současnou EVP L'Oréal hodnotilo pozitivně jen 31,8 % respondentů, kteří vybrali možnost *Ano* resp. *Spíše ano*. Celkem 77 respondentů (15,3 %) uvedlo, že neví, zda by je tato EVP přesvědčila. Více než polovinu, 52,9 %, by pak současná EVP k zaslání životopisu nepřesvědčila. Tento výsledek koresponduje s faktem, že v otázce týkající se důležitých atributů se položka *Příležitost vést lidi*, umístila až na posledním místě.

Hodnocení současné EVP nebylo lepší ani u mužů, za nepřesvědčivou ji označilo více než 70 % všech mužských respondentů.

Graf 17: Hodnocení EVP L'Oréalu



Zdroj: Vlastní zpracování.

10. Dotazníkové šetření mezi stávajícími zaměstnanci společnosti L'Oréal

Druhé dotazníkové šetření prováděné v rámci této diplomové práce bylo určeno pro současné zaměstnance společnosti L'Oréal v České republice. Cílem dotazníkového šetření bylo zodpovězení 5 výzkumných otázek zaměřených například na vnímání L'Oréalu vlastními zaměstnanci, současnou EVP či naplnění očekávání zaměstnanců ve vybraných aspektech. Plné znění výzkumných otázek je uvedeno v kapitole *Cíle práce a použité metody*. Struktura dotazníku byla velmi podobná jako v případě dotazníku pro studenty a absolventy vysokých škol. I v tomto případě předcházely samotnému dotazníku informace o jeho účelu, omezení cílové skupiny a poděkování za jeho vyplnění. Následovaly 4 segmentační otázky, které se dotazovaly na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku zaměstnání u společnosti L'Oréal. Z celkem 6 otázek dotazníku sloužících k zodpovězení výzkumných otázek byly 2 otevřené, 2 polootevřené a 2 uzavřené. Kompletní podoba dotazníku určeného pro současné zaměstnance společnosti L'Oréal je uvedena v *Příloze 2*.

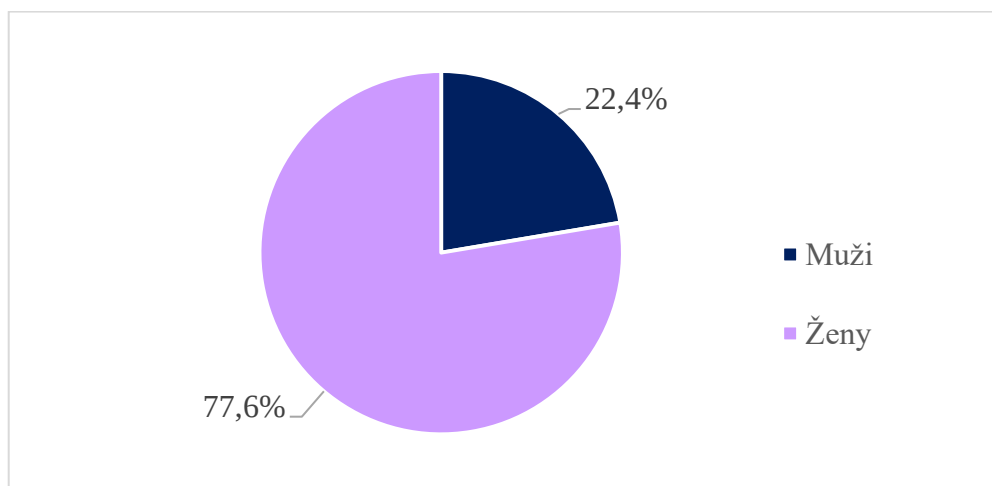
Odpovědi pro dotazníkové šetření byly sbírány v období od 18. do 27. 4. 2018 prostřednictvím on-line formuláře na portálu Survio.com. Z důvodu, že e-mail s prosbou pro vyplnění dotazníku byl zaslán hromadně všem zaměstnancům společnosti L'Oréal v České republice a mnoho z nich jsou původem ze zahraničí a české verzi dotazníku by nerozuměli, byl dotazník přeložen a zaslán rovněž v anglickém jazyce. Společnost L'Oréal má v České republice přibližně 350 zaměstnanců, cílem dotazníkového šetření bylo sesbírat alespoň 150 kompletně vyplněných dotazníků. Zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, trvalo jeho vyplnění nejčastěji 2-5 minut.

10.1. Výzkumný vzorek

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 170 zaměstnanců společnosti L'Oréal v České republice. Všechny odeslané dotazníky byly kompletně vyplněny a žádný dotazník nebyl z analýzy vyřazen.

První segmentační otázka se i v případě druhého dotazníku dotazovala na pohlaví respondentů. Také u dotazníku určeného pro současné zaměstnance převládaly respondentky ženského pohlaví. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 38 mužů (22,4 %) a 132 žen (77,6 %).

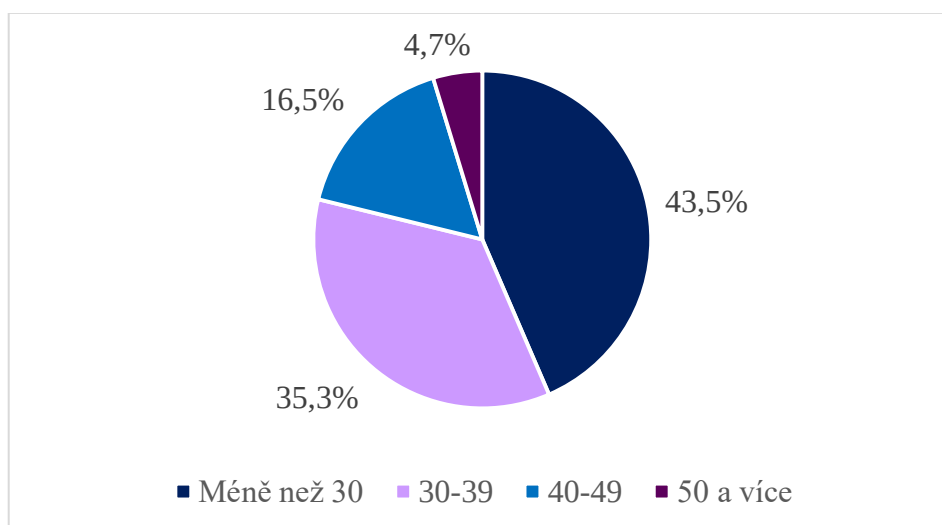
Graf 18: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování.

Věková struktura respondentů je v případě tohoto dotazníkového šetření pochopitelně rozmanitější než u předchozího dotazníku. Věk zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se pohyboval v rozmezí od 22 do 57 let. Průměrný věk respondentů činil 32,8 let. To odpovídá průměrnému věku všech zaměstnanců L'Oréalu v České republice, který činí přibližně 35 let. S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců lze výzkumný vzorek považovat za reprezentativní. Nejvíce respondentů, celkem 74, bylo mladších 30 let. To je v souladu s personální strategií L'Oréalu, který velmi často zaměstnává čerstvé absolventy vysokých škol bez větších zkušeností. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku od 30 do 39 let. Dotazník vyplnilo celkem 60 zaměstnanců v tomto věkovém rozmezí. Celkem 28 respondentů bylo při vyplňování dotazníku ve věku od 40 do 49 let a jen 8 respondentů bylo starších 50 let. Procentuální rozložení věkové struktury respondentů je zobrazeno v Grafu 19.

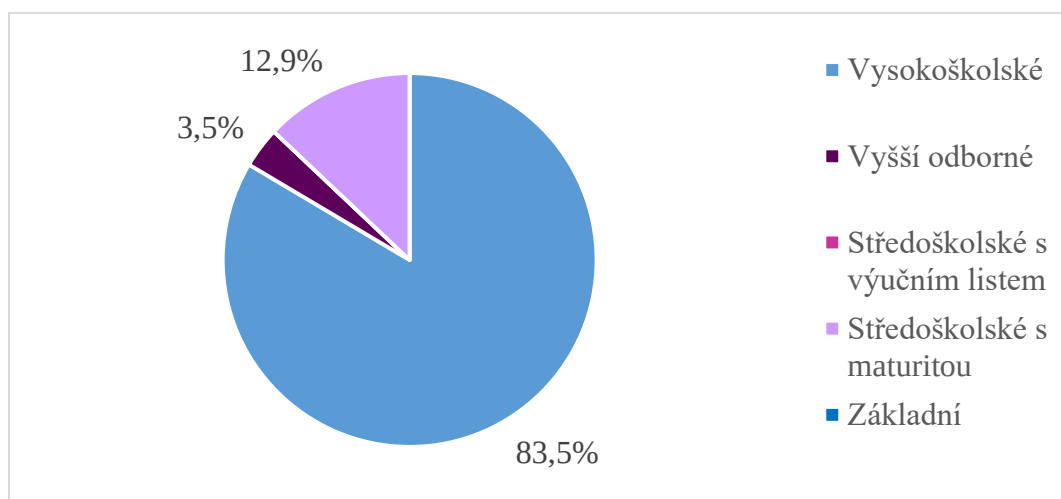
Graf 19: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Třetí segmentační otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti L'Oréal. S ohledem na celkovou strukturu pozic není překvapující, že nejvíce zaměstnanců společnosti L'Oréal v České republice má vysokoškolské vzdělání. Jako své nejvyšší dosažené vzdělání jej uvedlo celkem 142 respondentů, tj. 83,5 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, kterých vyplnilo dotazník celkem 22. Respondenti, kteří zvolili tuto možnost, byli ve věku od 34 do 53 let, tudíž se nejedná o studenty, kteří jsou v L'Oréal například na stáži a dosud své vysokoškolské vzdělání nedokončili. Celkem 6 zaměstnanců společnosti L'Oréal uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyšší odbornou školu. Ostatní nabízené možnosti, tj. *Základní* a *Středoškolské s výučním listem*, nezvolil ani jeden respondent. S ohledem na tyto výsledky lze říci, že studenti vysokých škol jsou jako cílová skupina HR marketingových a employer brandingových aktivit zvoleni správně.

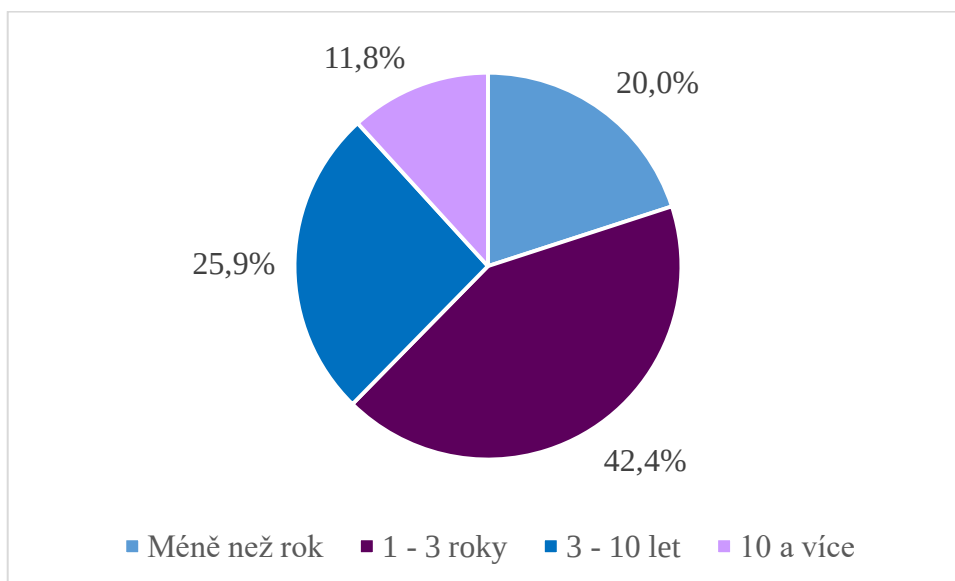
Graf 20: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední segmentační otázka se dotazovala na délku zaměstnání respondentů u společnosti L'Oréal. Odpovědi se pohybovaly v rozmezí od 0,125 do 24 let. Průměrná délka zaměstnání všech respondentů je přibližně 3,9 let. Nejvíce respondentů, celkem 72, pracuje pro L'Oréal v rozmezí od 1 do 3 let. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů jsou lidé pracující pro L'Oréal více než 3 roky, ale méně než 10 let, dotazník jich vyplnilo celkem 44. Dobu kratší než jeden rok pracuje v L'Oréal celkem 34 respondentů, naopak více než 10 let pro společnost pracuje 20 zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Společnost L'Oréal se dlouhodobě potýká s poměrně vysokou fluktuací. Výsledky zobrazené v *Grafu 21* však nasvědčují tomu, že je ve společnosti také početná skupina věrných zaměstnanců.

Graf 21: Věková struktura respondentů dle délky zaměstnání u společnosti L'Oréal



Zdroj: Vlastní zpracování.

10.2. Výsledky výzkumu

V této kapitole je vyhodnoceno celkem 6 otázek vlastního dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci společnosti L'Oréal, které odpovídají na předem definované výzkumné otázky.

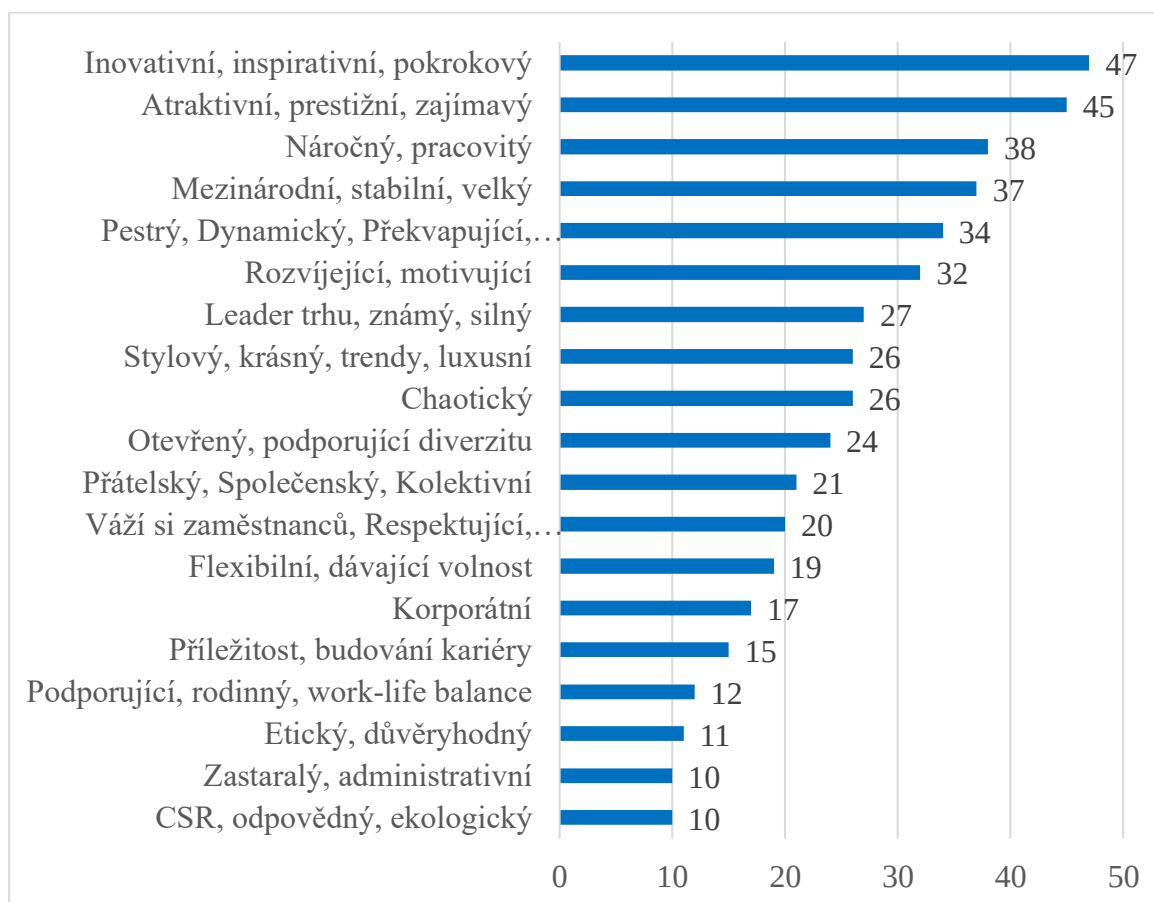
Vnímání společnosti L'Oréal vlastními zaměstnanci

První otázka samotného dotazníkového šetření se týkala současných zaměstnanců, jak by společnost L'Oréal popsali pomocí 3 slov či přívlastků. Cílem této otázky je zodpovědět výzkumnou otázku „*Jak vnímají současní zaměstnanci L'Oréal jako zaměstnavatele.*“. Respondentům byla nabídnuta tři prázdná pole, která bylo nezbytné pro odevzdání dotazníků vyplnit. U všech respondentů obsahovala všechna pole relevantní odpověď, respondenti se neopakovali, neuváděli odpověď *Nevím* či nevyplnili pole pouze křížkem. Celkově tak analýza v této otázce pracuje s 510 charakteristikami. Stejně jako všechny otevřené otázky byla i tato vyhodnocena metodou kódování, kdy byla uvedená přídavná jména, hesla či věty s podobným významem shlukovány do skupin.

Zaměstnanci společnosti L'Oréal, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nejčastěji vnímají svého zaměstnavatele jako společnost *Inovativní, inspirativní* či *pokrokovou*. Toto vnímání je v souladu s kulturou společnosti i aktivitami, které podporují právě inovativní myšlení, nové nápady a podnikavost zaměstnanců. Celkem tuto možnost jako jednu z asociací uvedlo 47 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí je skupina *Atraktivní, prestižní, zajímavý*, která dosáhla četnosti 45. Tato odpověď se umístila velmi vysoko také v rámci dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy. Na základě těchto výsledků lze říci, že společnost je vnímána jako atraktivní a prestižní nejen externě, ale také interně. Třetím nejčastějším popisem L'Oréalu současnými zaměstnanci je *Náročný, pracovitý* (38). V anglické verzi dotazníku mnoho zaměstnanců odpovídalo

přídavným jménem *Challenging*, to znamená, že vnímají práci pro L'Oréal jako výzvu. Mezi další velmi časté asociace či vnímání, které uvedlo více než 30 respondentů, patří *Mezinárodní, stabilní, velký* (37), *Pestrý, dynamický, překvapující* (34) a *Rozvíjející, motivující* (32). Také další asociace lze považovat za pozitivní, 27 respondentů označilo svého zaměstnavatele za známou a silnou společnost, která je leaderem na trhu a 26 zaměstnanců považuje L'Oréal za stylového, krásného, trendy či luxusního zaměstnavatele. Stejný počet, 26 respondentů, považuje L'Oréal za chaotickou společnost.

Graf 22: Vnímání L'Oréalu současnými zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování.

L'Oréal je dle vlastních zaměstnanců rovněž *Otevřený, podporující diverzitu* (24), *Přátelský, společenský a podporující týmovou práci* (21) a také si svých zaměstnanců váží, respektuje je a je k nim vstřícný (20). Celkově lze říci, že zaměstnanci vnímají L'Oréal pozitivně, ani v jednom dotazníku se neobjevily tři negativní asociace. Zaměstnanci vnímají také CSR aktivity společnosti, 10 respondentů označilo L'Oréal za společensky odpovědnou firmu, 11 jako etickou a důvěryhodnou společnost a 12 vnímá podporu work-life balance, rodiny a mateřství. V *Grafu 22* jsou uvedeny všechny skupiny asociací, které dosáhly alespoň 10 zmínek. Celkem bylo v rámci kódování vytvořeno 32 odlišných skupin asociací. Mezi další dosud nezmiňované s větší četností patří například

Moderní (8), Pokrytecký a povrchní (7), Vášnivý (6) a Mladiství (4). Pouze tři respondenti z řad zaměstnanců vnímají L'Oréal jako více ženskou společnost, zatímco v dotazníkovém šetření mezi studenty a čerstvými absolventy byla tato odpověď 7. nejčastější. Z tohoto rozdílu lze soudit, že ve skutečnosti jde pouze o předsudek a zkušenost současných zaměstnanců jej nepotvrzuje.

EVP L'Oréalu dle současných zaměstnanců

Druhá otázka samotného výzkumu byla rovněž otevřená. Respondenti v ní měli jednou větou popsat, proč by měli vysoce talentovaní lidé chtít pracovat právě pro L'Oréal. Otázka tak v podstatě vybízela současné zaměstnance k definování vlastní Employee Value Proposition L'Oréalu. V odpovědích se opakovalo mnoho atributů, které se umístily na předních místech v předchozí otázce. To není překvapením s ohledem na fakt, že obě otázky směřují k zodpovězení stejné výzkumné otázky. Do dotazníku byly zařazeny obě, protože zatímco první z nich vybízí zaměstnance k popsání jejich vnímání společnosti a to nejen pozitivního, ale i negativního, druhá vyzývá zaměstnance k zdůraznění toho nejdůležitějšího a nejzajímavějšího, čím by podle nich mohla společnost zaujmout na trhu práce.

Jelikož většina odpovědí, které byly v rámci této otázky získány, obsahovala několik z již zmíněných atributů a jejich kódování by přineslo velmi podobné výsledky jako v předchozí otázce, je tato otázka vyhodnocena uvedením 15 získaných EVP. Ty dohromady shrnují vše, co současní zaměstnanci v rámci svých odpovědí uvedli a dávají nejlepší náhled toho, jak zaměstnanci L'Oréalu svého zaměstnavatele vidí. Níže jsou uvedeny přesné citace vybraných EVP:

„Protože v L'Oréalu naleznou prostředí, ve kterém se toho nejvíc dozvědí sami o sobě, ve kterém budou neustále ve střehu a rozhodně se nebudou nudit. Protože budou moci velmi snadno získat mezinárodní zkušenost, pokud o ni budou stát. A protože L'Oréal je jedničkou ve svém oboru.“ (Žena, 32 let, 6 let v L'Oréalu)

„L'Oréal je společnost plná výzev, kde je vyhledáván a oceňován talent a kreativita. Zároveň je velmi dobře vnímán jako zaměstnavatel a silný hráč ve svém oboru. Je zde možné rychle kariérně růst.“ (Žena, 34 let, 1 rok v L'Oréalu)

„L'Oréal dává mnoho příležitostí ke vzniku nových nápadů a hledání jejich praktického využití. L'Oréal neustále roste a podporuje jednotlivce, aby rostli spolu s ním.“ (Žena, 26 let, 2 roky v L'Oréalu)

„Řekla bych, že L'Oréal je pro někoho, kdo se chce hodně naučit a to velmi rychle. Je to skvělá příležitost získat velmi rychle hodně zkušeností a naučit se hodně nejen o své práci, ale také o práci ostatních oddělení.“ (Žena, 26 let, 2 roky v L'Oréalu)

„Vstoupíte do prostředí plného dalších velmi talentovaných lidí, protože L'Oréal má na své zaměstnance vysoké nároky. Jsou tu také nikdy nekončící příležitosti pro osobní růst prostřednictvím nepřetržitých a různorodých tréninků a školení.“ (Žena, 22 let, půl roku v L'Oréalu)

„Pro tu zkušenost. L'Oréal je velká škola a myslím, že nikde jinde se tolik nenaučí – o sobě samých a chování ostatních lidí. Budou pracovat pod neustálým stresem a jiná práce jim pak bude připadat jako procházka růžovou zahradou.“ (Žena, 28 let, 1 rok v L'Oréalu)

„V L'Oréalu získají skvělou zkušenost prací na mnoha velkých projektech s relativně velkými rozpočty, které jim umožní přicházet s novými nápady a hrát si. Budou moci pracovat s těmi nejlepšími agenturami a skvělými manažery, od kterých se mohou mnoho naučit.“ (Žena, 31 let, 1 rok v L'Oréalu)

„L'Oréal je společnost plná mladých kreativních lidí, plných snů, nápadů a chuti pracovat naplno, kterým dává unikátní příležitost něco změnit již od prvního dne a to na velmi inspirativním a dynamickém trhu s krásou.“ (Muž, 35 let, 12 let v L'Oréalu)

„L'Oréal je prestižní společnost se širokým portfoliem, udržitelným vývojem a ochranou životního prostředí, která bohužel není dostatečně komunikována. Různorodá práce a důvěra i v začínající zaměstnance, L'Oréal je určitě firmou, ve které se dá dobře začít a naučit se spoustu věcí a růst.“ (Žena, 24 let, 1 rok v L'Oréalu)

„Protože L'Oréal je vysoko talentovaná společnost, která má drive. Nikdy tam není nuda a člověk se hodně naučí. Je to velice známá a dobře prosperující firma přinášející vynikající zkušenosti pro budoucnost.“ (Muž, 26 let, 2 a půl roku v L'Oréalu)

„Neomezené možnosti v kreativním přístupu k řešení situací i problémů. Možnost dělat si věci po svém pod záštitou obrovské korporace.“ (Muž, 29 let, 7 let v L'Oréalu)

„Protože L'Oréal může změnit život talentovaných lidí v jízdu plnou krásných zážitků, nových poznatků, výzev, dobrodružství poznání zajímavých lidí uvnitř i vně společnosti a zároveň různých druhů obchodů.“ (Žena, 50 let, 2 roky v L'Oréalu)

„Máte možnost pracovat v nejoblíbenějšími kosmetickými značkami na světě, máte možnost poznat lidi z celého světa, a hlavně můžete přicházet s novými nápady a realizovat je. Pokud jsi člověk kreativní a chceš prosadit svoje myšlenky a často brainstormovat, L'Oréal je Tvoje společnost.“ (Žena, 40 let, 2 roky v L'Oréalu)

„Je to země neomezených možností.“ (Muž, 31 let, 5 let v L'Oréalu)

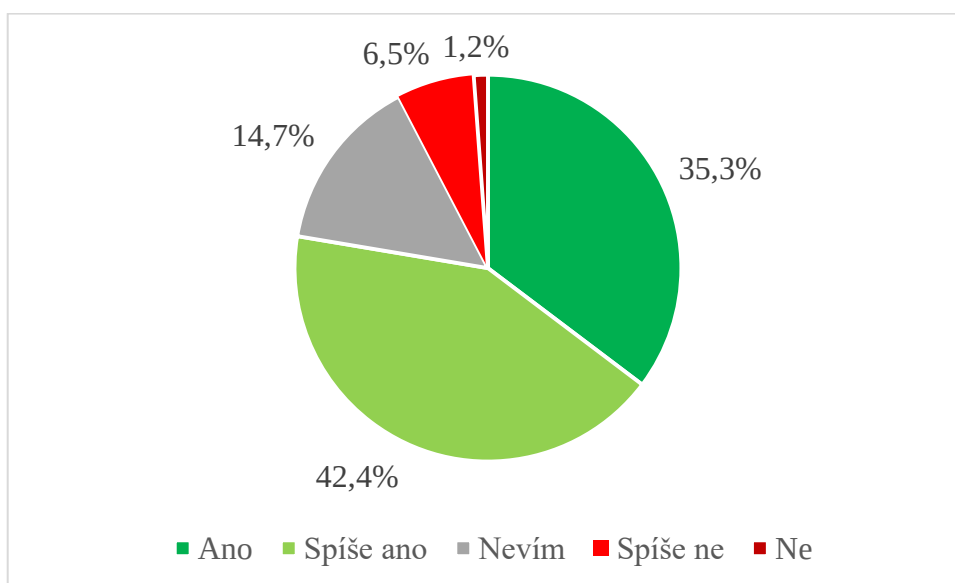
„Mohou zde uplatnit svůj talent ve spojení se silnou značkou, v týmu i jako individualita. Mohou pracovat na sobě a osobním růstu. Mohou měnit méně funkční ve fungující. Malé věci ve velké.“ (Muž, 45 let, 4 roky v L'Oréalu)

Uvedené EVP nejčastěji spojuje fakt, že L'Oréal je společnost, kde mají lidé příležitost neustále profesně i osobnostně růst, učit se, rozvíjet se, být kreativní a získávat mnoho zkušeností. Komunikováním těchto svých vlastností by L'Oréal zároveň odpovídal na jedny z nejdůležitějších atributů dle respondentů prvního dotazníkového šetření tj. *Zajímavá a různorodá náplň práce, Kreativní a dynamické pracovní prostředí a Profesní trénink a rozvoj.*

Hodnocení současné EVP současnými zaměstnanci

Další otázka ověřovala, zda podle současných zaměstnanců odpovídá současná EVP společnosti L'Oréal tomu, jak ji oni sami vnímají. Více než tři čtvrtiny respondentů odpovědělo, že *Ano* či *Spíše ano*. Tento výsledek odpovídá také tomu, že zaměstnanci nejčastěji vnímají společnost L'Oréal jako inovativní či inspirativní. Současná EVP, která je postavena na změně, toto vnímání podporuje. Záporně na tuto otázku odpovědělo pouze 13 zaměstnanců, kteří zvolili možnosti *Spíše ne* (11) či *Ne* (2). Tato skupina zaměstnanců byla dále analyzována, ukázalo se však, že struktura zaměstnanců, která hodnotila EVP negativně se výrazně neodlišuje od struktury všech respondentů. Byl zde drobný nárůst v poměru mužů, kteří v tomto případě znamenali 30,7 % respondentů oproti 22,4 % v celém vzorku. Průměrný věk respondentů, kteří hodnotili EVP negativně, je 30,1 let, tj. o 2,7 let méně a průměrná délka zaměstnání 3,2 let, tj. o 0,7 let méně než je průměrná délka zaměstnání všech současných zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. S ohledem na velmi nízký počet negativně hodnotících zaměstnanců lze tyto odchylky považovat za normální a analýza nepotvrzuje, že by některá skupina respondentů vnímala EVP výrazně negativněji. Neutrálně odpovědělo celkem 25 respondentů.

Graf 23: Shoda EVP s vnímáním současných zaměstnanců



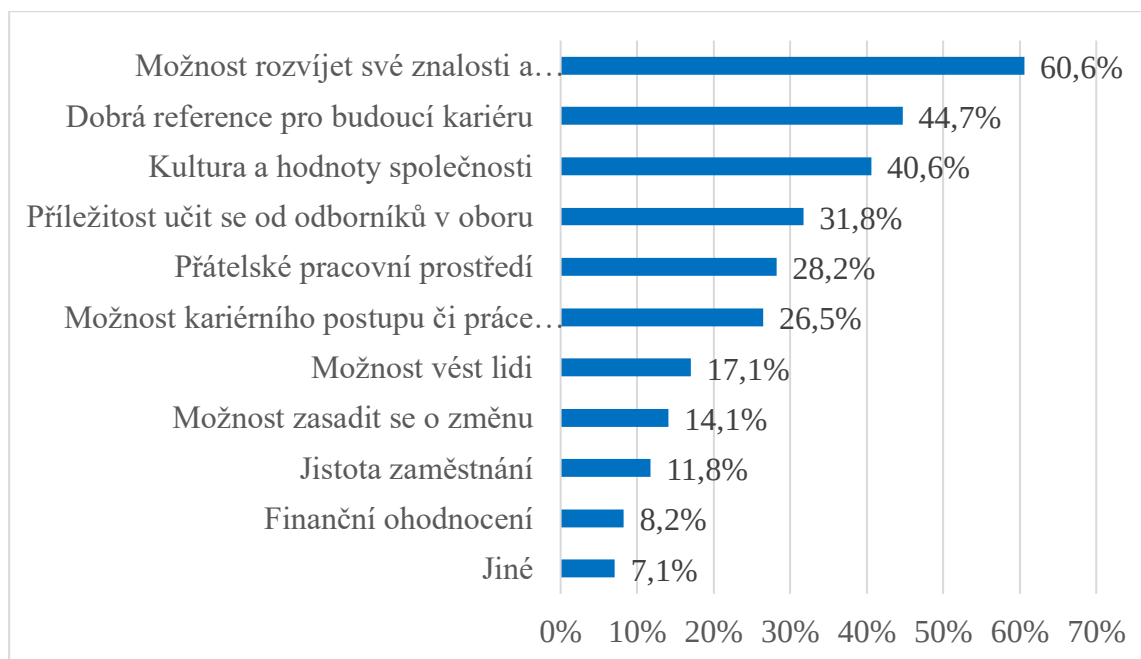
Zdroj: Vlastní zpracování.

Motivy k výběru L'Oréal jako zaměstnavatele

Cílem čtvrté, polouzavřené otázky, bylo zjistit důvody či motivy, které vedly současné zaměstnance k tomu, že si vybrali L'Oréal jako svého zaměstnavatele. Respondentům bylo nabídnuto celkem 10 odpovědí a také pole pro doplnění vlastní odpovědi. Respondenti byli vyzváni k výběru maximálně 3 možností a na rozdíl od respondentů prvního dotazníkového šetření, zaměstnanci společnosti L'Oréal toto zadání dodrželi. Celkový počet zvolených možností je 494, to odpovídá v průměru 2,9 odpovědi na jednoho respondenta.

Nejčastěji volili současní zaměstnanci jako motiv *Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti*, kterou označilo více než 60 % respondentů. Tato odpověď je také v souladu s tím, co současní zaměstnanci ve druhé otázce nejčastěji označovali jako to, co L'Oréal odlišuje od ostatních firem a co by mohlo přilákat mladé talenty. Druhým nejčastějším motivem je *Dobrá reference pro budoucí kariéru*, kterou označilo celkem 76 respondentů. Velmi atraktivně působí, dle výsledků tohoto dotazníkového šetření, také *Kultura a hodnoty společnosti*, která oslovila více než 40 % respondentů. V rozmezí přibližně 5 % se dále umístily motivy *Příležitost učit se od odborníků v oboru* (54), *Přátelské pracovní prostředí* (48) a *Možnost kariérního postupu či práce v zahraničí* (45). Méně časté byly odpovědi *Možnost vést lidi* (29), *Možnost zasadit se o změnu* (24) či *Jistota zaměstnání* (20). Jen velmi malý počet respondentů, celkem 14, vidí svůj motiv ve *Finančním ohodnocení*, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Tento výsledek lze vnímat pozitivně i negativně. Na jednu stranu ukazuje, že L'Oréal má mnoho silných stránek, které mohou uchazeče přilákat, na druhou stranu jsou finance pro mnoho lidí, a zejména pro muže, stále jedním z důležitých faktorů při výběru zaměstnavatele a je otázkou, zda pro takového člověka budou ostatní motivy dostačující. Jen 12 respondentů využilo možnost *Jiné*, mezi nejčastěji zmiňované motivy patřila značka společnosti, její produkty a oblast, ve které působí, a také konkrétní pracovní pozice, která odpovídala představám respondentů.

Graf 24: Motivy současných zaměstnanců k volbě L'Oréalu



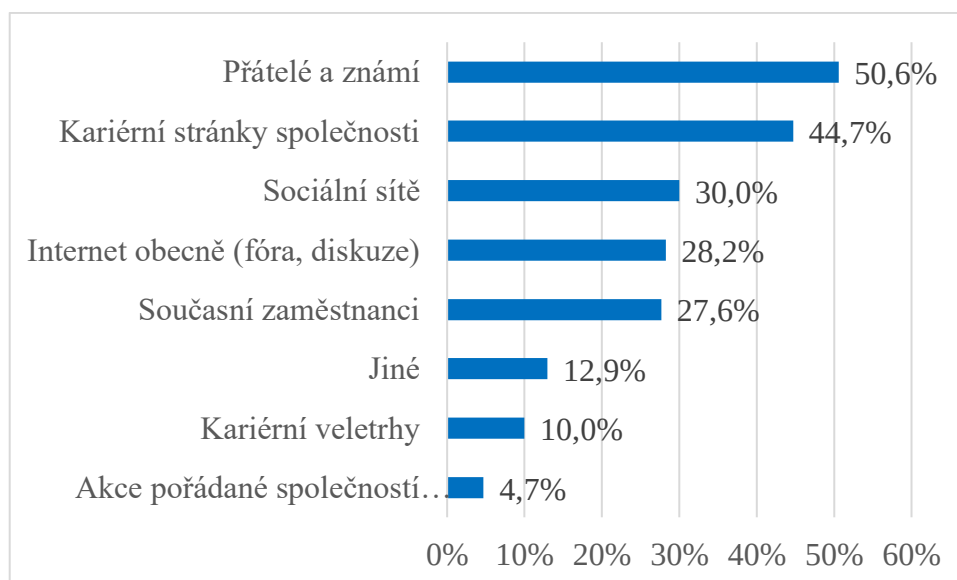
Zdroj: Vlastní zpracování.

Komunikační kanály

Také součástí druhého dotazníku byla otázka týkající se komunikačních kanálů, které současní zaměstnanci využili při hledání informací o L'Oréal jako zaměstnavateli. Stejně jako v případě studentů a čerstvých absolventů byla nejčastější odpověď *Přátelé*

a *známí* (86), kterou zvolila více než polovina respondentů. Druhým nejvyžívanějším kanálem pro hledání informací jsou dle dotazníkového šetření *Kariérní stránky společnosti* (76), kde před začátkem svého zaměstnání u společnosti L'Oréal hledalo informace téměř 45 % současných zaměstnanců. Velmi podobné množství respondentů hledalo informace na *Sociálních sítích* (51), *Internetu obecně* (48) a u *Současných zaměstnanců* (47). Celkem 22 respondentů využilo možnost *Jiné*, kdy zmínili například nabídku ze strany personální agentury, portál Proudly, soutěž Brandstorm či to, že spolupracovali s L'Oréalem v rámci předchozího zaměstnání. Dva respondenti uvedli také to, že žádný ze zmiňovaných kanálů v době, kdy pro L'Oréal začali pracovat, ještě neexistoval a z jejich strany šlo v podstatě o náhodný výběr. V obou případech se jednalo o zaměstnance, kteří pro L'Oréal pracují více než 20 let. Nejméně respondentů informace získalo na *Kariérním veletrhu* (17) a *Akci pořádané společností* (8).

Graf 25: Komunikační kanály



Zdroj: Vlastní zpracování.

Splnění očekávání stávajících zaměstnanců

Poslední otázka dotazníkového šetření určeného pro současné zaměstnance společnosti L'Oréal se dotazovala na splnění jejich očekávání v celkem 9 vybraných attributech. Respondentům byly nabídnuty u každého atributu 3 možnosti, zda atribut předčil, splnil či nesplnil očekávání, která měli před začátkem pracovního poměru ve společnosti. U všech atributů dosáhla největšího procentuálního poměru neutrální odpověď *Splnil*, kterou označila ve všech případech přinejmenším polovina všech respondentů. Tento výsledek značí, že současní zaměstnanci byli před nástupem do společnosti relativně dobře informováni o podmínkách práce i benefitech, které přináší, a neměli přehnaná očekávání. Přesto je zde několik atributů, které *Předčily* resp. *Nesplnily* očekávání velkého množství zaměstnanců. Kompletní výsledky pro každý atribut jsou zobrazeny v *Grafu 26*.

Z vybraných atributů byla nejlépe hodnocena *Náročnost zaměstnání (časová i psychická)*, která předčila očekávání 40 % respondentů. Z důvodu, že hodnocení tohoto konkrétního atributu mohlo být v rámci nabídnutých možností matoucí, bylo zde přímo vysvětleno, že výběrem možnosti *Předčily* se myslí pozitivně, tj. časová i psychická náročnost je ve skutečnosti nižší, než respondent očekával. Nelze však vyloučit, že někteří respondenti toto zadání přehlédli a volili tuto možnost v opačném smyslu, tj. náročnost zaměstnání předčila jejich očekávání a práce v L'Oréalu je časově i psychicky náročnější, než předpokládali.

Druhým atributem, který dopadl v rámci hodnocení velmi dobře, je *Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti*, který předčil očekávání 39 % respondentů, splnil očekávání 54 % a nesplnil jen u 7 % respondentů. Tento výsledek značí, že pro tento atribut jsou očekávání uchazečů v porovnání se skutečností nízká. To může být způsobeno nedostatečnou komunikací všech možností vzdělávání, rozvoje a příležitostí k učení směrem k potenciálním zaměstnancům. Obecně lze říci, že u atributů, které předčily očekávání velkého množství zaměstnanců, lze vidět prostor pro posílení komunikace společnosti, která přispěje k vyšší informovanosti potenciálních zaměstnanců a potažmo také zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce.

Velmi dobře byly v rámci dotazníkového šetření hodnoceny na také *Vztahy na pracovišti a pracovní prostředí*, které předčily očekávání 34 % současných zaměstnanců a naopak nesplnily očekávání jen 8 % respondentů a také *Kultura a hodnoty společnosti*, která předčila očekávání 28 % účastníků dotazníkového šetření a nesplnila je jen v 7 % případů. Naopak nejhoršího výsledku dosáhl atribut *Finanční ohodnocení*, který nesplnil očekávání 41 % zaměstnanců. Tento výsledek nemusí být důsledkem špatné komunikace finančních odměn ze strany společnosti, ale například také obecného předpokladu uchazečů, že velké mezinárodní společnosti nabízejí nadprůměrné platové ohodnocení. Druhým nejhůře hodnoceným atributem je *Možnost zasadit se o změnu*, který nesplnil očekávání téměř třetiny zaměstnanců. V tomto případě lze vidět souvislost s aktuální EVP, jejímž předmětem je právě změna, a která v některých ze zaměstnanců mohla vzbudit velká očekávání, která následně nebyla naplněna.

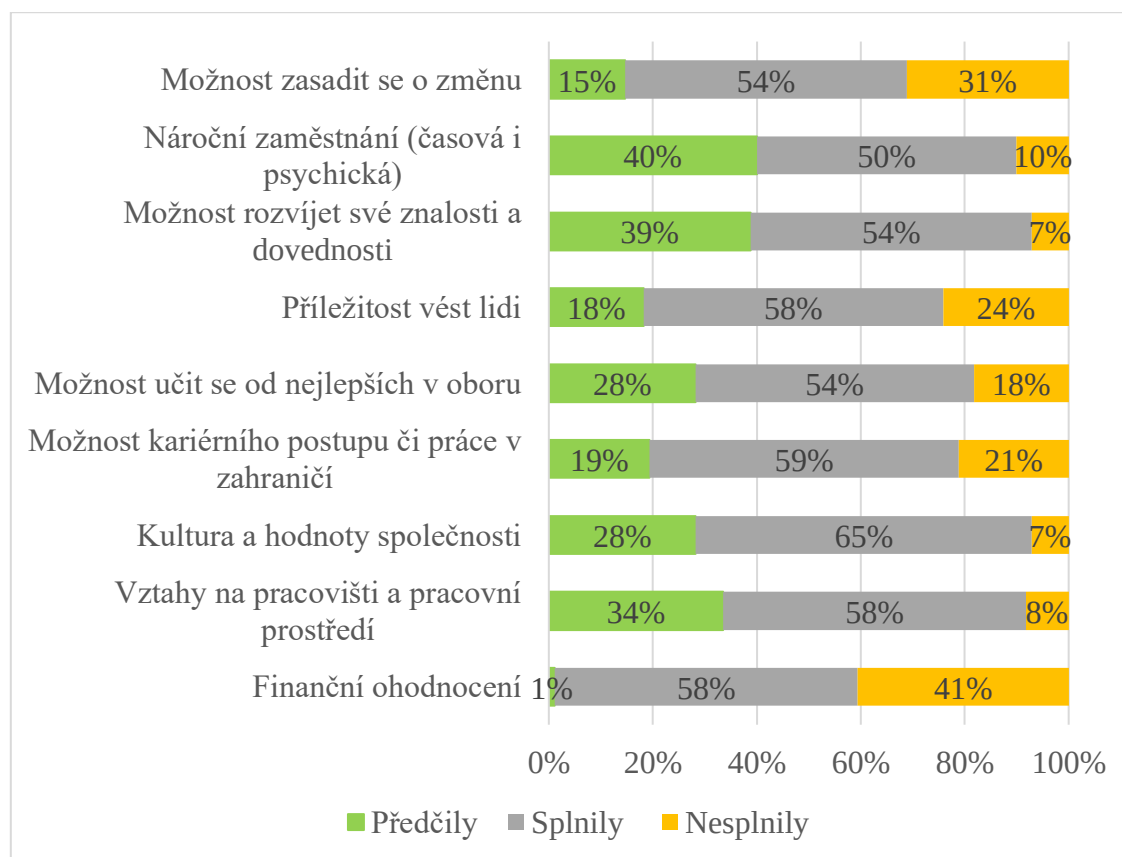
Také tato otázka byla analyzována zvlášť za jednotlivé skupiny respondentů dle pohlaví, věku a délky zaměstnání u společnosti. Obecně lze říci, že očekávání mužů byla větší než u žen. Téměř u všech atributů je u mužů podíl odpovědi *Předčil* nižší než v případě souhrnných výsledků. Rozdíl je však ve většině případů pouze několik procentních bodů. Výrazně vyšší očekávání měli muži v otázce *Finančního ohodnocení*, které nesplnilo očekávání více než 50 % mužů, naopak pozitivněji než ženy hodnotili muži *Možnost kariérního postupu či práce v zahraničí*, která předčila očekávání 24 % mužů a *Možnost zasadit se o změnu*, kterou pozitivně ohodnotilo 18 % mužských respondentů.

Věk respondentů neměl na rozložení odpovědí příliš velký vliv. Velké skupiny čítající více než 60 respondentů, tj. *Méně než 30 let* a *30-39 let*, se velmi blížily průměru za všechny respondenty. To je pochopitelné s ohledem na skutečnost, že dohromady tvořily téměř 80 % všech respondentů. Zbývající věkové skupiny, tj. *40 – 49 let*

a 50 a více let, hodnotily splnění svých očekávání nadprůměrně, opět se však rozdíly pohybovaly v řádech jednotek procent. Tento výsledek odpovídá trendu, který je velmi často popisován v publikacích a článcích, a to že mladí lidé jsou náročnější a mají na zaměstnavatele i samotnou práci větší nároky.

Podobné jsou rovněž výsledky dle délky zaměstnání u společnosti. Nejlépe jednotlivé atributy hodnotili respondenti, kteří jsou u společnosti 3 až 10 let a 10 a více let. Tento výsledek není překvapující. Lidé, kteří jsou svému zaměstnavateli dlouhodobě věrni, jsou u něj pravděpodobně spokojeni a tato spokojenost může pramenit právě ze splnění většiny jejich očekávání a velmi nízkému množství nesplněných očekávání. Nejhuře naopak hodnotili splnění svých očekávání zaměstnanci, kteří jsou u společnosti 1-3 roky. Tito lidé jsou v L'Oréalu zaměstnáni dostatečně dlouho na to, aby byli schopni všechny atributy skutečně posoudit a měli představu o tom, co práce pro L'Oréal přináší. Dle informací získaných z rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou také vyplynulo, že právě v tomto období, mezi prvním a třetím rokem zaměstnání u společnosti, ji opouští nejvíce zaměstnanců. Nejvíce se od průměru lišily odpovědi u zaměstnanců, kteří pro L'Oréal pracují méně než rok. To lze odůvodnit skutečností, že mnoho z nich je ve společnosti krátce na to, aby byla schopná všechny atributy objektivně posoudit.

Graf 26: Splnění očekávání stávajících zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování.

11. Návrhy pro společnost L'Oréal

V této části práce budou uvedena doporučení a opatření, která by na základě zjištěných teoretických východisek, provedené situační analýzy, analýzy současných HR marketingových a employer brandingových aktivit a také vlastních dotazníkových šetření měla vést k zefektivnění a optimalizaci činnosti HR marketingu a employer brandingu ve společnosti L'Oréal Česká republika. Mezi tyto návrhy patří:

- Stanovení konkrétních a měřitelných cílů pro aktivity HR marketingu a employer branding.
- Zvýšení komunikace programu *Doporuč talent!*.
- Optimalizace současné EVP či vytvoření více EVP pro různé cílové skupiny.
- Rozšíření HR marketingových a employer brandingových aktivit na více univerzit.
- Silnější komunikace náplně práce na jednotlivých pozicích.
- Rozšíření obsahu české verze kariérních stránek společnosti.
- Optimalizace obsahu sociálních sítí s ohledem na požadavky cílové skupiny a analýzy již proběhlé komunikace.

Prvním obecným doporučením, které je platné nejen pro společnost L'Oréal, ale pro všechny společnosti, které se aktivitami HR marketingu a employer branding zabývají, je stanovení jasných a měřitelných cílů, díky kterým bude možné sledovat přínos těchto aktivit. Součástí procesu stanovení konkrétních cílů může být také například kauzální analýza, která odhalí příčiny problému, o kterých společnost dosud nevěděla a které mohou být v rámci HR marketingových či employer brandingových aktivit odstraněny. Společnost L'Oréal, jak vyplynulo z rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou, nemá v tuto chvíli stanoveny konkrétní, časově omezené a měřitelné cíle. Omezuje se na obecné cíle, jako je zlepšení pověsti společnosti, zvýšení povědomí o společnosti a odstraňování předsudků. Do budoucna by bylo vhodné tyto cíle doplnit o informaci, jakým způsobem bude jejich plnění měřeno a také o konkrétní hodnoty, kterých chce společnost za určité časové období dosáhnout. Druhým návrhem v této oblasti je definování dílčích cílů, které budou krátkodobějšího charakteru a dle kterých bude možné sledovat výsledky HR marketingových a employer brandingových aktivit průběžně.

V oblasti interních HR marketingových aktivit lze doporučit zvýšení komunikace programu doporučení *Doporuč talent!*. Z interního výzkumu společnosti L'Oréal Pulse 2017 vyplynulo, že o fungování a především podmínkách tohoto programu není v tuto chvíli mezi současnými zaměstnanci dostatečné povědomí. Výzkum ukázal, že o fungování programu ví jen necelá polovina zaměstnanců (47,3 %) a jen 18,5 % zaměstnanců zná podmínky programu či výši případné odměny. Pro společnost je přitom získávání zaměstnanců touto formou nejlepším řešením s ohledem na finanční náklady i nižší fluktuaci zaměstnanců, kteří přišli na doporučení. Zároveň sami zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření Pulse 2017 ve většině případů odpověděli, že by L'Oréal jako zaměstnavatele doporučili.

Jedno z hlavních doporučení směřuje k současné EVP, kterou i sami zástupci společnosti považují pro naše prostředí za nevyhovující. Přestože dle současných zaměstnanců tato EVP odpovídá skutečnosti, bohužel nereaguje na nejdůležitější požadavky potenciálních zaměstnanců z řad studentů a absolventů vysokých škol a je nezbytná její lokalizace. To potvrzuje také vlastní dotazníkové šetření, ve kterém ohodnotilo současnou EVP společnosti L'Oréal pozitivně jen necelá třetina respondentů z řad studentů a absolventů. Ze stejného dotazníkového šetření dále vyplynulo, že mezi nejdůležitější atributy zaměstnavatelů patří *Přátelské pracovní prostředí*, *Zajímavá a různorodá náplň práce*, *Budoucí vysoký příjem* či *Kreativní a dynamické pracovní prostředí*. Žádný z těchto atributů v tuto chvíli není součástí EVP společnosti L'Oréal.

S ohledem na skutečnost, že se tyto požadavky liší dle pohlaví a také s přihlédnutím k nezájmu, kterému L'Oréal momentálně čelí ze strany mužů, je jednou z možností vytvoření dvou a více EVP pro různé cílové skupiny. Podobnou strategii zvolila například v teoretické části zmíněná společnost Microsoft. (Barrow & Mosley, 2005) Zatímco ženy jsou více orientovány na měkké prvky, jako je například přátelské pracovní prostředí, muži jsou více zaměřeni na finanční stránku zaměstnání a výhody, které jim práce pro danou společnost může přinést. Komunikování finanční odměny se v rámci HR marketingu L'Oréal v tuto chvíli vyhýbá. Nelze však doporučit tuto komunikaci zahájit, protože L'Oréal nenabízí ve srovnání se svými konkurenty nadprůměrné výdělky. Jak vyplynulo také z dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci, jsou zaměstnanci svým finančním ohodnocením spíše zklamáni. V letošním roce bude mezi cílové skupiny přidána také skupina profesionálů, jejichž požadavky se od členů současné, velmi mladé, cílové skupiny mohou rovněž výrazně lišit. Také tato skutečnost vybízí k vytvoření více EVP dle jednotlivých cílových skupin.

Pokud by chtěla společnost L'Oréal i nadále využívat pouze jednu EVP, lze na základě výsledků dotazníkových šetření doporučit zaměření na růst – osobnostní, profesní i kariérní, a zkušenosti a příležitosti, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Tato konkurenční výhoda byla zmíněna samotnými zaměstnanci při tvorbě jejich EVP a ukázala se jako atribut, který předčil očekávání největšího množství současných zaměstnanců. Zároveň jde o jeden z nejdůležitějších atributů, který dle dotazníkového šetření současná cílová skupina u zaměstnavatelů vyhledává a to bez ohledu na pohlaví.

Velmi důležitá je pro mladé lidi také zajímavá náplň práce, přátelské pracovní prostředí a kultura společnosti. Tyto atributy L'Oréal aktuálně zprostředkovává studentům možností účastnit se některé ze studentských soutěží nebo při spolupráci na projektech v rámci vybraných kurzů. Tyto soutěže a kurzy jsou však velmi často zaměřeny pouze na studenty vybraných oborů a někteří studenti a rovněž absolventi nemají možnost se jich zúčastnit. Vlastní výzkum potvrdil, že studenti oborů, na které je zaměřena většina aktivit a také právě studentské soutěže, vnímají L'Oréal atraktivněji než studenti ostatních oborů. Z tohoto důvodu je dalším doporučením to, aby se L'Oréal více zaměřil na prezentaci náplně práce na jednotlivých pozicích napříč všemi odděleními společnosti, kdy jedním z prostředků mohou být lokální studentské soutěže pro studenty různých

oborů. Nyní jsou informace o obsahu práce dostupné pouze v rámci popisů volných pozic, kde jsou často velmi obecné. Nejen že je, na základě vlastního dotazníkového šetření, náplň práce jedním z nejdůležitějších atributů, její přiblížení v odděleních jako je logistika či obchod by zároveň mohlo zbořit předsudky mužů. Ti by měli možnost vidět, že náplň práce se na dané pozici ve většině případů neliší od jakékoli jiné, nekosmetické, společnosti.

Dalším doporučením je také rozšíření spolupráce s vysokými školami i na další univerzity a obory studia. Jak vyplynulo z dotazníkových šetření, většina mladých lidí využívá jako zdroj informací své přátele a známé. Studenti, kteří nemusí být přímo potenciálními zaměstnanci, ale kteří mají o společnosti L'Oréal a práci v ní povědomí, mohou být zdrojem informací pro někoho, kdo potenciálním zaměstnancem společnosti je. S tím souvisí také doporučení rozšířit studentské soutěže například o soutěž určenou pro studenty financí a účetnictví, logistiky či IT. Současné soutěže jsou velmi často zaměřeny na kosmetické produkty a jejich marketing a prodej. To je pochopitelné s ohledem na velmi silnou značku, kterou společnost má, ale může to být také faktorem, který některé studenty, a zejména muže, může od účasti v soutěži odradit.

Kanály, které společnost pro svou komunikaci zvolila, jsou dle výsledků dotazníkových šetření zvoleny správně, protože právě na nich hledá informace nejvíce studentů a absolventů. U některých komunikačních kanálů však lze vidět prostor ke zlepšení jejich využití. Například česká verze kariérních stránek obsahuje oproti mezinárodní verzi jen minimum informací. Některé texty zároveň obsahují překlepy a jsou zde použity nespisovné výrazy, což může na potenciální zaměstnance působit neprofesionálně. Mezinárodní stránky obsahují například 10 důvodů, proč pracovat právě v L'Oréal, seznam všech oblastí, ve kterých L'Oréal nabízí pracovní příležitosti či možnosti kariérního růstu a mezinárodního uplatnění. Tyto informace jsou dle výsledků dotazníku mezi studenty a absolventy velmi žádané. Na základě všeho zmíněného lze doporučit umístění vybraných informací z mezinárodních kariérních stránek také na jejich lokální verzi, kde budou českým studentům a absolventům snadněji dostupné.

Rovněž u sociálních sítí není aktuálně naplno využíván jejich informační potenciál. Obsahová analýza korporátního Facebooku a Instagramu ukázala, že se na sociálních sítích jen velmi zřídka objevují informace o nejdůležitějších attributech, které respondenti dotazníkového šetření u zaměstnavatelů vyhledávají. Ani na jedné sociální síti nebyl ve sledovaném období zveřejněn příspěvek týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či již zmiňované náplni práce. Obsah zároveň nepůsobí informačně a vizuálně uceleně. To je způsobeno velkým množstvím témat, která se často střídají, i velkým množstvím různých zdrojů sdílených obrázků, fotografií či videí. Obecně lze doporučit, aby jednotlivé kanály nabízely obsah, který bude odpovídat požadavkům cílové skupiny, bude pro ni atraktivní a zároveň bude předávat požadované informace. Vyhnout by se společnost měla náhodným příspěvkům, které slouží pouze pro zábavu sledujících, ale odvádí pozornost od toho, co chce společnost skutečně komunikovat. Sociální sítě dnes nabízejí analytické nástroje pro sledování aktivity uživatelů a správce účtů

na sociálních sítích díky nim velmi snadno odhalí, na které příspěvky sledující více a pozitivněji reagují. Společnost L'Oréal dosud tyto nástroje využívala při správě korporátních sociálních sítí jen velmi omezeně. Na základě tohoto zjištění je posledním doporučením optimalizace obsahu sociálních sítí, četnosti příspěvků i jejich formátu dle analýzy již proběhlé komunikace.

Závěr

Mnoho společností si uvědomuje, že tou největší konkurenční výhodou, kterou mají či mohou získat, jsou její zaměstnanci. To, spolu s aktuální situací na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost a nedostatkem kvalitních zaměstnanců trpí většina společností, nahrává velmi rychlému rozvoji HR marketingu a employer branding. Oba tyto nástroje si kladnou za cíl zajistit optimální počet zaměstnanců v optimální struktuře a kvalitě s ohledem na potřeby podniku a to prostřednictvím dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

V první části této práce byly identifikovány nejzásadnější změny v oblasti zaměstnávání. Mezi ty lze zařadit především změny v přáních, požadavcích a preferencích zaměstnanců, které na straně společností způsobují změny v procesu získávání talentů a organizačních strukturách a také mají vliv na rostoucí význam organizační kultury. Následující část práce se věnuje teoretickým východiskům pro oblast HR marketingu a employer branding, vymezuje vztah těchto dvou nástrojů a popisuje směr, kterým se tyto nástroje ubírají. Tato část práce vychází zejména z rešerše české a zahraniční odborné literatury, článků v zahraničních časopisech a internetových příspěvků zachycujících praktické zkušenosti odborníků. První část práce splňuje dva dílčí cíle: *Analyzovat probíhající změny v lidském kapitálu* a *Vymezit vztah mezi HR marketingem a employer brandingem*.

Praktická část této práce se věnuje analýze společnosti L'Oréal Česká republika s.r.o. Tato analýza obsahuje obecnou charakteristiku společnosti, situační analýzu, popis aktuálních aktivit společnosti v oblasti HR marketingu a employer branding a také dvě dotazníková šetření. Situační analýza se zaměřuje na kulturu společnosti, její strategii, poslání a CSR aktivity, spokojenost současných zaměstnanců hodnocenou na základě výsledků interního dotazníkového šetření Pulse z roku 2017 a také na pozici společnosti na trhu práce, která je posuzována na základě výsledků žebříčků atraktivity zaměstnavatelů. V rámci hodnocení současných aktivit společnosti je popsán její HR marketingový mix, vliv HR marketingu na jednotlivé personální činnosti, komunikační kanály a jednotlivé nástroje, které společnost v současné době využívá. Analyzována je rovněž současná Employee Value Proposition společnosti. Všechny analýzy čerpají především z volně dostupných i interních materiálů společnosti a také rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou pro Českou republiku. Cílem těchto analýz je popsat a zhodnotit současné činnosti vybrané společnosti v oblasti HR marketingu a employer branding.

Podstatnou část práce tvoří analýza výsledků dvou vlastních dotazníkových šetření. První z nich se zaměřuje na studenty a čerstvé absolventy vysokých škol, protože právě oni jsou jednou z nejvýznamnějších cílových skupin HR marketingových a employer brandingových aktivit společnosti L'Oréal. Dotazník se soustředí na preference této cílové skupiny v oblasti zaměstnávání a její vnímání společnosti L'Oréal jako zaměstnavatele. Druhé dotazníkové šetření zjišťuje vnímání společnosti L'Oréal jejími vlastními zaměstnanci a naplnění očekávání, která měli před nástupem do společnosti. Pro každé z těchto dotazníkových šetření je stanoveno několik výzkumných otázek, které

se analýzou získaných dat podařilo zodpovědět. Společným cílem pro oba dotazníky je analyzovat vnímání vybrané společnosti jako zaměstnavatele.

Poslední část této práce se věnuje zhodnocení HR marketingových a employer brandingových aktivit společnosti L'Oréal a na základě poznatků získaných v průběhu provedených analýz jsou uvedeny také návrhy a doporučení vedoucí k zefektivnění a celkové optimalizaci těchto činností. Celkově lze hodnotit snahu společnosti L'Oréal v oblasti HR marketingu a employer brandingů kladně. Společnost vyvíjí mnoho aktivit, které pomáhají budovat její značku nejen externě, ale také interně. Přesto mají některé aktivity či kanály potenciál k lepšímu využití a zhodnocení investovaných finančních prostředků. Společnosti je doporučeno stanovení konkrétnějších cílů pro její HR marketingové a employer brandingové aktivity, které umožní důslednější sledování výsledků těchto aktivit. Další návrhy a doporučení se věnují rovněž EVP společnosti, která dle výsledků vlastního dotazníkového šetření není vhodně zvolena, rozšíření spolupráce s vysokými školami či optimalizaci využití on-line komunikačních kanálů. Definováním těchto návrhů a doporučení je naplněn primární cíl této práce.

Použitá literatura

Tištěné zdroje:

Aaker, D. (1996). Building strong brands. New York, Spojené státy americké. The free press.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of brand management, 4(3), 185 – 206

Armstrong, G. & Kotler, P. (2014). Marketing: An Introduction (12th Edition). Spojené státy americké. Prentice Hall.

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Anglie. John Willey & Sons Ltd.

Beckham, J. D. (2000). Marketing vs. branding. Health Forum Journal, 43(2), 64-68.

Bednář, V.; Drahoňovský, J.; Hlušíčka, P.; T. & Těšitelová, H. (2013). Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha. Grada Publishing.

Cato, S. T. (2011). The relationship between employee productivity, student enrollment, and strategic vision alignment. (Disertační práce). Walden University.

Dell, D. J. (2001). Engaging employees through your brand. New York, NY: Conference Board, c2001. Conference Board report, no. 1288-01-RR

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1990). Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists. American Psychologist, 45 (2), 223 - 239.

Jörn, A. (2015). New ways of personnel marketing and recruitment, Hamburk, Německo. Anchor Academic Publishing

Keller, K. L. (2007). Strategické řízení značky. Praha, Česko. Grada Publishing a.s.

Kotler, P. (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every manager need to know. Spojené státy americké. John Willey & Sons, Inc.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). Principles of marketing, 15th Edition. Boston, Spojené státy americké: Pearson.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha, Česko: Management Press.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., a Axelrod, B. (1997) The war for talent. Boston, Spojené státy americké: Harvard Business School Press.

Myrden, S.E. & Kelloway, K. (2015) „Young workers‘ perception of brand image: main and moderating effects. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(3), 267 – 281

- Neeti, L. C., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Panda, S., & Sahoo, C. K. (2013). Workforce planning and talent acquisition: An exploration. *Productivity*, 54(1), 77-84.
- Pswarayi, S. (2013). The employee perspective of internal branding processes: A quantitative study
- Rooney, J. A. (1995). Branding: A trend for today and tomorrow. *The Journal of Product and Brand Management*, 4(4), 48
- Rosethorn, Helen. (2009). *The Employer Brand : Keeping Faith with the Deal*. Anglie. Gower publishing limited.
- Sanders, K., Cogan, J. A., & Bainbridge, H. T. J. (2014). *Research methods for human resource management*. New York and London. Routledge.
- Schein. E.H. (2004). *Organizational culture and Leadership* (3. vydání). Spojené státy americké. John Willey & Sons, Inc.
- Stýblo, J. (2003 a). Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Prace a mzda*, 2003, č. 4.
- Stýblo, J. (2003 b). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha. Management Press.
- Stýblo, J, Urban, J. & Vysokajová, M. (2011). *Personalistika*. Praha. Wolters Kluwer.
- Světlík, J. (2005). *Marketing - cesta k trhu*. Praha, Česko: Nakladatelství Aleš Čeněk.
- Wickham, M., & O'Donohue, W. (2009). Developing employer of choice status: Exploring an employment marketing mix. *Organization Development Journal*, 27(3), 77-95.

Elektronické zdroje

- Albanese, J., (2016) The Difference Between Marketing and Branding? (video) [vid. 2018-03-18] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=7VOp-3PkzqY>
- American Marketing Association. AMA Dictionary. [vid. 2017-08-12] Dostupné z: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary>
- Antašová, M. (2005). Marketing-mix v personalistice. [vid. 2018-03-18] Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- BAX, J.H., (2011). Build your employer brand: A strategic approach to recruitment and retention. Randstad. [vid. 2017-07-19]. Dostupné z: https://www.randstad.ca/workforce360-trends/archives/a-strategic-approach-to-recruitment-and-retention_347/

Corporate Leadership Council (2017). Employee Value Proposition: How to attract and retain Employees. [vid. 2017-07-19]. Dostupné z: <https://www.cebglobal.com/insights/employee-value-proposition.html>

Český statistický úřad (2018 a). Veřejná databáze ČSÚ: Zaměstnanost, nezaměstnanost. [vid. 2018-03-15]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

Český statistický úřad (2018 b). Veřejná databáze ČSÚ: Mzdy a náklady práce. [vid. 2018-03-15] Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoc=&katalog=30852&pvo=MZDD01-G&z=T>

Dale, M. (2017). If marketing's the talk, then branding's the walk. Firebrand.co.uk. [vid. 2018-03-18] Dostupné z: <http://www.firebrand.co.uk/branding-marketing-whats-the-difference.php>

De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A. & Buyens, D. (2016). The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates. The International Journal of Human Resource Management. [vid. 2017-07-19]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1239120>

Deloitte Development LLC. (2017). 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the digital age. [vid. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

Godin Seth. (2009) Define: Brand. [vid. 2018-02-18] Dostupné z: http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/12/define-brand.html

Gultekin, E. (2011). What's the Value of Your Employer Brand?. LinkedIn Talent Blog. [vid. 2017-08-05]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

Hovorka, P. (2017, a). Aktuální trendy Employer Brandingu v České republice 2017. Brandbakers.cz. [vid. 2017-07-14]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/381

Hovorka, P. (2017, b). Co to vlastně znamená: HR Marketing x Employer Branding x Advertising. Brandbakers.cz. [vid. 2017-12-28]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/447

Hovorka, P. (2017, c). Trendy v Employer Brandingu v roce 2018 v ČR. Brandbakers.cz. [vid. 2017-12-28]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/457

Hovorka, P. (2017,d). Značka zaměstnavatele – 1. díl (2. část) – Přínosy a měření. Brandbakers.cz. [vid. 2018-02-18]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/388

Hovorka, P. (2017, e). Značka zaměstnavatele – 2. díl – Správné kroky na začátku. Brandbakres.cz. [vid. 2018-02-18]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303

Hovorková, K. (2018). Trh práce 2018: rvačka o lidi, váhavé přidávání a čekající cizinci. Idnes.cz. [vid. 2018-02-18]. Dostupné z: https://finance.idnes.cz/prognoza-trhu-prace-2018-mzdy-nezamestnanost-cizinci-automatizace-pyt-/podnikani.aspx?c=A180108_131219_podnikani_kho

Jayaram, S. V. (2016). Do you think you Employer Brand can be ruined by social media?. HR in Asia. [vid. 2017-08-05]. Dostupné z: <http://www.hrinasia.com/employer-branding/do-you-think-your-employer-brand-can-be-ruined-by-social-media/>

L'Oréal Česká republika. (2017). CSR Projekty - Společenská odpovědnost. Dostupné z: <http://www.loreal.cz/csr-projekty-%E2%80%93-spole%C4%8Densk%C3%A1-odpov%C4%9Bdnost>

L'Oréal Group. (2017, a) L'Oréal's History. Dostupné z: <http://www.loreal.com/group/history>

L'Oréal Group. (2017, b). L'Oréal 2016 Annual Report. Dostupné z: http://www.loreal-finance.com/_docs/0000000136/LOreal_2016_Annual_Report.pdf

L'Oréal Group. (2018). L'Oréal 2017 Annual Report. [vid. 2018-03-14]. Dostupné z: <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017>

L'Oréal Press Releases. (2017). L'Oréal named as a 2017 World's most ethical company by the Ethisphere institute for the 8th time. [vid. 2018-01-13] Dostupné z: <http://www.loreal.com/media/press-releases/2017/mar/loreal-named-as-a-2017-worlds-most-ethical-company>

L'Oréal Talent. (2018). Who we are: Our culture. [vid. 2018-01-13] Dostupné z: <https://careers2.loreal.com/global/en/ourculture>

L'Oréal Kariéra. (2018). Co nabízíme. [vid. 2018-04-23] Dostupné z: <http://www.loreal.cz/kariéra/co-nabizime>

Lupfer, E. (2016). 7 Mistakes to Avoid When Developing Your Employer Brand Strategy. [vid. 2018-03-17]. Dostupné z: <http://thesocialworkplace.com/2016/07/7-mistakes-to-avoid-when-developing-your-employer-brand-strategy/>

Perez, R., (2016). Branding vs. Marketing. Branding for the people. [vid. 2018-03-08] Dostupné z: <https://brandingforthepeople.com/branding-vs-marketing/>

Petrone, P., (2015). 5 Reasons Employee Referrals are the Best Way to Hire. LinkedIn. [vid. 2018-02-18] Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/5-reasons-employee-referrals-are-the-best-way-to-hire>

Randstad. (2017 a). Randstad Employer Brand Research 2017: Global Report. Randstad Holding. [vid. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-brand-research/>

Randstad Česká Republika. (2017 b). Randstad Workmonitor: Celoživotní učení zaměstnanci považují za nezbytné. [vid. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-celozivotni-uceni-zamestnanci-povazuji-za-nezbytne/>

Randstad Česká Republika. (2017 c). Randstad Workmonitor: Češi nejsou ochotni se stěhovat za práci do zahraničí. [vid. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-cesi-nejsou-ochotni-se-stehovat-za-praci-do-zahranici/>

Randstad Česká Republika. (2017 d). Randstad Workmonitor: V ČR změnil práci rekordní počet lidí. [vid. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-workmonitor-v-cr-zmenil-praci-rekordni-pocet-lidi/>

Schnidman, A., Hester, L., Pluntke, P., Ignatova, M. & Abbot, L. (2017)., Global Recruiting Trends 2017. LinkedIn Corporation. [vid. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/cx/2016/10/global-recruiting-trends-2017#>

Schnidman, A., Cruz, E. L., Ignatova, M., Hester, L., Agrawal, A. & Fruehauf, S. (2016). 2016 Global Talent Trends. LinkedIn Corporation. [vid. 2017-08-05] Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/job-trends/2016-talent-trends-home/2016-global-talent-trends>

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful brand: a costly proposition. ERE Media. [vid. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sundberg, J. (2014). How L’Oreal Developed a New Employer Value Proposition. Linkhumans.com. [vid. 2018-02-25]. Dostupné z: <https://linkhumans.com/blog/loreal-employer-value>

Talentsmoothie Ltd. (2017). Employee Value Proposition Factsheet. [vid. 2017-07-19] Dostupné z: <https://talentsmoothie.com/ts1/wp-content/uploads/2017/05/employee-value-proposition-evp-factsheet-talentsmoothie-v2.pdf>

Top zaměstnavatelé (2018). Výsledky ročníku 2018. [vid. 2018-02-19] Dostupné z: <http://www.topzamestnavatele.cz/>

Universum Global. (2015, a). 2020 Outlook: The Future of Employer Branding. [vid. 2017-08-05] Dostupné z: <http://universumglobal.com/2020outlook/>

Universum Global. (2017, b). Most Attractive Employers in Czech Republic 2017. [vid. 2018-02-03] Dostupné z: <https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>

Universum Global. (2017, c). Europe’s Most Attractive Employers 2017. [vid. 2018-02-03] Dostupné z: <https://universumglobal.com/europe2017/>

Universum Global. (2017, d). World’s Most Attractive Employers 2017. [vid. 2018-02-03] Dostupné z: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2017/>

Ostatní zdroje

Etický kodex společnosti L'Oréal

Výsledky interního výzkumu Pulse 2017 v CZ/SK/HU hubu

Rozhovor s HR a Talent Aquisition manažerkou Romanou Martincovou

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: Proces získávání talentů	10
Obrázek 2: Employer brand	21
Obrázek 3: Branding vs. Marketing	33
Obrázek 4: Přehled značek ve skupině L'Oréal	39
Obrázek 5: Metromap	55
Obrázek 6: Náhled kariérních stránek L'Oréal	59
Obrázek 7: Náhled facebookového profilu L'Oréal CZ/SK	60
Obrázek 8: Náhled Instagramového profilu L'Oréal Talent CZ/SK	61
Obrázek 9: L'Oréal na Proudly.cz	63
Obrázek 10: Humans of L'Oréal USA	65
Obrázek 11: Pozvánka k soutěži Brandstorm 2018	66
Obrázek 12: Tvorba EVP L'Oréal	68

Tabulky

Tabulka 1: Preferované atributy zaměstnavatelů	6
Tabulka 2: Universum World's Most Attractive Employers 2017	47
Tabulka 3: Universum Most Attractive Employers in Czech Republic 2017	48
Tabulka 4: Pořadí L'Oréal Group v žebříčcích Universum v letech 2014 – 2017	48
Tabulka 5: Pořadí L'Oréal Group v žebříčcích Universum v letech 2014 - 2017 dle pohlaví	49
Tabulka 6: Obsah facebookového profilu L'Oréal CZ/SK v období od 1.1. - 30. 4. 2018	61
Tabulka 7: Obsah instagramového o profilu L'Oréal CZ/SK v období od 1.1. - 30. 4. 2018	62

Grafy

Graf 1: Co chtějí studenti dělat po skončení studia	7
Graf 2: Preferovaná velikost zaměstnavatele	8
Graf 3: Výsledky Pulse 2017 - Angažovanost zaměstnanců	44
Graf 4: Výsledky Pulse 2017 – Etika, odpovědnost, diversita	45
Graf 5: Výsledky Pulse 2017 – ostatní oblasti	45
Graf 6: Struktura respondentů dle pohlaví	70
Graf 7: Věková struktura respondentů	70
Graf 8: Struktura respondentů dle oboru studia	71
Graf 9: Struktura respondentů dle stádia studia	72
Graf 10: Nejdůležitější atributy zaměstnavatelů	73
Graf 11: Nejdůležitější atributy zaměstnavatelů z pohledu mužů	74
Graf 12: Nejatraktivnější zaměstnavatelé	76
Graf 13: Nejdůležitější komunikační kanály	77
Graf 14: Hodnocení atraktivity L'Oréal	78
Graf 15: Hodnocení atraktivity L'Oréal mužskými respondenty	79

Graf 16: Asociace spojené se společností L'Oréal jako zaměstnavatelem	80
Graf 17: Hodnocení EVP L'Oréal.....	81
Graf 18: Struktura respondentů dle pohlaví.....	83
Graf 19: Věková struktura respondentů	83
Graf 20: Struktura respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	84
Graf 21: Věková struktura respondentů dle délky zaměstnání u společnosti L'Oréal	85
Graf 22: Vnímání L'Oréal současnými zaměstnanci.....	86
Graf 23: Shoda EVP s vnímáním současných zaměstnanců	89
Graf 24: Motivy současných zaměstnanců k volbě L'Oréal	90
Graf 25: Komunikační kanály.....	91
Graf 26: Splnění očekávání stávajících zaměstnanců	93

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro současné zaměstnance

Příloha 2: Dotazník pro studenty a absolventy vysokých škol

Příloha 3: Struktura rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro studenty a absolventy vysokých škol

Drazí studenti a čerství absolventi vysokých škol,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se věnuje HR Marketingu a employer branding. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro mou diplomovou práci.

Prosím, vyplňujte pouze v případě, že jste aktuálně studentem či jste v posledním roce dokončil některou z vysokých škol.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

Kateřina Fuková

1. Uved'te prosím Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Uved'te prosím Váš věk:

3. Uved'te prosím obor Vašeho studia:

- a) Podnikání, management, obchod, marketing
- b) Finance, bankovníctví a ekonomie
- c) Technické obory
- d) Humanitní vědy, umění a vzdělávání
- e) Přírodní vědy
- f) Právo
- g) Informační technologie
- h) Zdraví a medicína
- i) Jiné, prosím uveďte:.....

4. Uved'te prosím, v jakém stádiu studia jste:

- a) Bakalářském
- b) Magisterském
- c) Postgraduálním
- d) Studium jsem již dokončil/a

5. Jaké atributy jsou pro Vás při výběru zaměstnavatele nejdůležitější? (Uved'te prosím maximálně 3.)

- a) Budoucí vysoký příjem
- b) Kreativní a dynamické pracovní prostředí
- c) Lídři, kteří budou podporovat můj rozvoj
- d) Zajímavá a různorodá náplň práce
- e) Profesní trénink a rozvoj
- f) Dobrá reference pro budoucí kariéru
- g) Přátelské pracovní prostředí
- h) Respekt k zaměstnancům ze strany společnosti
- i) Příležitost vést lidi
- j) Možnost rychlého kariérního růstu
- k) Bezpečí a jistota práce

- l) Kultura společnosti
- m) Zázemí společnosti
- n) Jiné, prosím uveďte:.....

6. Vyjmenujte prosím 3 pro Vás nejatraktivnější zaměstnavatele:

- 1.
- 2.
- 3.

7. Kde hledáte pracovní nabídky a informace o možném zaměstnavateli? (Zaškrtněte všechny pravdivé.)

- a) Přátelé a známí
- b) Současní zaměstnanci
- c) Kariérní stránky společnosti
- d) Sociální sítě
- e) Internet obecně (fóra, diskuze aj.)
- f) Kariérní veletrhy
- g) Akce pořádané společnostmi (přednášky na půdě školy, dny otevřených dveří aj.)
- h) Stránky s nabídkou stáží/zaměstnání, pracovní portály
- i) Studentské časopisy, nástěnky, poradenská centra
- j) Jiné, prosím uveďte:.....

8. Považujete společnost L'Oréal za atraktivního zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

9. Co se Vám vybaví, řekne-li se L'Oréal (jako zaměstnavatel):

.....

Mezinárodní slogan prezentující L'Oréal jako zaměstnavatele zní:

*We are L'Oréal.
We believe Beauty can change lives.
(At L'Oréal, you will lead the change you want to see.)
Join L'Oréal. Lead the change.*

10. Přesvědčil by Vás slogan uvedený výše natolik, abyste poslali životopis?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

Příloha 2: Dotazník pro současné zaměstnance

Drazí kolegové,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je analýza HR marketingových a Employer brandingových aktivit společnosti L'oréal v České republice. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro mou diplomovou práci.

Prosím, vyplňujte pouze v případě, že aktuálně jste nebo jste v posledním roce byli zaměstnancem společnosti L'Oréal ČR.

Děkuji za Váš čas a přeji hezký den !

Kateřina Fuková

1. Uved'te prosím Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

2. Uved'te prosím Váš věk:

3. Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Vysokoškolské
- b) Vyšší odborné
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Středoškolské s výučním listem
- e) Základní

4. Uved'te prosím délku Vašeho zaměstnání v L'Oréalu v letech:

5. Popište prosím L'Oréal jako zaměstnavatele pomocí 3 slov/přívlastků:

- 1.
- 2.
- 3.

6. Popište prosím v jedné větě, proč by měli vysoce talentovaní lidé chtít pracovat právě pro L'Oréal:

.....

Níže je uvedena aktuální Employee Value Proposition L'Oréalu neboli odpověď na předchozí otázku definovaná přímo společností.

We are L'Oréal.

We believe Beauty can change lives.

(At L'Oréal, you will lead the change you want to see.)

Join L'Oréal. Lead the change.

7. Popisuje podle Vás tato EVP L'Oréal jako zaměstnavatele?

- a) Ano
- b) Spíše Ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

8. Co Vás na společnosti zaujalo natolik, že jste rozhodl/a do L'Oréalu přihlásit/přijmout nabídku právě zde? (Vyberte prosím maximálně 3 možnosti)

- a) Finanční ohodnocení
- b) Přátelské pracovní prostředí
- c) Kultura a hodnoty společnosti
- d) Možnost kariérního postupu či práce v zahraničí
- e) Příležitost učit se od odborníků v oboru
- f) Možnost vést lidi
- g) Dobrá reference pro budoucí kariéru
- h) Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti
- i) Možnost zasadit se o změnu
- j) Jistota zaměstnání
- k) Jiné, prosím uveďte:...

9. Kde jste před svým nástupem získával/a či hledal/a informace o společnosti? (Označte všechny pravdivé.)

- a) Přátelé a známí
- b) Současní zaměstnanci
- c) Kariérní stránky společnosti
- d) Sociální sítě
- e) Internet obecně (fóra, diskuze aj.)
- f) Kariérní veletrhy
- g) Akce pořádané společností (přednášky, dny otevřených dveří,...)
- h) Jiné, prosím uveďte....

10. Ohodnoťte prosím, zda následující atributy předčily, splnily či naopak nesplnily Vaše očekávání:

- a) Finanční ohodnocení
- b) Vztahu na pracovišti a pracovní prostředí
- c) Kultura a hodnoty společnosti
- d) Možnost kariérního postupu či práce v zahraničí
- e) Možnost učit se od nejlepších v oboru
- f) Příležitost vést lidi
- g) Možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti
- h) Náročnost zaměstnání (časová i psychická)
- i) Možnost zasadit se o změnu

Předčil	Splnil	Nesplnil

Příloha 3: Struktura rozhovoru s HR a Talent Aquisition manažerkou

Oblast 1: Obecné otázky

- 1) Jaká je aktuální struktura zaměstnanců dle pohlaví, vzdělání a délky zaměstnání u společnosti?
- 2) Jaká je cílová skupina externích HR marketingových aktivit a employer brandingu? Jen studenti a absolventi nebo i zkušení odborníci? Liší se nějak tato komunikace?
- 3) Jaké největší problémy a výzvy vidíte v případě L'Oréal?
- 4) Kdo je za HR marketing a Employer branding zodpovědný? Jak velká je autonomie na úrovni naší země?
- 5) Měříte nějakým způsobem výsledky HR marketingových a Employer brandingových aktivit?
- 6) Sledujete, kolik lidí přijde na doporučení?

Oblast 2: HR marketing

- 7) Pracujete v rámci HR marketingu s marketingovým mixem? Máte tyto nástroje definované? (Product – Price – Place – Promotion)
- 8) Na jak dlouho dopředu jsou HR mkt aktivity plánovány? Pracujete spíše s taktickými plány nebo dlouhodobou strategií?
- 9) Jaké cíle mají aktuálně HR marketingové aktivity? (Interní x externí)
- 10) Jaké nástroje a kanály považujete za nejdůležitější a které nejvíce využíváte? (Interní x externí)
- 11) Vidíte v této oblasti nějaké trendy? Změnil se způsob komunikace?
- 12) Sleduje L'Oréal své konkurenty na trhu práce? Koho považujete za přímou konkurenci?

Oblast 3: Employer branding

- 13) Jak dlouho na budování employer brandu cíleně pracujete?
- 14) Jak byla stanovena EVP? Probíhal výzkum i lokálně?
- 15) Jaké konkrétní nástroje employer brandingu používáte? Které považujete za nejdůležitější?