

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Management



Název diplomové práce:

Employer branding společnosti Atlas Copco

Autor diplomové práce:

Bc. Jana Hladíková

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Eployer branding společnosti Atlas Copco*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 15. května 2020

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce z katedry personalistiky PhDr. Marcelle Palíškové, Ph.D.za odborné vedení, podnětné rady a čas, který mi věnovala při psaní práce. Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům společnosti Atlas Copco, kteří mi byli nápomocní a poskytli mi materiály k práci. A konečně všem respondentům z řad studentů a absolventů ekonomických oborů, kteří věnovali svůj čas vyplnění dotazníku nezbytného pro zpracování praktické části.

Název diplomové práce:

Employer branding společnosti Atlas Copco

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá nástroji interního a externího Employer Brandingu. V současném velmi konkurenčním prostředí se ukazuje, že firmy věnující zvýšenou pozornost budování značky zaměstnavatele, mají na trhu práce nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Cílem práce je zhodnotit efektivitu využívání nástrojů Employer Brandingu ve společnosti Atlas Copco. Analýza interních nástrojů je provedena na základě výsledků průzkumu provedeného personálním oddělením společnosti v průběhu března 2019. Na základě dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy vybraných pražských vysokých škol je zhodnocena účinnost současně využívaných nástrojů externího Employer Brandingu. V závěru práce jsou navržena opatření, která povedou k optimalizaci používaných metod.

Klíčová slova:

Personální strategie, Employer Branding, značka zaměstnavatele, Employee value proposition, angažovanost zaměstnanců, firemní kultura

Title of the Master's Thesis:
Employer Branding of Atlas Copco

Abstract:

The thesis deal with the internal and external tools of Employer Branding. Recently, it has been shown, that companies paying special attention to building an Employer Brand, have a significant competitive advantage in the labor market. The goal of this thesis is to evaluate the effectiveness of Employer Branding tools in Atlas Copco. The analysis of internal tools is based on the results of Insight survey conducted by the company's HR department during March 2019. Based on the results of the survey among students and graduates of selected Prague universities is evaluated also effectiveness of currently used external Employer Branding tools. At the end of the work, there are precurations suggested, that will lead to optimalization of used metods.

Key words:

Personal strategy, Employer Branding, Employer Brand, Employee value proposition, employee engagement, company culture

Obsah

Úvod	7
1. Změna přístupu k lidským zdrojům	9
1.1. Employer Brand – teoretická východiska	10
1.2. Personální marketing vs. Employer Branding	11
1.3. Employer Brand Management	12
1.4. Employee Value Proposition	15
2. Prvky značky zaměstnavatele – případové studie	17
2.1. Interní Employer Branding	20
2.2. Externí Employer Branding	20
3. Přínosy a měření Employer Brandingu	23
3.1. Přínosy Employer Brandingu	23
3.2. Měření Employer Brandu	25
4. Postup budování značky zaměstnavatele	29
5. Budoucnost konceptu Employer Brandingu	31
6. Představení a historie společnosti Atlas Copco	33
6.1. Historie Atlas Copco Group	34
6.2. Role rodiny Wallenbergů	36
6.3. Historie Atlas Copco v České republice	37
6.4. Obchodní oblasti a produkty Atlas Copco	37
6.5. Vize, mise, cíle Atlas Copco	39
6.6. Share Service Center Prague	41
7. Employer Branding Atlas Copco	43
8. Analýza značky zaměstnavatele Atlas Copco	53
8.1. Cíle a metodika výzkumu	53
8.2. Analýza průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci	53
8.3. Analýza dotazníkového šetření mezi studenty	61
8.4. Návrhy na zlepšení	68
Shrnutí	72
Závěr	74
Seznam použité literatury	75
Seznam obrázků	79
Seznam tabulek a grafů	80
Seznam příloh	81

Úvod

Tak jako prochází vývojem lidská společnost, vyvíjí se i způsob řízení firem a fungování jednotlivých oddělení. Za poslední století se řízení firem a přístup k zaměstnancům zásadně změnil. Na počátku 20. století bylo na zaměstnance nahlíženo pouze jako na výrobní faktor, ze kterého je potřeba dostat maximální výkon, a to bez ohledu například na bezpečnost práce, sociální a jiné potřeby. S lehkou nadsázkou by se dal pracovník na počátku 20. století označit za otroka firmy, který je velice snadno a rychle nahraditelný. O sto let později se společnost dostává do stádia, kdy je lidský kapitál pro firmy to nejcennější, a na trhu práce svádí o kvalitní pracovníky lýtý boj. Zaměstnanec začíná být vnímán jako partner společnosti.

Důvodů, proč je v dnešní době lidský kapitál nejcennějším aktivem firmy, je hned několik. V první řadě je to rekordně nízká nezaměstnanost, která dává potenciálním ale i stávajícím zaměstnancům poměrně velkou vyjednávací sílu. V tak vysoce konkurenčním prostředí, jaké momentálně panuje, je nesmírně obtížné vhodné kandidáty nalákat, a ještě obtížnějším se jeví je ve firmě udržet. Změnila se i charakteristika a preference lidských zdrojů. Lidé označovaní jako generace Y a Z mají tendenci zaměstnání střídat, nebo působit takzvaně na volné noze, a nevázat se na jednu konkrétní společnost. Mzda už zdaleka není jediným důležitým motivačním faktorem. Zároveň manuální a rutinní zaměstnání jsou nahrazována roboty, především roboty s počínajícími prvky inteligence, a přibývá vysoce odborných, specializovaných a znalostních pozic, na které se vhodní kandidáti hledají obtížněji (Stýblo, 1998).

Aby byla ovšem spolupráce mezi firmou a zaměstnancem efektivní, musí být zaměstnanec se společností kompatibilní a sdílet základní postoje a hodnoty. Výběr vhodných zaměstnanců je tak klíčovou činností každého personálního oddělení. Nestačí ovšem vhodného zaměstnance získat, ale také ho udržet a motivovat k výkonu, a k tomu právě slouží nástroje tzv. Employer Brandingu.

Employer Branding prostupuje činnostmi personálního útvaru, marketingu, ale i vrcholového a liniového managementu, dokonce každý zaměstnanec je důležitou součástí značky zaměstnavatele a může ji ovlivnit. Je tudíž otázkou, jaké oddělení by mělo být za Employer Branding firmy odpovědné. Jednoznačná odpověď a jediná správná varianta ovšem neexistuje. Často bývá péče o zaměstnavatelskou značku součástí aktivit personálního oddělení, ale může za něj být odpovědné i oddělení marketingu, popřípadě může být vytvořen tým zcela nezávislý na jakémkoli oddělení, který s těmi ostatními ale úzce spolupracuje.

Tato diplomová práce se zabývá nástroji interního a externího Employer Brandingu. V současné době se ukazuje, že firmy věnující zvýšenou pozornost budování značky zaměstnavatele, mají na trhu práce nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Cílem práce je zhodnotit efektivitu využívání nástrojů Employer Brandingu ve společnosti Atlas Copco s.r.o. Analýza interních nástrojů je provedena na základě výsledků průzkumu provedeného personálním oddělením společnosti v průběhu března 2019. Z dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy vybraných pražských vysokých škol je zhodnocena účinnost současně využívaných nástrojů externího Employer

Branding. V závěru práce jsou navržena opatření, která povedou k optimalizaci používaných metod.

Součástí práce je zmapování teoretických východisek k problematice Employer Brandingu, personálního marketingu a jejich úloha v rámci HR strategie podniku, a to na základě rešerše odborné literatury. Existuje celá řada studií a výzkumů, které se věnují buď internímu nebo externímu Employer Brandingu, a na základě dotazování v různých firmách se snaží vytvořit univerzální příručku, na co se při jeho budování zaměřit. Výsledky vybraných českých a zahraničních studií jsou rovněž v následujících kapitolách popsány.

Na příkladu mezinárodní výrobní společnosti Atlas Copco je ukázáno, jakým způsobem lze Employer Branding řešit v českém prostředí. Je provedena analýza současně využívaných nástrojů Employer Brandingu, posouzena pravdivost následujících předpokladů a na závěr jsou formulována doporučení pro jeho zefektivnění.

H1: Více než 50 % respondentů řadí mezi tři nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele finanční ohodnocení.

H2: Pracovní portály jsou mezi třemi nejčastěji využívanými zdroji informací o potenciálním zaměstnavateli.

H3: Více než polovina respondentů, kteří znají společnost Atlas Copco, ji také považují za atraktivního zaměstnavatele.

“Your brand is what other people say about you when you’re not in the room.”

Jeff Besoz

1. Změna přístupu k lidským zdrojům

Přežití a úspěch organizací, v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí taženém technologiemi, závisí především na kvalitě pracovní síly. Výzva pro společnosti spočívá v identifikaci a přilákání talentů a takové pracovní síly, která je v dnešním konkurenčním prostředí vzácná, ale zároveň motivovat a udržet si současné zaměstnance (Neeti, Sharma, 2014). Pro firmu by měl být hlavní prioritou spokojený zaměstnanec, nikoliv zákazník. Protože pokud se dobře postará o zaměstnance, ten se následně stejně dobře postará o zákazníka. Jak říká Mosley (2007), pokud chcete poskytnout výraznou zákaznickou zkušenost, a ta silně závisí na interpersonálních interakcích, pak je potřeba zajistit, aby vaše zaměstnavatelská značka přitahovala správný okruh lidí.

Každá firma má svůj Employer Brand, ať už s vlastním přičiněním, nebo bez. Mnohem větší výhodu na trhu práce ale mají firmy, které se aktivně snaží silnou a přitažlivou značku zaměstnavatele vybudovat. Jelikož boj o talenty je stále intenzivnější, je čím dál důležitější vyčnívat z davu a nebýt jen jedním z mnoha průměrných.

Zajímavým postřehem je paralela s marketingem a prodejem, kterou ve svém článku popsali Jiří Landovský a Štěpán Bartyzal (2016). Současnou situaci lidských zdrojů přirovnávají k situaci v prodeji na počátku 21. století. Růst konkurence a objemu dat tehdy vyvolal revoluci ve vývoji marketingových strategií a systémů pro zpracování dat a péče o zákazníky. Šlo především o to, aktivně informovat zákazníky o výhodách produktu a nečekat, až zákazník přijde sám ve chvíli, kdy produkt nebo službu potřebuje. Stejnou logikou vysvětlují i změny, které se dějí v oblasti lidských zdrojů a práce s nimi. Uchazeče chápe jako „zákazníky“ a pozice jako „produkty“ s tím, že nelze pouze čekat, kdo se přihlásí na inzerát, ale je potřeba vhodné kandidáty aktivně hledat (i mezi pasivními kandidáty, kteří v daný okamžik práci sami nehledají, ale tvoří drtivou většinu pracovního trhu) a firmu i pozici umět tzv. „prodat“.

Potřeba změny přístupu k lidským zdrojům byla zapříčiněna kombinací několika faktorů:

Již několikrát zmíněná **konkurence na trhu práce** – role se obrací a silnější pozici má momentálně nabídka práce reprezentovaná uchazeči o zaměstnání, kterých je díky přehřáté ekonomice na trhu nedostatek (Landovský & Bartyzal, 2016).

Díky internetu a sociálním sítím jsou **snadno dostupné informace**. Uchazeči o zaměstnání se dostávají do výhodnější pozice, protože si ve vteřině můžou o firmě zjistit velké množství informací. Sdílení zkušeností a dojmů ostatních zaměstnanců a uchazečů je díky sociálním sítím snazší než kdy dřív. I firmy ale z této skutečnosti mohou těžit, pokud dokážou tato data vhodně uchopit a analyzovat (Landovský & Bartyzal, 2016).

Rozvoj především mobilní techniky zapříčinil, že téměř každý může být kdykoliv a kdekoliv online. A i personalisté musí firmu zviditelnit tak, aby byla neustále vidět tam, kde se potenciální uchazeči pohybují (Landovský & Bartyzal, 2016).

Zaměstnavatelé si začínají uvědomovat hodnotu lidí a fakt, že i jejich zaměstnanci mají osobní život mimo práci (Landovský & Bartyzal, 2016). Ve spoustě společnostech se ze všech stran skloňuje koncept work-life balance. Snaží se zaměstnance podporovat ve vyváženosti pracovního a osobního života, protože nevyváženost vede k nespokojenosti, demotivaci, frustraci, a to je přesný opak toho, čeho chce firma dosáhnout. Doba, kdy člověk strávil celý život u jednoho zaměstnavatele je nenávratně pryč a firmy se musí naučit o své lidi pečovat a hýčkat je.

Dalším faktorem, a zřejmě jedním z těch nejpodstatnějších, je **změna preferencí zaměstnanců/uchazečů**, která vyplývá z Randstad Employer Brand Research (2018). Zaměstnanci chtějí víc než jen dobré platové ohodnocení a benefity. U potenciálního zaměstnavatele hledají již zmíněný work-life balance, možnost kariérního růstu, flexibilní pracovní dobu a další. Pro mileniální generaci pracovníků je obzvlášť důležité propojení firemních a osobních cílů, proto je potřeba věnovat zvýšenou pozornost formulaci firemních hodnot, vize a mise.

1.1. Employer Brand – teoretická východiska

Termín Employer Brand se překládá jako značka zaměstnavatele. Firma se silnou značkou zaměstnavatele nemusí vynakládat tolik úsilí při výběru zaměstnanců, protože správné lidi k sobě přitahuje (Hovorka, 2016). A proto je její budování klíčovou činností každé firmy. Zároveň ji nemusí trápit vysoká fluktuace, protože spokojení a angažovaní zaměstnanci jsou loajální a nemají potřebu utíkat ke konkurenci. Aktivita zacílená na motivaci, rozvoj a péči o současné zaměstnance jsou součástí strategie interního Employer Brandingu, naopak interakce s potenciálními zaměstnanci jsou označovány jako externí Employer Branding.

Koncept Employer Brandingu je novinkou posledních 20 let a vznikl v reakci na potřebu firem zaujmout kvalifikované zaměstnance v prostředí rostoucí konkurence na trhu práce (Kucherov & Samokish, 2016). Dnes je značka zaměstnavatele cenným aktivem a zdrojem udržitelné konkurenční výhody, zejména pro ty společnosti, které se snaží aktivně zaujmout nejlepší kandidáty na trhu práce, a zároveň zapojit a udržet si stávající talentované zaměstnance (Kucherov & Samokish, 2016).

Samotný pojem Employer Branding jako jedni z prvních představili pánové Tim Amber a Simon Barrow (1996) ve své studii, jako balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných zaměstnavatelem, který zároveň slouží k jeho identifikaci. Hlavním dopadem značky zaměstnavatele pak je: vytvoření konzistentního rámce pro řízení, zjednodušení a zacílení priorit, zvýšení produktivity a zlepšení náboru, rozvoje a angažovanosti zaměstnanců (Mosley, 2007).

Stejně tak ale může být Employer Branding popsán jako multioborový přístup zaměřený na diferenciaci zaměstnavatele od konkurentů na trhu práce (Hochegger, 2014). Stejně jako tato definice i celý koncept Employer Brandingu v mnohém vychází z teorie značky zákaznické. I značku zaměstnavatele lze zhodnotit z pohledu známosti mezi potenciálními zaměstnanci, loajality stávajících zaměstnanců a asociacemi spojenými se značkou zaměstnavatele. Stejně jako značka lidem

usnadňuje nákupní rozhodování, může ovlivnit i výběr zaměstnavatele, protože je garantem určitých hodnot a dává možnost být součástí komunity (Hovorka, 2016).

John Sullivan (2004) definoval Employer Branding jako: cílenou, dlouhodobou strategii řízení vnímání a povědomí zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Zabývá se nábořem nových zaměstnanců, udržením stávajících zaměstnanců a řízením produktivity. Neustále obhájí obchodní a manažerské postupy, které činí organizaci atraktivním a skvělým místem pro práci. Zároveň říká, že důsledkem úspěšné Employer Branding strategie je zlepšení reputace firmy a vytvoření konsenzu mezi zaměstnanci, novináři, manažery ostatních organizací a potenciálními uchazeči, že právě vy jste ta nejlepší volba zaměstnavatele. Úspěšné řízení značky zaměstnavatele prokazatelně zvyšuje počet kvalitních uchazečů, snižuje fluktuaci a celkově zvyšuje produktivitu práce.

Teoretici se shodují, že by měla značka zaměstnavatele splňovat tři základní kritéria:

- být v souladu s realitou organizace
- lišit se od značky konkurentů
- být atraktivní pro cílovou skupinu.

Zatímco první dvě kritéria jsou považována za samozřejmost, většina výzkumů se zaměřuje na hledání faktorů, které dělají zaměstnavatele atraktivním (Ambler & Barrow, 1996). Na základě podobných výzkumů jsou následně formulovány seznamy tzv. „best practices“. Některé firmy se pak mylně domnívají, že pokud se jimi budou řídit, zaručeně se dostaví úspěch. Problém je, že žádná z těchto příruček nemůže reflektovat odlišnost identity každé organizace, a to co platí v jedné společnosti, nemusí nutně platit ve druhé. Zároveň většina studií, ze kterých příručky vycházejí, se zaměřují na atributy důležité pro potenciální zaměstnance. Vzhledem k tomu, že cíle společnosti jsou výhradně realizovány současnými zaměstnanci, je potřeba pochopit i co dělá značku zaměstnavatele atraktivní pro tuto skupinu (Maxwell & Knox, 2009).

1.2. Personální marketing vs. Employer Branding

Mnozí lidé vnímají personální marketing a Employer Branding jako synonyma. Ve skutečnosti tomu tak není, ačkoli spolu oba pojmy úzce souvisí.

Personální marketing využívá marketingových nástrojů v komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Pomáhá zacílit a zesílit sdělení, tak aby se k cílové skupině dostalo včas a ve správné formě. Naproti tomu Employer Branding je komplexní přístup zaměřující se kromě potenciálních zaměstnanců také na ty současné, bývalé a ostatní zainteresované strany. Je součástí strategického řízení, které se soustředí na budování dlouhodobých vztahů prostřednictvím komunikace hodnot a poslání firmy (Menšík, 2019).

Zatímco HR marketing se zaměřuje pouze na přilákání nových zaměstnanců a zabývá se převážně náborovými aktivitami, Employer Branding cílí i na ostatní zainteresované strany, z nichž nejvýznamnější jsou současní zaměstnanci. Cílem je zaměstnance nejen přilákat, ale i zapojit a udržet. „Značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii firmy (čeho chce dosáhnout, čemu věří, jakou má firemní kulturu a co zaměstnancům

nabízí), naplňuje názvy společnosti významy, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a které mohou následovat (Hovorka, 2016).“

1.3. Employer Brand Management

Mosley a Barrow (2005) ve své publikaci zdůrazňují důležitost péče o zaměstnavatelskou značku a její řízení. Říkají, že nestačí pouze stanovit povahu značky zaměstnavatele, a následně ji nechat žít vlastním životem, ale je potřeba o ni pečovat se stejnou intenzitou a soustavností jako o značku produktovou. Pokud se nepodaří nastolit management systém a získat podporu vedení, celý projekt Employer Branding se promění pouze v náborovou reklamu.

Za účelem zhodnocení stávajícího stavu značky zaměstnavatele i jejího následného řízení byl vytvořen „Mix značky zaměstnavatele“, který se skládá z dvanácti klíčových dimenzí zobrazených na následujícím obrázku.

Obrázek 1.1 Mix značky zaměstnavatele.



Zdroj: Barrow, S. & Mosley, R. (2005)

Reputace společnosti

Existuje silná korelace mezi pověstí značky zaměstnavatele a reputací výrobků a služeb. O společnosti s pověstí spolehlivého dodavatele kvalitních výrobků a služeb se předpokládá, že bude i kvalitním zaměstnavatelem. Stejně tak platí, že zaměstnanci bývají hrdí na to, že mohou pracovat pro známou a úspěšnou firmu (Barrow & Mosley, 2005).

Interní komunikace

Veškerá komunikace ve společnosti je součástí značky zaměstnavatele, a proto by se k ní mělo přistupovat se stejnou zodpovědností jako ke komunikaci externí. Snahou řízení značky zaměstnavatele je vytvářet konzistentní, transparentní a zaměstnanecky orientovaný pohled na interní komunikaci, včetně řízení informačního provozu

a správy obsahu, tak aby se zaměstnanci necítili přehlceni informacemi, ale zároveň všechny důležité informace měli včas a ve správné formě k dispozici. Styl komunikace a užívané komunikační kanály rovněž musí být v souladu s prosazovanými hodnotami organizace (Barrow & Mosley, 2005).

Senior Leadership

Vrcholoví lídři mají asi nejdůležitější roli v procesu posilování důvěryhodnosti organizace a předávání hodnot, vize a mise společnosti. Komunikují jejich propojení s každodenními aktivitami zaměstnanců. Správně zvolený styl vedení lidí je také jednou z hlavních hnacích sil angažovaných zaměstnanců (Barrow & Mosley, 2005).

Hodnoty a společenská odpovědnost firem

Mnohé studie dokazují, že společenská odpovědnost firem (CSR) u zaměstnanců zvyšuje angažovanost a zapojení, a má tak pozitivní vliv na značku zaměstnavatele. Firmy, které berou odpovědnost vůči společnosti vážně, jsou častěji označovány jako „good place to work“ (dobré místo pro práci). Rozvoj komunit pak zvyšuje zaměstnaneckou morálku, motivaci a ochotu doporučit firmu jako zaměstnavatele. (Barrow & Mosley, 2005).

Interní hodnoticí systém

Možnosti měření dopadů Employer Brandingu jsou podrobně popsány v následující kapitole. Výsledky měření můžou sloužit jako podklad pro získání podpory vedení pro projekt Employer Brandingu, ale i pro samotné posílení značky zaměstnavatele. Tím, že mezi zaměstnanci proběhne průzkum spokojenosti, zaměstnavatel dává najevo, že se zajímá o jejich potřeby. Ideální samozřejmě je, pokud se proces měření završí akcí v závislosti na zjištěných nedostatcích nebo přání zaměstnanců (Barrow & Mosley, 2005).

Nejčastěji využívanou metodou provádění průzkumu názorů je použití strukturovaných dotazníků, prostřednictvím rozhovorů, kombinací dotazníků a rozhovorů, popřípadě pomocí specificky vytvořených skupin zainteresovaných pracovníků, kteří tvoří reprezentativní vzorek (Armstrong, 2007).

Zaměstnanecká podpora

Dalším kritickým faktorem značky zaměstnavatele je podpora, která se dostává zaměstnanci v rámci firmy. Pokud cítí dostatečnou podporu od nařízených případně personálního oddělení, zvyšuje se jeho loajalita a angažovanost (Barrow & Mosley, 2005).

Nábor a proces adaptace

Během procesu náboru se firmy snaží čím dál více zaměřovat na identifikaci typu osobnosti a odhadnout, zda daný uchazeč sdílí klíčové hodnoty společnosti. Kromě samotného náboru by ale měl být kladen stejný důraz na proces adaptace nového zaměstnance. Bohužel ve většině organizací se proces adaptace značně podceňuje, a přitom je to ideální příležitost seznámit nového zaměstnance s hodnotami podniku,

vysvětlit mu, co se od něj očekává a co na oplátku může očekávat on (Barrow & Mosley, 2005).

Team management

Z mnoha provedených studií na téma Employer Branding vyplynulo, že lokální management je rozhodujícím faktorem úspěchu značky zaměstnavatele. Lidé často přichází kvůli organizaci, ale odchází kvůli nadřazenému (Barrow, Mosley, 2005). Proto je potřeba manažery rozvíjet a vzdělávat v oblasti řízení lidí tak, aby jejich chování bylo v souladu s propagovanými hodnotami organizace.

Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu už dávno není povinností pouze nadřízeného. V posledních několika letech se začala využívat tzv. „360° zpětná vazba“, kdy je každý zaměstnanec hodnocen nejen svým nadřízeným, ale i kolegy, podřízenými a sám sebou, popřípadě klienty, nebo dodavateli. Tento způsob hodnocení by měl zajistit co možná nejobjektivnější výsledek (Armstrong, 2007).

Rozvoj a vzdělávání

Již před dvaceti lety odborníci predikovali významnost rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. „Vzdělávání nabude nových dimenzí a významů – systematická inovace vědomostí se stane životní nutností (Stýblo, 1998).“

Rozvoj a vzdělávání představuje nezbytnou složku nabídky značky zaměstnavatele. Zvyšuje atraktivitu firmy jako zaměstnavatele mezi uchazeči a zároveň podporuje vysoký stupeň angažovanosti stávajících zaměstnanců. Existuje řada studií, které rozvoj a vzdělávání zařazují mezi první 3 nejdůležitější atributy ovlivňující spokojenost a angažovanost zaměstnanců (Barrow & Mosley, 2005).

Aby bylo vzdělávání efektivní, je nutné nastavit jasné a dosažitelné cíle vzdělávání, které umožní zaměstnanci posuzovat své vlastní pokroky. Součástí by měla být zpětná vazba a ocenění za správné chování. Nejlepší výsledky přináší správná kombinace různých typů vzdělávání (Armstrong, 2007).

Odměna a uznání

Uznání za dobře odvedenou práci je jedním z nejdůležitějších faktorů motivace zaměstnanců, a odměna (finanční i nefinanční) je hlavním symbolem uznání. Úzce se pojí s hodnocením výkonu, protože zaměstnanci potřebují mít jasné dané cíle a metriky, podle kterých bude jejich výkon hodnocen a následně odměněn. Ačkoli důležitost faktoru finančního ohodnocení oproti jiným faktorům klesá, stále je to pro mnoho lidí nejdůležitější hledisko výběru zaměstnavatele. Aby byla společnost na trhu práce konkurenceschopná, je nutné, aby věnovala pozornost finančnímu zaměstnaneckému balíčku a pravidelně jej aktualizovala (Barrow & Mosley, 2005).

Kromě mzdy se zaměstnavatelé snaží své pracovníky motivovat i jinými zaměstnaneckými výhodami – benefity. Samotný balíček benefitů firma pro zaměstnance vybírá podle toho, co jim tím chce sdělit. Lze zůstat u tradičních plnění, jako jsou vytváření funkčního a zdravého pracovního prostředí, vzdělávání,

rekvalifikace, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, ... Nebo lze zařadit i nové trendy z oblasti benefitů, mezi které patří příspěvky na jazykové kurzy, vitamínové balíčky, příspěvky na speciální zdravotní služby sick days, free days atd. (Brůha & Dominik et al, 2018).

Pracovní prostředí

Bylo dokázáno, že existuje pozitivní vztah mezi pracovním prostředím a náladou zaměstnanců. Lidé pracující v moderním, hezky zařízeném prostředí se obecně cítí spokojenější. V ideálním případě by pracovní prostředí mělo opět podtrhovat firemní hodnoty (Barrow & Mosley, 2005).

1.4. Employee Value Proposition

Současný pracovní trh je řízen kandidáty, nikoli zaměstnavateli. To znamená, že si firma nevybírání talenty, ale oni si vybírají firmu. Proto je tak důležité odlišit se od konkurence a stát se „employer of choice“ (Martic, 2018).

Employee value proposition (dále jen EPV) – hodnotová propozice zaměstnavatele je soubor unikátních hodnot a výhod, kterými se firma snaží zaujmout uchazeče, odlišit se od konkurence a motivovat stávající zaměstnance. Tvoří základ pro Employer Branding, a aby splnil svůj účel, měl by vycházet z firemních hodnot, vize a mise. Zaměstnanci se cítí mnohem více motivovaní a angažovaní, pokud se EPV shoduje s jejich osobními cíli. Nejčastěji se mezi EPV řadí následující skupiny: odměna (finanční i nefinanční), práce (náplň, pestrost, work-life balance), firma (postavení na trhu, kvalita produktů, kultura, pověst), lidé (vedení, kolegové), příležitosti (kariéra, stabilita, vzdělávání) (Kolářková, 2016).

Obrázek 1.2 Employee value proposition.



Zdroj: Kolářková, M. (2016)

Definovat Employee value Proposition je komplexní proces, který lze zjednodušeně rozdělit do 4 kroků (Mrtić, 2018):

1. V první řadě je potřeba **definovat personu kandidáta**, jeho charakteristiky, dovednosti a rysy. Persona reprezentuje ideálního kandidáta, kterého chce firma zaujmout, najmout a udržet. Pro úspěšné definování persony kandidáta si nestačí pouze představit osobu vhodnou na danou pozici, ale představit si osobu, která bude zároveň perfektně sedět do organizační kultury.
2. Další krok obsahuje **definici hlavních komponentů EPV**, na základě následujících pomocných otázek:
 - Jaký rozsah platu a typy benefitů zaujme personu kandidáta?
 - Jaký druh kariérního rozvoje persona kandidáta hledá?
 - Jaká je nejlepší firemní kultura pro personu kandidáta?
 - Jaký druh pracovního prostředí by persona kandidáta ocenila?
3. Následně se ve třetím kroku provede **výzkum**, na základě kterého bude možné odpovědět na předchozí otázky. Cílovou skupinou by měli být jak současní zaměstnanci, tak aktivní i pasivní kandidáti odpovídající personě.
4. Na základě tří předchozích kroků už je možné specifikovat Employee value proposition, ale aby mohly být efektivně využity, je zapotřebí ještě provést **segmentaci a personalizaci EPV pro každou personu**.

2. Prvky značky zaměstnavatele – případové studie

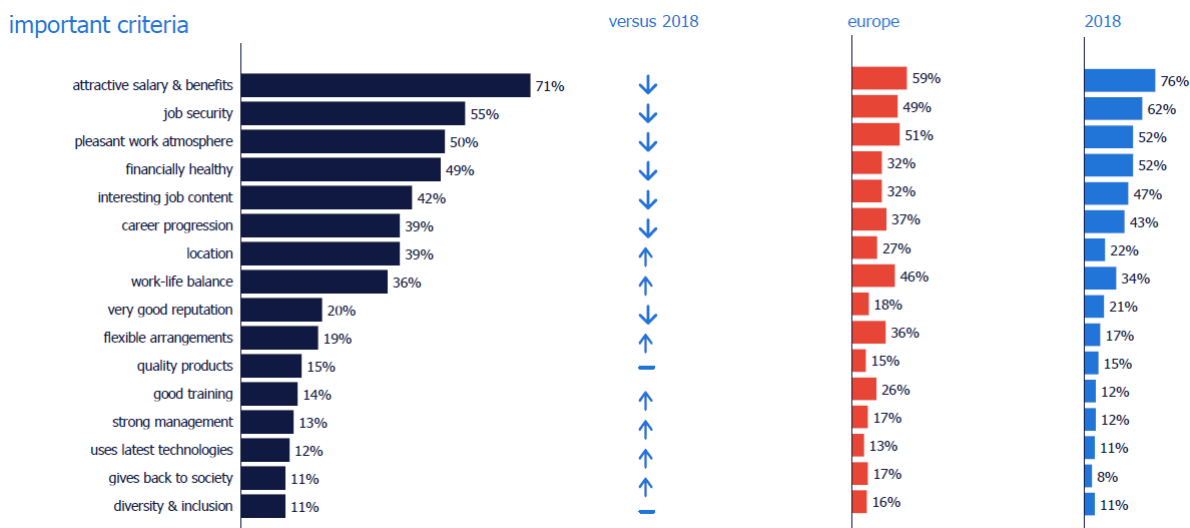
Společnost Randstad provedla v roce 2018 rozsáhlý výzkum zaměstnaneckých preferencí, kterého se zúčastnilo 175 000 pracujících z 30 zemí světa. Studie mimo jiné ukázala, že to, co zaměstnance do firmy přitáhne, už pro ně nemusí být dostatečný důvod, aby zůstali. Jinými slovy, výše platu může pomoci uchazeče získat, ale při rozhodování, zda ve firmě zůstat, jsou důležitější jiné faktory, jako bezpečnost práce, work-life balance, umístění kanceláře, nadřízený, atmosféra v týmu atd.

Následující graf 2.1 zobrazuje atributy, které jsou obecně důležité pro potenciální zaměstnance v České republice. Data ukazují, že oproti celoevropskému výsledku jsou pro Čechy mzda a benefity stále velmi důležité. Ovšem zdá se, že i do České republiky pomalu přichází trend poklesu důležitosti finančního ohodnocení a růstu významu ostatních faktorů jako work-life balance, flexibilní pracovní doba, možnost vzdělávání, společenská odpovědnost atd. (Randstad, 2018).

V globálním měřítku dokonce celých 40 % respondentů nezahrnulo plat a benefity mezi prvních 5 nejdůležitějších faktorů (Randstad, 2018).

Mezi hodnocená kritéria pro tento výzkum byla zařazena: mzda a benefity, jistota zaměstnání, příjemná pracovní atmosféra, finanční zdraví, zajímavá náplň práce, kariérní růst, lokalita, vyváženost pracovního a osobního života, reputace firmy, flexibilita, kvalitní produkty, vzdělávání a rozvoj, silný management, užívání nejmodernějších technologií, sociální odpovědnost a diverzita a inkluze.

Obrázek 2.1 Co potenciální zaměstnanci požadují; nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele v České republice.

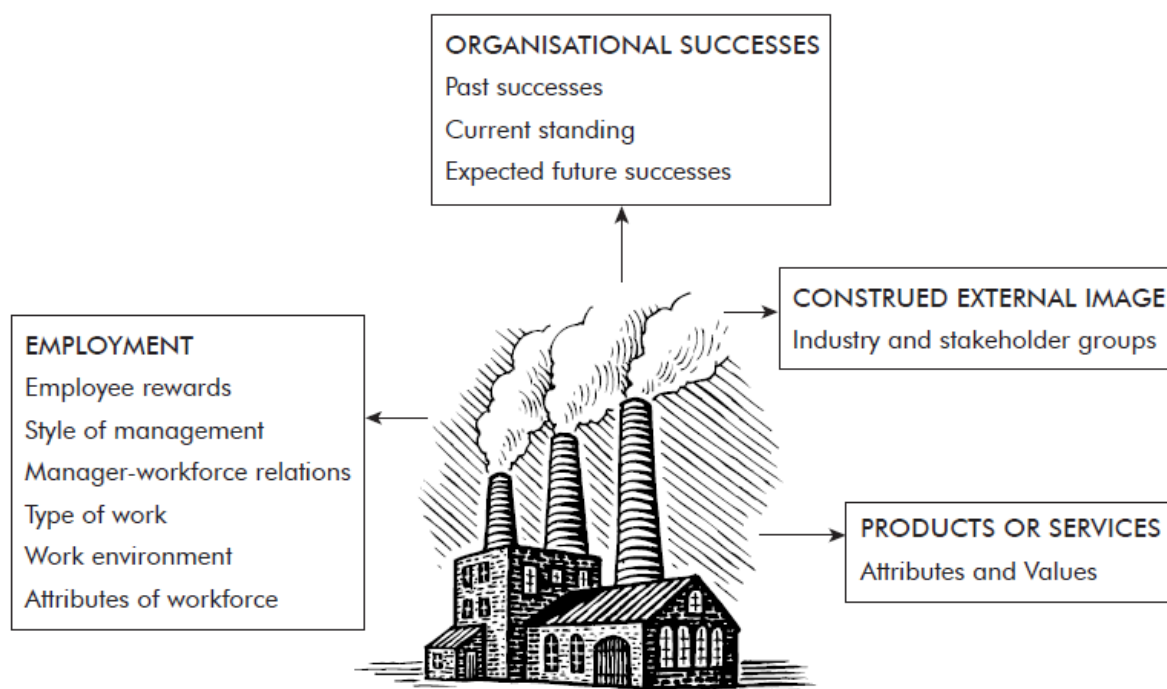


Zdroj: Randstad (2018)

Jeden z dalších výzkumů provedli Maxwell, R., a Knox, S. (2009) s cílem identifikovat kategorie atributů, které dělají značku zaměstnavatele atraktivní pro současné zaměstnance, a vysvětlit tak, co zaměstnance motivuje k tzv. „live the brand“ (žít značkou) při kontaktu s externími stakeholdery. Do výzkumu bylo zapojeno pět organizací z různých odvětví (nezisková sportovní organizace, filmová produkční společnost, analytická společnost a post-graduální vzdělávací institut). Výsledky

ukázaly, že nejenom že se liší u jednotlivých společností atributy, které dělají značku zaměstnavatele atraktivní, ale liší se i vnímání důležitosti sdílených atributů mezi organizacemi, např. zaměstnanci filmové produkční společnosti vnímají striktní pravidla jako atraktivní, zatímco ve sportovní organizaci je tomu naopak. Autoři na závěr doporučují manažerům při budování značky zaměstnavatele začít průzkumem mezi zaměstnanci, na základě kterého budou schopni identifikovat, co zaměstnanci považují na organizaci za atraktivní. To jim dá jistotu, že značka zaměstnavatele reflektuje potřeby a zájmy zaměstnanců stejně jako jedinečnou identitu organizace. Tento přístup ale vyžaduje proces sběru, analýzy a interpretace dat, který je podstatně nákladnější a časově náročnější než pouhé kopírování „best practices“ od ostatních. Na druhou stranu studie prokázala, že kategorie atributů, které zaměstnanci považují za důležité, jsou konzistentní a předvídatelné skrz různá odvětví. Z toho vyplývá, že manažeři nemusí dělat rozsáhlý výzkum zahrnující všechny aspekty značky zaměstnavatele, ale můžou se zaměřit pouze na prokázaně konzistentní kategorie, popsané na obrázku 2.2.

Obrázek 2.2 Kategorie a podkategorie atributů, které ovlivňují vnímání atraktivity značky zaměstnavatele z pohledu současných zaměstnanců.



Zdroj: Maxwell, R. & Knox, S. (2009)

Prvky důležité pro současné zaměstnance jsou rozděleny do čtyř kategorií: pracovní podmínky, úspěch organizace, vnější image a produkty (popř. služby). Do kategorie pracovní podmínky patří atributy: odměna zaměstnance (plat, benefity, vzdělávání, možnost kariérního růstu), styl managementu (pravidla odměňování, očekávání ze strany manažerů, schopnost manažerů reagovat na potřeby a přání zaměstnanců, stupeň byrokracie), vztah managementu a zaměstnanců (důvěra, úcta), typ práce (různorodost, výzvy), pracovní prostředí (pracovní tempo, umístění kanceláře, sociální dynamika), pracovní síla (diverzita zaměstnanců jako celku, charakteristika typického zaměstnance). Další kategorie úspěšnost organizace byla rovněž označována jako velmi

důležitá pro atraktivitu značky zaměstnavatele, stejně jako image prezentovaná navenek a produkt nebo služba, kterou firma nabízí (Maxwell & Knox, 2009).

Příkladem silné značky zaměstnavatele s propracovanou personální strategií je společnost IKEA. Švédský výrobce moderního nábytku a dekorací pochopil důležitost budování značky zaměstnavatele v momentě, kdy se rozhodlo o expanzi. Neustále se snaží zlepšovat pracovní podmínky a zajistit, aby byly naplňovány osobní cíle všech zaměstnanců. Receptem IKEA na silnou značku zaměstnavatele jsou zejména dvě věci: fokus a konzistence (Hovorka, 2019). Hlavními body IKEA strategie, které je třeba v souvislosti se značkou zaměstnavatele zdůraznit jsou:

- **Obsazování klíčových pozic interními zdroji;** hlavní myšlenkou je, že do středních manažerských pozic jsou vybíráni především lidé zevnitř, kteří firmu dobře znají a tzv. v ní vyrostli. Pro zaměstnance je tento přístup velmi motivační, protože vidí, že firma podporuje kariérní růst. Zároveň ale ví, že nic z toho není zadarmo, a zaměstnanci aspirující na povýšení do středního managementu jsou vybíráni na základě development centra. V roce 2018 bylo 70 % klíčových pozic obsazeno interními zaměstnanci (Hovorka, 2019).
- Místo trainee programů mají **potential development program**, kde lidé dostávají rovnou odpovědnost, protože podle nich se bez odpovědnosti člověk nic nenaučí (Hovorka, 2019).
- **Diskuse s lidmi;** v IKEA si uvědomují, že zdrojem inovací jsou lidé, a proto svoje zaměstnance podporují, aby se zapojovali do změn, přinášeli vlastní nápady, a zároveň novinky mezi sebou sami šířili a kolegům vysvětlovali. Rozhodnutí dělané na bázi diskuse velké skupiny lidí sice trvá déle, ale jakmile se dohodnou, je to rozhodnutí silné a sjednocuje (Hovorka, 2019).
- **Hodnoty jsou důležitější než životopis;** schopnosti a dovednosti člověk získá, ale hodnoty a charakter si přináší a jen těžko se můžou změnit. V IKEA věří, že jsou schopni zaměstnance naučit prakticky cokoliv. Ale pokud člověk jako osobnost do společnosti nezapadne, většinou velmi brzy odejde sám (Hovorka, 2019). Lars-Erik Fridolfsson, Talent Manažer prohlásil: „Hodnoty a postoje jsou důležitější než životopis“.
- **Budování komunity;** pomáhají lidem objevovat jejich styl učení, používají typologie osobnosti, aby zaměstnanci dokázali poznat sami sebe i ostatní a naučit se spolu efektivně spolupracovat. Odstartovali také projekt Human Library, kde se ukazují příběhy lidí z kraje společnosti, a tím boří předsudky. Rovněž proběhla soutěž IKEA VALUE HEROES, do které každý mohl nominovat jednoho z kolegů s jeho největším snem, následně se vybralo 10 vítězů, kterým firma sen splnila (Hovorka, 2019).
- **Rozvoj zaměstnanců;** na každého zaměstnance nahlíží jako na talent. Pomáhá jim najít silné stránky a rozvíjet je. Myšlenkou lidských zdrojů je „dát poctivým a přímým lidem možnost rozvoje osobního i profesního života, a společným úsilím vytvářet lepší každodenní život pro sebe i zákazníky (Novotná, Onderka, 2018)“.

Výsledkem tohoto přístupu a péče o zaměstnance bylo, že v posledním průzkumu 93 % lidí řeklo, že jsou inspirováni zůstat a rozvíjet se v IKEA! Podobně vysokým číslem se může pochlubit jen málokterá společnost (Hovorka, 2019).

2.1. Interní Employer Branding

První zmínka o konceptu interního Employer Brandingu (v té době ještě nebyl znám termín Employer Branding) se datuje do 90. let 20. století. Studie Internal Marketing, the key to External marketing success, řeší rostoucí vliv interního marketingu na úspěch organizace. Interní marketing definuje jako propagaci firmy a jejích produktů nebo produktových řad svým zaměstnancům (Greene, Walls, & Schrest, 1994). Greene vychází z toho, že pokud firma podniká v oblasti služeb, je důležitá informovanost a angažovanost zaměstnanců víc než například v oblasti výroby. Službu nelze zcela oddělit od prodejce a zákazník hodnotí komplexní službu včetně jejího poskytovatele, je tudíž potřeba na zaměstnance nahlížet jako na interního zákazníka a na jeho práci jako na interní produkt (Ewing, Pitt, De Bussy & Berthon, 2002). Pouze spokojený a motivovaný interní zákazník (zaměstnanec) může firmě přinést spokojené externí zákazníky a přispět k úspěchu firmy jako celku.

Důležitou složkou značky zaměstnavatele, která se velkou měrou podílí na tvorbě firemní kultury pomocí aktivního zapojení všech zaměstnanců, je interní komunikace. Bylo prokázáno, že kvalitní komunikace zvyšuje angažovanost zaměstnanců a celkovou výkonnost společnosti. Aby byla interní komunikace účinná, je potřeba zajistit, aby podstatná sdělení byla jasně a konzistentně formulovaná a byla doručena správným způsobem ve správný čas. Podle typu sdělení je potřeba zvážit, jaký komunikační kanál použít. Kanály používané především pro doručení informací zaměstnancům jsou: email, nástěnka, zaměstnanecký magazín, plakát. Mezi kanály, které už umožňují diskuzi a vysvětlení patří: video konference, roadshow, staff meeting, konference, obězník, newsletter, face-to-face komunikace, instruktáž, telefonní hovory, návštěva managementu, cross-functional meeting, setkání zaměstnanců. Pro sdílení většího množství informací jsou vhodné např. intranet, školení, semináře, zaměstnanecké průzkumy. Všechny komunikační aktivity by měly být monitorovány a hodnoceny z hlediska efektivnosti a dosažení výsledku sdělení (Choudhary, 2009). Další nástroje budování interního Employer Brandingu jsou popsány v podkapitole 2.3. Employer Brand Management.

2.2. Externí Employer Branding

Jedna z prvních zmínek o externím Employer Brandingu rovněž sahá do 90. let 20. století, kdy se ale studie a literatura omezovaly pouze na identifikaci potenciálních zaměstnanců jako cíle Employer Brandingu (Hochegger, 2014).

Výběr externích komunikačních kanálů závisí na tom, na jakých místech se pohybují a vyhledávají informace cílové skupiny potenciálních zaměstnanců. Tomáš Sládeček (2017) zmiňuje jako 4 nejdůležitější kanály následující:

- Sociální sítě – sociální sítě v čele s Facebookem, Instagramem a LinkedInem představují největší potenciál pro masové oslovení lidí. Především mladí lidé kontrolují sociální sítě i několikrát denně.
- Pracovní portály – poskytují uchazečům o zaměstnání přehledný seznam velkého množství pracovních nabídek, které mohou mezi sebou velmi snadno podle různých kritérií porovnávat. Firmy musí vzít v úvahu oblíbenost

podobných portálů a prezentovat tam nejen pozice, které momentálně potřebují obsadit, ale i firmu a její kulturu.

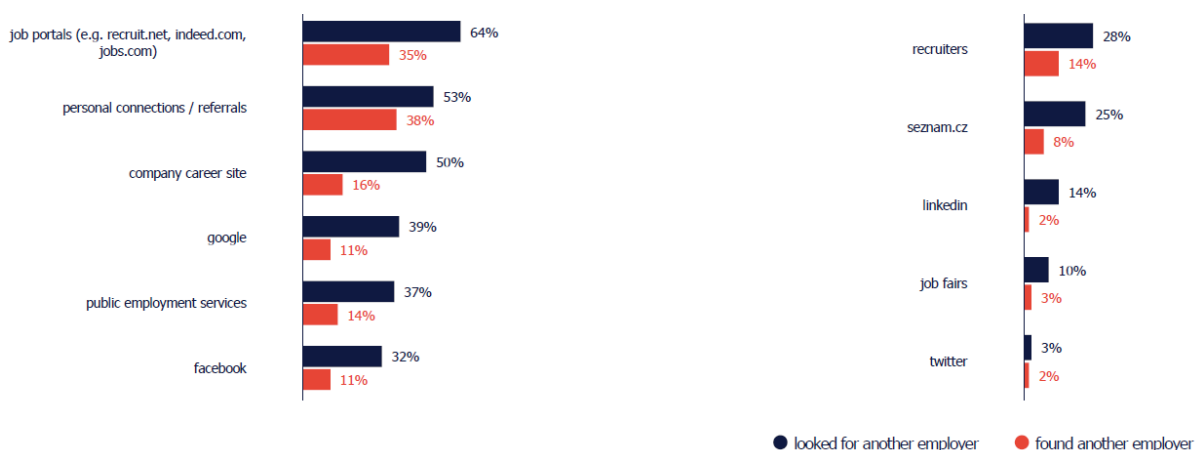
- Eventy – akce pořádané pro zaměstnance i veřejnost jsou dalším oblíbeným nástrojem, který pomáhá shromáždit velké množství lidí s podobnými zájmy a následně je efektivně oslovit.
- Youtube kanál – je novým médiem s obrovským potenciálem. Video prezentace umožňuje hravou formou představit kulturu a hodnoty společnosti, pracovní prostředí, historii atd. Velmi často ve videích účinkují samotní zaměstnanci a vysoce postavení manažeři, což přidává informacím na důvěryhodnosti.

Další nástroje, které lze využít při komunikaci s veřejností:

- Public Relations;
- venkovní reklama;
- kariérní stránky společnosti;
- spolupráce se školami (studentské stáže, kooperace na absolventských pracích);
- CSR aktivity;
- soutěže;
- pracovní veletrhy;
- dny otevřených dveří.

Jedna ze studií externího Employer Brandingu byla provedena společností Randstad v České republice (2018). Výsledky ukazují, že nejčastěji používané komunikační prostředky pro hledání zaměstnání jsou pracovní portály, reference a doporučení známých, kariérní stránky firem, google, veřejné služby zaměstnanosti, facebook, lovci mozků, seznam, LikedIn, pracovní veletrhy a twitter. Překvapením je umístění portálu LinkedIn, kdy 14 % respondentů uvedlo, že síť používá pro vyhledávání pracovních příležitostí a pouhá 2 % respondentů touto cestou zaměstnání našla.

Obrázek 2.3 Komunikační kanály používané pro hledání informací o zaměstnavateli v České republice.

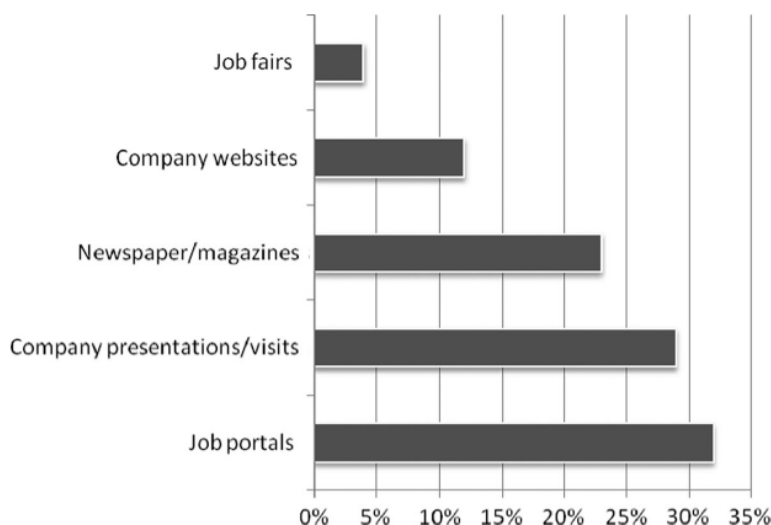


Zdroj: Randstad (2018)

Další studii externího Employer Brandingu provedli Neeti Leekha Chhabra a Sanjeev Sharma mezi studenty posledního ročníku Indického Institutu managementu v Delhi. Prvním cílem práce bylo identifikovat prvky, které dělají značku zaměstnavatele

atraktivní, a na základě dotazování je seřadili podle důležitosti následovně: firemní kultura, značka, odměňování, náplň práce, vzdělávání a rozvoj, možnost kariérního růstu a míra odpovědnosti. Zároveň zjistili, že existuje silná korelace mezi silnou image firmy a ochotou ucházet se v dané firmě o zaměstnání. Dále se studentů, jakožto potenciálních zaměstnanců ptali, jaké komunikační kanály pro propagaci značky zaměstnavatele preferují. Mezi indickými studenty jsou považovány za nejlepší nástroj propagace volných pozic pracovní portály. 29 % studentů uvedlo jako preferenční kanál firemní prezentace a návštěvy. Trochu překvapivé se zdá být pořadí novinové inzeráty, webové stránky společnosti a až v poslední řadě pracovní veletrhy (Neeti & Shama, 2014).

Obrázek 2.4 Preferované komunikační kanály pro propagaci značky zaměstnavatele.



Zdroj: Neeti, L. C. & Sharma, S. (2014)

Základem úspěšného náboru jsou dobře strukturované a dostupné informace nejen na vlastních kariérních stránkách, ale i na sociálních sítích, protože 75 % uchazečů o zaměstnání si hledá informace o firmě a její kultuře ještě předtím, než se vůbec přihlásí do výběrového řízení (Sládeček, 2018).

3. Přínosy a měření Employer Brandingu

3.1. Přínosy Employer Brandingu

Přínosy silné značky zaměstnavatele byly už nesčetněkrát prokázány v různých studiích. Podle Hovorky (2017) jsou hlavními přínosy schopnost přitáhnout správné lidi, zapojit je do firemního poslání a motivovat k výkonu a v neposlední řadě je ve firmě udržet.

„Silná značka zaměstnavatele působí jako výrazná segmentační proměnná. Zvýšená atraktivita firmy u konkrétních segmentů pracovníků znamená také výhodu v silnější vyjednávací pozici firmy. Zefektivňuje celý náborový proces, přispívá k nižší fluktuaci, posilování loajality a vyšší míře ztotožnění se se strategickými cíly firmy (Brůha et al, 2018).“

Angažovanost

„K angžovanosti dochází, když jsou lidé oddaní své práci. Mají zájem o to, co dělají a skutečně je to vzrušuje (Armstrong, 2007).“ Faktorů, které působí na míru angažovanosti zaměstnanců je několik. Patří mezi ně vztah s manažerem a kolegy, uznání za přínos, zajímavost a rozmanitost práce, stupeň autonomie, celistvost a významnost pracovního úkonu (Armstrong, 2007).

Dalším důležitým faktorem pro zaměstnance, který přispívá k jeho spokojenosti, je míra naplnění očekávání vytvořených ještě před nástupem. Firma se nějakým způsobem prezentuje na veřejnosti, něco uchazečům slibuje, ale ve výsledku je nejdůležitější, zda očekávání odpovídají realitě. Pouze v takovém případě je zaměstnanec ochotný doporučit zaměstnavatele jako dobré místo pro práci.

Dalším velmi důležitým motivátorem, který zvyšuje angažovanost, spokojenost a loajalitu je průnik organizačních a osobních cílů. Proto organizace usilují o identifikované zaměstnance. Pokud se pracovník ztotožní se zájmy a hodnotami organizace, projeví se to v jeho úsilí maximálně přispět k naplnění cílů organizace. Organizační cíle pak chápe jako svoje vlastní (Kociánová, 2010).

V posledních letech se v mnoha firmách začal provádět interní průzkum spokojenosti, kde se mají zaměstnanci možnost vyjádřit, co je na práci a pracovním prostředí těší, nebo naopak co považují za problematické, a případně navrhnout změny, které by zlepšily pracovní podmínky a přispěly tak k vyšší spokojenosti. Firma tím dává zaměstnancům najevo, že se zajímá o jejich názory, zájmy a potřeby, a zaměstnanci to v drtivé většině vnímají velice pozitivně.

Efektivnější proces získávání zaměstnanců

Podle výzkumu Randstad (2018) firmy s pozitivní pověstí dostávají dvakrát více žádostí o práci než firmy s negativní pověstí. Nejde ale jen o množství uchazečů, kteří se na otevřenou pozici přihlásí, ale především o jejich kvalitu. Jak již bylo zmíněno dříve, silná značka zaměstnavatele se mimo jiné vyznačuje tím, že k sobě přitahuje správné lidi, kteří sdílí základní hodnoty společnosti.

Úspora nákladů a nižší míra fluktuace

Úspora nákladů je dalším důsledkem silné značky zaměstnavatele. Oblast s největším potenciálem pro snížení nákladů je nábor nových zaměstnanců. Podle studie společnosti AON, náhrada řadového zaměstnance firmu stojí odhadem polovinu jeho ročního platu, náhrada středního managementu jeden a půl ročního platu a v případě vrcholového managementu dokonce dva a půl ročního platu (Barrow & Mosley, 2005). Z toho vyplývá, že nižší míra fluktuace zaměstnanců přispívá ke snížení nákladů, což je důsledek silné značky zaměstnavatele.

Největší pravděpodobnost odchodu zaměstnance z firmy je během prvních několika měsíců, proto je důležité věnovat dostatečnou pozornost uvádění pracovníků do organizace (Armstrong, 2007).

Ke snížení fluktuace podle poradenské firmy pro personalistiku McRoy přispívá dodržování dohod, komunikace se zaměstnanci, rozvíjení týmové spolupráce, stanovení jasných pravidel mezi manažery a zaměstnanci, vize a atmosféra na pracovišti (Brůha et al, 2018)

Dalším velkým finančním břemenem jsou náklady za nemocné zaměstnance zahrnující přímé náklady na nemocenskou i nepřímé náklady jako výrobní ztráty, narušení výroby, snížení efektivity a ztracené příležitosti. Společnost ISR zjistila, že firmy (převážně z bankovního sektoru) s nadprůměrně angažovanými zaměstnanci mají až o 14 % nižší míru nemocnosti (Barrow & Mosley, 2005).

Zároveň z výzkumu Randstad (2018) vyplynulo, že firmy se špatnou pověstí (tedy slabou značkou zaměstnavatele) investují až o 10 % finančních prostředků více do procesu nábory než firmy s dobrou pověstí.

Zákaznická spokojenost

Společnosti poskytující služby ať už jako hlavní činnost, nebo jako doplněk k prodeji produktů, pochopily, že zákaznická zkušenost je do velké míry ovlivněna chováním zaměstnanců. Proto je důležité, aby zaměstnanci nejenom pochopili zákaznickou hodnotu, kterou poskytují, ale aby v ideálním případě skutečně „žili značkou“. Mnohé studie včetně té britské „From People to Profits“ prokázaly, že existuje silný vztah mezi angažovaností zaměstnanců, spokojeností zákazníků a prodejem (Barrow & Mosley, 2005).

Finanční přínosy

Silná značka zaměstnavatele podporuje angažovanost zaměstnanců, ta vede k vyšší výkonnosti a produktivitě práce a konečným důsledkem je zlepšení hospodářského výsledku. Podle studie The Sears, 4% nárůst zaměstnanecké spokojenosti znamená nárůst příjmů z prodeje až \$200 milionů. Z jiného výzkumu provedeného společností ISR zase vyplynulo, že 10% zlepšení angažovanosti zaměstnanců přinese 2,5% nárůst prodeje (Barrow & Mosley, 2005). Ať už výsledky studií ukazují jakákoli čísla, drtivá většina se shoduje, že vyšší úroveň angažovanosti zaměstnanců vede k vyšší finanční výkonnosti podniku nehlédě na to, v jakém sektoru podniká.

3.2. Měření Employer Brandu

Aby bylo řízení značky zaměstnavatele kompletní a bylo možné posoudit dopady investice do této nové oblasti, je potřeba je měřit. Možností, jak měřit účinnost Employer Brandingu existuje celá řada, od celých systémů ukazatelů až po jednoduché dílčí parametry. Vedle klasických finančních metrik, jako jsou celkové úspory, návratnost investice, Petr Hovorka ve svém článku „Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření (2017) popisuje následujících 12 možných parametrů, přičemž pro komplexní obraz doporučuje využít 3-5 z nich.

Career-Page-Views. Kolik lidí shlédne kariérní stránky. Toto číslo samo o sobě nemá velkou vypovídací hodnotu. Zajímavé může být sledování vývoje ukazatele v čase, popřípadě sledování v závislosti na probíhajících marketingových kampaních a dalších akcích.

Career-Page-Applications. Pomocí jednoduchého výpočtu lze zjistit, kolik návštěvníků kariérních stránek se začne ucházet o místo ve firmě. I propagace firmy jako zaměstnavatele prostřednictvím vlastních webových stránek je součástí Employer Brandingu, kterou není radno podceňovat, protože webové stránky slouží jako první zdroj informací o firmě.

Candidates-per-Position. Dále lze sledovat, kolik uchazečů se hlásí na konkrétní pozici. Tady pozor, nižší hodnota parametru ještě nemusí znamenat problém. Pokud je v rámci Employer Brandingu vhodně definovaná persona zaměstnance a inzerát je správně formulován, nepřivede sice velké množství uchazečů, ale přivede kandidáty vhodné pro firmu a její kulturu. Zvýší se tak ukazatel Candidate-per-Hire a šetří náklady na nábor.

Time-to-Hire měří, kolik času je potřeba pro obsazení jedné pozice. Může sloužit spíše jako pomocný parametr.

Candidate-per-Hire říká, kolik uchazečů projde výběrovým řízením, než se obsadí jedna pozice. Jak již bylo zmíněno výše, silná značka zaměstnavatele přivede méně, zato správné uchazeče.

Cost-per-Hire ukazatel, je jedním z finančních ukazatelů, který vyjadřuje náklady na obsazení jedné pozice. Pokud je ale ve firmě vysoká fluktuace a nábor na jednu pozici probíhá opakovaně, je potřeba sledovat i například roční náklad.

Early-Life-Attrition, neboli kolik nováčků dobrovolně odejde do jednoho roku od nástupu. Ukazatel sleduje úspěšnost Employer Brandingu z trochu jiného pohledu. Protože cílem Employer Brandingu je „přitáhnout správné lidi“ jeví se jako logickým krokem sledovat, kolik nově přijatých zaměstnanců bylo skutečně pro firmu vhodných, a kolik se nedokázalo s firemní kulturou sžít a firmu opustili.

Attrition Rate hodnotí především úspěšnost interního Employer Brandingu, tedy aktivit prováděných za účelem motivace a udržení stávajících zaměstnanců. Měří kolik zaměstnanců (bez ohledu na to, jak dlouho ve firmě pracují) dobrovolně firmu opouští.

Engagement Rate měří kolik zaměstnanců je skutečně angažovaných. Obecně se uvádí, že angažovaní zaměstnanci jsou výkonnější a loajálnější než „pouze“ spokojení zaměstnanci. Míra angažovanosti je velmi důležitý ukazatel s vysokou vypovídací hodnotou. Vysoká angažovanost zaměstnanců pro firmu znamená nižší fluktuaci, vyšší produktivitu zaměstnanců, kteří navíc pravděpodobně budou o firmě šířit pozitivní word-of-mouth.

Employee Net Promoter Score říká, kolik zaměstnanců by firmu doporučilo jako zaměstnavatele. Pozitivní reference je jednou z nejcennějších a nejlevnějších reklam jak pro výrobky, tak pro firmu jako zaměstnavatele. Zde je vidět souvislost s předchozím ukazatelem, protože pouze spokojený zaměstnanec bude o společnosti šířit pozitivní slovo a spíše ji doporučí jako dobrého zaměstnavatele. Výhodou ukazatele Employee Net Promoter Score oproti Engagement Rate je nenáročnost sběru dat, kde se ptáte zaměstnanců jednou jedinou otázkou: Doporučil/a byste společnost XY jako zaměstnavatele svým známým/příbuzným?

Referral Rate vyjadřuje počet nováčků přicházejících na základě doporučení stávajících zaměstnanců. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím silnější je značka zaměstnavatele. Spousta firem za podobná doporučení dokonce stávajícím zaměstnancům vyplácí finanční odměny. Personalisté rádi využívají pro nábor doporučení stávajících zaměstnanců, jelikož jim to umožňuje se o kandidátovi ještě před pohovorem dozvědět podstatně více informací, např. o schopnostech, dovednostech, ale i o charakteru osobnosti. Existuje tu ale nebezpečí zkreslení informací referenční osobou a vytvoření předsudků dříve, než kandidát poprvé vejde do kanceláře.

Candidates-to-Pool měří, kolik lidí se do firmy hlásí, přestože není otevřená žádná pozice. I tento ukazatel poměrně dobře vystihuje, jaký Employer Brand společnost má.

Kucherov a Somokish (2016) představili koncept posuzující hodnotu značky zaměstnavatele skrz hodnocení jednotlivých aktiv Employer Brand equity, mezi které patří: znalost značky zaměstnavatele, asociace spojené se značkou zaměstnavatele, loajalita ke značce zaměstnavatele a reálné zkušenosti zaměstnanců.

Hodnocení výše zmíněných aktiv bylo provedeno na základě dvou dotazníkových šetření mezi hlavními dvěma cílovými skupinami značky zaměstnavatele. Aktiva „zaměstnanecká zkušenost“ a „zaměstnanecká loajalita“ byly hodnoceny současnými zaměstnanci. Ti například posuzovali pravdivost výroku „Doporučil bych přátelům svou firmu jako dobré místo pro práci.“ Oproti tomu „znalost značky zaměstnavatele“ a „asociace spojené se značkou zaměstnavatele“ byly v dotazníkovém šetření řešeny s potenciálními zaměstnanci, mezi které byli zahrnuti studenti posledního ročníku ekonomické vysoké školy a odpovídali na otázky typu „Znáte společnost X?“ nebo „Byla by pro Vás práce pro společnost X výzvou?“

Hodnocení jednotlivých aktiv značky zaměstnavatele se dosadí do následujícího vzorce, jehož výsledkem je celková síla značky zaměstnavatele.

$$E_{LB} = 0,25x + 0,25n + 0,25y + 0,25m$$

Kde:

E_{LB} – Employer Brand equity strenght (síla značky zaměstnavatele)

x – znalost značky zaměstnavatele

n – zaměstnanecká zkušenost

y – asociace spojené se značkou zaměstnavatele

m – zaměstnanecká loajalita

V závislosti na hodnotách jednotlivých aktiv, by se celková síla značky zaměstnavatele měla pohybovat v intervalu $<0,1>$. Podle výsledku se firma zařadí do jedné ze tří definovaných skupin:

1. Zelená zóna: silná značka zaměstnavatele ($E_{LB} > 0.75$).
2. Žlutá zóna: středně silná značka zaměstnavatele ($0.50 < E_{LB} < 0.75$).
3. Červená zóna: slabá značka zaměstnavatele ($E_{LB} < 0.50$).

V závěru své práce Kucherov a Somokish (2016) sestavili seznam doporučení, jak zlepšit úroveň jednotlivých aktiv pro firmy pohybující se ve žluté a červené zóně.

Obrázek 3.1 Doporučení pro zaměstnavatele pohybující se ve žluté nebo červené zóně.

Doporučení pro zaměstnavatele nacházející se ve "žluté" nebo "červené zóně"	
Síla značky zaměstnavatele	Doporučení
Nízká úroveň znalosti značky zaměstnavatele	Společnosti by v první řadě měly zavést nebo vylepšit nástroje sloužící ke zvýšení povědomí o značce zaměstnavatele u cílové skupiny, mezi které patří: sociální sítě, PR a reklamní kampaně, neformální komunikační nástroje.
Nízká úroveň asociace spojené se značkou zaměstnavatele	Aby uchazeči měli jasnou představu o práci ve společnosti, musí je zaměstnavatel seznámit s atributy značky zaměstnavatele, které dělají firmu atraktivní. Firmy by měli používat následující nástroje: kariérní stránky, korporátní značku, CSR, positioning značky zaměstnavatele.
Nízká úroveň zaměstnanecké zkušenosti	Pro zlepšení vnímání práce a pracovních podmínek zaměstnanci, by organizace měly používat následující atributy: jasná pravidla nábory a adaptační program, odměna za práci odpovídá odborným kompetencím a výkonu zaměstnance, kariérní plán, příjemné pracovní podmínky.
Nízká úroveň zaměstnanecké loajality	Nástroje zvyšující zaměstnaneckou loajalitu jsou: zaměstnanecký průzkum pro hodnocení loajality a úrovně angažovanosti zaměstnanců, na základě výsledků průzkumu můžou společnosti identifikovat oblasti ke zlepšení, posílení identity značky zaměstnavatele založené na firemní misi a hodnotách, každodenní plnění závazků vůči zaměstnancům vycházející jak z pracovní, tak psychologické smlouvy.

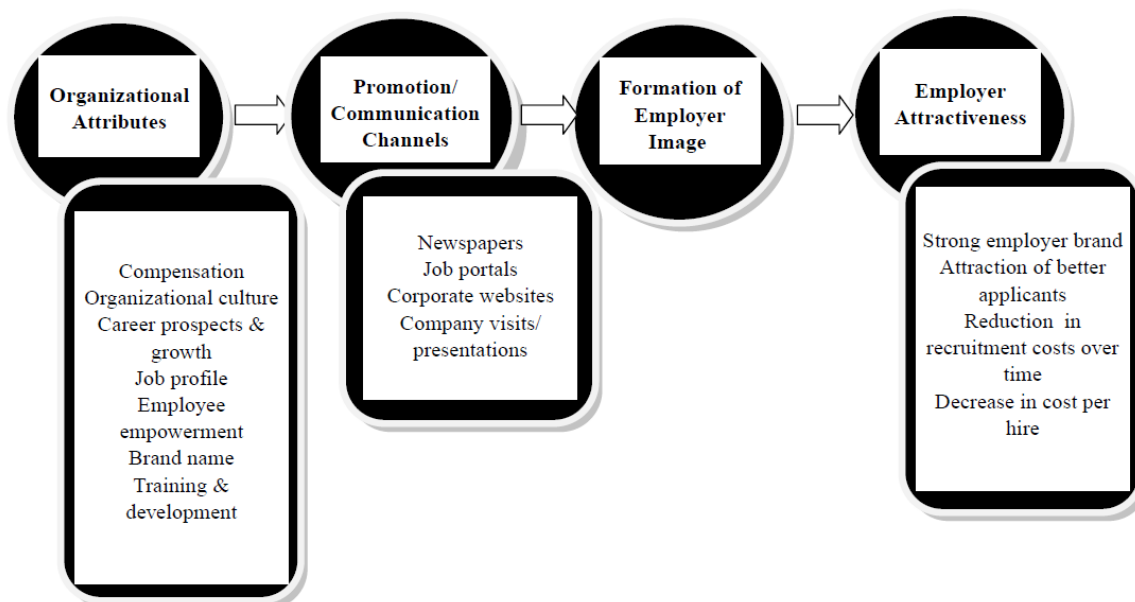
Zdroj: Kucherov, D. & Samokish, V. (2016), přeloženo autorkou

4. Postup budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je komplexní proces, který většina firem, obzvláště v českém prostředí, podceňuje a zjednodušuje. Strategie značky by měla oslovit různé skupiny stakeholderů, ale zároveň by měla šířit jednotné sdělení a Employee value proposition (Randstad, 2018).

Jak naznačuje následující diagram, při budování značky zaměstnavatele je potřeba začít analýzou firemních hodnot, ideologie a politiky. Jednotlivé prvky jsou následně komunikovány potenciálním zaměstnancům, pokud možno několika různými komunikačními kanály, tak aby bylo dosaženo pokrytí cílových segmentů. Znalost hodnot organizace budou mít za následek vznik značky zaměstnavatele v mysli potenciálních zaměstnanců, což v ideálním případě učiní z firmy atraktivního zaměstnavatele (Neeti & Shama, 2014).

Obrázek 4.1 Proces budování značky zaměstnavatele.



Zdroj: Neeti, L. C., & Sharma, S. (2014)

Názory na to, jaké jsou správné kroky budování silné značky zaměstnavatele se různí. Společnost Randstad navrhla následující postup:

1. Zjištění současného stavu značky zaměstnavatele

V první řadě je potřeba zjistit, jaký bude výchozí bod projektu. Jak je zaměstnavatel vnímán mezi zaměstnanci uvnitř firmy, kolik procent současných zaměstnanců je natolik spokojených, že by firmu doporučili svým známým nebo rodině. Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současně nabízenými benefity, stylem vedení, a v čem vidí největší problémy a nedostatky.

Stejná pozornost by měla být věnovaná analýze externímu vnímání značky zaměstnavatele a reputaci firmy jako celku.

Výsledkem prvního kroku je analýza silných a slabých stránek společnosti obsahující faktory jako celostátní nebo lokální pověst, mzdy, zaměstnancké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, perspektiva kariéry, umístění pracoviště a další (Armstrong, 2007).

2. Zhodnocení konkurence

Vždy je dobré porovnání s konkurencí. Pokud je konkurent na trhu práce úspěšnější, není od věci nechat se účinnými praktikami inspirovat, nebo naopak se vyvarovat těm neúčinným a poučit se z neúspěchu.

3. Vytvořit strategii značky zaměstnavatele

V dalším kroku se stanoví ideální stav, jak má být firma vnímána veřejností, potenciálními a současnými zaměstnanci, a jakými konkrétními aktivitami toho dosáhnout. Na základě předchozích průzkumů se určí hlavní pilíře značky zaměstnavatele, definuje se Employee value proposition (blíže popsané v kapitole 2.4. Employee Value Proposition) a určí se komunikační kanály, kterými se nová značka zaměstnavatele bude šířit.

4. Implementace značky zaměstnavatele interně a následně externě

Prvním krokem je seznámení současných zaměstnanců s novou strategií, EPV, případnými změnami a vysvětlení důvodů změn. Jakmile je nová strategie zaměstnanci pochopena a přijata, může se začít komunikovat směrem ven z firmy.

5. Měření a vyhodnocování výsledků, vylepšování

Každý projekt by měl mít dopředu nastavené jasné a měřitelné cíle včetně způsobu jejich zhodnocení. Jakým způsobem lze měřit efektivitu Employer Brandingu je podrobně popsáno v kapitole 4.2. Měření Employer Brandu. Employer Branding je dlouhodobou strategií a je potřeba počítat s tím, že první výsledky se můžou dostavit až v delším časovém horizontu.

Ve výše zmíněných fázích není zmíněn důležitý bod získání podpory vedení, což v mnohých případech může být největší problém a může celý projekt ohrožit, ne-li zastavit. Právě vedení společnosti určí, jaký objem finančních prostředků se do projektu investuje a zároveň vedení by mělo být vzorem a „hlavou“ firemní kultury (Hovorka, 2016).

Pro zajištění dlouhodobě úspěšné značky zaměstnavatele nestačí pouze nastavit strategii a měřit výsledky. Průzkumy mezi potenciálními a současnými zaměstnanci by měli probíhat v pravidelných intervalech, protože preference lidí se mění na základě životního cyklu, ekonomické situace a strategie značky zaměstnavatele by tyto změny měla reflektovat.

5. Budoucnost konceptu Employer Brandingu

Za posledních 20 let se objevilo velké množství nových manažerských disciplín a konceptů, mezi které patří i koncept Employer Brandingu. Mnohé z těchto nápadů se nesetkaly s úspěchem a skončily ve slepé uličce. Otázkou je, zda koncept Employer Brandingu potká stejně nepříznivý osud a stane se pouhým bláznivým výstřelkem, nebo zůstane nepostradatelnou součástí teorie managementu. Mosly a Barrow (2005) popsali 3 důvody, proč si myslí, že Employer Branding je koncept, který rozhodně nezanikne.

1. Organizace stále častěji chápou, že nelze brát angažovanost a loajalitu zaměstnanců jako samozřejmost. Už nestačí spoléhat, že budou lidé vděčně pracovat a na slovo poslouchat zaměstnavatele jen proto, že jim dává slušnou práci. Vedoucí společnosti si začínají uvědomovat, že zaujmout správné lidi, povzbudit je, aby zůstali loajální, a pracovali, jak jen nejlépe dovedou, vyžaduje soustavný zaměstnanecky orientovaný přístup zaměřený na benefity. Závěrem tedy je posílit řízení značky, pro kterou tito lidé pracují – značku zaměstnavatele (Barrow & Mosley, 2005).
2. Employer Brand poskytuje efektivní propojení mezi HR, interní komunikací a marketingem. Personální oddělení bylo v minulosti vnímáno spíše jako administrativní středisko a nákladová zátěž podniku, než jako důležitá složka napomáhající tvorbě a poskytování hodnoty. To se ale rychle mění a firmy si začínají uvědomovat důležitost procesu náboru, udržení a rozvoje správných zaměstnanců. Jako první si důležitost zapojení zaměstnanců uvědomili v sektoru služeb, kde je spokojenost a loajalita zákazníků vázána na poskytovatele (zastoupeného zaměstnancem). Růst těchto aktivit je stále více v souladu s přístupy a hodnotami, které se uplatňují v marketingu a řízení značky (Barrow & Mosley, 2005).
3. Employer Brand čerpá z disciplíny, která prokázala trvalou hodnotu na trhu. Branding a brand management se postupně vyvíjí, ale hlavní principy disciplíny zůstávají stále stejné. Nejdůležitějším důvodem, proč koncept Employer Brandingu bude mít své místo v manažerské teorii i do budoucna je, že momentálně neexistuje efektivnější přístup pro řízení a udržení angažovanosti a loajality zaměstnanců. HR může leccos nabídnout marketingu, stejně jako marketing HR. Obě strany se od sebe můžou navzájem učit, a profitovat z toho na konci bude celá firma (Barrow & Mosley, 2005).

Studie World Most Attractive Employers 2019 společnosti Universum (2019) identifikovala následující nejnovější trendy ve společnosti:

- Studenti začínají pociťovat nejistotu ohledně zdraví globální ekonomiky, což se projevuje ve zvýšení preference jistoty zaměstnání před ostatními atributy, a to především u žen.
- Klesá ochota stěhovat se za zaměstnáním do zahraničí, a zároveň roste preference lokálních zaměstnavatelů před mezinárodními firmami, nebo je u mezinárodních firem vyžadován lokální rozměr.

- Srovnání generace Y a Z ukazuje, že generace Z je více účelem řízená a podnikatelská než generace Y.
- V poslední dekádě vynakládají spíše „mužská“ odvětví více úsilí, aby přilákaly i talentované ženy, což se jim daří. Například technologická odvětví a bankovníctví zaznamenaly výrazný nárůst zájmu žen.
- Ze stejného výzkumu rovněž vyplynulo, že nejdůležitější komunikační kanály současnosti jsou sociální média a webové stránky společnosti, ale studenti také vyžadují přítomnost zaměstnavatele na školách a v kampusech, což je zajímavé zjištění, protože jiné výzkumy zase ukazují, že zaměstnavatelé nemají v plánu do této oblasti investovat (WMAE, 2019).

6. Představení a historie společnosti Atlas Copco

Obrázek 6.1 Logo společnosti Atlas Copco.

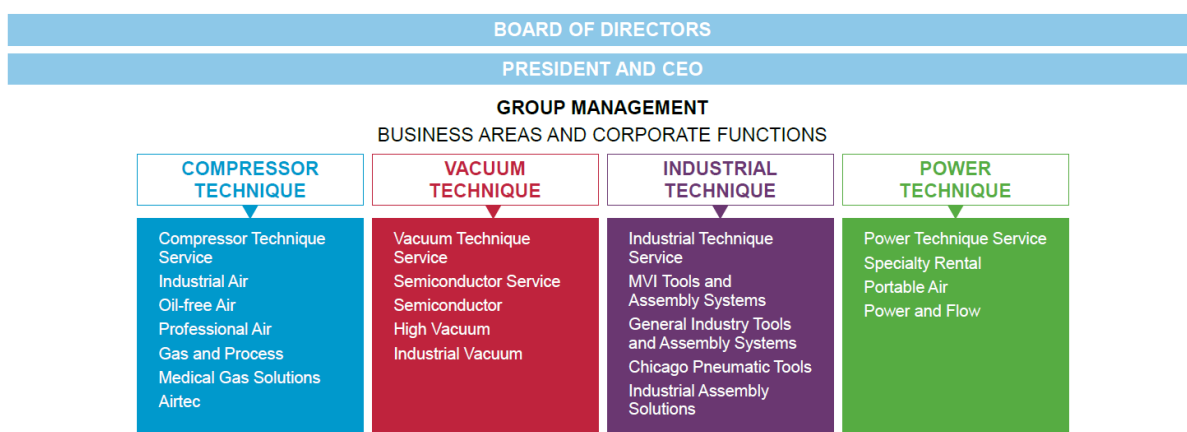


Zdroj: Webové stránky společnosti Atlas Copco

Společnost Atlas Copco je přední světový poskytovatel řešení zaměřených na trvale udržitelnou produktivitu. Svým zákazníkům dodává vysoce technicky vyspělé kompresory, řešení pro vyvíjení a využívání vakua, generátory, systémy úpravy vzduchu, elektrické nářadí a montážní systémy. Při vývoji svých výrobků a služeb kladе maximální důraz na produktivitu, energetickou účinnost, bezpečnost a ergonomii. Společnost sídlí ve švédském Stockholmu a do rozsahu její celosvětové působnosti spadá více než 180 zemí světa. V roce 2019 měla společnost Atlas Copco po celém světě přibližně 34 000 zaměstnanců, z toho přibližně 800 v České republice (Interní materiál A).

Atlas Copco je založena na principu decentralizace. Je rozdělena do 4 oddělených oblastí podnikání a 28 divizí, které jsou ale stále úzce propojeny díky společné vizi, identitě, organizační kultuře a základním hodnotám. Všechny jednotky sdílí portfolio značek, zdroje, best practices a leadership model (Výroční zpráva Atlas Copco).

Obrázek 6.2 Organizační struktura Atlas Copco.



Zdroj: Atlas Copco Annual report 2018

6.1. Historie Atlas Copco Group

Společnost Atlas byla založena ve švédském Stocholmu v roce 1873. U jejího zrodu stáli železniční inženýr Eduard Fränckel, finančník Divid Otto Francke a bankéř André Oscar Wallenberg. V té době Švédsko zažívalo ekonomický rozvoj a začala se budovat moderní rozsáhlá železniční síť. Cílem Atlasu bylo nabídnout všechny typy materiálů, nářadí a vybavení pro stavbu a následný provoz železničního systému (atlascopco.com).

V prvních třech letech firma dosahovala slušného zisku, když obstarávala třetinu dodávky železničních kolejnic pro Švédské dráhy. V roce 1876 ale rychlost stavby nečekaně zpomalila, což pro Atlas znamenalo snížení objednávek a následovali roky ve ztrátě, které společnost zvládla jen díky finanční pomoci rodiny Wallenbergů (atlascopco.com).

Když společnost převzal Knut Agathon Wallenberg, najal nového generálního ředitele Oskara Lamma, který započal strategický obrat směrem k modernějším produktům jako parní stroje a kotle. Zařízení firmy prošlo modernizací a bylo doplněno o nové stroje. V roce 1890 prošla společnost zásadní restrukturalizací a začala se prezentovat pod novým jménem Nya Atlas (v překladu Nový Atlas) (atlascopco.com).

Začátkem 90. let 19. století navštívil inženýr Gustav Ryd Anglii a USA, odkud přivezl pneumatické kladivo pro dotěsňování spojů. Díky tomuto a několika dalším zařízení došlo k výraznému posunu při zpracování kovových dílů a dalších produktů. Vzhledem k tomu, že nebyly k dispozici žádné náhradní díly, musela si je firma vyrobit sama, což neúmyslně vyústilo ve zcela nový obor podnikání. Z počátku Atlas vyráběl pneumatické nářadí pouze pro vlastní dílny, ale díky jejich efektivitě a spolehlivosti začala růst poptávka po pneumatickém nářadí po celém Švédsku, a tak byla v roce 1901 pneumatická zařízení oficiálně zařazena do produkční řady (atlascopco.com).

Vývoj vzduchových kompresorů Atlas začal v roce 1899 nákupem amerického kompresoru pro vlastní použití. Brzy ale začal vlastní výrobu a etabloval se na trhu jako výrobce kompresorů (atlascopco.com).

V roce 1909 byl do funkce generálního ředitele jmenován Gunnar Jacobsson, pod jehož vedením vzrostla produkce pneumatického nářadí i kompresorů, zatímco ostatní odvětví ustoupily do pozadí. Například výroba železničních vozů byla ukončena v roce 1911 a poslední lokomotiva továrnu opustila 1917 (atlascopco.com).

V roce 1917 se Atlas spojil s Diesel Motoren, výrobcem lodních motorů a stacionárních dieselových motorů. Společnost byla přejmenována na Atlas Diesel a rozdělila se na 2 divize: pneumatické nářadí a kompresory, a diesel engines (atlascopco.com).

Po první světové válce postila společnost Atlas Diesel poválečná krize a následně Velká hospodářská krize. I přesto se ale v oblasti kompresorů dařilo udržet růst, a to díky zákaznický orientovanému přístupu Josefa Hollertze. Ten trávil spoustu času v dílnách zákazníků a pečlivě naslouchal a zaznamenával jejich názory, kapacity, kvality a nedostatky. Tato blízká spolupráce se zákazníky vedla k mnoha zásadním změnám

v designu. Josef Hollertze tímto položil základ zákaznicky orientovanému přístupu, který je v současnosti jednou z nejdůležitějších hodnot společnosti (atlascopco.com).

Josef Hollertze při setkávání s potenciálními zákazníky zjistil, že většina menších firem není ochotná investovat do přenosných kompresorů, tak zavedl systém pronájmu a koupě (rent-and-buy), což vedlo k dramatickému zvýšení popularity kompresorové techniky. Rovněž sepsal příručku pro obchodní zástupce, jaké metody použít, aby byl jejich čas využit efektivně. Jedním z doporučení je, přesvědčit zákazníka, že nabízené řešení je pro něj to nejlepší ještě před tím, než se začne mluvit o ceně (atlascopco.com).

Další velká restrukturalizace proběhla v roce 1925, kdy byla uzavřena velká strojírna a výroba ztrátových produktů byla postupně ukončena, a v ostatních odvětvích se začal uplatňovat přístup orientovaný na standardizaci a masovou výrobu (atlascopco.com).

Po druhé světové válce se společnost vydala cestou expanze. Rozšířila výrobní kapacity pneumatického nářadí a skoupila několik výrobních společností ve Švédsku i v dalších zemích. První strategicky významnou mezinárodní akvizicí, byla v roce 1956 koupě belgické společnosti, výrobce kompresorů, Arpic Engineering, jejíž závod následně obstarával většinu výroby kompresorové techniky Atlas Copco (atlascopco.com).

Ve spolupráci s Jeseferem Hollertzem změnil nový generální ředitel Walther Wehtje kompletně strategii společnosti. Z technologické výrobní společnosti se stala zákaznicky orientovaná firma. Potřeba a přání zákazníka se staly základním bodem pro vývoj produktových řad a prodejní strategie (atlascopco.com).

Činnost ztrátové divize Diesel byla nakonec ukončena v roce 1948. Tím pádem už název Atlas Diesel nebyl relevantní a začal se hledat nový. Název Atlas Copco byl odvozen z názvu belgické dceřiné společnosti **Compagnie Pneumatique Commerciale** a oficiálně se začal používat v roce 1956 (atlascopco.com).

Poté co Walter Wehtje odešel v roce 1957 do důchodu, nastoupil na jeho místo Kurt Allan Belfrage. Jeho prvním krokem ve funkci byla restrukturalizace technického oddělení, které po mnoha letech Wehtjeho vedení zaměřeného na obchod stagnovalo. Byl zahájen intenzivní výzkum a vývoj, modernizace výrobních zařízení a mechanizace procesů. Byla vyvinuta řada nových pneumatických nástrojů především pro rozvíjející se automobilový průmysl. Nástroje se setkaly s velkým úspěchem u zákazníků, a to díky účasti lékařů v procesu designování výrobku a jejich výborné ergonomii (atlascopco.com).

Na počátku 50. let započal radikální rozvoj kompresorové techniky, a nešlo pouze o vylepšení stávající technologie, ale i o objevování technologií zcela nových. (atlascopco.com).

Od poloviny 70. let Atlas Copco výrazně rozšiřuje obor podnikání. Ze společnosti zaměřené téměř výhradně na výrobu kompresorů, se díky řadě akvizic stává firmou nabízející nejen širokou škálu produktů, ale i komplexní systémová řešení (atlascopco.com).

Na začátku 80. let už byla společnost Atlas Copco světovým lídrem v oblasti vrtáků i kompresorů, navíc měla velký potenciál v nástrojích, který v následujících letech plně využila. V roce 1987 získala společnost Chicago Pneumatic Tools, která měla velmi

silnou pozici v americkém průmyslu. Tímto se Atlas Copco stal největším světovým výrobcem pneumatického nářadí a monitorovacích systémů. (atlascopco.com).

První nešvédský prezident společnosti ital Giulio Mazzapuli změnil filozofii produkce zásadním způsobem. Zaměřil se na komponenty a zařízení založená na modulárním konceptu. Podařilo se mu uvést do praxe nemálo produktových inovací a výrazným způsobem změnit zákaznický servis. Zákazník pro něj byl vždy na prvním místě, a proto přejmenoval veškeré obchodní pobočky na zákaznická centra. V roce 1997 pak byla zakoupením americké firmy Prime Service Corporation uskutečněna největší akvizice v historii. V následujících letech došlo ještě k mnoha dalším významným akvizicím, společnost rostla a upevňovala svou pozici. Došlo rovněž k posílení služeb (atlascopco.com).

V roce 2011 Atlas Copco rozdělila svůj obchod do čtyř odvětví: Kompresy, Průmyslové nářadí, Technika pro těžbu a dobývání a Stavební technika. Každá divize byla zodpovědná za své vlastní strategie zastřešené misí a vizemi mateřské skupiny a každá také založila své vlastní servisní oddělení (atlascopco.com).

6.2. Role rodiny Wallenbergů

Pro švédský průmysl, ale především pro Atlas Copco, měla rodina Wallenbergů zásadní význam. Bez její důvěry ve společnost, a některé na tu dobu neortodoxní a revoluční metody, by společnost Atlas Copco pravděpodobně dnes neexistovala (atlascopco.com).

Během let podnikání Atlas Copco zastávalo jméno Wallembergů významnou roli ve vlastnictví i v práci představenstva. André Oscar Wallenberg, zakladatel banky Enskilda, byl od začátku majoritním akcionářem společnosti. Atlas ale pro Wallenberga nebyl příliš úspěšnou investicí. Protože jeho banka byla hlavním věřitelem, Wallembergův zájem o společnost rostl s rostoucí ztrátou. Koncem roku 1873 musel být navýšen základní kapitál společnosti v důsledku nákupu pozemků a autodílny v Södertälje. Další dva spoluzakladatelé o společnost ztratili zájem, tak musel potřebný kapitál opět poskytnout Wallenberg (atlascopco.com).

V následujících letech musela banka do firmy investovat další a další kapitál, aby udržela Atlas nad vodou. A. O. Wallenberg si nakonec uvědomil, že příčinou špatných výsledků je pravděpodobně slabý management. Změnu ale inicioval až jeho syn Knut Agathon Wallenberg, který Atlas úspěšně převzal v roce 1886 (atlascopco.com).

K. A. Wallenberg se nejprve pokusil Atlas prodat, ale nepovedlo se mu najít žádného kupce. Stávajícího prezidenta společnosti Eduarda Fränckela (jednoho ze spoluzakladatelů) nakonec v roce 1887 nahradil Oscarem Lammem, který započal přerod společnosti. Marcus Wallenberg pak následně provedl společnost spojením s Diesel Motorer, expanzí na nové trhy a opětovným ukončením výroby vznětových motorů (atlascopco.com).

Marcus Wallenberg rovněž stojí za výběrem dvou neortodoxních prezidentů, kteří mají významný podíl na současné podobě společnosti. První byl Walter Wehtje, který neměl

technické vzdělání, ale přišel z maloobchodu a druhým byl diplomat Kurt-Allan Belfrage, který provedl společnost zásadní reorganizací (atlascopco.com).

6.3. Historie Atlas Copco v České republice

V České republice byla společnost Atlas Copco zastoupena od roku 1969 a už v té době disponovala celým sortimentem. O rok později se už produkty Atlas Copco podílely na stavbě dálnice D1. V roce 1974 bylo zastoupení zrušeno a byla zřízena zastupující organizace zahraničního obchodu – ZOZO Phoenix (atlascopco.com).

První servisní dílna vznikla v roce 1987 ve Velké Chuchli a zajišťovala opravy veškerého sortimentu výrobků. V té době mělo zastoupení Atlas Copco v České republice 5 zaměstnanců. Vzhledem k rozšiřování sortimentu začaly být současné dílenské prostory nedostatečné, a tak musela být servisní dílna přesunuta (atlascopco.com).

V roce 1991 bylo ve Švédské centrále rozhodnuto o zřízení přímého zastoupení pro Československo. Ve stejném roce vznikla také obchodní pobočka v Trenčíně na Slovensku. Servisní služby byly ale zajišťovány v Praze. To se změnilo až v roce 1993, kdy se pobočka transformovala v lokální zastoupení Atlas Copco Slovensko s vlastním servisním centrem (atlascopco.com).

Reorganizace mateřské společnosti měla vliv i na pobočku v tehdejší Československu, která se rozdělila na tři divize podle výrobního sortimentu (kompresory, stavební a důlní stroje, průmyslové nářadí) (atlascopco.com).

V současnosti je hlavní sídlo Atlas Copco Česká republika v Praze, ale má širokou síť servisních středisek a distributorů po celé zemi. Je předním dodavatelem zařízení pro průmysl a stavebnictví. Dodává kompresory, generátory, demoliční zařízení, vakuové vývěry, průmyslové nářadí a montážní systémy včetně servisních služeb (atlascopco.com).

6.4. Obchodní oblasti a produkty Atlas Copco

Firmy po celém světě spoléhají na produkty Atlas Copco již přes 140 let. Produkty a služby se zaměřují na produktivitu, úsporu energie, bezpečnost a ergonomii, proto jsou po celém světě tak úspěšné. V současnosti společnost podniká v oblastech: kompresorová technika a příslušenství, průmyslové nářadí a softwarová řešení, vakuová technika, stavební stroje a mobilní energie a má vedoucí nebo silné postavení na světovém trhu ve většině svých činnostech. Do skupiny Atlas Copco patří následující paleta značek (atlascopcogroup.com).

Obrázek 6.3 Přehled značek pod Corporátní značkou Atlas Copco.



Zdroj: Webové stránky společnosti Atlas Copco

Kompresorová technika

Kompresorová technika poskytuje řešení pro stlačený vzduch, průmyslové kompresory, plynové a procesní kompresory a expandéry, zařízení pro úpravu vzduchu a plynu a systémy řízení vzduchu. Součástí je i globální servisní síť. Využití nachází v potravinářském, textilním, farmaceutickém, elektronickém, energetickém, chemickém a petrochemickém průmyslu. Dále se používají k výrobě sněhu, chovu ryb, nebo v nemocnicích. (atlascompogroup.com).

Hlavními konkurenty společnosti na trhu kompresorů jsou IngersollRand, Kaeser, Hitachi, Gardner Denver a Parker, Siemens, MAN Turbo a řada dalších lokálních konkurentů (atlascompogroup.com).

Vakuová technika

Atlas Copco Vacuum Technique poskytuje vakuové produkty, systémy pro řízení výfukových plynů, ventily a související produkty především pod značkami Edwards, Leybold a Atlas Copco.

Vakuová technika se využívá například tam, kde je zapotřebí dosáhnout tlaku nižšího, než je atmosférický, a to v chemickém průmyslu, balení potravin a manipulace s papírem.

Hlavními konkurenty jsou: Busch, Gardner Denver, Ebara Corporation, Pfeiffer Vacuum, Kashiya, Shimadzu Corporation, Ulvac Technologies a DAS Environmental Expert (atlascompogroup.com).

Průmyslová nářadí a softwarová řešení

Industrial Technique poskytuje zákazníkům průmyslová elektrická nářadí, montážní systémy, produkty zajišťující kvalitu, software a služby. Neustálé inovace zajišťují zákazníkům udržitelnou produktivitu v leteckém, kosmickém a automobilovém průmyslu (atlascopcogroup.com).

Více než polovina tržeb Industrial Technique plyne z automobilového průmyslu. Divize úspěšně vyvinula pokročilé průmyslové nástroje a montážní systémy, které pomáhají zákazníkům dosáhnout upevnění podle jejich specifikací a minimalizují chyby a přerušení výroby, včetně široké nabídky řešení pro zajištění kvality a kontroly chyb. U produktů se rovněž zaměřuje na bezpečnost práce a ergonomii. Dodávané produkty zahrnují pneumatické montážní nástroje, elektrické montážní systémy, vrtačky, brusky, nýtovací systémy, rázové utahováky, pneumatické motory, atd (atlascopcogroup.com).

Mezi konkurenty v oblasti průmyslových nástrojů patří Apex Tool Group, Ingersoll Rand, Stanley Black & Decker, Uryu, Bosch a několik místních a regionálních konkurentů (atlascopcogroup.com).

Stavební stroje a mobilní energie

Obchodní oblast Power Technique poskytuje řešení pro vzduch, energii a proudění prostřednictvím produktů jako jsou mobilní vzduchové kompresory, čerpadla, osvětlovací stožáry a elektrické generátory, spolu s řadou doplňkových produktů, služeb a pronájmu (atlascopcogroup.com).

Hlavními konkurenty Power Technique jsou Doosan, Generac, Kaeser, Sullair, Xylem a velké množství malých lokálních firem (atlascopcogroup.com).

Výrobní provozovny Atlas Copco jsou soustředěny především v Belgii, Švédsku, Německu, Spojených státech, Indii a Číně (atlascopcogroup.com).

6.5. Vize, mise, cíle Atlas Copco

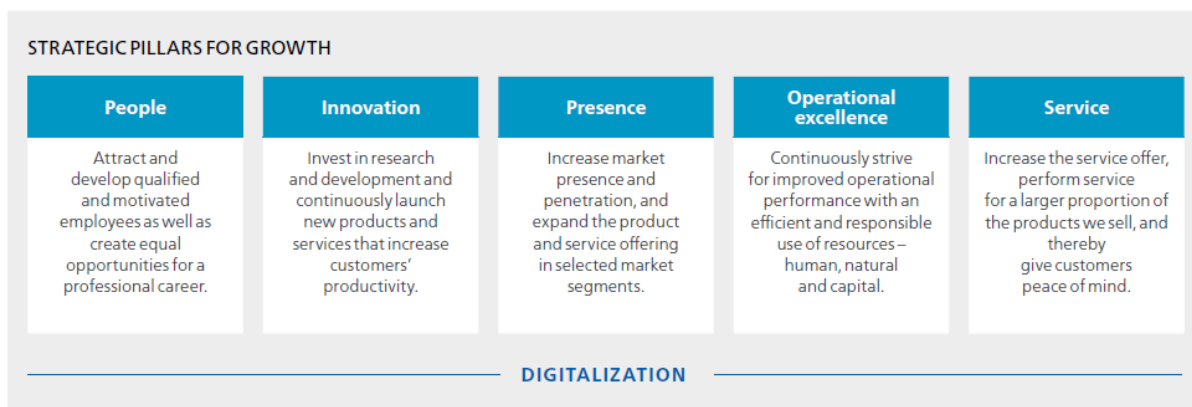
Vize

Vize skupiny Atlas Copco je definována jasně a stručně: „First in Mind – First in Choice“ - být první na mysli a první volbou pro zákazníky i ostatní klíčové zainteresované strany (Výroční zpráva Atlas Copco).

Poslání a strategie

Posláním je dosáhnout udržitelného ziskového růstu. Udržitelnost hraje klíčovou roli ve vizi společnosti. Integrovaná udržitelná strategie podporovaná ambiciózními cíli pomáhá společnosti poskytovat vyšší hodnotu všem zainteresovaným stranám způsobem, který je ekonomický, environmentálně a sociálně odpovědný. Skupina identifikovala pět strategických pilířů růstu: lidé, inovace, přítomnost (na trhu), provozní dokonalost, služby, a navíc digitální technologie, která podporuje rozvoj ve všech těchto strategických oblastech (Výroční zpráva Atlas Copco).

Obrázek 6.4 Strategické pilíře růstu.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Atlas Copco

Strategií je dále rozvíjet vedoucí postavení společnosti Atlas Copco ve vybraných oblastech podnikání způsobem, který je ekonomicky, environmentálně a sociálně odpovědný. To by mělo být provedeno na základě silné přítomnosti po celém světě, pronikáním na vyspělé a rozvíjející se trhy a neustálým vývojem a zdokonalováním produktů a řešení, které uspokojí požadavky zákazníků (Výroční zpráva Atlas Copco).

Cíle

Společnost Atlas Copco si nastavila ambiciózní cíle, aby zajistila udržitelný růst. Jednotlivé cíle mají odlišný časový horizont a jsou rozděleny do šesti oblastí: finance, lidé, etika, produkty a služby, bezpečnost a životní prostředí. V každé skupině je definováno 2–5 cílů.

Atlas Copco si definovala například následující cíle:

- Finance: 8% meziroční růst tržeb.
- Lidské zdroje: mít do roku 2030 mezi zaměstnanci 30 % žen.
- Etika: dodržování Business Code of Practice všemi zaměstnanci, ale i dodavateli a distributory.
- Péče o životní prostředí: redukce spotřeby vody a produkce odpadu ve vztahu k nákladům na prodej (Výroční zpráva Atlas Copco).

Obrázek 6.5 Cíle skupina Atlas Copco.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Atlas Copco

6.6. Share Service Center Prague

Atlas Copco v České republice je společnost s ručením omezeným, kterou řídí 4 jednatele společnosti: Vice President Holding, generální manažer obchodní oblasti Kompresorová technika, generální manažer obchodní oblasti Power Technique a generální manažer Atlas Copco Shared Services Center Prague. Tito představitelé mají pravomoc zastupovat společnost v jednáních se třetími stranami, jako jsou české úřady, stát a jiné právnické osoby (Interní materiál A).

Koncept Share Services byl v Atlas Copco zahájen v roce 2000 s místní strukturou Share Service Center (dále SSC) v každé zemi. V průběhu roku 2006 bylo rozhodnuto o přesunu služeb PtP pro Evropu do Prahy. Většina ostatních finančních služeb (PtP, OtC, AtR) byla v roce 2012 zadána externímu dodavateli Infosys v Indii. V průběhu roku 2016 se skupina rozhodla podniknout kroky k přiblížení finančních služeb a integraci s obchodem. V září 2016 proběhl masivní nábor stovky nových zaměstnanců, a tak byla zahájena činnost Shared Service Center Prague a veškeré finanční služby byly z Indie přesunuty do Prahy (Interní materiál G).

V současné době poskytuje SSC Prague kompletní finanční služby pro Atlas Copco Group v oblasti AtR (accounting to reporting), PtP (procure to pay), OtC (order to cash), T&E (travel expense) a daní, dále administrativní, personální a IT služby na globální úrovni (Interní materiál G).

Atlas Copco se v Praze nachází na třech adresách:

- Průmyslová 10, Praha 10 – Hostivař je sídlem společnosti Atlas Copco s.r.o. a zároveň sídlem obchodních oblastí Kompresorová technika a Power Technique.
- V Pakru 2336/22, Praha 4 – Chodov, kde sídlí obchodní oblast ITBA.
- Lomnického 9, Praha 4 – Pankrác je sídlem Atlas Copco SSC Prague.

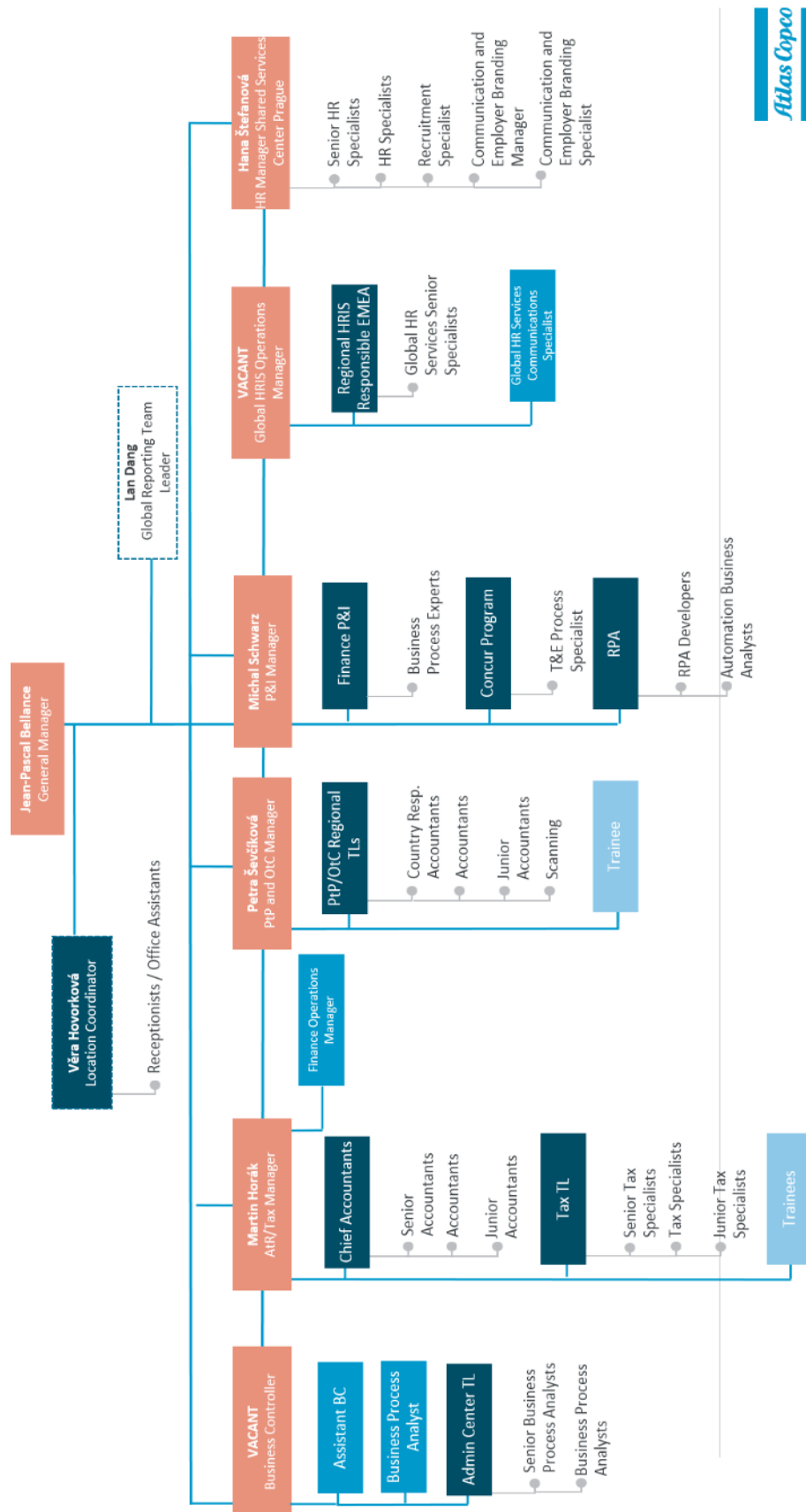
Druhé Centrum sdílených služeb se 400 zaměstnanci se nachází v Brně a poskytuje podporu obchodním oblastem Kompresorová a Vakuová technika (atlascopcoservices.com).

Kromě Prahy a Brna se další regionální HUBy nachází v Kuala Lumpur a Johannesburgu. Lokální HUBy pak sídlí v Moskvě, Denveru, Detroitu a Turecku (Interní materiál G).

Strategií SSC Prague je „Becoming a Competence Center of Excellence“, čehož má být dosaženo díky: náboru kompetentních lidí, rozvoji stávajících zaměstnanců, integraci s obchodem, inovacím, učením se od ostatních HUBů Atlas Copco stejně jako od těch externích, využíváním naplno systému SAP, podpory a P&I týmu.

Následující diagram zobrazuje organizační strukturu SSC Prague platnou k říjnu 2019 (Interní materiál G).

Obrázek 6.6 Organizační struktura Centra sdílených služeb v Praze.



7. Employer Branding Atlas Copco

Veškeré následující informace se vztahují pouze k Share Service Center Prague.

Atlas Copco se snaží být dobrým zaměstnavatelem, který přiláká a rozvíjí kvalifikované a motivované lidi. Všichni zaměstnanci jsou odpovědní za svou pracovní dráhu, podporovanou neustálým rozvojem kompetencí a vnitřním trhem práce. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k profesnímu růstu a nástupu do nových funkcí. Cílem je stát se „First in Mind, First in Choice“ jako zaměstnavatel (Interní materiál B).

Společnost Atlas Copco definovala své Employee Value Proposition následujícím způsobem:

- Vášniví lidé vytvářejí výjimečné věci.
- V Atlas Copco věříme, že úspěch přináší překonávání statu quo. Vždy hledáme lepší cestu.
- Naše špičkové technologie nám umožňují neustále inovovat a vytvářet tak budoucnost.
- Věříme, že naši lidé jsou s naší pomocí schopni dosáhnout téměř všeho.
- Vaše nápady mohou vytvořit skutečnou změnu a přispět ke kvalitě života lidí po celém světě (Interní materiál B).

Jako firma pohybující se na B2B trhu, má Atlas Copco a speciálně SSC Prague značně ztíženou propagaci firmy jako zaměstnavatele, protože cílová skupina, kterou je finanční komunita, obvykle s produkty Atlas Copco do styku nepřichází. Přestože rozpočet na Employer Branding je omezený a nedovoluje například plošnou reklamu, je na budování značky zaměstnavatele kladen velký důraz a malými kroky se začíná dostávat do povědomí veřejnosti. Následující text popisuje prvky značky zaměstnavatele Atlas Copco podle vzoru Mosleyho a Barrowa.

Reputace

Reputace je jedním z nejcennějších aktiv a je dána tím, jak Atlas Copco jedná. Vyhýbá se akcím, které by mohly ohrozit respekt skupiny. Společnost má nastavené vysoké obchodní a etické standardy a přísně dodržuje zákony a regulace zemí, ve kterých působí. Vyhledává a spolupracuje pouze s těmi partnery, jejichž politika je v souladu s politikou Atlas Copco. Skupina věří, že nejlepší cestou je transparentnost a otevřená komunikace. Dobré pověsti dosahuje také díky velmi kvalitním produktům a službám, které dotváří společně se zákazníkem podle jeho přání a požadavků. Hlavními vlastnostmi produktů, díky kterým jsou u zákazníků oblíbené, jsou šetrnost k životnímu prostředí, úspora nákladů, dlouhá životnost a kvalitní servisní služby. Díky tomu je Atlas Copco tržním lídrem ve většině svých obchodních oblastech a zaměstnanci jsou hrdí, že pracují pro tak silnou značku (atlascopegroup.com).

Atlas Copco je jednou ze sedmi průmyslových a výrobních firem, která se stala členem spolku Slušná Firma, kde o sobě říká: *„Přáli bychom si, aby se slušnost vůči zaměstnancům, klientům i planetě stala standardním chováním všech firem bez ohledu na jejich velikost. Tedy i nadnárodních korporací. Věříme, že my jsme takové*

korporace příkladem (*slusnafirma.cz*).“ Do slušné firmy jsou přijímané pouze organizace splňující 5 hlavních předpokladů:

1. Firma je celkově finančně zdravá;
2. zaměstnanci ve firmě vykonávají smysluplnou práci, mají možnost spolurozhodovat, žít důstojný život a výkon práce přispívá k jejich psychickému i fyzickému zdraví;
3. zákazníkům jsou při nákupu poskytnuty veškeré informace, nejsou k ničemu tlačeni ani manipulováni a produkt či služba zlepšuje jejich život;
4. firma je součástí komunit v místě svého působení;
5. firma využívá obnovitelnou energii, snižuje energetickou náročnost, spotřebu vody a výskyt toxických látek a odpadu (*slusnafirma.cz*).

Hodnocení jednotlivých aspektů Atlas Copco zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 7.1 Hodnocení Atlas Copco (Praha) na portálu Slušná Firma.

Na čem stojí naše slušnost?

Výsledky dotazníku Index slušnosti. Proč těchto pět kategorií? Co vnímáme jako slušnost?



Zdroj: *slusnafirma.cz*

Interní komunikace

Jednou z hodnot Atlas Copco je otevřená komunikace a transparentnost. Každý manažer je odpovědný za interní komunikaci a každý zaměstnanec má právo požadovat relevantní informace (Interní materiál K). Na základě toho byly definovány 3 principy interní komunikace: 1. Communication should be early (komunikovat informace včas), 2. Communication should be open (otevřenost), 3. Communication should be simple (informace jsou podávány ve srozumitelné formě) (Interní materiál L). V současné době se používá celá řada komunikačních kanálů včetně následujících:

- Týdeník – zasílaný mailem s novinkami, zajímavostmi a informacemi o plánovaných návštěvách na následující týden;
- měsíčník – zasílaný emailem s informacemi o interních změnách, nových zaměstnancích a volných pozicích;
- management meeting, teamleader meeting;
- staff meeting – pořádaný generálním ředitelem za účelem sdílení informací o změnách v kanceláři;
- intranet;
- email;
- IM: Instant Messaging – Jabber;
- brožury, knihy, letáčky;

- webové stránky Atlas Copco – poskytují obecné informace o celé společnosti;
- SharePoint IMS Database – poskytuje informace o integrovaném systému řízení;
- nástěnka;
- Webex (online) meeting a školení – post close, pre – close meetingy, reporting call, školení;
- telefonní hovory;
- setkávání zaměstnanců;
- průzkumy;
- eventy pro zaměstnance – viz organizační kultura;
- sociální sítě – Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram;
- Youtube.

Leadership model

V Atlas Copco věří, že kompetentní a angažovaní manažeři jsou klíčem pro dosažení udržitelného růstu a rozvoje. Na základě toho byl vyvinut leadership model. V Atlas Copco je vedení definováno jako schopnost vytvářet trvalé výsledky. Všichni manažeři obdrží od svého nadřízeného poslání, které nastiňuje dlouhodobá očekávání a cíle a je popsáno v kvantitativních i kvalitativních měřítcích. Lídři jsou tu pro to, aby vedli, inspirovali a rozvíjeli talenty. Za účelem posilování žádoucích vlastností a schopností lídrů a dosažení jisté míry standardizace v řízení pracovníků jsou pravidelně pořádána interaktivní školení. Aby bylo dosaženo co možná nejspravedlivějšího jednání, je ve společnosti uplatňován grandparent princip (Interní materiál H).

Společenská odpovědnost

Společnost Atlas Copco již od roku 1984 provozuje neziskovou organizaci Water For All. Podstatou je poskytnout lidem v nouzi dlouhodobý přístup k čisté pitné vodě, sanitárním prostředkům a hygieně, a to díky dobrovolným příspěvkům od zaměstnanců, které společnost Atlas Copco dvojnásobí. Projekty Water For All probíhají v několika zemích zároveň. Aby bylo dosaženo dlouhodobé udržitelnosti, jsou do plánování, realizace a údržby projektů zapojováni lidé z místních komunit. V konečném důsledku je cílem pomoci lidem k tomu, aby si dokázali pomoci sami. Každá místní organizace Water For All vybírá své vlastní projekty k financování (atlascopco.com). Například Atlas Copco Česká republika financuje projekt na východní Ukrajině, v oblasti s omezeným přístupem k pitné vodě. Kromě pravidelných příspěvků zaměstnanců, se na projekt vybírají peníze i na základě nejružnějších akcí, jako jsou charity bazar, food market, ...

Mezi další dobročinné aktivity Atlas Copco patří spolupráce s dětským domovem v Mladé Boleslavi, účast na charitativních bězích, a další nahodilé aktivity, jako účast na renovaci kavárny v Bohnické léčebně.

Organizační kultura

Organizační kultura představuje „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Lukášová & Nový, 2004). Ovlivňuje chování uvnitř podniku stejně jako

chování podniku vůči okolí a často představuje konkurenční výhodu (Bělohlávek, 1996).

Kultura Atlas Copco je pečující a přátelskou kulturou v mezinárodním prostředí, což podporuje i řada zábavných akcí, jako teambuildingy, sportovní a rodinné aktivity. Za rok 2019 se například uskutečnily akce: Boat Party, Den dětí, Summer picnic (oslava 50 let Atlas Copco v České republice), Business Breakfast with Power Technique (diskuze u snídaně s GM Power Technique), běh Modřanskou roklí, Volunteering days (renovace nábytku v kavárně psychiatrické léčebny Bohnice), Velikonoční workshop, a mnoho dalších (atlascopcocom).

Důvodem, proč je kultura Atlas Copco tak silná a jednotná, přestože se jedná o mezinárodní společnost působící v mnoha zemích světa, je podle Radomíra Mariče (Holding managera) „The Atlas Copco book“, kniha, která pomocí obrázků popisuje management koncept, poslání, vizi, hodnoty a kulturu společnosti (atlascopcogroup.com).

Hlavními hodnotami skupiny Atlas Copco jsou interakce, oddanost a inovace. Hodnoty představují konkurenční výhodu a pomáhají udržet vedoucí postavení v měnícím se prostředí. Odrážejí se ve vzájemných vztazích s partnery, a kromě toho se od všech společností skupiny očekává, že budou dodržovat politiku zaměřenou na obchodní etiku, sociální principy a vliv na životní prostředí stejně jako Atlas Copco (Interní materiál F).

Interakce – Hlavním atributem skupiny Atlas Copco je schopnost naslouchat a porozumět nejrozličnějším potřebám zákazníků a ostatním klíčovým partnerům, provázaná se schopností vytvářet nová a lepší řešení, vycházející právě z diskuze a interaktivního procesu.

Oddanost – Společnost je v plném rozsahu vázána odpovědností nacházet to nejlepší řešení, které může nabídnout. Je zodpovědná ve stejné míře za své pracovníky a za přidanou hodnotu pro obchodní činnost zákazníků, jako je zodpovědná za své vlastní cíle.

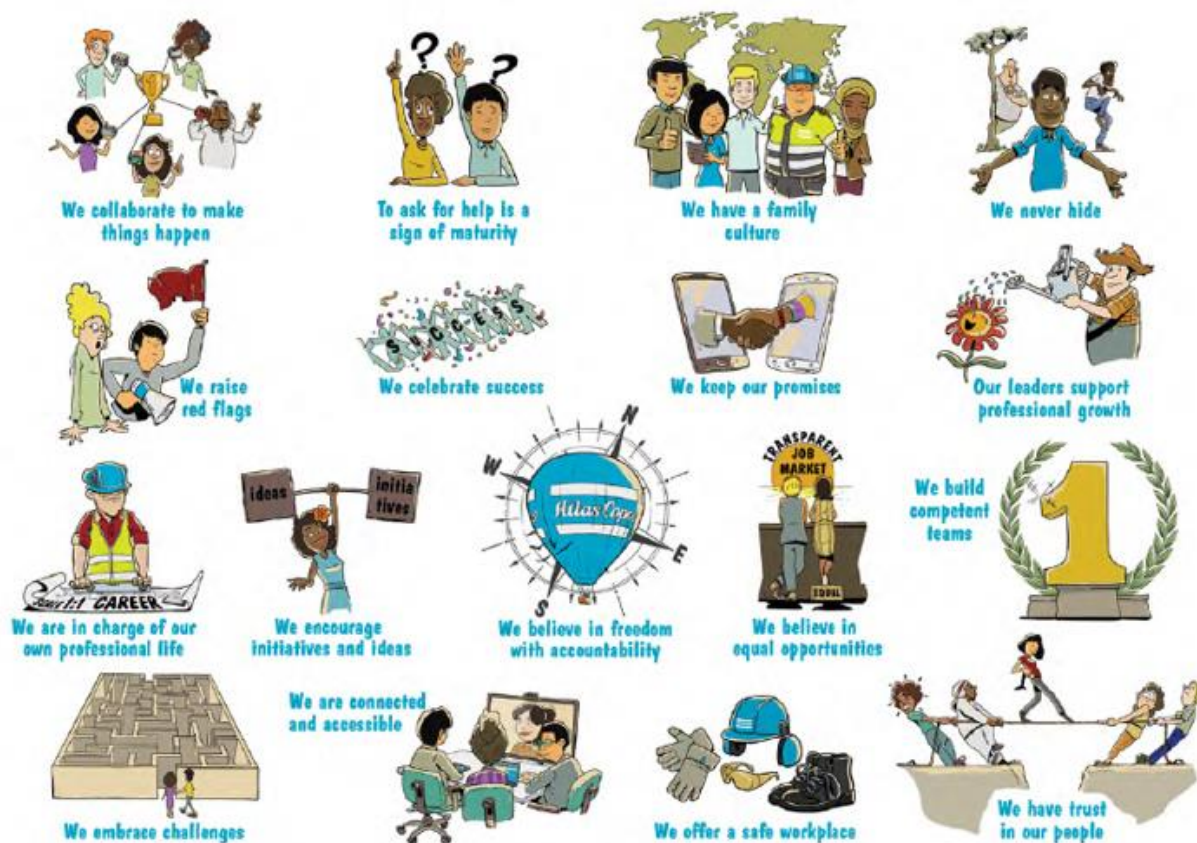
Inovace – Inovace a přesvědčení, že vždy existuje lepší způsob, jak věci dělat. Tento inovativní duch je životně důležitou součástí identity skupiny Atlas Copco. Je rovněž hnací silou, díky níž se stala vedoucí společností v tomto průmyslovém odvětví. Inovace je absolutním hnacím článkem pro dlouhodobou ziskovost a dlouhodobý růst.

Součástí firemní kultury je propracované a zapamatovatelné logo ve švédských barvách, vzdušná architektura kanceláří podporující spolupráci i mezi jednotlivými týmy, všudypřítomné prospekty a brožury vyprávějící příběh společnosti a připomínající její hodnoty. Webové stránky společnosti jsou přehledné a poskytují mnoho informací jak současným a potenciálním zaměstnancům, tak veřejnosti a zákazníkům. Firemním jazykem je angličtina, jejíž lekce mohou zaměstnanci zdarma navštěvovat. Pravidelně probíhá setkávání zaměstnanců v SSC Prague ku příležitosti přivítání nováčků a prezentaci aktuálních novinek a výsledků podnikání. Pro Atlas Copco je rovněž typické neformální a přátelské chování zaměstnanců k sobě navzájem i ve vztahu nadřízený – podřízený, oslovování křestními jmény a tykání, stejně jako pravidelné celofiremní akce, jako teambuildingy, vánoční večírky či oslavy

výročí firmy. To vše napomáhá k budování blízkých vztahů mezi zaměstnanci na všech úrovních.

Následující obrázek popisuje organizační kulturu Atlas Copco, tak jak je vyobrazená v The Atlas Copco book.

Obrázek 7.2 Prvky organizační kultury Atlas Copco.



Zdroj: Interní materiál společnosti Atlas Copco C

- Vždy existuje lepší způsob;
- pouze úspěšná rostoucí skupina může nabídnout profesní rozvoj a zajímavé pracovní příležitosti;
- důvěřujeme našim lidem a věříme, že chtějí přispět a převzít odpovědnost za skupinu;
- lidé jsou motivováni misí a pravomocí jednat;
- věříme v transparentnost;
- respektujeme integritu a individualitu;
- věříme v rovnost příležitostí;
- věříme, že osoba nejbližší problému je také nejbližší řešení;
- věříme, že lidé rostou výzvami, účastí, novými úkoly a pomocí konstruktivní zpětné vazby.

Do jaké míry se firemní kultura vyvíjí skrz odvětví, se pravidelně měří interním průzkumem zaměstnanců (Interní materiál C).

Hodnocení zaměstnanců

Minimálně jednou za rok probíhá mezi každým zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným hodnotící rozhovor, tzv. Competence & Development Planning (CDP). V rámci tohoto rozhovoru obě strany hodnotí úroveň kompetencí a schopností pracovníka požadovaných pro danou pozici a následně nastavují plán rozvoje těchto kompetencí pro následující období. Obě strany rovněž diskutují kariérní aspirace zaměstnance. Diskuze se týká hodnocení předešlého období a rozvoje do budoucna (Interní materiál C).

Vzdělávání a rozvoj

Atlas Copco věří v kontinuální celoživotní učení a k tomu také povzbuzuje své zaměstnance. Jako učící se organizace se snaží připravit zaměstnance na dynamické obchodní prostředí a podpořit jejich profesní a osobní rozvoj tím, že učení bude snadné, přístupné a osobní (atlascopco.com).

Cílem společnosti Atlas Copco je, aby zaměstnanci v průměru absolvovali alespoň 40 hodin školení a rozvojových aktivit za rok. Školení se plánuje a realizuje v souladu se strategií dané obchodní oblasti. Každý zaměstnanec má možnost prodiskutovat své potřeby v oblasti školení se svým přímým nadřízeným v rámci hodnocení kompetencí a rozvoje (atlascopco.com).

Learnink Link je vzdělávací platforma, která zaměstnancům poskytuje neomezený a pohodlný přístup k různým kurzům a výukovým modulům, a podporuje tak rozvoj schopností zaměstnanců v souladu s obchodními a osobními cíli. Nově od roku 2019 je zaměstnancům k dispozici více než 14 000 kurzů z oblastí business software, customer service, leadership, prodej, projekt management, technologie a další přes LinkedIn Learning Link (atlascopco.com).

Od roku 2009 funguje ve společnosti Accelerator Development Program, který pomáhá vysoce výkonným a angažovaným zaměstnancům urychlit osobní a profesní rozvoj prostřednictvím nových impulsů jako jsou development center, projekty a školení (atlascopco.com).

Obdobným vzdělávacím programem je Leadership Accelerator Program, který probíhá od roku 2017. Program má za úkol připravit a vybavit mladé a potenciální manažery obchodními znalostmi, pomoci jim pochopit strategické procesy, získat schopnost rozvíjet vizi a misi, a rozšířit dovednosti v oblasti řízení a vedení pracovníků (atlascopco.com).

Zaměstnanci se také mohou zúčastnit programu ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) a získat tak globálně uznávanou profesionální kvalifikaci plně hrazenou Atlas Copco (atlascopco.com).

Internal Job Makret – „Vnitřní pracovní trh“ je globální náborová aplikace pro všechny zaměstnance Atlas Copco. Podporuje interní mobilitu a kariérní růst svých zaměstnanců a poskytuje transparentní a spravedlivý nábor v Atlas Copco, kde jsou všechny volné pracovní pozice inzerovány po dobu dvou týdnů, než se pozice nabídnou externím zájemcům. Cílem skupiny je mít 85 % vedoucích pracovníků z interních zdrojů (Interní materiál E).

Podpora diverzity

Cílem Atlas Copco je, aby pracoviště bylo atraktivní a inkluzivní. Společnost podporuje rovné příležitosti pro všechny zaměstnance a nabízí otevřenou kulturu charakterizovanou tolerancí a respektováním vzájemných rozdílů a názorů. Začlenění se týká stejných práv všech zaměstnanců, pokud jde o pracovní podmínky a zaměstnání. Dále by měly existovat rovné příležitosti pro rozvoj v práci bez ohledu na identifikaci a vyjádření, pohlaví, jazyk, etnický původ, náboženství nebo přesvědčení, kulturní pozadí, věk, těhotenství, rodinný stav, zdravotní postižení, sexuální orientaci, politickou příslušnost nebo členství v odborech (Interní materiál D). V červenci 2019 pracovalo v Pražském Share Service Centre 21 různých národností.

Odměna a benefity

Počáteční plat je stanoven na základě úrovně pozice zaměstnance, výkonu zaměstnance a jeho kompetencí, a je každoročně přezkoumáván v souladu se stanovenými zásadami. Každý generální ředitel odpovídá za strukturu platů ve své společnosti, která je daná na základě obecných zásad, místními a regionálními mzdovými trhy a strukturou platů v dalších společnostech Atlas Copco v dané zemi. Mzdy se přehodnocují jednou ročně, vždy k 1. lednu. Účelem meziročního navýšení mzdy je odměnit zaměstnance podle výkonnosti s ohledem na externí podmínky. Společnost Atlas Copco přihlíží k výsledkům analýzy platových studií a k makroekonomickým ukazatelům, nicméně navýšování mezd není automatické (Interní materiál J).

Variabilní odměna je zaměstnanci vypočítávána na základě dosažených výsledků. Každý manažer každoročně nastavuje se svými podřízenými soubor měřitelných cílů, na základě jejichž naplnění je zaměstnanci vypočítána a následně vyplacena variabilní odměna (Interní materiál J).

Atlas Copco má velmi širokou škálu firemních benefitů, které mohou zaměstnanci využívat (atlascopco.com):

- Flexibilní pracovní doba – zaměstnanci Share Service Centre Prague mají fixní pracovní dobu od 9:00 do 15:30, zbytek svého úvazku si každý zaměstnanec může odpracovat kdykoli podle svého uvážení;
- Home office – zaměstnanci mohou po domluvě s přímým nadřízeným využívat benefitu práce z domova;
- možnost zkráceného úvazku;
- káva, voda, ovoce zdarma na pracovišti;
- 5 týdnů dovolené;
- stravenková karta – Atlas Copco přispívá zaměstnancům 55 % na stravování;
- multisport karta – zaměstnanci Atlas Copco mohou využívat multisport kartu za poplatek 350 Kč měsíčně;
- penzijní připojištění – Atlas Copco si klade za cíl udržovat určitou životní úroveň zaměstnanců i po odchodu do důchodu; společnost považuje snahu o zajištění zabezpečení ve stáří za společnou povinnost zaměstnance i zaměstnavatele, a proto svým zaměstnancům nabízí individuální doplňkové penzijní pojištění, na které přispívá zaměstnanec i zaměstnavatel;

- skupinové životní pojištění – všem zaměstnancům je zřízeno životní pojištění pro případ trvalých následků úrazu s progresivním plněním, nebo smrti z jakékoliv příčiny u společnosti MetLife; toto pojištění vstupuje v účinnost po skončení zkušební lhůty zaměstnance a končí při ukončení pracovní smlouvy;
- roční bonus – je vypočítán každému zaměstnanci v závislosti na míře naplnění ročních cílů, a to kombinací individuálních, týmových i celofiremních;
- jazykové kurzy – zaměstnanci si mohou vybrat ze široké škály jazykových kurzů, které jsou vyučovány ve spolupráci s jazykovou školou přímo na pracovišti, v současnosti probíhají kurzy angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny, češtiny a italštiny;
- sportovní aktivity – společnost Atlas Copco podporuje společné mimopracovní aktivity jako teambuilding a kolektivní sport; zároveň organizuje v budově kanceláří sportovní lekce jako jóga, pilátes, kruhový trénink, které jsou pro zaměstnance zcela zdarma;
- roční preventivní prohlídka – zaměstnanec má právo jednou za rok absolvovat preventivní prohlídku, která je dobrovolná, a zaměstnanec si může zvolit, zda absolvuje pouze všeobecnou fyzikální prohlídku, nebo i vyšetření zraku; prohlídku zajišťuje společnost EUC Premium;
- očkování proti běžné sezónní chřipce – probíhá jednou ročně v hlavní očkovací sezóně, vždy na podzim, a je plně hrazeno Atlas Copco;
- školení – cílem skupiny Atlas Copco je, aby každý zaměstnanec absolvoval v průměru 40 hodin školení a rozvojových aktivit ročně; každý zaměstnanec má možnost prodiskutovat své potřeby v oblasti školení se svým vedoucím v rámci diskuse o své výkonnosti a rozvoji;
- možnost využívání mobilního telefonu pro soukromé účely;
- možnost odkoupení počítače po třech letech za 330 Kč, mobilní telefony si zaměstnanci mohou ponechat po dvou letech ve společnosti zdarma;
- teambuilding 2x do roka
- služební cesty.

Náborový proces a adaptační program

Náborový proces v Atlas Copco probíhá na základě jasně stanovených pravidel a má několik kroků. V případě, že vznikne potřeba obsadit novou či stávající pozici, vytvoří příslušný manažer žádost v systému, kterou musí schválit dva schvalovatelé (zpravidla přímý nadřízený žádajícího manažera a generální ředitel). Následně pověřená osoba z personálního oddělení sestaví tzv. letáček obsahující popis pracovní pozice a požadavky na kandidáta. V ideálním případě je pozice první 2 týdny nabízena pouze interním zaměstnancům prostřednictvím portálu Internal job market, nebo vyvěšením letáčku na nástěnkách, a až po uplynutí této lhůty je inzerována i externě. V případě časové tísně, popřípadě velmi specifických požadavků na kandidáta, může být pozice inzerována i externě od samého počátku. Pro externí komunikaci volných pozic jsou využívány pracovní portály jobs.cz, slusnafirma.cz a také LinkedIn, Facebook, nástěnky v jazykových institutech a v některých případech i personální agentury. Velmi oblíbeným způsobem hledání kandidátů je refferal program. Zaměstnanec, který úspěšného kandidáta doporučí, získá finanční odměnu částečně vyplácenou po třech a dvanácti měsících. Selektce kandidátů, kteří jsou nakonec pozvaní na osobní pohovor,

se provádí v prvním kroku ze životopisu a v druhém kroku z pre-screen callu. Pohovory na finanční pozice bývají ve většině případů jednokolové, a kromě kandidáta se jich účastní i zástupce HR a manažer daného týmu. Po předložení a odsouhlasení pracovní nabídky připraví personální oddělení s vybraným kandidátem veškeré nástupní dokumenty a udržuje s ním pravidelný kontakt. Může být pozván na „den na zkoušku“, kdy už si vyzkouší práci, která bude jeho pracovní náplní. Ještě před nástupem může být seznámen s ostatními členy týmu a zapojen do mimopracovních týmových aktivit (atlascopco.com).

Adaptační program se skládá z několika školení. Během prvního nástupního dne HR oddělení poskytne nováčkům HR induction. Školení povinná ze zákona absolvuje nový zaměstnanec během svého prvního dne ve formě e-learningových kurzů. Nový zaměstnanec obdrží při nástupu nástupní list, do kterého zaznamenává závazky, které přebírá. Jednou za čtvrtletí probíhá jednodenní společné školení nových zaměstnanců pořádané HR oddělením, kde se noví zaměstnanci seznamují s historií, hodnotami, pravidly a produkty Atlas Copco (atlascopco.com).

V roce 2018 Atlas Copco získalo ocenění za třetí nejoriginálnější pracovní inzerát od Recruitment Academy Awards. Kateřina Bednářová (2019) ve svém článku následně inzerát popsala těmito slovy: *„Inzerát byl napsaný formou dopisu, a tudíž přímo promlouval ke kandidátovi. V obsahu vyprávěl o firemní kultuře, náplni práce, požadavcích na kandidáta a dalších informacích pro inzerát běžných, avšak v mnohem upřímnější podobě, než je normálně zvykem. A čím ještě byl jedinečný? Kromě tradičního sdílení na pracovních portálech byl publikovaný i jako článek na LinkedInu.“*

Externí komunikace

Na externí komunikaci s potenciálními zaměstnanci klade Atlas Copco velký důraz. Protože se společnost pohybuje na B2B trhu, je obtížnější dostat se do obecného povědomí všech skupin potenciálních zaměstnanců. K propagaci firmy jako zaměstnavatele jsou využívány následující kanály:

- Kariérní stránky společnosti;
- sociální sítě (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn);
- Youtube;
- Job fair – Atlas Copco se účastní pracovních veletrhů Šance na VŠE, ČZU a Profisia days;
- studentské stáže – studenti účastníci se stáže absolvují kolečko po jednotlivých týmech, pozorují a učí se jejich práci; ve většině případů se po nějaké době ze stážisty stane plnohodnotný zaměstnanec; stáže jsou nabízeny pouze prostřednictvím kariérních stránek Atlas Copco;
- povinné vysokoškolské/středoškolské praxe – do oddělení HR nebo financí jsou příležitostně přijímáni také studenti v rámci povinných praxí na vysoké/střední škole; tato možnost ale není nikde komunikována a je pouze na požádání konkrétního studenta a na doporučení;
- kariérní dny na SŠ – Atlas Copco dlouhodobě spolupracuje s Obchodní akademií Heroldovy Sady; v prosinci 2018 žáci školy navštívili kanceláře SSC Prague na Lomnického, kde si vyslechli přednášku o společnosti, její

historii, produktech, působnosti, úlohy SSC a několik inspirativních příběhů samotných zaměstnanců; v říjnu 2019 naopak zástupci HR oddělení navštívili střední školu a nacvičovali se žáky pracovní pohovory; obě akce měli u žáků i učitelů velký úspěch.

Péče o životní prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, cílem Atlas Copco je vyrábět výrobky šetrné k životnímu prostředí, s nízkou spotřebou elektrické energie, tepla a vody. Politika šetrnosti k životnímu prostředí se projevuje i ve snaze omezovat emise CO₂ nejen u produktů, ale i například nahrazením služebních cest web meetingy, a tím snížení cestování letadlem. Zaměstnanci jsou podporováni ke třídění odpadu díky dostatku odpadových nádob na různé druhy odpadu po celé kanceláři a jsou ke správnému třídění školeni odborníky z EKO – KOM. Zároveň podporuje úsporu paliva v rámci užívání služebních automobilů, tím, že zaměstnancům radí: pravidelně servisujte auto, plánujte cesty, jezděte podle potřeby, jezděte plynule, vyhněte se agresivní jízdě, řádně nahustěte pneumatiky (atlascopco.com).

Pracovní prostředí a umístění kanceláře

Cílem Atlas Copco je nabízet bezpečné a zdravé pracovní prostředí. Moderní nově zrekonstruovaná kancelář Share Service Center Prague se nachází v centru Prahy v ulici Lomnického 9. Vyznačují se otevřeným světlým prostorem s dostatkem místa pro odpočinek, obědové pauzy a coffee break. Všechny úrovně managementu se nachází na jednom místě (atlascopco.com).

Work – life balance

Atlas Copco chápe, že existuje i život mimo kancelář. Díky možnostem flexibilní pracovní doby, zkráceným úvazkům a home-office si zaměstnanci mohou svůj program naplánovat podle svého. Především matky s malými dětmi a studenti oceňují možnost zkrácených úvazků, kterých je v současnosti v Atlas Copco 16 %, což je v porovnání s republikovým průměrem 6 % vysoký podíl. Právě s tématem částečných úvazků se 2 zástupkyně HR oddělení zúčastnily konference Employer Branding Experience 2018.

Na webu Brand Bakres Petr Hovorka ocenil nejen estetické zpracování brožury Atlas Copco, kterou zařadil mezi inspirativní počiny roku 2018, ale především flexibilitu pracovní doby, důvěru v zaměstnance a well-being, což všechno dohromady podporuje přátelskou a pohodovou atmosféru (Hovorka, 2018).

8. Analýza značky zaměstnavatele Atlas Copco

8.1. Cíle a metodika výzkumu

Cílem diplomové práce je zhodnotit efektivitu využívání nástrojů Employer Brandingu ve společnosti Atlas Copco. Analýza interních nástrojů je provedena na základě výsledků průzkumu provedeného personálním oddělením společnosti v průběhu března 2019. Z dotazníkového šetření mezi studenty vybraných pražských vysokých škol je zhodnocena účinnost současně využívaných nástrojů externího Employer Brandingu. V závěru práce jsou navržena opatření, která povedou k optimalizaci používaných metod.

V první části je provedena analýza dvou interních průzkumů spokojenosti současných zaměstnanců Atlas Copco, viz podkapitola 8.2.

Druhá část se opírá o primární data získaná v dotazníkovém šetření. Dotazník (viz příloha 3) byl ve spolupráci s Klubem absolventů Vysoké školy ekonomické v Praze (konkrétně s Ing. Lucií Böhmovou) a Career Center ČZU (konkrétně s Přemyslem Gubani) zveřejněn na LinkedIn, newsletteru a facebookových stránkách jednotlivých fakult. Šetření probíhalo v období od 24. 9. 2019 do 28. 10. 2019.

Dotazík obsahuje 11 otázek z toho 4 otázky demografické. První část dotazníku obsahuje otázky týkající se kritérií výběru zaměstnavatele, používaných zdrojů informací a platového požadavku respondentů. V druhé části jsou otázky týkající povědomí respondentů o společnosti Atlas Copco a poslední část je věnována již zmíněným demografickým otázkám. Dotazník obsahuje otázky uzavřené s možností výběru jedné či více možností, nebo otevřené, vyžadující stručnou odpověď.

Cílovou skupinou realizovaného výzkumu jsou studenti a absolventi Vysoké školy ekonomické v Praze a studenti provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity, jejichž obory studia nejbíže odpovídají požadavkům na uchazeče o zaměstnání v Share Service Center Prague.

Na základě výsledků je možné posoudit pravdivost následujících předpokladů:

H1: Více než 50 % respondentů řadí mezi tři nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele finanční ohodnocení.

H2: Pracovní portály jsou mezi třemi nejčastěji využívanými zdroji informací o potenciálním zaměstnavateli.

H3: Více než polovina respondentů, kteří znají společnost Atlas Copco ji také považují za atraktivního zaměstnavatele.

8.2. Analýza průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci

Insight Survey 2019

Průzkum mezi zaměstnanci Atlas Copco je pro společnost cenným nástrojem pro porozumění zaměstnancům, posilování firemní kultury a zajištění úspěchu firmy jako

zaměstnavatele. Statistiky měří zkušenost zaměstnanců s Atlas Copco, zda jedná v souladu s hodnotami a kulturou. K účasti na průzkumu jsou zváni všichni zaměstnanci. Odpovídají na otázky týkající se firemní kultury, vedení a závazků vůči zákazníkům. Průzkum se provádí v rámci skupiny nejméně jednou za dva roky ve spolupráci s externím nezávislým partnerem. Průzkum je přísně důvěrný a všechny odpovědi jsou zpracovány dodavatelem, tak aby nikdo v Atlas Copco neměl přístup k jednotlivým odpovědím. Po obdržení výsledků jsou všichni zaměstnanci pozváni svými manažery k účasti na diskuzi za účelem analýzy výsledků a navržení několika zlepšení (Interní materiál I).

Dotazník obsahuje 27 tvrzení, která zaměstnanci hodnotí pomocí pětistupňové škály, podle toho nakolik je tvrzení pravdivé. Výsledky jsou následně porovnány s průměrnou hodnotou za celou skupinu Atlas Copco a zároveň s celosvětovým výsledkem, který zohledňuje všechny firmy účastnící se stejného šetření v daném roce. U každého aspektu je rovněž vyčíslena jeho důležitost/vliv na zaměstnaneckou angažovanost, kolik zaměstnanců hodnotilo tvrzení pozitivně, neutrálně, nebo negativně, počet komentářů a celé znění otázky. Změna oproti výsledkům předchozího dotazování vyčíslená není, jelikož se jedná o první průzkum prováděný za spolupráce s výzkumnou agenturou GLINT. Do té doby byl dotazník vždy vytvořen i vyhodnocen interně v rámci skupiny, což ale neumožňovalo srovnání se světovými výsledky.

Společnost GLINT nabízí svým zákazníkům řadu šetření a návrhů řešení. Kromě Employee Engagement, kterého se účastnilo Atlas Copco, nabízí rovněž šetření Employee Lifecycle, Manager Effectiveness nebo Team Effectiveness (glintinc.com).

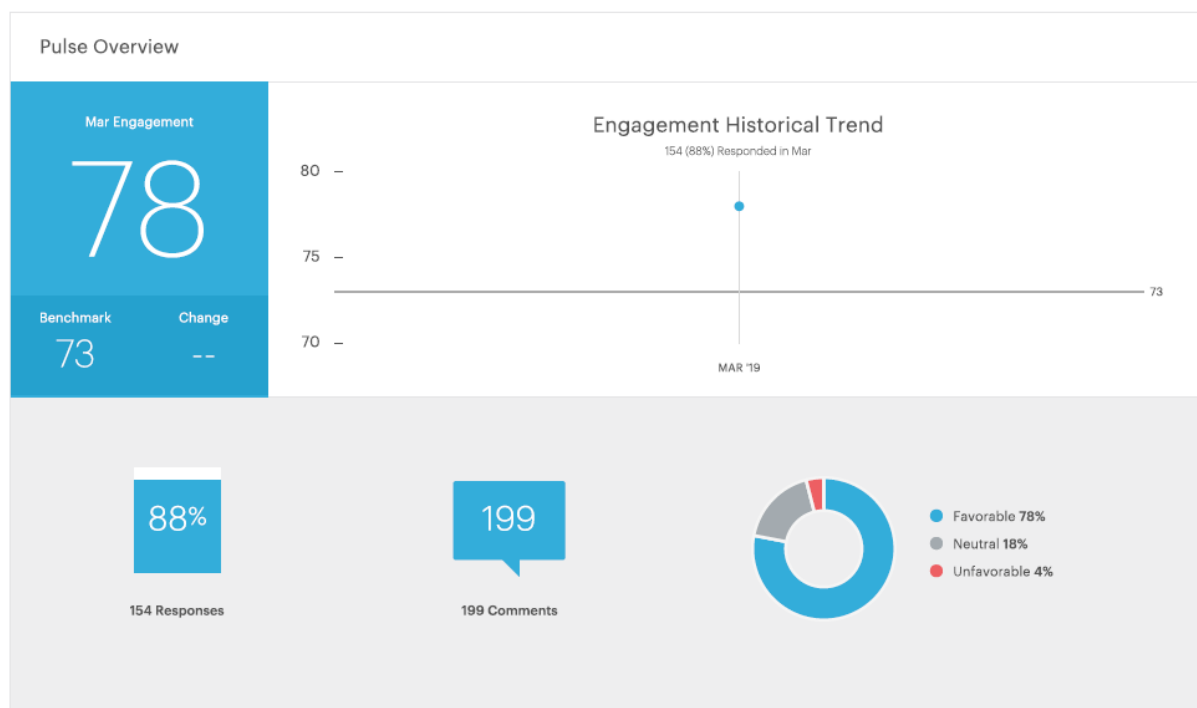
Dotazník obsahuje témata jako, etika, bezpečnost, organizační kultura, feedback, vzdělávání a růst, kariérní příležitosti, angažovanost, chování firmy k zákazníkům, náplň práce a její smysluplnost, inovace, odpovědnost, řízení společnosti, spolupráce, leadership, komunikace a rozhodovací proces.

Témata etika a bezpečnost byla do dotazníku přidána na žádost Atlas Copco, což znamená, že zde neexistuje srovnání s celosvětovými výsledky.

Jednotlivá tvrzení a jejich hodnocení jsou zobrazena v příloze číslo 1. Dotazování se zúčastnilo 154 zaměstnanců SSC Prague z celkového počtu 176, což představuje 88% návratnost. U každé otázky měli zaměstnanci možnost vložit komentář, a tím vysvětlit, popřípadě upřesnit svou odpověď. Za všechny otázky dohromady bylo nasbíráno 199 komentářů. Celkem bylo 78 % odpovědí spíše pozitivních, 18 % neutrálních a pouze 4 % odpovědí byla negativní.

Následující obrázek ukazuje shrnutí v porovnání s celosvětovými výsledky. Je zřejmé, že zaměstnanci SSC Prague jsou oproti zaměstnancům ostatních firem zapojených do srovnání více angažovaní. Rozdíl představuje 5procentních bodů. Celková angažovanost zaměstnanců napříč celou skupinou Atlas Copco je rovněž vyšší než celosvětový průměr, konkrétně o 2procentní body, což ukazuje na silnou firemní kulturu.

Obrázek 8.1 Shrnutí výsledků Atlas Copco INSIGHT 2019.



Zdroj: interní materiál M

Následující obrázek ukazuje výsledky jednotlivých tvrzení, podle kterých byla zaměstnanecká angažovanost měřena. Celých 81 % zaměstnanců jsou hrdí na to, že jsou součástí skupiny Atlas Copco. Zajímavé ovšem je, že ne všichni zaměstnanci, co v předchozí otázce odpověděli kladně, by společnost doporučili jako „good place to work“. Zaměstnanci Atlas Copco se cítí častěji hrdí, že mohou pro společnost pracovat, než pracovníci ostatních firem zapojených do průzkumu.

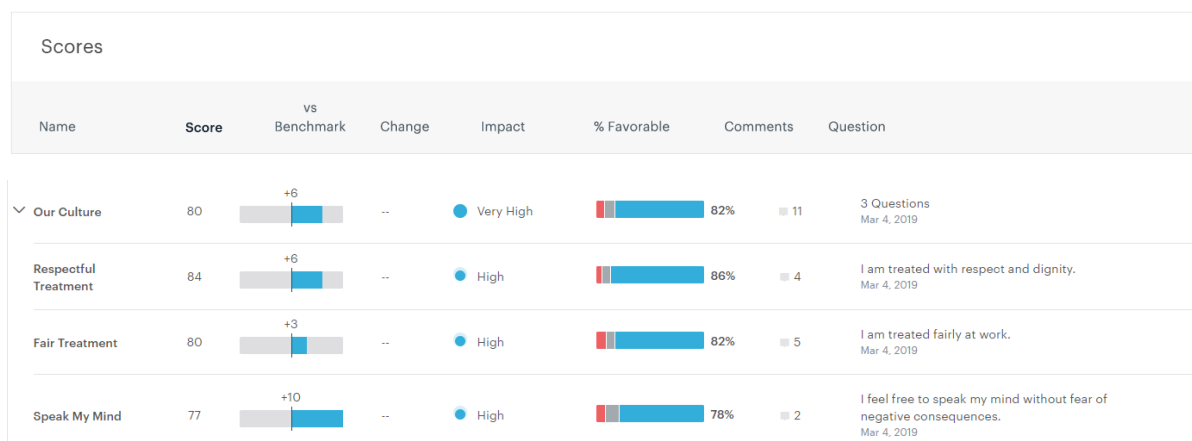
Obrázek 8.2 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – engagement.

Scores							
Name	Score	vs Benchmark	Change	Impact	% Favorable	Comments	Question
Engagement	78		--	--	78%	26	3 Questions Mar 4, 2019
Pride	80	+6	--	Very High	81%	5	I feel proud to work in the Atlas Copco Group. Mar 4, 2019
Recommend	77	+5	--	Very High	76%	10	I would recommend my company as a great place to work. Mar 4, 2019
eSat	76	+4	--	Very High	77%	11	How happy are you working at your company? Mar 4, 2019

Zdroj: Interní material M

V souvislosti s firemní kulturou byly hodnoceny následující 3 tvrzení, ze kterých například vyplynulo, že 86 % zaměstnanců souhlasí, že s nimi Atlas Copco zachází s úctou a důstojností. Zároveň 78 % respondentů cítí, že můžou projevit svůj názor, aniž by se museli bát negativních důsledků. I aspekt firemní kultury je za Atlas Copco hodnocen lépe, než ukazuje celosvětový průměr.

Obrázek 8.3 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – our culture.



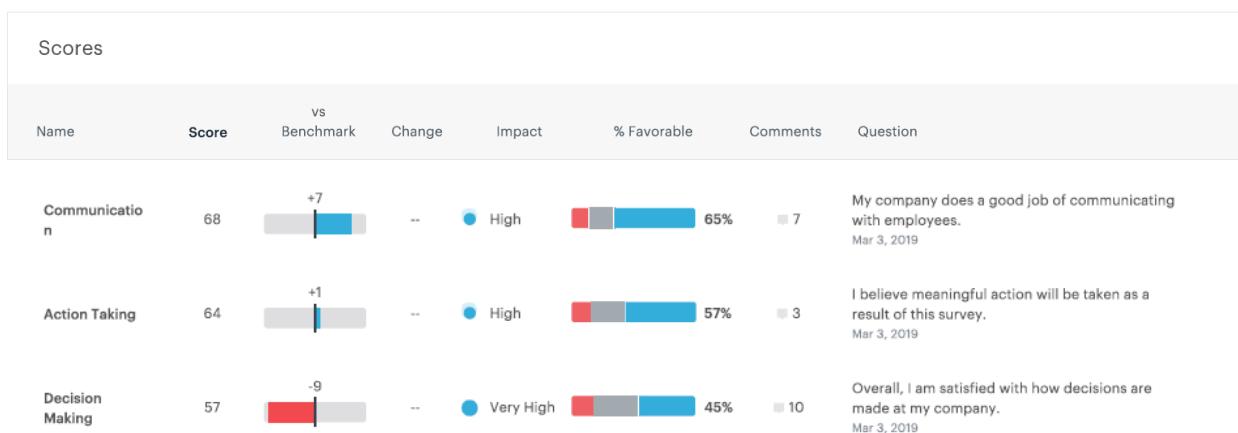
Zdroj: Interní materiál M

24 otázek z 27 bylo za Share Service Center Prague hodnoceno nad průměrem a pouhá 3 tvzení byla hodnocena hůře, než byl světový průměr. Už to vypovídá o silné firmní kultuře, a značí to, že Atlas Copco je na dobré cestě stát se „Employer of choice“.

Mezi silné stránky Atlasc Copco jako zaměstnavatele patří, i s ohledem na velmi pozitivně hodnocené atributy v porování se světovými výsledky, feedback, možnosti vzdělávání a příležitosti ke kariérnímu růstu. 81 % zaměstnanců se domnívá, že má dostatečnou zpětnou vazbu a podporu od svého přímého nadřízeného, což je o 8 procentních bodů více než ukazuje celosvětový průměr. 80 % pracovníků také hodnotilo pozitivně možnosti, které Atlas Copco nabízí v oblasti vzdělávání a růstu. Zaměstnanci ostatních firem ohodnotili toto tvrzení pozitivně v pouhých 71 %. Výčet vzdělávacích aktivit, do kterých se zaměstnanci mohou zapojit je popsán v kapitole 7. A konečně 75 % respondentů souhlasí, že jim Atlas Copco nabízí dostatek příležitostí ke kariérnímu růstu, což je o celých 10 procentních bodů více než světový průměr.

Z výzkumu vyplynuly jako nejslabší oblasti, a tedy příležitosti ke zlepšení, komunikace, „action taking“ a rozhodování. Pouhých 65 % zaměstnanců se domnívá, že společnost Atlas Copco odvádí dobrou práci v oblasti kamunkace se zaměstnanci. I přesto tuto oblast zaměstnanci SSC Prague hodnotili podstatně pozitivněji než v ostatních firmách zapojených do výzkumu. V dalším bodě téměř polovina zaměstnanců vyjádřila neutrální nebo dokonce pesimistický postoj k tvrzení, že výsledky tohoto výzkumu budou mít reálné důsledky a budou převedeny do praxe. Obdobnou míru optimismu (resp. pesimismu) vyjádřili i zaměstnanci ostatních firem. Jednoznačně nejhůře je mezi zaměstnanci SSC Prague vnímán rozhodovací proces, který pozitivně hodnotí pouhých 45 % respondentů. I srovnání s globálním výsledkem ukazuje, že zaměstnanci SSC Prague jsou podstatně více nespokojení s procesem rozhodování a zároveň tomuto atributu přikládají velkou důležitost.

Obrázek 8.4 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – communication, action taking, decision making.



Zdroj: Interní material M

Po vyhodnocení dotazníkového šetření výzkumnou agenturou byli v průběhu května a června pozváni všichni zaměstnanci na týmový workshop, kterého se účastnili členové týmu, team leader a zástupce HR, aby prodiskutovali výsledky za svůj tým, vyjádřili, popřípadě objasnili názor, a společně navrhli několik změn, kterými jako tým přispějí ke zlepšení. Protože jsou tvzení formulována velice obecně, tak aby šla napasovat na různé firmy z různých odvětví, mohlo v některých případech dojít k různým interpretacím otázky. Příkladem je tvrzení: „My company delivers a great customer experience“. Toto tvrzení mohlo být vyloženo dvěma způsoby. Zákazníkem Atlas Copco je firma nakupující produkty a služby, ale zákazníkem SSC Prague je rovněž Business Controller a spol. I k objasnění těchto nesrovnalostí sloužily týmové workshopy.

Následně byl vytvořen seznam nejproblematictějších oblastí, které vzešly z týmových workshopů a byl předložen vedení SSC k důkladnější analýze a stanovení akčního plánu.

Jako problémové oblasti byly označeny:

1. Komunikace;
2. decision making;
3. projekt management ve smyslu implementace nových programů;
4. spolupráce napříč týmy.

Z workshopů vyplynulo, že problém v oblasti „decision making“ nespočívá přímo v samotném procesu rozhodování, ale spíše v komunikaci daných rozhodnutí a změn.

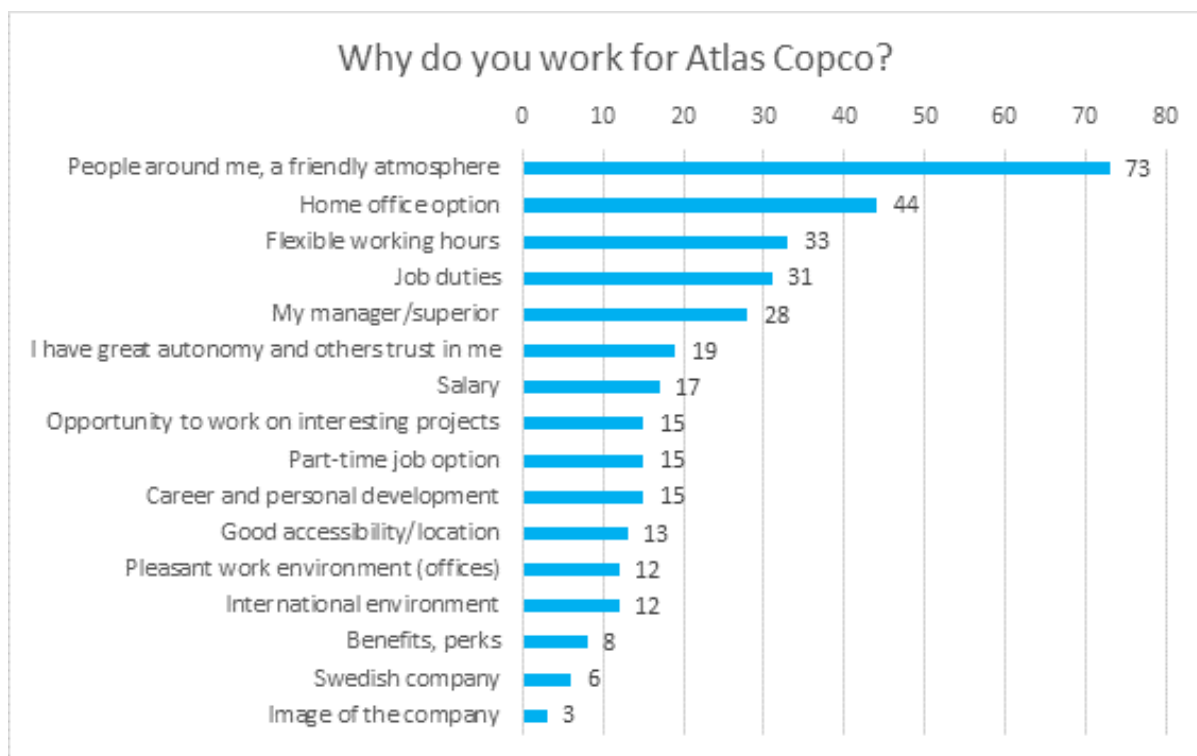
Na základě výsledků byl zatím implementován projekt MEAT THE TEAM, reagující na bod „spolupráce mezi týmy“, kde si zaměstnanci velmi často stěžovali, že nemají jasnou představu o tom, jaká je náplň práce kolegů z jiných oddělení. Každý měsíc tedy probíhá představení jednoho oddělení všem zájemcům ve formě prezentace pracovní náplně a povinností dobrovolně přihlášenými zaměstnanci zpestřené o společnou snídani zajištěnou Atlas Copco.

Interní průzkum spokojenosti

V roce 2018 rovněž proběhl krátký průzkum napříč všemi obchodními jednotkami čítající 4 otázky. Následující data zahrnují odpovědi pouze za Share Service Center Prague, ale pořadí jednotlivých atributů se více méně shoduje skrz všechny oblasti Atlas Copco ČR.

Dotazování se zúčastnilo 117 respondentů z SSC Prague z celkového počtu 205.

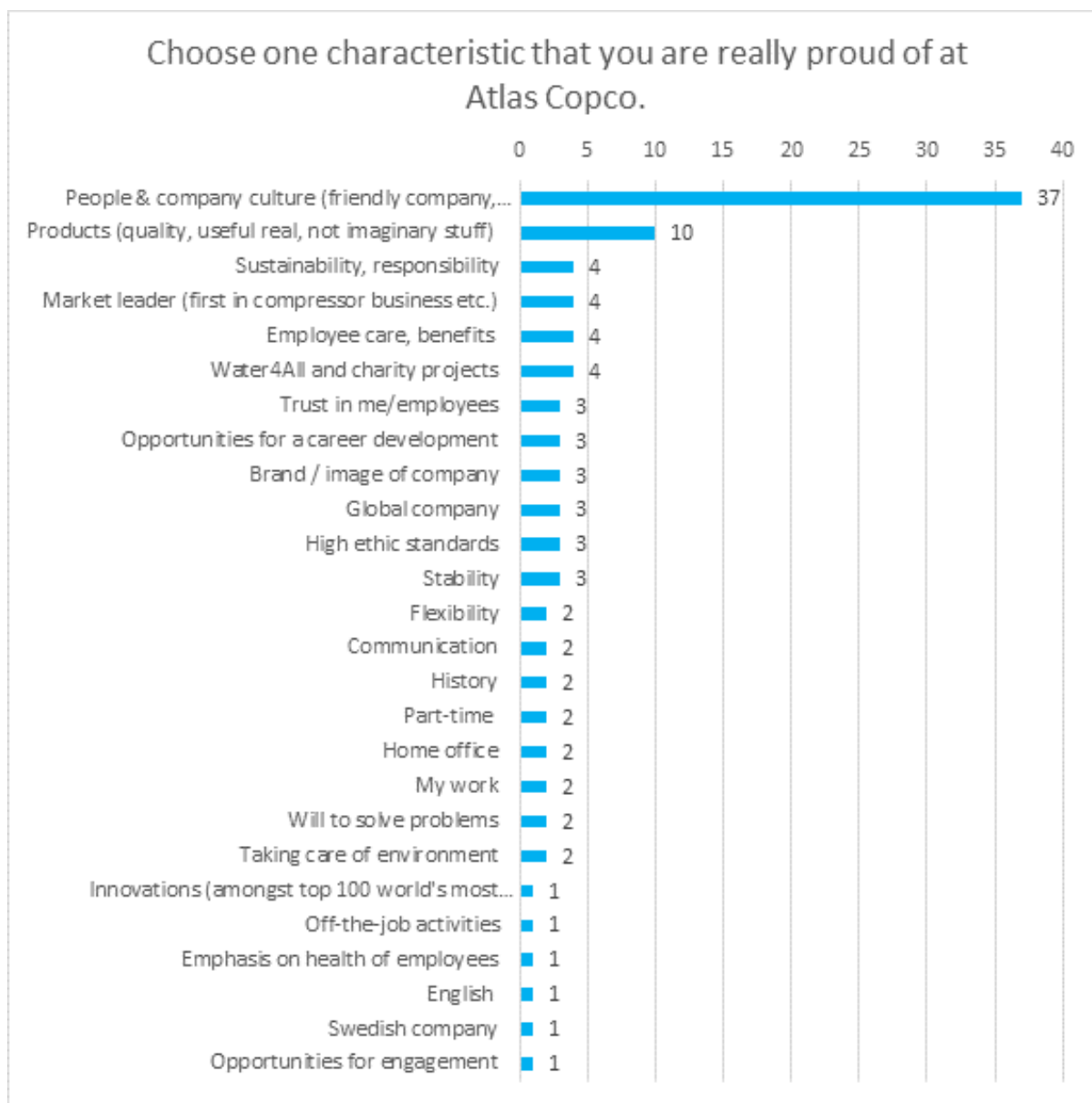
Graf 8.1 Uveď 3 hlavní důvody, proč v Atlas Copco pracuješ. Co ti v Atlas Copco vyhovuje, co ti dává smysl apod.



Zdroj: Interní průzkum, 2018, vlastní zpracování

Pro 73 zaměstnanců (to představuje 62 % respondentů) je jedním ze tří nejdůležitějších atributů setrvání ve společnosti Atlas Copco přátelská atmosféra a kolektiv lidí, kterými jsou obklopeni. Atlas Copco se snaží dobré vztahy mezi zaměstnanci podporovat tím, že pořádá řadu celofiremních akcí a oslav pro zaměstnance a zároveň přispívá na teambuilding jednotlivých týmů. Další dvě nejčastější odpovědi jsou možnost home-office a flexibilní pracovní doba, což je populární zejména u mladší generace a matek na rodičovské dovolené, které se díky tomu mohou vrátit do pracovního procesu dříve. Pouhých 15 % zaměstnanců uvedlo jako jeden ze tří nejdůležitějších atributů pro setrvání v Atlas Copco mzdu, což vypovídá o silné firemní kultuře, protože si zaměstnanci více než peněz cení lidí kolem sebe, atmosféry, flexibility a zajímavé pracovní náplně.

Graf 8.2 Uveď jednu věc/specifikum, na kterou jsi v Atlas Copco vyloženě hrdý.



Zdroj: Interní průzkum, 2018, vlastní zpracování

Odpovědi na druhou otázku jen potvrdily výsledek té první. Zaměstnanci Atlas Copco jsou nejvíce hrdí na firemní kulturu a přátelské prostředí, lidské zacházení, pozitivní přístup a respekt. Druhým nejčastěji zmiňovaným aspektem jsou kvalitní produkty a služby nabízející vždy řešení co možná nejšetrnější k přírodě. Zaměstnanci jsou hrdí, že mohou pracovat pro dodavatele kvalitních produktů a služeb, který má na trhu dobré jméno.

Graf 8.3 Je něco, co ti na Atlas Copco právě teď vadí? Nezáleží, jestli se to týká tvé práce nebo například image firmy.



Zdroj: Interní průzkum, 2018, vlastní zpracování

Třetí otázka naopak zjišťovala, co zaměstnancům vadí a co by se tudíž dalo vylepšit. Nejvíce respondentů uvedlo, že jim nevadí nic a jsou plně spokojeni s tím, jak Share Service Centre Prague funguje. I zde se potvrzuje jeden fakt z první otázky, a to je postoj zaměstnanců vůči finančnímu ohodnocení. 13 respondentů ze 117 (druhá nejčastější odpověď) uvedlo, že nejsou spokojeni s výší platu, která je spíše průměrná, nezajímavá. Potvrzuje se tedy, že zaměstnanci skutečně setrvávají ve společnosti ze zcela jiných důvodů, než je finanční ohodnocení. Přesto se nabízí otázka, zda by neměly být mzdy zrevidovány.

Dalšími aspekty, na které si zaměstnanci stěžovali, byly pracovní doba, team leader, openspace, komunikace a spolupráce mezi týmy.

Poslední, v pořadí čtvrtá otázka se zaměstnanců ptala na jejich osobní vzkaz budoucím kolegům – proč by se podle nich měli přidat do společnosti Atlas Copco. Nejčastěji byla znovu zmiňována atmosféra na pracovišti a kolektiv, možnost kariérního růstu, svoboda (ve smyslu možnosti home office a flexibilní pracovní doby), stabilita a férový přístup. Zaměstnanci se vyjadřovali následovně:

“It's a nice comfortable professional environment that allows you to build upon your career choice(s), as well as having the opportunity to choose a different career path regardless of matching (needed) skills/knowledge/experience. Atlas Copco will put trust in you if you show that you are trustworthy and hard-working.”

“Because AC is trying hard to be a fair company to its employees, there are growth opportunities, and every overtime minute is accounted for - which shows the

company has respect for the employee's time. It is a down to earth company and the majority of people working here are pretty nice and helpful. It is not heavy on the company propaganda. Compared to my last job, this is very refreshing.”

“AC offers great mix of growth opportunities as well as friendly environment and culture. Not a cliché!”

“Because is a company with a story behind.”

“Je tu možnost se zapojit do různých projektů a díky uvolněnému prostředí je tu sranda :). “

“Fungující firma s přátelským prostředím, kde si zaměstnanci váží.”

“Pokud hledáte práci, kde se k vám budou lidi chovat slušně a nevyždíma vás, tak jste na správném místě.”

Hodnocení Atlas Copco na portálu Atmoskop

Na portálu Atmoskop má Atlas Copco k 17.9.2019 151 hodnocení. Celkové hodnocení firemní atmosféry se pohybuje mezi 82–88 %. Jako klady zaměstnavatele jsou nejčastěji vyzdvihovány: budování dobrého kolektivu, flexibilita, péče o zaměstnance, férové jednání, práce v mezinárodním prostředí a příležitost využívat cizí jazyky. Naopak mezi negativa byla nejčastěji zahrnována: průměrné až podprůměrné platové ohodnocení, prakticky nulový platový růst, absence sick days, openspace, komunikace, nefunkční či obtížná spolupráce mezi odděleními, skladba benefitů – především absence cafeteria systém (atmoskop.cz).

8.3. Analýza dotazníkového šetření mezi studenty

Dotazníkové šetření mezi studenty a absolventy vybraných vysokých škol bylo zaměřeno na vnímání externí značky zaměstnavatele Atlas Copco a kritéria výběru budoucího zaměstnavatele. Data byla sbírána prostřednictvím aplikace Google Forms.

Cílovou skupinou jsou studenti a absolventi dvou pražských vysokých škol – všech fakult Vysoké školy ekonomické v Praze a Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity. Důvodem pro tento výběr je lokace a činnost centra sdílených služeb Atlas Copco.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 260 studentů a absolventů pražských i mimopražských vysokých škol. Z tohoto počtu bylo 70 dokončených dotazníků vyloučeno. Důvodem pro vyřazení bylo nesplnění podmínky příslušnosti k vybraným vysokým školám, kterými jsou Vysoká škola ekonomická v Praze a Česká zemědělská univerzita, a v případě několika respondentů z ČZU i obor studia. Do následující analýzy je tedy bráno v úvahu 190 dotazníků.

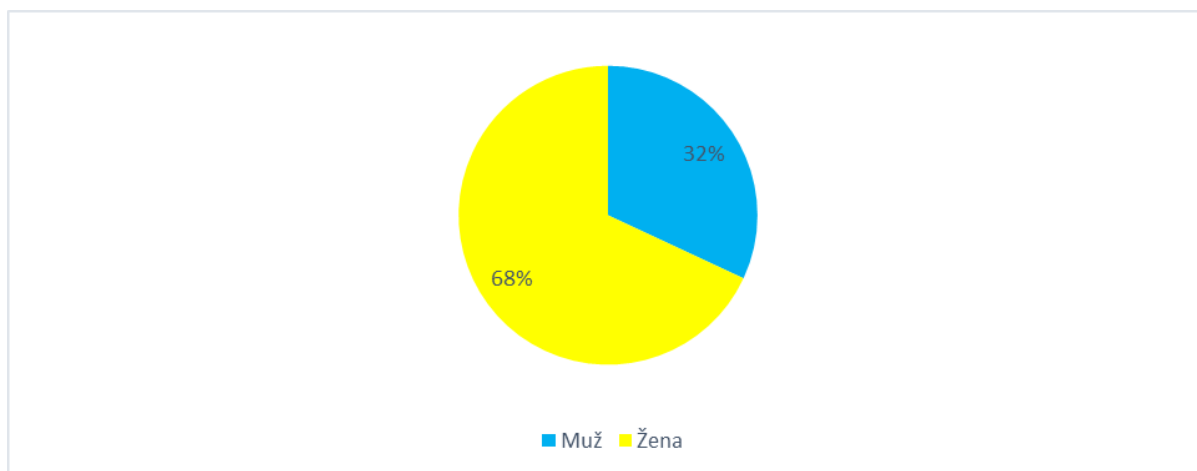
Struktura respondentů

Demografické otázky 8–11 slouží k rozdělení respondentů do skupin a jejich následnému porovnání. Pro účely této práce byly zvoleny následující proměnné: pohlaví, vysoká škola, obor a stádium studia.

První segmentační proměnnou je pohlaví respondentů. Do dotazníkového šetření se zapojilo 60 mužů a 130 žen.

Jedním z důvodů převahy žen mezi respondenty je struktura studentů ekonomických oborů podle pohlaví. Český statistický úřad (2017) zveřejnil statistiku absolventů veřejných vysokých škol podle pohlaví za rok 2017, ze které vyplývá, že 58 % absolventů Vysoké školy ekonomické v Praze tvoří ženy a 42 % absolventů muži. Dalším důvodem může být větší ochota žen dotazníky vyplňovat.

Graf 8.4 Struktura respondentů podle pohlaví.



Zdroj: vlastní zpracování

Z následující tabulky je patrné rozložení respondentů podle vysoké školy, fakulty a stupně studia. Do analýzy byly zahrnuty odpovědi od studentů či absolventů České zemědělské univerzity fakult informatiky a statistiky, a provozně ekonomické, a zároveň Vysoké školy ekonomické fakult financí a účetnictví, informatiky a statistiky, managementu, mezinárodních vztahů, národohospodářské a podnikohospodářské.

Z celkového počtu respondentů je 36 % studentů či absolventů z Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity a nejčastěji na dotazník odpovídali studenti bakalářského a magisterského stupně studia. Mezi studenty a absolventy Vysoké školy ekonomické nejčastěji odpovídali studenti magisterského stupně a absolventi fakult informatiky a statistiky, národohospodářské a podnikohospodářské.

Tabulka 8.1 Struktura respondentů podle vysoké školy, fakulty a stupně studia.

		Stupeň studia									
Vysoká škola	Fakulta	Bakalářský		Magisterský		Postgraduální		Absolvent		Celkem	
		Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ČZU	Fakulta informatiky a statistiky	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%
	Fakulta provozně ekonomická	36	19%	25	13%	1	1%	7	4%	68	36%
ČZU celkem		36	19%	25	13%	2	1%	7	4%	70	37%
VŠE	Fakulta financí a účetnictví	6	3%	9	5%	0	0%	3	2%	18	9%
	Fakulta informatiky a statistiky	8	4%	13	7%	1	1%	14	7%	36	19%
	Fakulta managementu	2	1%	0	0%	0	0%	1	1%	3	2%
	Fakulta mezinárodních vztahů	0	0%	6	3%	2	1%	8	4%	16	8%
	Fakulta národohospodářská	4	2%	6	3%	1	1%	11	6%	22	12%
	Fakulta podnikohospodářská	3	2%	10	5%	0	0%	12	6%	24	13%
VŠE celkem		23	12%	44	23%	4	2%	49	26%	120	63%
Celkem		59	31%	69	36%	6	3%	56	29%	190	100%

Zdroj: vlastní zpracování

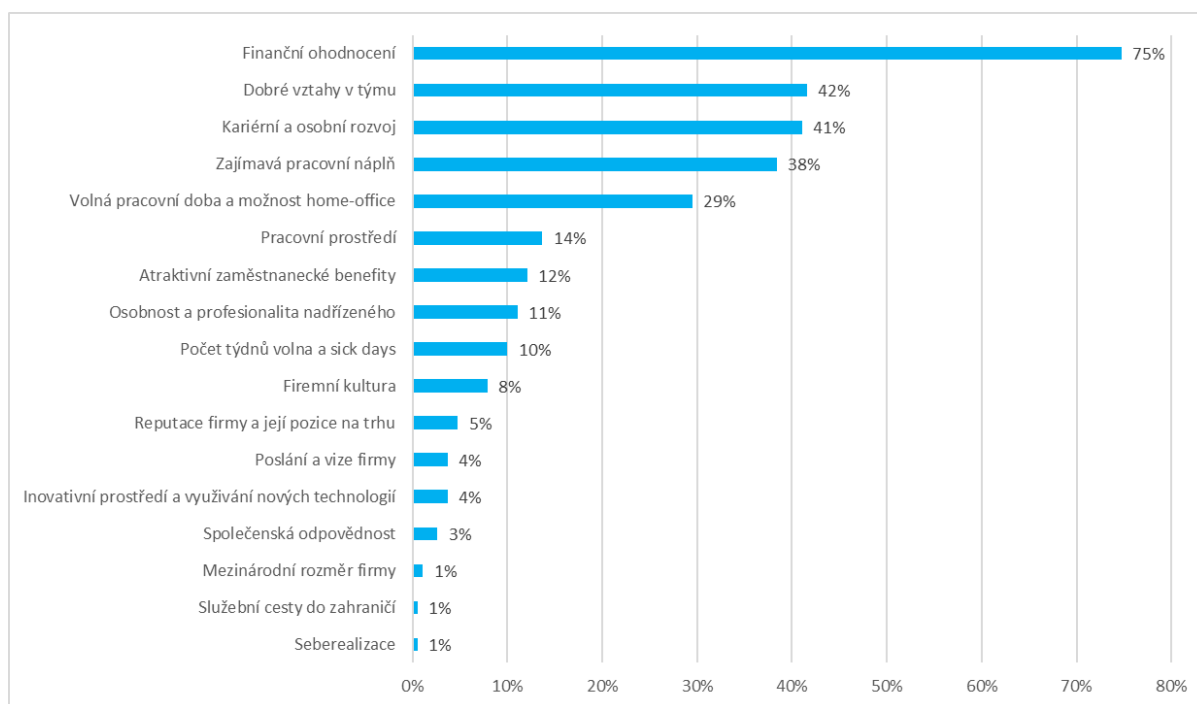
Výsledky dotazníkového šetření

V následující části je provedena analýza otázek 1–7, které zjišťují, jaké atributy zaměstnavatele jsou pro uchazeče důležité, jaké zdroje využívají pro hledání zaměstnání a informací o potenciálním zaměstnavateli, jakou mají představu o nástupním platu, a konečně vnímání zaměstnavatelské značky společnosti Atlas Copco.

V otázce číslo 1 měli respondenti za úkol označit pro ně 3 klíčová kritéria při výběru zaměstnavatele. Na výběr měli celkem 15 předdefinovaných atributů, a navíc možnost dopsat vlastní originální. Odpovědi na tuto otázku potvrdily pravdivost prvního předpokladu: Více než 50 % respondentů řadí mezi tři nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele finanční ohodnocení. Podle výsledků šetření je finanční odměna jedním ze tří nejdůležitějších kritérií dokonce pro 75 % respondentů. K podobnému výsledku dospěla ve své studii i společnost Randstad, která položila stejnou otázku více než čtyřem a půl tisícům Čechů, a 71 % z nich označilo mzdu a benefity za jeden z pěti nejdůležitějších atributů výběru zaměstnavatele (Randstad, 2018).

Dalšími atributy, které přidávají zaměstnavateli na atraktivitě, jsou podle respondentů dobré vztahy na pracovišti (42 %), možnost osobního a kariérního rozvoje (41 %) a zajímavá pracovní náplň (38 %). 29 % respondentů oceňuje volnou pracovní dobu a možnost home-office. Kritéria jako pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, osobnost a profesionalita nadřízeného a počet týdnů volna a sick days byla vybrána mezi tři nejdůležitější 10-14 % respondentů. Ostatní možnosti: firemní kultura, reputace firmy, poslání a vize firmy, inovativní prostředí a využívání nejnovějších technologií a společenská odpovědnost firmy považovalo za velmi důležité méně než 10 % respondentů.

Graf 8.5 Kritéria výběru zaměstnavatele.



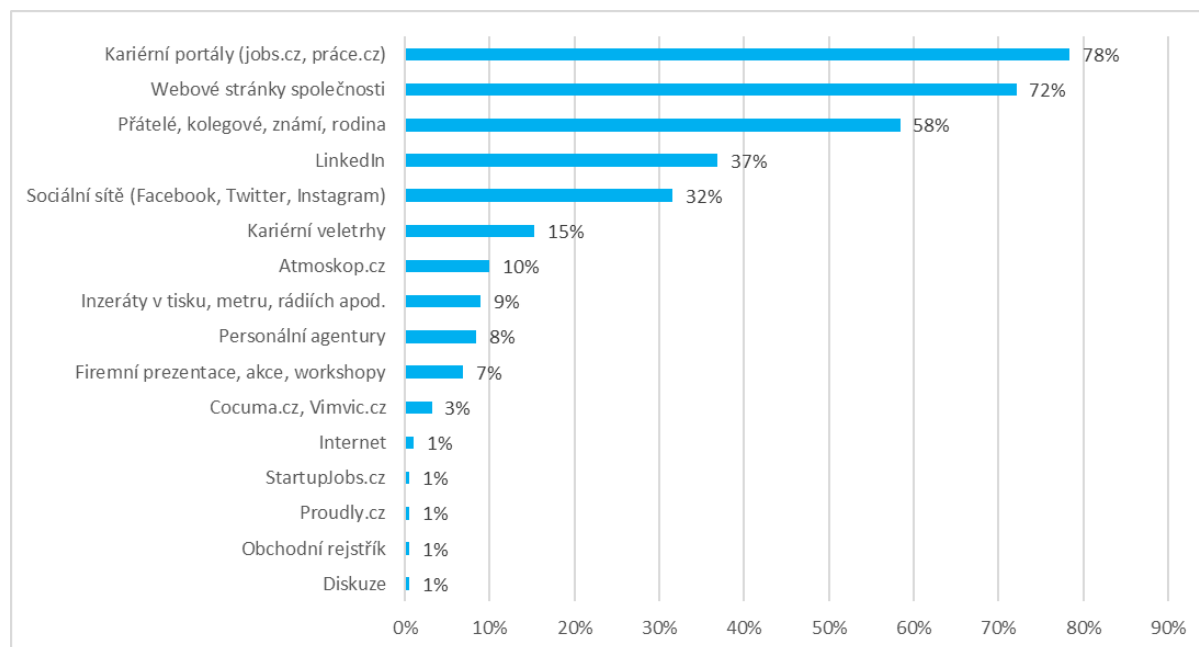
Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí druhá otázka se zabývá tím, které zdroje respondenti využívají pro hledání zaměstnání a informací o potenciálním zaměstnavateli. Otázka je pojata takto široce ze dvou důvodů. Existuje riziko, že by dvě zdánlivě stejné otázky se stejnými odpověďmi za sebou mohli respondenty zmást a odpověděli by na obě otázky stejně. A zároveň, účelem otázky je zjistit, na jakých místech by se měla firma prezentovat potenciálním zaměstnancům, ať už těm hledajícím obecně zaměstnání nebo těm hledajícím informace o konkrétní firmě.

Stejně jako v předchozí otázce měli respondenti možnost vybrat z několika již předdefinovaných odpovědí, a zároveň měli možnost dopsat vlastní odpověď. Oproti předchozí otázce, zde mohli respondenti volit neomezené množství variant.

Otázka potvrdila druhý předpoklad: Pracovní portály jsou mezi třemi nejčastěji využívanými zdroji informací o potenciálním zaměstnavateli. Jak je patrné z následujícího grafu, pracovní neboli kariérní portály jsou nejčastěji vyžívanými zdroji informací. Dokonce 78 % respondentů uvedlo, že tento zdroj užívá. Druhou nejčastější odpovědí se 72 % jsou webové stránky dané společnosti. Velmi často respondenti spoléhají také na reference přátel, kolegů, známých a rodiny. Více než 30 % respondentů využívá sociální sítě a LinkedIn. Už v menší míře respondenti hledají zaměstnání nebo informace o zaměstnavateli na kariérních veletrzích, internetových stránkách jako Atmoskop.cz, Cocuma.cz, Vimvic.cz, inzerátech v médiích, personálních agenturách a firemních prezentacích, workshopech. Zajímavými možnostmi, které respondenti dopsali, jsou obchodní rejstřík a diskuze. Společnost Atlas Copco využívá všechny významné komunikační kanály zmíněné výše. Nejvíce se ale spoléhá na referenční systém.

Graf 8.6 Zdroje informací užívané při hledání zaměstnání či informací o zaměstnavateli.



Zdroj: vlastní zpracování

V tomto bodě se výsledky studie Randstad (2018) shodují pouze částečně, protože tato otázka je rozdělena na dvě. Pořadí prvních tří zdrojů nejčastěji užívaných pro hledání informací o potenciálním zaměstnavateli se v obou studiích shodují. V případě pořadí

zdrojů pro hledání zaměstnání platí podle studie Randstad pořadí pracovní portály (64 %), reference známých (53 %), webové stránky společnosti (50 %), tedy stejné položky v jiném pořadí. Důvodem může být odlišná struktura respondentů, nebo již zmíněná širší pojetí otázky.

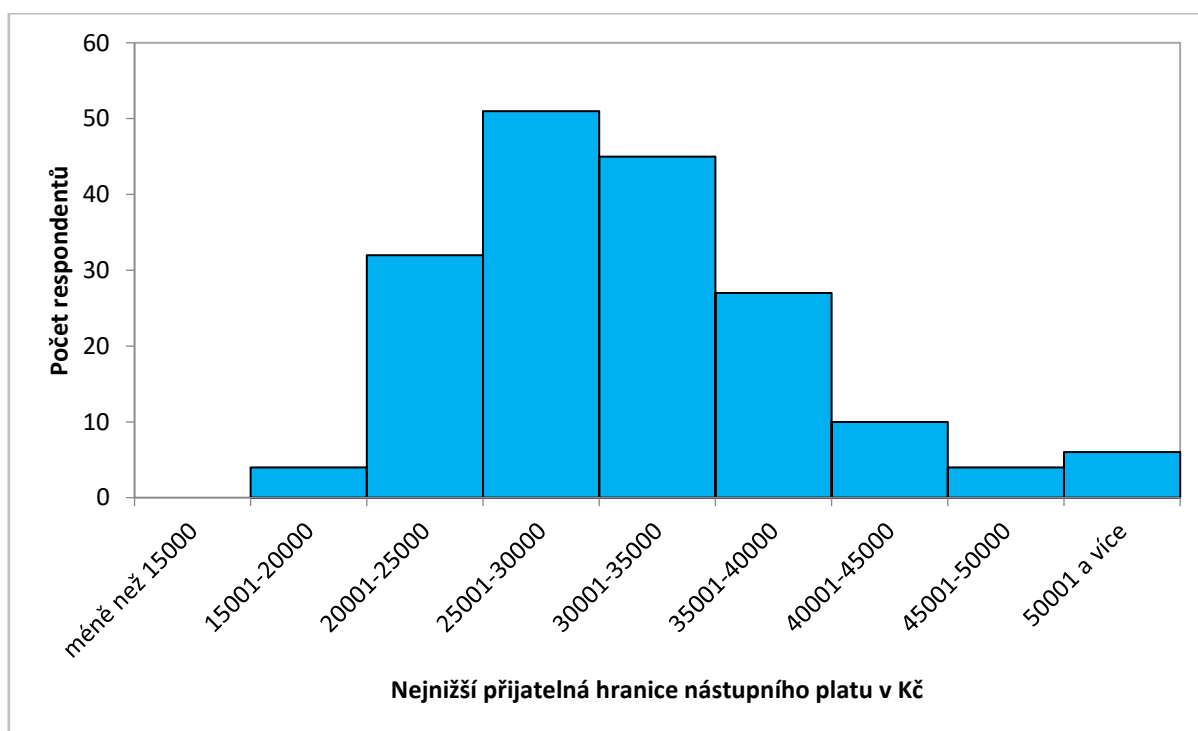
Pro každého zaměstnavatele je velmi důležité vědět, za jakou mzdu jsou jeho potenciální zaměstnanci ochotni pracovat. Podle serveru platy.cz průměrný hrubý měsíční plat pro Českou republiku v oboru účetnictví v prosinci 2019 byl 30 739 Kč. Tato částka ale nezohledňuje region, senioritu ani pohlaví zaměstnance, proto je její vypovídací hodnota nízká.

Následující graf 8.4 zobrazuje rozdělení četností hodnot nejnižší přijatelné mzdy rozdělené do intervalů po pěti tisících. První a poslední třídy jsou definovány jako méně než 15 000 a 50 001 a více, není proto možné identifikovat, zda soubor obsahuje odlehlé hodnoty.

Rozdělení není symetrické, data jsou zkosená vpravo, což znamená, že větší množství dat se nachází vpravo od střední hodnoty a jsou tedy vyšší než střední hodnota. Střední hodnota celého souboru je 28 000 Kč, modus 25 000 Kč, průměr je 29 794, 68 Kč, minimální hodnota 11 000 Kč a maximální hodnota 120 000 Kč. Jak je vidět rovněž v tabulce 8.2 všechny zmíněné hodnoty se liší v závislosti na pohlaví, přitom platí, že muži mají ve všech statistických výpočtech vyšší čísla. Výsledky analýzy se tedy shodují s obecně známým faktem, že muži mají vyšší nároky na mzdu než ženy a také zpravidla vyšší mzdu na stejné či srovnatelné pozici pobírají.

Z celkových 190 respondentů 87 % uvedlo nejnižší čistou přijatelnou mzdu v rozmezí 20 001 – 40 000 Kč a 54 % respondentů v rozmezí 25 001 – 35 000 Kč.

Graf 8.7 Nejnižší požadovaná nástupní mzda – histogram.



Zdroj: vlastní zpracování

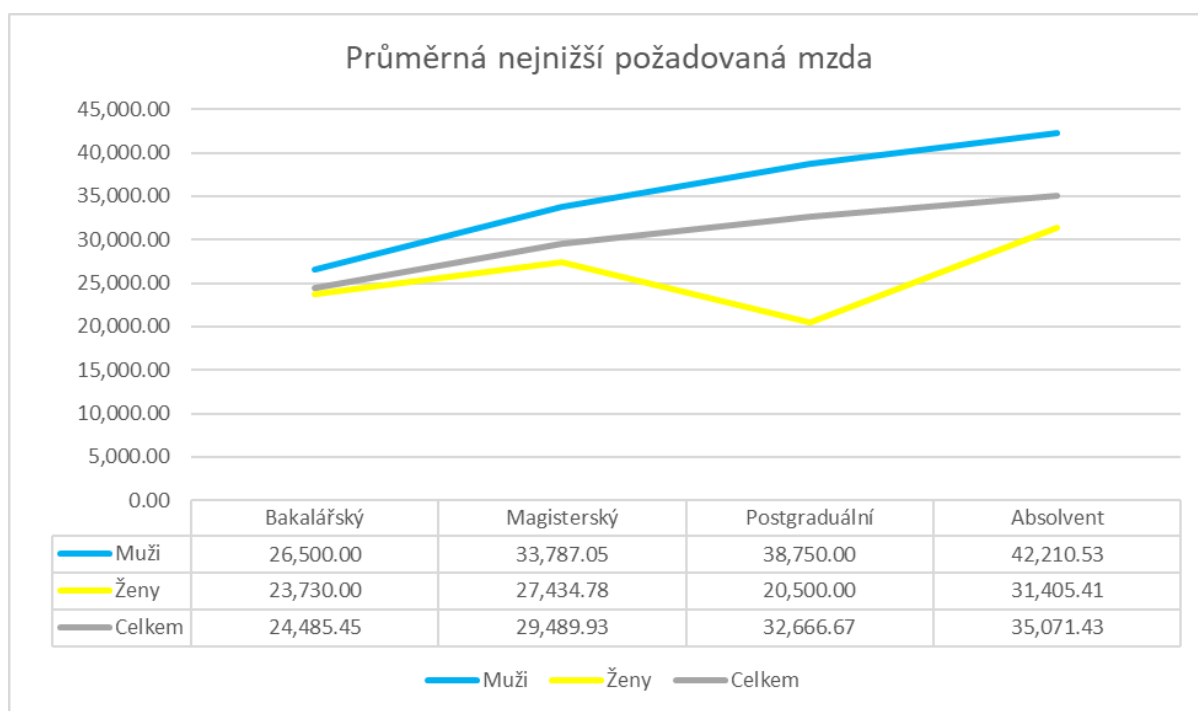
Tabulka 8.2 Nejnižší požadovaná mzda – statistické údaje.

Pohlaví	Průměrná nejnižší požadovaná mzda	Nejnižší požadovaná mzda - MIN	Nejnižší požadovaná mzda - MAX	Modus (nejčastější hodnota)	Medián (střední hodnota)
Muž	34 963,58	15 000,00	120 000,00	30 000,00	30 000,00
Žena	27 313,60	11 000,00	90 000,00	25 000,00	25 000,00
Celkem	29 794,68	11 000,00	120 000,00	25 000,00	28 000,00

Zdroj: vlastní zpracování

Šetření rovněž sledovalo, jak se liší požadavky na mzdu v závislosti na stupni studia respondentů. Výsledky vykazují jistou závislost, protože čím vyšší je stupeň studia, tím vyšší je nejnižší průměrná požadovaná mzda. Podle grafu 8.5 mají mezi ženami nejnižší požadavky na mzdu studentky postgraduálního studia, ale tento fakt může být a pravděpodobně i je zkreslen nízkým počtem respondentek v této skupině. I zde se potvrzuje, že muži požadují vyšší mzdu než ženy a platí to pro studenty bakalářského, magisterského, postgraduálního stupně studia i pro absolventy.

Graf 8.8 Průměrná nejnižší požadovaná mzda.



Zdroj: vlastní zpracování

Otázky číslo 4–7 už se zaměřují na znalost a vnímání zaměstnavatelské značky společnosti Atlas Copco.

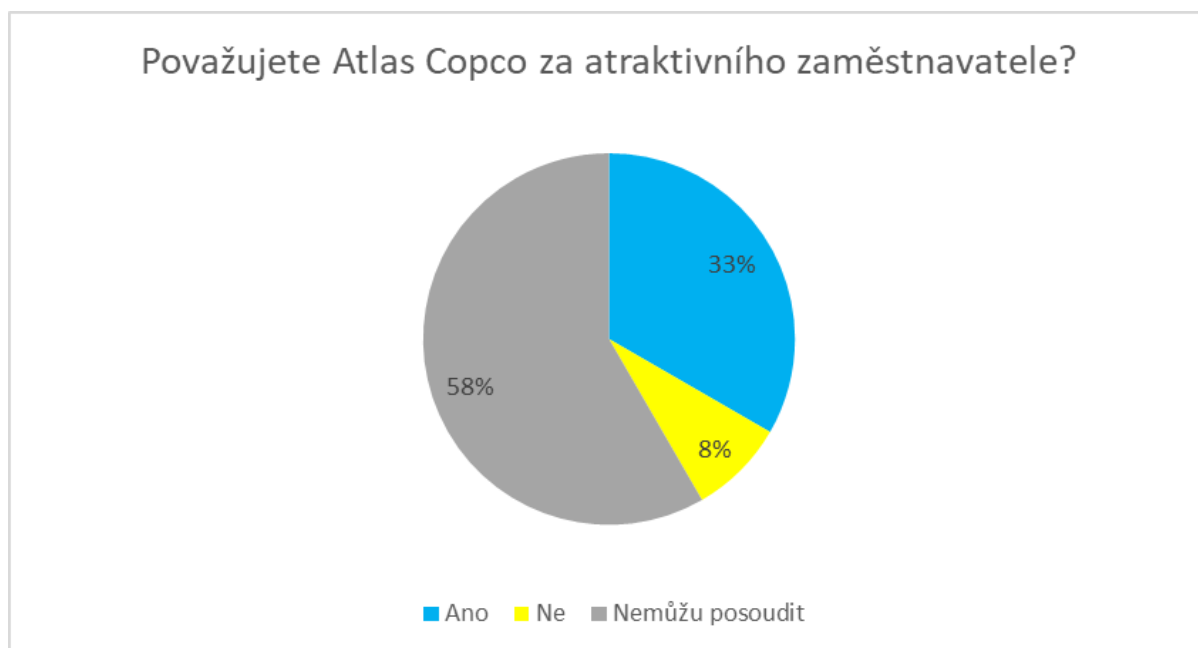
Tabulka 8.3 Znáte společnost Atlas Copco?

			Pohlaví					
Znáte společnost Atlas Copco?	Univerzita	Stupeň studia	Muž		Žena		Celkem	
			Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	ČZU	Absolvent	1	1%	4	2%	5	3%
		Bakalářský	0	0%	1	1%	1	1%
		Postgraduální	1	1%	0	0%	1	1%
	VŠE	Absolvent	5	3%	9	5%	14	7%
		Magisterský	1	1%	2	1%	3	2%
Ano celkem			8	4%	16	8%	24	13%
Ne celkem			53	28%	113	59%	166	87%
Celkem			61	32%	129	68%	190	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „znáte společnost Atlas Copco“, odpovědělo kladně 13 % respondentů, z toho 5 % respondentů studuje nebo studovalo ČZU a 9 % respondentů VŠE. Znalost Atlas Copco je na obou vysokých školách velmi nízká. Nejvyšší míra informovanosti o společnosti (5 %) je ve skupině mezi ženami absolventkami VŠE. Naopak 87 % respondentů uvedlo, že o společnosti nikdy neslyšeli. Neznalost je dána tím, že se firma pohybuje pouze na B2B trhu, a tak jsou jejich produkty pro větší část veřejnosti neznámé. Zároveň firma v České republice nevyužívá žádnou plošnou reklamu.

Graf 8.9 Považujete společnost Atlas Copco za atraktivního zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

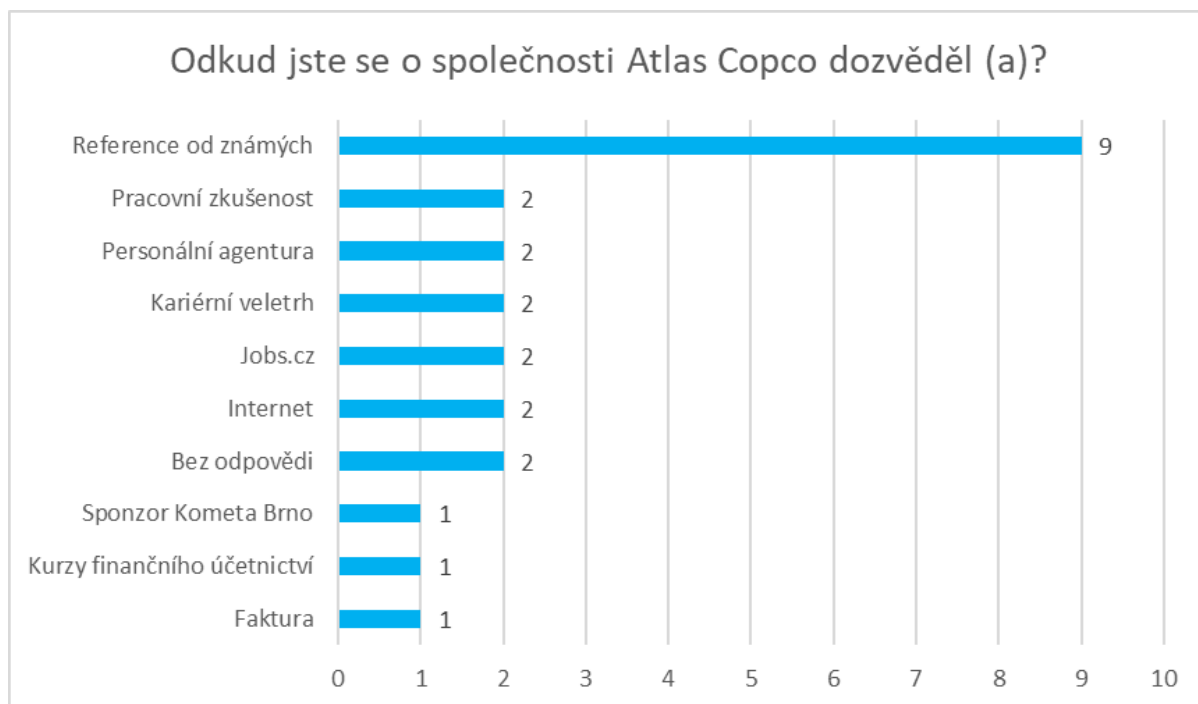
Posledním předpokladem je: Více než polovina respondentů, kteří znají společnost Atlas Copco ji také považují za atraktivního zaměstnavatele. Ačkoli má Atlas Copco silnou značku zaměstnavatele, což potvrdil interní průzkum, tak se tento předpoklad nepotvrdil. Pouze 33 % respondentů považuje Atlas Copco za atraktivního zaměstnavatele, 58 % respondentů nemá se společností dostatečnou zkušenost, aby to mohli posoudit a 8 % se k této otázce vyjádřilo negativně.

Respondenti, kteří společnost nepovažují za atraktivního zaměstnavatele, měli v další otázce možnost vysvětlit důvod. Odpovědi byly následující:

„Ničím mě nikdy neoslovil, nevzbudil můj zájem.“

„Znám několik známých, co tam pracovali a po krátké době ze společnosti odešli.“ Atlas Copco při náboru nových zaměstnanců často využívá doporučení současných zaměstnanců, ale reference samozřejmě může fungovat i v negativním slova smyslu. Častým důvodem brzkého opuštění společnosti bývá nespokojenost s finančním ohodnocením, otevřená kancelář a s ním spojený hluk a rozepře s nadřízeným.

Graf 8.10 Odkud jste se o společnosti Atlas Copco dozvěděl (a).



Zdroj: vlastní zpracování

V pořadí sedmá otázka potvrdila výše zmíněné. Největší počet respondentů, konkrétně 9, se o Atlas Copco dozvědělo od známých, rodiny nebo přátel. 2 respondenti dokonce už mají ve společnosti pracovní zkušenost. Mezi dalšími odpověďmi byly personální agentura, kariérní veletrh, pracovní portál Jobs.cz a obecně Internet.

8.4. Návrhy na zlepšení

Na základě předchozí analýzy interních a externích prvků značky zaměstnavatele společnosti Atlas Copco jsou v této kapitole formulovány návrhy na zlepšení, které by měly přispět k vyšší atraktivitě značky zaměstnavatele. Ze samotné analýzy a z informací poskytnutých společností je patrné, že proces budování a řízení zaměstnavatelské značky je v Atlas Copco už teď na vysoké úrovni a provádí opravdu širokou škálu aktivit k přilákání potenciálních zaměstnanců a zároveň péči o ty stávající.

Doporučení vycházející z interního průzkumu mezi zaměstnanci:

1. Komunikace a Decision making

Z interního průzkumu Insight Survey vyplynuly jako problémové oblasti komunikace ze strany vedení k zaměstnancům a proces rozhodování. Z následných workshopů pak vyšlo najevo, že tyto dva body spolu úzce souvisí a hlavní problém zaměstnanci nevidí ani tak v rozhodovacím procesu jako takovém, ale v komunikaci změn a rozhodnutí ze strany vedení. Podle nich vedení změny komunikuje pozdě, podává nedostatečné informace a vysvětlení a zaměstnanci jsou často nedostatečně proškoleni před implementací například nových systémových řešení.

Trendem posledních let je zapojovat do rozhodovacího procesu nebo alespoň jeho části řadové zaměstnance, kteří to většinou vnímají velmi pozitivně. V případě, že to není z nějakého důvodu možné, je důležité informovat zaměstnance o plánovaných změnách včas a poskytnout jim dostatečné zaškolení a prostor sžít se se změnou a případně reagovat na jejich podněty a připomínky.

2. Spolupráce mezi týmy

Dalším často zmiňovaným problémem byla spolupráce mezi týmy. Zaměstnanci si stěžují, že velmi často nemají jasnou představu o tom, jaká je náplň práce kolegů z jiných oddělení a v důsledku toho neprobíhá spolupráce mezi týmy tak efektivně jak by mohla.

Reakce vedení na tento postřeh zaměstnanců přišla prakticky okamžitě po vyhodnocení interního průzkumu a workshopů. Byl implementován projekt MEAT THE TEAM, kdy každý měsíc probíhá představení jednoho oddělení všem zájemcům ve formě prezentace pracovní náplně a povinností dobrovolně přihlášenými zaměstnanci z daného oddělení. Program trvá zpravidla 1-2 hodiny a je spojen se společnou snídaní zajištěnou zaměstnavatelem.

3. Mzdová politika

Z interního dotazování i hodnocení na portálu Atmoskop vyplynul jako nejčastější důvod nespokojenosti podprůměrná výše platu a její prakticky nulový růst v čase. Zejména dlouhodobí zaměstnanci se cítí finančně nedocenění. Mzdová úroveň je dokonce nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců ze společnosti.

Atlas Copco sice garantuje každoroční přezkoumání finančního ohodnocení každého zaměstnance, ale reálně se plat ročně navyšuje pouze o inflaci. Zohlednění profesního posunu je prováděno velmi subjektivně na základě hodnocení a popudu team leadra.

Stanovení a následné navyšování mezd by mělo být spravedlivé a co možná nejvíce objektivní. Kromě inflace by navyšování mělo zohledňovat i úroveň platů nejvýznamnějších konkurentů, posun ve znalostech, odbornosti, loajalitu zaměstnanců a další.

4. Benefits

Atlas Copco disponuje velmi širokou škálou benefitů, přesto jsou položky, které nemalému počtu zaměstnanců schází a stálo by za to skladbu benefitů přehodnotit. Například nevyužívané položky nahradit těmi žádanými.

Nežádanější benefits, které Atlas Copco nenabízí a stály by za zvážení, jsou:

- Cafeteria systém. Je to moderní a zaměstnanci velmi ceněný nefinanční benefit, protože skladbu konkrétních benefitů si ve výsledku zaměstnanec volí zcela sám.
- Velmi postrádaným benefitem ve společnosti je Sick days. V momentě, kdy se totiž zaměstnanec necítí zcela zdravý a nechce okamžitě nastoupit pracovní neschopnost, musí volit buď dovolenou, náhradní volno za práci přes čas, nebo mu nezbyvá než i přes indispozici pracovat. Tento problém velice elegantně a pro spokojenost všech řeší benefit Sick days.
- Rozšíření Relax zone. Drtivá většina zaměstnanců sdíleného centra má nezdravé sedavé zaměstnání, s čímž souvisí celá řada zdravotních problémů, jako jsou bosti zad nebo syndrom karpálního tunelu. I z toho důvodu je prospěšné si během osmihodinové pracovní doby dát občas krátkou pauzu a například využít Relax zone.
- Sjednotit pravidla Home office skrz firmu. Společnost jako jeden z benefitů nabízí možnost práce z domu. Má to ale jeden háček. Zda zaměstnanec může tento benefit využít a v jaké míře, rozhoduje team leader a každý team leader má k tomuto benefitu jiný postoj. To vede k tomu, že jsou zaměstnanci, kteří benefitu využívají hojně, a pak jsou zaměstnanci, kteří ho můžou využívat jen velmi zřídka. Zaměstnanci, kterým je benefit upírán to samozřejmě chápou jako nespravedlnost, a proto je nutné stanovit jasná pravidla pro využívání benefitu Home office napříč celou firmou.

Doporučení vycházející z externího dotazování mezi studenty a absolventy:

5. Mzdová politika

Finanční ohodnocení je téma číslo jedna pro obě skupiny, pro současné i potenciální zaměstnance. Výsledky dotazování ukazují že, 75 % respondentů z řad studentů a absolventů považuje finanční ohodnocení za jedno ze tří nejdůležitějších kritérií výběru zaměstnavatele. Aby byl zaměstnavatel konkurenceschopný, musí pravidelně revidovat úroveň finančního ohodnocení s ohledem na nabídku konkurenčních zaměstnavatelů, ekonomické situace, požadavků trhu atd.

Z dotazování mezi studenty a absolventy ekonomických oborů vyplynulo, že se nejnížší požadovaná čistá mzda pohybuje (54 % odpovědí) v rozmezí 25 001 – 35 000 Kč. Podobná šetření ale firmy zpravidla nedělají, a pokud informace tohoto typu chtějí, spíše si je obstarají od externího dodavatele.

6. Spolupráce s vysokými a středními školami

Atlas Copco přijímá studenty vysokých a středních škol na krátkodobé stáže a praxe, což je dobrý způsob, jak se dostat do povědomí budoucí cílové skupiny

uchazečů. Stáže a praxe ale fungují na principu doporučení a počet stážistů se pohybuje v řádu jednotek ročně.

Jako řešení se nabízí oficiální nabídka stáží a praxí pro studenty ve spolupráci se školami. Nabídka by pak byla prezentována jak na webových stránkách škol, tak i na stránkách firmy.

7. Rozšíření projektu „Kariérní dny“

„Kariérní dny“ je jedinečný projekt Atlas Copco, který by si zasloužil více pozornosti. V první řadě jsou žáci posledního ročníku obchodní akademie v rámci exkurze přivedeni do firmy, kde se seznámí se společností jako takovou, její historií, činnostmi a praktickými situacemi z oboru, který žáci obchodních akademií znají pouze v teoretické rovině. V druhé řadě pak zaměstnanci z HR oddělení navštíví obchodní akademii a s žáky nazkouší modelový přijímací pohovor a udělí jim několik praktických rad a tipů, jak úspěšně pracovní pohovor absolvovat.

V současnosti je do projektu zapojena jedna obchodní akademie, ale zájem by jistě projevily i další. Těží z toho nejen společnost Atlas Copco, která se tak nesmazatelně vryje do paměti žáků jakožto budoucích potenciálních zaměstnanců, ale i žáci a učitelé, pro které je to nedocenitelná zkušenost a zpestření výuky.

8. Zviditelnění

Protože Atlas Copco v České republice nevynakládá žádné finanční prostředky na plošnou reklamu, má cílová skupina potenciálních zaměstnanců jen velmi omezenou možnost se o společnosti dozvědět.

Jednou z možností, jak dostat název a logo společnosti mezi lidi, je pomocí reklamních předmětů pro zaměstnance, jako jsou batohy, tašky, trika, mikiny s logem Atlas Copco.

Shrnutí

I za tak krátkou dobu, po kterou je koncept Employer Branding znám a užíván, je jasné, že tvoří nedílnou součást firemních strategií a představuje nezanedbatelnou konkurenční výhodu. Existuje celá řada teorií a studií definující pojem Employer Branding, popisující jeho prvky a postup budování. Firmy mají z čeho čerpat při tvorbě strategie, je ale potřeba myslet na to, že v každém odvětví, v každé firmě bude proces probíhat odlišně, protože nejdůležitějším prvkem značky zaměstnavatele jsou lidé a každý člověk je jedinečný. Z toho důvodu, co funguje v jedné firmě, nemusí nutně fungovat ve firmě druhé, ať jsou si sebedobnější.

Jedním z nejuznávanějších konceptů Employer Brandingu je koncept „Mix značky zaměstnavatele“, jehož autory jsou Mosley a Barrow (2005). Z jejich členění klíčových prvků zaměstnavatelské značky vychází, jen s lehkou modifikací, i ta část této práce, kde jsou popisovány prvky značky zaměstnavatele společnosti Atlas Copco.

Praktická část práce se věnuje popisu prvků zaměstnavatelské značky Atlas Copco a zhodnocení jednotlivých prvků na základě interního průzkumu mezi zaměstnanci a externího dotazování mezi studenty a absolventy vysokých škol ekonomického zaměření.

Výsledky interního šetření Insight Survey odahlily následující silné stránky společnosti Atlas Copco:

1. Vysoká angažovanost zaměstnanců. Zaměstnatci jsou hrdí na to, že pracují právě pro společnost Atlas Copco. Nejčastěji si cení firemní kultury, přátelského prostředí a lidí, kteří je obklopují. Rovněž jsou hrdí, že mohou pracovat pro dodavatele kvalitních a trvale udržitelných produktů a služeb, který má na trhu dobré jméno a v několika obchodních oblastech zaujímá pozici tržního lídra. K angažovanosti v neposlední řadě přispívá i společenská odpovědnost firmy zahrnující mnoho projektů, z nichž nejvýraznější je „Water for all“, jehož cílem je zajistit pitnou vodu lidem v oblastech, kde jí je nedostatek.
2. Firemní kultura. Atlas Copco se pyšní přátelskou a otevřenou firemní kulturou, která je pro mnoho zaměstnanců důvodem pro setrvání ve společnosti.
3. Vzdělávání a příležitost ke kariérnímu růstu. Existuje celá řada vzdělávacích programů, do kterých se zaměstnanci mohou zapojit. Společnost podporuje zaměstnance ve vzdělávání nejen za účelem zvyšování a prohlubování odbornosti, ale i za účelem zlepšování soft skills, jazykových znalostí, duševní hygieny atd. Vedoucí pozice ve společnosti jsou přednostně obsazovány z řad současných zaměstnanců, což je rovněž důležitým motivátorem především pro zaměstnance toužící po kariérním postupu.

V jiném interním průzkumu a na webové stránce Atmoskop současní i bývalí zaměstnanci ocenili především možnost home-office, flexibilitu, férové jednání, péči o zaměstnance a mezinárodní prostředí s možností uplatnit cizí jazyk.

Naopak slabými stránkami podle výsledků Insight Survey a tedy příležitostmi ke zlepšení jsou především:

1. Komunikace a rozhodovací proces. Komunikace rozhodnutí a změn často přichází pozdě a v nedostatečné míře.
2. Action taking. Mezi zaměstnanci panuje obava, že na výsledky dotazníkového šetření nebude navázána žádná akce. To bylo ale záhy vyvráceno, protože první opatření přišlo velice brzy po vyhodnocení výsledků.
3. Projekt management ve smyslu implementace nových programů a nedostatečná příprava a proškolení zaměstnanců před zavedením nového programu.
4. Neefektivní spolupráce mezi týmy z důvodu neznalosti pracovní náplně a kompetencí kolegů z jiných oddělení.

Jiné dotazování ukázalo rovněž nespokojenost s úrovní finančního ohodnocení, fixní částí pracovní doby, team leaderem, open space, skladbou benefitů, především absence sick days a cafeteria systému.

Návrhy řešení výše zmíněných bodů jsou popsány v předchozí kapitole 8.4. Návrhy na zlepšení.

Dotazníkové šetření mezi studenty a absolventy bylo zaměřeno na vnímání externí značky zaměstnavatele Atlas Copco a kritéria výběru budoucího zaměstnavatele.

Šetření potvrdilo předpoklad: Více než 50 % respondentů řadí mezi tři nejdůležitější atributy při výběru zaměstnavatele finanční ohodnocení. Podle výsledků šetření je finanční odměna jedním ze tří nejdůležitějších kritérií dokonce pro 75 % respondentů. Jako další důležitá kritéria výběru zaměstnavatele byla označena vztahy v týmu, možnost kariérního a osobního rozvoje a zajímavá pracovní náplň.

Nejčastěji respondenti hledají zaměstnání nebo informace o potenciálním zaměstnavateli na pracovních portálech, webových stránkách daných společností, spoléhají na reference od známých, přátel a rodiny, dále využívají LinkedIn a další sociální sítě. Tímto se potvrdil i druhý předpoklad: Pracovní portály jsou mezi třemi nejčastěji využívanými zdroji informací o potenciálním zaměstnavateli.

Z analýzy také vyplynuly následující fakta o požadavcích na mzdu, jakožto nejdůležitějším aspektu výběru zaměstnavatele:

- 54 % respondentů požaduje nástupní plat minimálně v rozmezí 25 000 – 35 000 Kč čistého.
- Muži zpravidla požadují vyšší finanční ohodnocení než ženy.
- Čím vyšší je stupeň studia respondenta, tím vyšší je jeho požadavek finančního ohodnocení.

Poslední část práce se zabývá znalostí zaměstnavatelské značky Atlas Copco, která se ukázala jako velmi nízká. Pouhých 13 % respondentů uvedlo, že společnost zná. Neznalost je dána zejména tím, že se firma pohybuje pouze na B2B trhu, a tak jsou její produkty pro větší část veřejnosti neznámé. A když už respondenti Atlas Copco znají, tak nejsou schopni posoudit jeho atraktivitu jako zaměstnavatele. Poslední předpoklad: Více než polovina respondentů, kteří znají společnost Atlas Copco ji také považují za atraktivního zaměstnavatele, se tedy nepotvrdil.

Závěr

Přestože je Employer Branding poměrně nová disciplína, už si našla ve firmách své místo a velmi často představuje konkurenční výhodu na trhu práce. Protože je to dnes velmi populární přístup, existuje celá řada doporučení a postupů, jak vytvořit silnou zaměstnavatelskou značku, ale výsledek bude v každé společnosti vypadat jinak. Také se může stát, že firma uplatňuje některé principy Employer Brandingu, jen to tak nenazývá.

Tato práce je zaměřena v první části na utřídění základních teoretických poznatků v oblasti Employer Brandingu. V druhé části je představena společnost Atlas Copco a její značka zaměstnavatele. Je provedena analýza interních prvků pomocí výsledků několika dotazníkových šetření mezi zaměstnanci poskytnutými HR oddělením společnosti a externích prvků na základě dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy vybraných pražských vysokých škol.

Z provedené analýzy vyplynulo, že má Atlas Copco velmi silnou zaměstnavatelskou značku především z pohledu současných zaměstnanců. Silnými oblastmi společnosti jsou vysoce angažovaní zaměstnanci, firemní kultura a systém vzdělávání a kariérního růstu. Naopak jako příležitosti ke zlepšení byly identifikovány mzdová politika, komunikace ze strany vedení, spolupráce mezi týmy, skladba benefitů a propagace zaměstnavatelské značky.

Zavedení doporučení definovaných v závěru práce přispěje k vyšší spokojenosti současných zaměstnanců a zároveň zvýší povědomí o značce Atlas Copco u potenciálních uchazeců o zaměstnání, především pak u studentů ekonomických oborů.

Dalším krokem optimalizace používaných metod Employer Brandingu by bylo zavedení doporučení, a po čase vyhodnocení jejich účinnosti na základě opakování celého výzkumu a srovnání výsledků v čase.

Seznam použité literatury

Knížní zdroje

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

BARROW, Simon, MOSLEY, Richard. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. UL: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 0470012730.

BĚLOHLÁVEK, František. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BRŮHA, Dominik et al. (2018). *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. 575 stran. ISBN 978-80-7554-120-8

Dvořáková, Zuzana a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. (2004) *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší účinnosti podniku*. Praha: Grada. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.

STÝBLO, Jiří. (1998). *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.

WIMMERS, J. (2009). *HR marketing from job advertising to employer branding : scholarly research paper*. München: GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-44934-7.

Odborné studie

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand, *PAN`AGRA Working Papger* (pp. 1-33). London: London Business School

Denison, Daniel, et al. (2012) *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*, John Wiley & Sons, Incorporated. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=861640>

Hochegger, S. (2014). How to measure the external perception of the Employer Brand? Dostupné z: <http://weitwinkel-consulting.at/wp-content/uploads/2014/11/Employer-Brandingwissenschaftlicher-Artikel.pdf>

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing the key to external Marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13. Dostupné z: <http://repository.wima.ac.id/1155/6/Lampiran.pdf>

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. <https://doi-org.zdroje.vse.cz/10.1080/02650487.2002.11104914>

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of Employer Brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi-org.zdroje.vse.cz/10.1362/026725709X479282>

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1057/palgrave.bm.2550124>

Kuchеров, D., & Samokish, V. (2016). Employer Brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29–33. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/101108/SHR-08-2015-0068>

Neeti, L. C., & Sharma, S. (2014). Employer Branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. doi:<http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

Choudhary, S. (2009). “Effectiveness of internal communications & Employer Branding ” @ HSBC GLT. *Journal of Applied Management – Jidnyasa*, 1, 45–59. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/2138626666?accountid=17203>

MOROKO L., UNCLES, M. (2008). Characteristics of successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 160–176. Dostupné z: doi: 10.1057/bm.2008.4

Internetové zdroje

Atlas Copco, s.r.o. (2018), *Atlas Copco Annual report 2018* [pdf]. Stockholm, 2018, Dostupné z: <https://www.atlascopcogroup.com/en/investor-relations/annual-report-promotional-page>

Bednářová Kateřina (2019). *Jak osvěžit tradiční pracovní inzerát - s Jitkou Pouzarovou*. Hrmixer.cz. [2019.10.18] Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/rozhovory/500-jak-osvezit-tradicni-pracovni-inzerat-s-jitkou-pouzarovou>

ČSÚ. *Absolventi státních vysokých škol podle pohlaví v roce 2017*. [2019-12-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/2-gender_vzdelani

Hovorka, P. (2016). *Značka zaměstnavatele - 1. díl (1. část) – Přínosy a měření*. BrandBakers.cz. [2019.04.24] Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292

Hovorka, P. (2016). *Značka zaměstnavatele - 2. díl – Správné kroky na začátku*. BrandBakers.cz. [2019.04.24] Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303

Hovorka, P. (2019). *Employer Branding v IKEA*. BrandBakers.cz. [2019.04.24] Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/551

Hovorka, P. (2016). *HR marketing není Employer Branding!* BrandBakers.cz. [2019.05.14] Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275

Hovorka, P. (2018). *Inspirativní počiny 2018*. BrandBakers.cz. [2019.10.23] Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/inspirativn-poiny-2018

Kolářková, M. (2016). *Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance*. Martinakolackova.cz. [2019.05.15] Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuji>

Martic, K. (2018). *Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates*. TalentLyft.com. [2019.06.04] Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>

Sládeček, D. (2018). *Employer Branding v číslech [30 nejzajímavějších statistik]*. Personalni-marketing.cz. [2019.06.18] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-30-nejzajimavejsich-statistik/>

Sládeček, T. (2017). *Vše co potřebuješ vědět o Employer Branding*. Medium.com. [2019.06.20] Dostupné z: <https://medium.com/@TomSladecek/employer-branding-65b88f737dd9>

Landovský, J., & Bartyzal, Š. (2016). *Personalisté, víte jako na Employer Branding, HR marketing, sourcing a další moderní trendy v HR?* Pro Personalisty.cz. [2019.04.24] Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/employer-branding.html>

Platy.cz [webová stránka] [2019.12.29]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/ekonomika-finance-ucetnictvi/ucetni?search=1>

Sullivan, J. (2004), *“Eight elements of a successful employment brand”*, ERE Recruiting Intelligence. [2019.06.05] Dostupné z: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Spielmann, K. (2015). *Příběh 7P pro personální marketing*. [2019.05.13] Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

Randstad Employer Brand Research 2019: Country report czech republic. (2018). [2019.05.13] Dostupné z <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2018>

Randstad Employer Brand Research 2019: Global report. (2018). [2019.05.13] Dostupné z <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2018>

Universum: *World's Most Attractive Employers 2019* [2019.10.07]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2019/>

Atlas Copco [webová stránka]. Dostupné z: <https://www.atlascopco.com/>

Atlas Copco Services [webová stránka]. Dostupné z: <https://atlascopcoservices.jobs.cz/#proc-atlas-copco>

Slušná firma [webová stránka]. Dostupné z: <https://slusnafirma.cz/slusna-firma/atlas-copco/#company-jobs>

Glint [webová stránka]. Dostupné z: <https://www.glintinc.com/>

Interní materiály

Atlas Copco: 140 years of achievements by one of the world's most innovative and Sustainable companies. (2013). Princo Welins, Örebro, Sweden

Interní materiál společnosti Atlas Copco A: Průvodce zaměstnance

Interní materiál společnosti Atlas Copco B: Introduction to employer branding

Interní materiál společnosti Atlas Copco C: Our culture and basic beliefs

Interní materiál společnosti Atlas Copco D: Diversity strategy and inclusion guideline

Interní materiál společnosti Atlas Copco E: Internal Job Market Policy

Interní materiál společnosti Atlas Copco F: Atlas Copco core values

Interní materiál společnosti Atlas Copco G: SSC Prague

Interní materiál společnosti Atlas Copco H: The Leadership model

Interní materiál společnosti Atlas Copco I: Employee survey – INSIGHT

Interní materiál společnosti Atlas Copco J: Salary

Interní materiál společnosti Atlas Copco K: Corporate internal information policy

Interní materiál společnosti Atlas Copco L: Internal communication principles

Interní materiál společnosti Atlas Copco M: Atlas Copco Insight 2019

Interní materiál společnosti Atlas Copco N: Interní výzkum

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Mix značky zaměstnavatele.	12
Obrázek 1.2 Employee value proposition.	15
Obrázek 2.1 Co potenciální zaměstnanci požadují; nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele v České republice.	17
Obrázek 2.2 Kategorie a podkategorie atributů, které ovlivňují vnímání atraktivity značky zaměstnavatele z pohledu současných zaměstnanců.	18
Obrázek 2.3 Komunikační kanály používané pro hledání informací o zaměstnavateli v České republice.	21
Obrázek 2.4 Preferované komunikační kanály pro propagaci značky zaměstnavatele.	22
Obrázek 3.1 Doporučení pro zaměstnavatele pohybující se ve žluté nebo červené zóně.	28
Obrázek 4.1 Proces budování značky zaměstnavatele.	29
Obrázek 6.1 Logo společnosti Atlas Copco.	33
Obrázek 6.2 Organizační struktura Atlas Copco.	33
Obrázek 6.3 Přehled značek pod Corporátní značkou Atlas Copco.	38
Obrázek 6.4 Strategické pilíře růstu.	40
Obrázek 6.5 Cíle skupina Atlas Copco.	40
Obrázek 7.1 Hodnocení Atlas Copco (Praha) na portálu Slušná Firma.	44
Obrázek 7.2 Prvky organizační kultury Atlas Copco.	47
Obrázek 8.1 Shrnutí výsledků Atlas Copco INSIGHT 2019.	55
Obrázek 8.2 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – engagement.	55
Obrázek 8.3 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – our culture.	56
Obrázek 8.4 Výsledky Atlas Copco Insight 2019 – communication, action taking, decision making.	57

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 8.1 Struktura respondentů podle vysoké školy, fakulty a stupně studia.....	62
Tabulka 8.2 Nejnižší požadovaná mzda – statistické údaje.....	66
Tabulka 8.3 Znáte společnost Atlas Copco?	67
Graf 8.1 Uveď 3 hlavní důvody, proč v Atlas Copco pracuješ. Co ti v Atlas Copco vyhovuje, co ti dává smysl apod.	58
Graf 8.2 Uveď jednu věc/specifikum, na kterou jsi v Atlas Copco vyloženě hrdý.	59
Graf 8.3 Je něco, co ti na Atlas Copco právě teď vadí? Nezáleží, jestli se to týká tvé práce nebo například image firmy.	60
Graf 8.4 Struktura respondentů podle pohlaví.....	62
Graf 8.5 Kritéria výběru zaměstnavatele.	63
Graf 8.6 Zdroje informací užívané při hledání zaměstnání či informací o zaměstnavateli.	64
Graf 8.7 Nejnižší požadovaná nástupní mzda – histogram.	65
Graf 8.8 Průměrná nejnižší požadovaná mzda.	66
Graf 8.9 Považujete společnost Atlas Copco za atraktivního zaměstnavatele?.....	67
Graf 8.10 Odkud jste se o společnosti Atlas Copco dozvěděl (a).	68

Seznam příloh

Příloha 1 Atlas Copco Insight 2019: March 2019 Atlas Copco Insight 2019 Pulse.	82
Příloha 2 Průvodní dopis k dotazníku.	85
Příloha 3 Dotazník.....	86

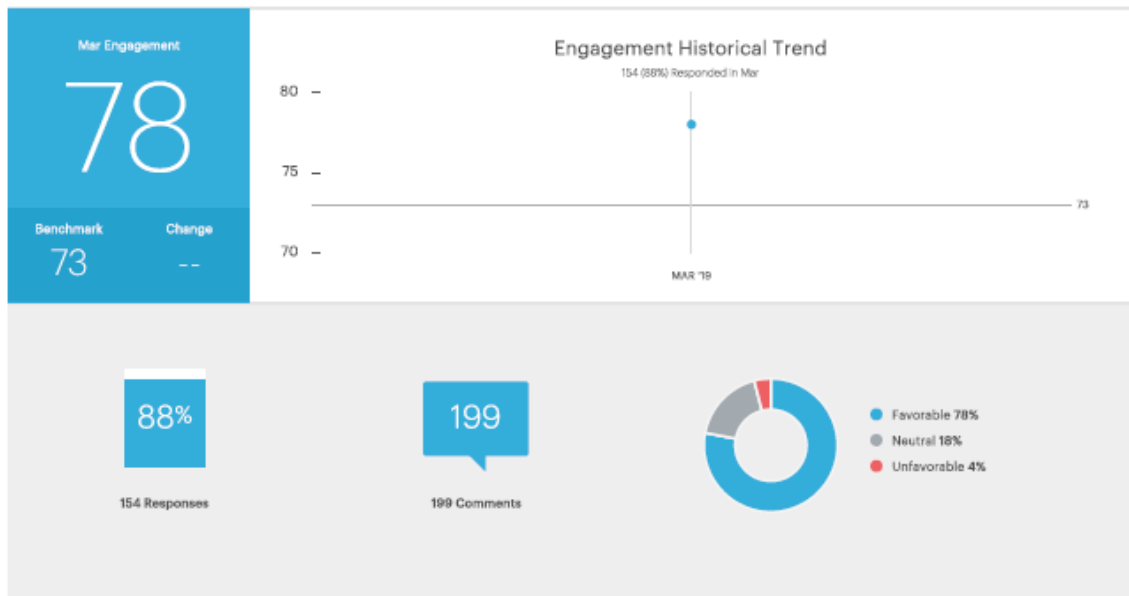


Executive Summary Report

154 / 175 respondents

Atlas Copco Insight 2019: March 2019 Atlas Copco Insight 2019 Pulse
[27 / 27 Questions](#)

Pulse Overview



Scores

Name	Score	vs Benchmark	Change	Impact	% Favorable	Comments	Question
Ethics	83		--	High	88%	3	People at my company behave ethically. Mar 3, 2019
Safety	82		--	Very High	81%	16	3 Questions Mar 3, 2019
Feedback	81	+8 	--	High	81%	5	My manager (the person you report to) provides me with feedback that helps me improve my performance. Mar 3, 2019
Our Culture	80	+6 	--	Very High	82%	11	3 Questions Mar 3, 2019
Growth	79	+9 	--	Very High	80%	6	I have good opportunities to learn and grow at my company. Mar 3, 2019
Prospects	78	+3 	--	High	75%	9	I am excited about the Atlas Copco Group's future. Mar 3, 2019
Engagement	78	+5 	--	--	78%	26	3 Questions Mar 3, 2019
Customer Focus	78	0 	--	High	79%	9	My company delivers a great customer experience. Mar 3, 2019
Purpose	77	-2 	--	High	76%	6	The work that I do is meaningful to me. Mar 3, 2019
Initiative	75	+7 	--	Very High	73%	5	I am encouraged to find new and better ways to get things done. Mar 3, 2019
Career	75	+10 	--	Very High	75%	8	I have good career opportunities as an employee in the Atlas Copco Group. Mar 3, 2019
Innovation	74	+2 	--	Med	72%	6	My team demonstrates a high level of innovation. Mar 3, 2019
Empowerment	74	+2 	--	High	73%	3	I feel empowered to make decisions regarding my work. Mar 3, 2019
Company Direction	74	+1 	--	High	74%	4	My company has a clear sense of direction. Mar 3, 2019
Recognition	72	+4 	--	High	69%	6	I feel satisfied with the recognition or praise I receive for my work. Mar 3, 2019
Collaboration	71	+6 	--	High	67%	9	Teams at my company collaborate effectively to get things done. Mar 3, 2019

Scores

Name	Score	vs Benchmark	Change	Impact	% Favorable	Comments	Question
Belonging	71	0	--	Very High	69%	2	I feel a sense of belonging at my company. Mar 3, 2019
Leadership	69	-2	--	Very High	66%	9	I have confidence in the leadership team. Mar 3, 2019
Communication	68	+7	--	High	65%	7	My company does a good job of communicating with employees. Mar 3, 2019
Action Taking	64	+1	--	High	57%	3	I believe meaningful action will be taken as a result of this survey. Mar 3, 2019
Decision Making	57	-9	--	Very High	45%	10	Overall, I am satisfied with how decisions are made at my company. Mar 3, 2019

Příloha 2 Průvodní dopis k dotazníku.

Drazí studenti a absolventi vysokých škol,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku k diplomové práci na téma Employer Branding - značka zaměstnavatele. Vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a anonymní, a zabere Vám maximálně 5 minut.

Děkuji za Váš čas a odpovědi.

Jana Hladíková

Výběr budoucího zaměstnavatele

1.

Vyberte pro Vás 3 nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Finanční ohodnocení
- ☐ Atraktivní zaměstnanecké benefity
- ☐ Kariérní a osobní rozvoj
- ☐ Osobnost a profesionalita nadřízeného
- ☐ Dobré vztahy v týmu
- ☐ Pracovní prostředí
- ☐ Firemní kultura
- ☐ Poslání a vize firmy
- ☐ Počet týdnů volna a sick days
- ☐ Volná pracovní doba a možnost home-office
- ☐ Zajímavá pracovní náplň
- ☐ Inovativní prostředí a využívání nových technologií
- ☐ Reputace firmy a její pozice na trhu
- ☐ Mezinárodní rozměr firmy
- ☐ Společenská odpovědnost
- ☐ Jiné: _____

2.

Jaké zdroje využíváte k hledání informací o potenciálním zaměstnavateli/k hledání práce?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Webové stránky společnosti
- ☐ Kariérní portály (jobs.cz, prace.cz)
- ☐ Cocuma.cz, Vimvic.cz
- ☐ LinkedIn
- ☐ Atmoskop.cz
- ☐ Sociální sítě (Facebook, Twitter, Instagram)
- ☐ Kariérní veletrhy
- ☐ Firemní prezentace, akce, workshopy
- ☐ Přátelé, kolegové, známí, rodina
- ☐ Inzeráty v tisku, metru, rádiích apod.
- ☐ Personální agentury
- ☐ Jiné: _____

3. **Jaká je Vaše nejnižší hranice nástupního platu (v čistém) při plném úvazku? Doplňte:**
- _____
4. **Znáte společnost Atlas Copco?**
Označte jen jednu elipsu.
- ☐ Ano
- ☐ Ne *Přeskočte na otázku 8.*
5. **Považujete společnost Atlas Copco za atraktivního zaměstnavatele?**
Označte jen jednu elipsu.
- ☐ Ano *Přeskočte na otázku 7.*
- ☐ Ne *Přeskočte na otázku 6.*
- ☐ Nemůžu posoudit *Přeskočte na otázku 7.*
6. **Z jakého důvodu nepovažujete Atlas Copco za atraktivního zaměstnavatele?**
- _____
7. **Odkud jste se o společnosti Atlas Copco dozvěděl (a)?**
- _____
8. **Jaké je Vaše pohlaví?**
Označte jen jednu elipsu.
- ☐ Muž
- ☐ Žena
9. **Jakou VŠ studujete/jste studoval (a)?**
Označte jen jednu elipsu.
- ☐ VŠE
- ☐ ČZU
- ☐ Jiné: _____

10.

Jakou fakultu studujete/jste studoval (a)?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Fakulta financí a účetnictví
- ☐ Fakulta mezinárodních vztahů
- ☐ Fakulta podnikohospodářská
- ☐ Fakulta informatiky a statistiky
- ☐ Fakulta národohospodářská
- ☐ Fakulta managementu
- ☐ Fakulta provozně ekonomická
- ☐ Jiné: _____

11.

V jakém stádiu studia se momentálně nacházíte?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Bakalářský
- ☐ Magisterský
- ☐ Postgraduální
- ☐ Absolvent