

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zuzana Báčová

Employer brand a jeho implementace v energetické společnosti

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Pavel Puff

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Zuzana Báčová

Employer Brand and its implementation in Energy Company

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Pavel Puff

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 3. 2012

Zuzana Báčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Pavlovi Puffovi, řediteli útvaru Strategický nábor společnosti ČEZ, a.s., za jeho trpělivost, cenné připomínky, rady a drahý čas, který mi věnoval při vypracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá nejen pojmem employer brand (EB), neboli „značkou zaměstnavatele“, ale také jejími cíli, obsahem, formami, metodami a implementací. Přestože se pojem EB ve světě objevil okolo roku 1990, na českém trhu se jedná téměř o novinku. Bohužel tento fakt je znatelný v tom, že neexistuje žádný teoretický komplexní materiál v českém jazyce, který se zabývá problematikou budování EB. Proto teoretické poznatky obsažené v této práci jsou čerpány především z cizojazyčných zdrojů. Využity jsou pak v druhé části práce, která se zaměřuje na implementaci EB v praxi, konkrétně v energetické společnosti v České republice.

Klíčové pojmy

Employer brand, externí marketing, firemní kultura, inovace, interní komunikace, interní marketing, leadership, lidské zdroje, nábor, organizace, pracovní prostředí, reputace, retence, sociální sítě, trh práce, zaměstnavatel.

Annotation

This thesis deals with not only the term employer brand (EB), but also its objectives, content, forms, methods and its implementation. Due to the fact that the EB appeared in the world in 1990, it is almost a "novelty" on the Czech market. Unfortunately, this fact is noticeable that there is no comprehensive theoretical material in the Czech language, which deals with EB development. Therefore, the theoretical knowledge contained in this work are drawn primarily from foreign-language sources. They are used in the second part of this work, which focuses on the implementation of EB in practice, particularly in energy company in the Czech Republic.

Key words

Corporate culture, employer, employer brand, external marketing, human resources, innovation, internal communication, internal marketing, labour market, leadership, organization, recruitment, reputation, retention, social networking, work environment.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. EMPLOYER BRAND	10
1.1 Seznámení s pojmem employer brand (EB).....	10
1.2 Přínosy employer brandu.....	11
1.3 Podmínky a úskalí při budování EB	12
2. PROCES BUDOVÁNÍ EMPLOYER BRANDU	14
2.1 Sestavení realizačního týmu EB	14
2.2 Fáze budování EB.....	16
2.2.1 Současné vnímání společnosti a její pozice na trhu pracovních sil	16
2.2.2 Identifikace potřeb a nastavení cílů EB	18
2.2.3 Vytvoření designu a vizuální komunikace EB	19
2.2.4 Šíření EB komunikačními platformami	20
2.2.4.1 Interní komunikace	22
2.2.4.2 Externí komunikace	24
2.2.5 Zhodnocení úspěšnosti a rentability EB.....	25
PRAKTICKÁ ČÁST	26
3. EMPLOYER BRAND ENERGETICKÉ SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S.	26
3.1 Představení energetického gigantu	26
3.1.1 Počty a struktura zaměstnanců Skupiny ČEZ	27
3.1.2 Počty a struktura zaměstnanců ČEZ, a.s. a integrovaných dceřiných společností.....	28
3.2 Firemní kultura společnosti	29
3.3 Divize Personalistika a její role v budování nového EB	31
3.4 Budování nového EB Skupiny ČEZ.....	32
3.4.1 Potřeby nového EB.....	32
3.4.2 Faktory ovlivňující nábor zaměstnanců	35
3.4.3 Interní průzkum k EB	36
3.4.4 Externí průzkum.....	38
3.4.5 Cíle zavedení nového EB Skupiny ČEZ	39
3.4.6 Návrh a design nového EB	41
3.4.7 Implementace designových prvků EB do komunikačních platforem	43
3.4.8 Úspěšnost implementace nového EB	46
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	52

ÚVOD

Politické a ekonomické události naší země v posledních více jak dvaceti letech – vznik demokratického státu, rozdělení Československa na Českou a Slovenskou republiku, vstup do Evropské unie, atd., zásadně ovlivnily trh práce. Otevřely se hranice pro vstup zahraničních a expanzi tuzemským firmám. Do Čech přicházejí levné pracovní síly z východu a kvalitní zaměstnanci odcházejí do světa za vidinou lepší životní situace. Rozšířila se podnikatelská činnost. Vzniklo zde mnoho soukromých subjektů a naopak zanikla řada státních podniků, která vytvářela množství pracovních příležitostí pro občany ČR.

V posledních letech navíc svět ochromila ekonomická krize, jejíž prvotní příčinou byla americká hypoteční krize v roce 2007, která postupně přerostla ve světovou finanční krizi v letech následujících. V důsledku toho zaměstnavatelé museli hledat úsporná opatření, snižovat výrobu nebo utlumovat své investiční aktivity. V mnoha případech se dopad krize promítnul i do snižování počtu zaměstnanců. Zajistit, aby firma přežila do doby, kdy se hospodářství stabilizuje, je velmi náročné. Jediní, kdo udrží firmu nad vodou, jsou kvalitní a loajální zaměstnanci. Proto by jejich výběr a péče o ně měla být jednou z priorit, a to i v krizovém období.

Dalším a závažným problémem velkých společností, jejichž předmět podnikání je založen na tradici řemesla, je životní cyklus zaměstnanců – původní zaměstnanci stárnou a mladých je nedostatek. V České republice se jedná především o zaměstnance, absolventy technických oborů. Takového kvalitního zaměstnance je složité nejen získat, ale také si ho udržet.

S výše uvedenými problémy v oblasti získávání a retence zaměstnanců nám může pomoci právě vybudování „značky zaměstnavatele“, tzv. employer brandu, jejímž cílem je vytvořit image kvalitního zaměstnavatele pro stávající i potenciální zaměstnance.

Pojem employer brand v České republice není příliš známý a proto tento nástroj v oblasti lidských zdrojů využívá pouze malé množství firem. Z tohoto důvodu autorka

bakalářské práce zvolila téma „Employer brand a jeho implementace v energetické společnosti“, jejímž cílem je vytvořit základní obraz toho, co pojem employer brand znamená, co může nabídnout, jaké jsou jeho možnosti, kde je dobré ho využít, jaké jsou jeho formy, jak probíhá jeho budování a implementace do života společnosti, atd. V praktické části je pak popsán názorný příklad budování nové značky energetického gigantu, Skupiny ČEZ.

Tato práce může být inspirací a základním zdrojem informací pro společnosti, které široké možnosti a sílu Employer brandu neznají a taktéž může být i impulzem pro ty společnosti, které se rozhodují o investici do vybudování nové značky jejich firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1. EMPLOYER BRAND

1.1 Seznámení s pojmem employer brand (EB)

Získat a udržet si klíčové zaměstnance je jedním z hlavních činitelů úspěchu každé společnosti. Budování značky zaměstnavatele na trhu práce je z velké části úkolem Personálního marketingu. I přesto, že mnoho lidí nemá ani tušení, co tento pojem znamená, stává se Employer brand jednou z důležitých firemních strategií poslední doby.

Brett Minchington definuje ve své knize pojem employer brand jako: „*Image organizace, která je pro stávající zaměstnance a zájemce o zaměstnání skvělým místem pro výkon jejich práce a uplatnění*“.¹

EB je souhrnem většinou neuchopitelných vlastností a kvalit, které dělají organizaci odlišnou. Pro zaměstnance slibují určitá očekávání a působí na ty zaměstnance a kandidáty, kterým bude nejvíce prospěšný, a v kultuře konkrétní společnosti budou nejvýkonnější. Značka je tvořena protnutím vize, image a kultury.²

Image firmy a její identitu však nelze v rámci strategie značky zaměstnavatele posuzovat separátně. Pohled dovnitř organizace nesmí být v diferenciaci s hodnotami propagovanými navenek, jinak se může stát, že křehký obraz firmy se stane nedůvěryhodným. Značka zaměstnavatele musí nést ve firmě skutečně používané a sdílené normy a hodnoty.³

¹ MINCHINGTON, Brett. *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. ISBN 978-0-646-53648-4. p. 24.

² BURSOVÁ, Iva. *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku?: A jak na to?*. HR Forum [online]. 2009, s. 2, 8.4.2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>> .

³ *Strategie budování značky. Moderní řízení* [online]. 12.9.2003, s. 1, 11.9.2003 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345910-600000_detail-strategie-budovani-znacky> .

Firmy, které investují do budování zaměstnavatelských značek, dosahují vyšší angažovanosti zaměstnanců a snadněji získávají nové talenty. I když počet případů budování zaměstnavatelské značky stoupá (počet firem, které přebírají větší odpovědnost za budování své značky coby zaměstnavatele, stoupl za poslední dva roky o 13 %), řadě firem stále chybí jasně definovaná strategie. Tu má pouze 14 % dotázaných společností. Největším problémem s budováním zaměstnavatelské značky je v 71 % případů nedostatečný rozpočet.⁴

1.2 Přínosy employer brandu

Přínosů silného EB je mnoho, mezi hlavní benefity patří:

- zvýšení produktivity a ziskovosti,
- zvýšení retence zaměstnanců,
- zvýšení atraktivnosti jako zaměstnavatele,
- zvýšení angažovanosti zaměstnanců,
- zjednodušení procesu získávání uchazečů,
- stanovení standardu pro všechny činnosti lidských zdrojů,
- zvýšení počtu nevyžádaných životopisů,
- snížení nákladů na náborové aktivity,
- minimalizování ztráty talentovaných/klíčových zaměstnanců,
- zvýšení angažovanosti zaměstnanců v doporučení své společnosti jako přednostního místa pro práci,
- zvýšení oddanosti zaměstnanců k cílům organizace,
- zkrácení časových potřeb náboru,
- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů,
- zvýšení hodnoty značky,
- zlepšení vztahů se zákazníky,

⁴ *Budování zaměstnavatelských značek posiluje.* HR News [online]. 19.10.2011, s. 1, 19.10.2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/budovani-zamestnavatelskych-znacek-posiluje-id-1468629>>.

- zvýšení zájmu o konkrétní obory (technika, stavebnictví, energetika, atd.).⁵

Benefity, které může přinést strategie EB organizaci, se liší v závislosti na cílech, které si společnost stanoví.

1.3 Podmínky a úskalí při budování EB

V první řadě je dobré si uvědomit, že vybudovat značku zaměstnavatele není chvilkovou záležitostí. Velmi důležitou rolí Personálního útvaru je prodat záměr zavedení EB managementu společnosti a to od nejvyššího vedení po střední management. Vedoucí zaměstnanci (manažeři) společnosti musejí být ztotožněni se současnou kulturou společnosti a znát jasnou vizi a cíle EB. Dále musejí být prozkoumány všechny možné komunikační kanály, kterými se bude šířit poselství EB, a které budou oslovovat cílovou skupinu. V případě, že nebudou zaměstnanci personálního oddělení, vedoucí a top management schopni a ochotni prodávat značku své organizace, je neúspěch předurčen.

Brett Minchington identifikoval mnoho dalších chyb, kterých se společnosti při budování značky zaměstnavatele často dopouštějí:

- Mnohdy se firmy domnívají, že značku zaměstnavatele vytvoří pouze tým, že změní své logo a jiné symboly, zaktualizují webové stránky, tiskové materiály, a to bez jakéhokoli průzkumu mezi zainteresovanými stranami. Mnoho společností spíchá s přípravou strategie budování značky zaměstnavatele, ale k dispozici mají pouhou část informací, které potřebují. Pokud se firmy zeptají zaměstnanců a cílové skupiny, co oni potřebují a co od svého zaměstnavatele očekávají, jistě se o tuto informaci podělí.

- Další častou chybou bývá, že je tvorba EB ponechána výhradně na útvaru lidských zdrojů. Žádná vysoká škola nemá ve svých vyučovacích osnovách budování EB nebo komunikaci v oblasti lidských zdrojů a ani v průběhu výkonu práce nemají HR specialisté prostor pro rozvoj jejich zkušeností a dovedností v oblasti managementu značky. Proto nedává smysl nechat budování EB pouze na nich. Na tomto projektu by se měl podílet útvar lidských zdrojů, útvar marketingu a komunikace.

⁵ MINCHINGTON, Brett. *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. ISBN 978-0-646-53648-4. p. 30.

- Negativní vliv mívá také nedostatečné sladění celkové strategie. Levá ruka neví, co dělá pravá. Pokud se společnost na EB dívá pouze z dlouhodobého hlediska, je možné, že skončí pouze s velkým množstvím komunikačních nástrojů, které mají malý nebo žádný dopad do její kultury. Když už je vytvořen dlouhodobý plán, je vhodné ho použít jako startovací bod k identifikaci, kam má v rámci celkové strategie zapadnout strategie EB.

- Zásadním problémem je nedostatek finančních prostředků. Firmy investují do svého rozvoje, a to by měly dělat i v případě budování značky zaměstnavatele. Většinou manažerů, kteří jsou zodpovědní za budování značky zaměstnavatele, je jednoduše řečeno „vytvořte značku zaměstnavatele, ale nemáme na to rozpočet“. S takovými podmínkami vybudovat kvalitní EB opravdu nelze.

- Důležitým krokem je samozřejmě nastavení měřítek, která ukážou návratnost investic. Nedostatečné nastavení měřitelných hodnot bývá častým důvodem, proč je budování značky v mnoha organizacích neúspěšné. Strategie budování EB, stejně jako všechny další strategie, potřebuje definovat a komunikovat měřitelné ukazatele, které ukáží návratnost investic. Spíše než některé nehmotné, emoční a duchovní výhody EB je snazší měřit úspory v rozpočtu na nábor pomocí snížení nákladů na inzerci, nebo nižší ztráty zapříčiněné fluktuací.⁶

Při budování značky zaměstnavatele se může vyskytnout opravdu mnoho úskalí, která mohou ohrozit jeho úspěšnost a tím i zmařit investice, které společnost na tento projekt vyčlenila. Proto je na místě zvážit využití služeb poradenských společností, které se na budování EB specializují. I přesto, že se nejedná o levné služby, mohou jejich odborné znalosti a zkušenosti přispět velkým podílem k úspěchu takového projektu a tím i eliminovat možné ztráty, které by mohly dosáhnout nedozírných následků. Je nezbytné uvědomit si, že v případě neúspěchu nejsou ve hře jen finanční ztráty, ale především pověst společnosti.

⁶ MINCHINGTON, Brett. *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. ISBN 978-0-646-53648-4. p. 39-41.

2. PROCES BUDOVÁNÍ EMPLOYER BRANDU

2.1 Sestavení realizačního týmu EB

Na samotném počátku budování značky zaměstnavatele je zapotřebí sestavit tým, který povede a bude zodpovědný za tento proces od začátku až do konce. Tento tým by měli tvořit odborníci a specialisté z oblasti náboru/získávání lidských zdrojů, dále z útvaru interní komunikace a public relations. Sestavení týmu ze zaměstnanců výše uvedených segmentů má své opodstatnění. Jejich činnosti se setkávají ve stejném bodě zájmu, což je komunikace a spolupráce s interní a externí veřejností.

Iniciativa vybudování EB ve většině případů vychází od útvaru zabývajícího se **náborem a získáváním zaměstnanců**, protože jemu nejvíce pomůže plnit svoji úlohu, kterou je zajistit, jak organizačně, tak administrativně, lidské zdroje podle požadavků businessu v čase, kvalitě a v přiměřených nákladech. Aktivita tohoto útvaru se zaměřují na rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování a nabízení volných pracovních míst v organizaci. Orientuje se jak na interní, tak externí zdroje pracovních sil. Stanovuje strategii náboru, navrhuje náborové nástroje k jejímu dosažení a realizuje jednotlivá opatření s cílem zajištění potřebného počtu zaměstnanců. Další aktivity a činnosti útvaru náboru jednotlivých společností jsou definovány v souladu s jejich potřebami, které se mohou odvíjet i od parametrů společnosti, jako je např. velikost společnosti, počet zaměstnanců, předmět podnikání, atd.

Jak je již zřejmé z názvu **Interní komunikace (IK)**, zaměřují se aktivity toho útvaru na komunikaci uvnitř společnosti. Mezi hlavní úlohy IK by mělo patřit zprostředkovávání sdělení zaměstnancům, která jsou relevantní, odpovídající potřebám zaměstnance, personalizovaná, jednoduchá a srozumitelná, včasná, dostupná a důvěryhodná. IK by dále měla zaměstnancům prezentovat společnost v souladu s jeho „brand positioningem“, tj. žádoucím vnímáním značky, např. jako vysoce výkonnou, dynamickou společnost, preferovaného zaměstnavatele, společensky zodpovědný objekt, zákaznický orientovanou společnost apod. Pro zajišťování informovanosti udržuje útvar vhodný mix komunikačních nástrojů, který bude vyhovovat podmínkám a potřebám společnosti a bude vhodný i pro krizovou interní komunikaci, tj. velmi

flexibilní a efektivní mix. Dále buduje prostředí otevřené a upřímné komunikace, podporuje dialog mezi top managementem a zaměstnanci; poskytuje zaměstnancům morální uznání a ocenění jejich dobré práce; zajišťuje porozumění firemní vize, strategie, cílů a role zaměstnanců při jejich naplňování; podporuje ztotožnění zaměstnanců s firemními hodnotami, tedy i se značkou zaměstnavatele (EB); podporuje loajalitu zaměstnanců i při využívání/konzumaci zboží a služeb zaměstnavatele (interní marketing); vzdělává a podporuje manažery v komunikaci se zaměstnanci; zjišťuje názory a potřeby zaměstnanců a pracuje s výstupy ke zlepšení vnitropodnikové komunikace.

Úloha útvaru **Public relations**, často označován jen zkratkou PR, je patrná již z jeho předkladu – vztahy s veřejností. Jeho výstupy neovlivňují jen okolí společnosti (veřejnost, zákazníci, dodavatele, atd.), ale i interní veřejnost. Definice PR existuje velké množství. Václav Svoboda ve své knize *Public relations* zvolil tuto pracovní formu definice PR: *„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj svého managementu“*.⁷ PR vytváří komunikační kanály, jejichž prostřednictvím vysvětluje situace a problémy, srovnává pohledy na věc a koordinuje společné zájmy, a to se zřetelem na dosažení cílů společnosti.

Při sestavování realizačního týmu EB je zapotřebí dodržovat známá doporučení pro sestavování týmů. Tým je skupina lidí, kteří pracují společně a mají společné cíle. Členové týmu jsou při dosahování těchto cílů na sobě vzájemně závislí. Počet členů je často doporučován mezi 5 až 9, maximálně 11. Základním předpokladem pro dosažení úspěchu je tvořivé propojení potenciálu účastníků týmu, vzájemná inspirace, a hlavně zapálenost pro danou věc.

⁷ SVOBODA, Václav. *Public relations: Moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7. s. 16.

2.2 Fáze budování EB

Proces budování značky zaměstnavatele může být rozfázován do několika částí. Jejich počet závisí na obsahu, formě, finančních prostředcích a dalších aspektech. Minimálně by však měl obsahovat následující etapy:

- 1. Zjištění současného vnímání společnosti**
- 2. Identifikace potřeb a nastavení cílů EB**
- 3. Vytvoření designu a vizuální komunikace EB**
- 4. Zhodnocení dosažení stanovených cílů**

Těmto etapám se věnují následující kapitoly, jejichž cílem je co nejlépe se seznámit s jejich doporučeným obsahem, využitelnými metodami a nástroji.

2.2.1 Současné vnímání společnosti a její pozice na trhu pracovních sil

Za účelem budování značky zaměstnavatele nebo její nové podoby je zapotřebí zjistit, jak je společnost vnímána dnes a to jak interně, stávajícími zaměstnanci, tak z pohledu externí cílové skupiny. Externí cílovou skupinou jsou potenciální uchazeči o zaměstnání, popřípadě ještě studenti, v oborech a odvětvích, které společnost potřebuje pro plnění podnikatelského záměru (ekonomové, technici, IT specialisté, zdravotní personál, atd.). Tyto informace je možno získat na základě průzkumu. Je důležité rozhodnout se pro takovou metodu výzkumu, která poskytne komplexní informace. Mezi nejvhodnější metody pro tento účel patří dotazník, nebo ještě lépe rozhovor – strukturovaný nebo polo-strukturovaný. Výběr respondentů by měl být průřezový. Například u interního průzkumu by měli být osloveni zaměstnanci různého věku, vzdělání, stupně řízení. U cílové skupiny, např. mladí lidé rozhodující se a připravující se na svoji budoucí kariéru.

Průzkum mezi zaměstnanci by měl být obsahově koncipován tak, aby bylo zjištěno, co je při jejich práci motivuje a demotivuje, jaká je jejich loajalita ke svému zaměstnavateli, jaká je jejich míra angažovanosti, zda jsou hrdí na svého zaměstnavatele, popřípadě jaké mají výhrady, zda se cítí být užiteční a zda vidí ve své pracovní činnosti nějaký smysl, atd. Před sestavením dotazníku je na místě uvědomit si,

co angažovanost znamená, co ji ovlivňuje a jaké jsou její činitelé. Vysoká míra angažovanosti zaměstnanců je pro společnost velkým přínosem, protože stejnou měrou ovlivňuje úspěšnost společnosti ve svém businessu. Zaměstnanci jsou angažovaní, pokud přijímají a aktivně podporují sdílené hodnoty a strategické priority společnosti. Na angažovanost mají vliv:

- podnikové praktiky (pověst společnosti),
- práce (pocit naplnění, pravomoc, zdroje, procesy, pracovní úkoly),
- kvalita života (pracovní prostředí, rovnováha pracovního a soukromého života),
- odměňování (mzda, benefity, uznání),
- příležitosti (rozvoj kariéry, školení a rozvoj),
- lidé (management, spolupracovníci, důležitost lidí ve společnosti).

Firemní prostředí musí povzbuzovat zaměstnance, aby jednali v souladu se strategií a cíli firmy. Dlouhodobé studie harvardské univerzity prokazují, že úspěch firem nezávisí jen na jasné a vhodné strategii, ale především na systematickém a správném uplatňování této strategie. Firmy mohou uvést své strategie v život jen tehdy, když plně využijí potenciál svých zaměstnanců. Ti jsou připraveni strategii a cíle společnosti podpořit, když:

- mají potřebné znalosti a schopnosti,
- jsou oddaní firmě,
- rozumí a akceptují strategii,
- mají potřebné podmínky pro práci a podporu manažerů.

V externím průzkumu se otázky zaměřují na pohled cílové skupiny na konkrétní společnost - zda jí znají, co o ní vědí, zda a jaké vidí pracovní uplatnění pro ně samotné, zda považují konkrétní společnost za perspektivní, zda znají výhody, které jim může poskytnout, dále jakou má společnost reputaci na trhu práce, atd. U žáků mohou zaznít dotazy typu: baví vás váš studijní obor, budete se chtít v tomto oboru dále uplatnit, co se chystáte dělat po studiu, budete dál pokračovat ve zvyšování vzdělání.

Průzkum názorů těchto skupin je nejdůležitější částí v přípravě budování značky zaměstnavatele. Je důležité získat dostatečné množství relevantních dat a informací,

kteřá budou zásadní pro vytvoření image a sdělení značky zaměstnavatele konkrétní společnosti.

Další součástí analýzy je zmapování silných a slabých stránek společnosti. Jsou to činnosti či oblasti, které zaměstnance pozitivně či negativně ovlivňují. Především silné stránky budou využity při budování a prezentaci značky zaměstnavatele. Slabé stránky mohou být identifikovány za účelem nápravy (pokud je náprava realizovatelná). Nedílnou součástí identifikace potřeb a cílů budování EB je zmapování konkurence a faktorů, které ovlivňují trh pracovních sil. Jaké nabízí konkurence hodnoty a benefity, které oslovují kvalitní uchazeče o zaměstnání, jakou pozici (jako žádaný zaměstnavatel) má společnost mezi firmami se stejným či podobným předmětem podnikání, nebo mezi společnostmi podobné velikosti a možnostmi pracovního uplatnění.

2.2.2 Identifikace potřeb a nastavení cílů EB

Na základě výsledků vstupních analýz se stanoví potřeby, které by měly být vybudováním značky uspokojeny a stanoví se cíle, které po zakončení projektu zhodnotí jeho úspěšnost. Vzhledem k tomu, že budování značky je kontinuální proces, který je zapotřebí neustále prohlubovat a zdokonalovat, stanovují se cíle krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé. Cíle by měly být stanoveny tak, aby byly měřitelné. V oblasti nábory patří mezi velmi jednoduše prokazatelné cíle:

- doba trvání obsazení volného pracovního místa,
- počet zájemců přihlášených do výběrových řízení,
- zajištění kandidátů na pozice se specifickými požadavky,
- snížení nákladů na získávání zaměstnanců,
- zvýšení míry angažovanosti a loajality u stávajících zaměstnanců.

Výsledky úspěšnosti EB nemusí být měřeny jen podle čísel. To, zda strategie budování značky byla efektivní, je možné zjistit účastí společnosti v různých anketách, soutěžích a průzkumech, kterých se v průběhu roku pořádá hned několik. Jedná se o průzkumy veřejného mínění, které se konkrétně zaměřují na oblast popularity

společností jako zaměstnavatelů. Mezi nejznámější průzkumy spojené s oceněním patří například Zaměstnavatel roku, který se pořádá každý rok již téměř 10 let.

2.2.3 Vytvoření designu a vizuální komunikace EB

Potřeby, stanovené cíle a informace, které nám poskytnou průzkumy interního a externího prostředí společnosti, vytváří týmu EB potřebné zdroje pro návrh takového hesla, tj. značky zaměstnavatele, které bude šířit poselství o společnosti, jako o místě, které je pro každého kvalitního zaměstnance a uchazeče tím ideálním místem pro jejich kariéru.

Je dobré si připomenout, co EB znamená a co přináší. EB je soubor hodnot, prostřednictvím kterých je firma vnímána svými stávajícími a potenciálními zaměstnanci – jaké výhody jim dává a nabízí. EB ukazuje, jak se firma odlišuje od ostatních zaměstnavatelů na interním a externím trhu práce – důvody proč být zaměstnavatelem první volby. EB pomáhá ve zvýšení motivace a soudržnosti stávajících zaměstnanců a zvýšení atraktivity firmy jako potenciálního zaměstnavatele na trhu práce.

K tomu, aby značka dokonale vystihovala své poslání a ukázala tak svoji sílu, musí být velmi emotivní a atraktivní pro cílové skupiny. EB musí být postaven na základě objektivního obrazu současné image zaměstnavatele a očekávání (motivátorech) specifických cílových skupin k zaměstnavateli, vycházejících z interního a externího (kvantitativního i kvalitativního) průzkumu. Najít takový design a sdělení není jednoduchou záležitostí. Většinou se vybírá z velkého množství návrhů, které je možné získat různými technikami kreativního myšlení, např.:

Brainstormingem, což je skupinová technika založená na vydefinování velkého množství nápadů, které jsou zaznamenávány osobou, tzv. moderátorem. Základní myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Zásadou této techniky je, že se účastníci musí oprostit od hodnot z každodenní praxe a považovat všechny nápady za správné, žádný z nich by se neměl ztrácet. Diskuze a hodnocení nápadů nastává po skončení brainstormingu,

kdy moderátor shrne nápady a vybírá se to nejlepší řešení. Brainstormingovým sezením však vládnou dominantní jedinci.

Méně dominantním, avšak neméně kreativním jedincům, svědčí technika zvaná **Brainwriting**, která umožňuje každému vyjádřit svůj nápad. Nápady se neříkají nahlas, sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zaznamenává sám. Nejčastěji se používá modifikovaná **Metoda 635**. Ta sází na velkou rychlost a časový tlak, je závislá na kvantitě nápadů. Její číselný název znamená počty: 6 – ideální počet účastníků, 3 – ideální počet nápadů, 5 – čas 5 minut. Účastníci metody dostanou dokument nebo materiály k zapisování, sdělí se problém a nastává doba 5 minut, kdy by mělo být dosaženo řešení. Poté se vymění dokument se sousedem, startuje opět čas 5 minut, účastníci se tak inspirují nápady souseda a na jejich základě by měli vymyslet další. Celkem jde tedy o 108 návrhů za 30 minut, se kterými se může dále pracovat.

Další metodou, která se dá při tvorbě EB využít, jsou **myšlenkové mapy, tzv. Mind mapping**, které vychází z brainstormingu. Podstatou je vytvoření mapy myšlenek, které účastníky napadají, a lépe se tak dospěje k řešení. Tyto mapy jsou však srozumitelné spíše pro samotného tvůrce, nezajišťují přímé řešení, ale napomáhají se lépe v nápadech orientovat. Myšlenková mapa může být průběžně doplňována a upravována.

Existují i jiné způsoby, jak se dopracovat ke správnému návrhu. Na trhu se nachází spousta poradenských společností, které se budováním značky zabývají. Mnohdy se nemusejí zabývat přímo EB, ale jsou to společnosti zaměřené na PR a marketing. Jejich úkolem je najít heslo (motto) nového EB na základě požadavků plynoucích z potřeb společnosti, které bude poutavou formou oslovovat adresáty, a dále ho aplikovat do vizuální komunikace (plakáty, internetové stránky, billboardy, bannery, nálepky, propagační předměty, atd.).

2.2.4 Šíření EB komunikačními platformami

Proto, aby nový EB doručil stanovené cíle je zapotřebí šířit jeho zprávu vhodnými komunikačními kanály a prostředky. Nástroje interního marketingu a brandingu (plakáty, letáky, roll-upy, speciální média jako floor stickes apod.) výrazně přispívají

nejen k informovanosti, ale i k posílení sounáležitosti. Velmi záleží na konkrétním tématu a emotivním pozadí kampaně.

Jsou dva směry, kterými se informace musí šířit. První cesta vede dovnitř společnosti, jejíž úkol je zvýšit angažovanost a loajalitu stávajících zaměstnanců. Druhý směr toku informací je k cílové skupině vně společnosti. Komunikaci lze obecně dělit na osobní, tištěnou a elektronickou. Každá však má svoje plusy a mínusy.

Osobní komunikace je velmi účinná, protože zohledňuje individuální potřeby jedince nebo specifické skupiny. Dokáže okamžitě reagovat na potřeby – otázky zúčastněných a upřesňovat informace nebo ověřovat a napravovat porozumění. Na druhé straně je časově náročná. Je těžko kontrolovatelná – zda probíhá a v jaké kvalitě. Individuální komunikací manažerů rovněž může docházet ke zkreslování informací.

Tištěná komunikace zajišťuje jednotnou komunikaci, která poskytuje kontrolu nad jejím obsahem. Je vhodná pro zaměstnance či veřejnost s omezeným přístupem k výpočetní technice. Vhodná je též ke komunikaci náročnějších témat, která chtějí větší prostor k vysvětlení (tištěná média se berou ke čtení domů, do MHD) nebo ke komunikaci „lehčích témat“, např. představování týmů apod. Nevýhodou je to, že se jedná o masovou komunikaci, takže neumožňuje individualizaci sdělení k uspokojení specifických informačních potřeb skupin. Rovněž neumožňuje interakci – možnost dotazování jedinců, ověřování porozumění apod. Dále není příliš flexibilní – trvá určitý čas připravit obsah, tisk a distribuci. Je i relativně cenově nákladná.

Elektronická komunikace je velmi flexibilní a rychlá, použitelná k okamžité komunikaci, proto je vhodná např. ke krizové komunikaci nebo zásadním oznámením. Umožňuje dialog a zpětnou vazbu. Lze dobře měřit účinnost – návštěvnost, sledovanost apod. Slabou stránkou elektronické komunikace je, že není použitelná tam, kde její adresáti nejsou vybaveni výpočetní technikou. Má poměrně vysoké investiční náklady, avšak provozní průměrné náklady na jednoho uživatele jsou již poměrně nízké.

Informace se šíří tzv. komunikačními kanály, které také můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to na **online komunikační kanály**, mezi které patří například: internet, sociální sítě, kariérní stránky, elektronické newslettery, digitální televize, firemní videa

umístěná na internetu, mobilní síť, atd., a na **offline komunikační kanály**, mezi které patří: tištěná reklama, novinové články, veletrhy pracovních příležitostí, rádio, televize, semináře, konference, dny otevřených dveří na školách, intranet, společenské akce, zaměstnanecké akce, firemní časopisy, tištěné newslettery a další.

2.2.4.1 Interní komunikace

Interní marketing a interní branding jsou poměrně nové disciplíny a zároveň velký trend v rozvoji interní komunikace. Interní marketing je komunikace zaměřená na posilování sounáležitosti a zapojení zaměstnanců. V rámci interní komunikace jsou vyvíjeny a nasazovány interní kampaně, které mají za cíl podpořit pozitivní vnímání i praktické užívání služeb a zboží zaměstnanci společnosti, podpořit ztotožnění s firemními hodnotami, s firemní vizí apod.

Cílem interního brandingu je podpořit ztotožnění zaměstnanců se značkou svého zaměstnavatele, aby zaměstnanci žádoucím způsobem vnímali značku svého zaměstnavatele (tzv. brand positioning, případně i Employer Brand), a v souladu s definovanými hodnotami firemní značky svého zaměstnavatele i prezentovali v oficiální, pracovní komunikaci i neformální, osobní konverzaci.

V rámci interních kampaní jsou většinou média využita v komplexním mixu a jsou využívány nejrůznější komunikační nástroje a média. Neměla by se zdaleka omezovat pouze na nejznámější komunikační prostředky, jako jsou interní noviny či časopis nebo intranet. S rozšiřováním cílů interní komunikace v posledních letech se rozšiřuje i portfolio komunikačních nástrojů, kterými interní komunikace disponuje. Obecně lze dělit též podle formy komunikace na osobní, tištěnou a elektronickou.

Osobní komunikace se dále dělí na liniovou – mezi nadřízeným a jeho podřízenými (jednotlivci i celý tým) a skupinovou - mezi managementem a vybranými skupinami zaměstnanců společnosti. Osobní komunikace patří mezi nejstarší a nejméně efektivní komunikační formu a to právě pro její bezprostřední interakci. Mezi nejméně efektivní aktivity založené na osobní komunikaci jsou např. konference pro vyšší a střední management, roadshows – setkání managementu se zaměstnanci, výjezdní porady, profesní setkání, interní kampaně k zapojení zaměstnanců do nových

strategií, cílů, projektů, CSR (corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem - je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací) interní akce, zaměstnanecké soutěže o nejlepší náměty, výsledky zadaných úkolů, ocenění pro nejlepší zaměstnance, diskuze se zaměstnanci (face-to-face), průzkumy názorů, angažovanosti, workshopy, focus groups pro získání zpětné vazby a nápadů zaměstnanců. Mezi oblíbené aktivity patří též motivační akce pro zaměstnance a případně i rodinné příslušníky (různé rodinné dny, vánoční party apod.).

Do tištěné komunikace patří firemní zpravodajství – média zaměřená na informování zaměstnanců jako interní časopis, noviny, dále interní marketing – média zaměřená na posilování sounáležitosti a zapojení zaměstnanců, jedná se o jednotlivé prvky interního marketingu (plakáty, speciální média, letáky apod.). Elektronickou komunikaci můžeme rozdělit také na dvě skupiny a to jednostrannou komunikaci – posilování informovanosti zaměstnanců (např. newslettery), a interakční komunikaci, která slouží k získání zpětné vazby zaměstnanců (např. online rozhovory, e-schránky).

Nepostradatelným a primárním nástrojem interní komunikace je intranet. Je to nástroj, který poskytuje včasnou a otevřenou komunikaci. Velkou výhodou internetu je okamžitá dostupnost informací pro velké množství lidí. Má však i svá omezení, je to nástroj neosobní, masové komunikace, má omezené použití při podpoře sounáležitosti a zapojení zaměstnanců. Proti tištěným neosobním médiím ale umožňuje dialog, personalizaci informací apod. V integrovaném komunikačním mixu dokáže podpořit a zvýšit efektivitu ostatních nástrojů – jako doplňkový nástroj pomáhá i při budování sounáležitosti a motivace zapojení zaměstnanců. Intranet je klíčovým nástrojem komunikačního mixu, ale musí být účelně doplněn dalšími face-to-face nástroji a tištěnými médii. Součástí intranetu jsou integrované online komunikační prostředky, jako: e-newslettery, multimédia (intranetová TV, firemní rádio, webcasts apod.), telefonní seznam, profily zaměstnanců, ankety, online rozhovory, dotazníky a průzkumy, přihlašovací formuláře, schránky pro dotazy a podněty zaměstnanců, vyhledávací nástroje, instant messaging, e-learning (nákladově efektivní trénink a vzdělávání), knowledge management, dostupnost historie informací, nové technologie: sociální sítě, blogy, atd. Intranet by měl být pro uživatele poutavý a intuitivně ovladatelný. Měl by mít jednoduchý design, přehledný obsah, logickou strukturu a

propojení stránek. Jeho struktura by měla být konzistentní a měla by obsahovat srozumitelné pojmy v navigaci (žádné zkratky). Struktura intranetu by měla být formována očima uživatelů (po procesech), nikoliv podle organizační struktury. Obsah informací musí být relevantní. Nedílnou složkou intranetu je oblast kariéry, která zaměstnancům společnosti poskytuje aktuální možnosti jejich dalšího, kariérního, uplatnění v rámci společnosti nebo korporace.

2.2.4.2 Externí komunikace

V komunikaci a okolí společnosti, především s cílovou skupinou, hraje hlavní roli poutavý design EB. Je to jeden z emotivních prvků, který ovlivňuje jejich mysl. Externí komunikaci lze obecně dělit též na osobní, tištěnou a elektronickou. Mezi nejvyužívanější aktivity v osobní komunikaci patří: přednášky, dny otevřených dveří, veletrhy pracovních příležitostí, diskusní fóra, konference.

V tištěné komunikaci vůči cílové skupině by neměly chybět takové prostředky, jako jsou: letáky, firemní časopisy, brožury, novinové články, tištěné newslettery.

Elektronická komunikace je moderním a dnes již běžně dostupným komunikačním kanálem. Hlavní roly v ní hraje internet, sociální sítě, digitální televize, elektronické newslettery, mobilní komunikační sítě. V této skupině jsou nejpoužívanější webové stránky společnosti, konkrétně stránky kariéry, a sociální sítě, které jsou fenoménem dnešní doby a patří mezi nejnavštěvovanější komunikační prostředky.

Webové stránky musí být pro návštěvníky poutavé, intuitivně ovladatelné a obsahově srozumitelné. Obsah musí odpovídat na všechny požadavky a potřeby cílových skupin, které byly zjištěny v externím průzkumu. Základním obsahem by tedy měly být informace o společnosti, aktuální výběrová řízení dle lokalit a oborů, seznam náborových aktivit, aktuality ze společnosti, informace o jejím vývoji, reportáže a videa z náborových aktivit – semináře, konference, veletrhy pracovních příležitostí, atd. Čím více informací bude potenciálnímu zaměstnanci poskytnuto, tím větší, jasnější a přesnější si udělá obraz o společnosti. Není na škodu uvést zde krátké popisy pracovních funkcí a činností základních útvarů společnosti. Webovým stránkám zvýší návštěvnost nabídky různých soutěží.

Sociální sítě využívá veřejnost všech věkových skupin. Je to tedy dobrá příležitost pro oslovení lidského potenciálu. Profil je velmi neformální a přátelský. Měl by však obsahovat podobná sdělení a informace, která jsou obsahem webových stránek společnosti. Mezi nejvyužívanější sociální sítě dnešní doby patří Facebook, Twitter, YouTube, Flickr a LinkedIn.

2.2.5 Zhodnocení úspěšnosti a rentability EB

Posledním krokem je vyhodnocení úspěšnosti nového EB a jeho kampaně. Je realizováno na základě nastavených cílů, které jsou rozebrány podrobněji v oddíle 2.2.2 této práce. V průběhu kampaně je dobré získávat okamžitou zpětnou vazbu, tj. reakce na probíhající aktivity, jednotlivců či cílových skupin. Tato zpětná vazba může napomáhat zajištění včasných nápravných opatření. Úspěšnost EB je možné, jak již bylo zmíněno, hodnotit dle úspěšnosti v anketách, průzkumech, a soutěžích, které se zaměřují na oblast kariéry a pracovního uplatnění.

Budování značky zaměstnavatele je nikdy nekončící proces. Je důležité neusnout na vavřínech a pokračovat dále v udržování nastavené image společnosti či popřípadě pracovat na jejím zlepšení. Při každém hodnocení výsledků by tak měly být nastaveny nové cíle, na další časové období.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. EMPLOYER BRAND ENERGETICKÉ SPOLEČNOSTI

ČEZ, A. S.

I přesto, že Skupina ČEZ je na trhu, a to nejen tuzemském, velice známá svým předmětem podnikání a jako zaměstnavatel vyhledávaná, musí i ona udělat něco proto, aby naplnila stále rostoucí potřeby nábory a napomohla odvrátit některé z negativních faktorů na trhu práce. Je zapotřebí, aby ukázala všechny její možnosti jako kvalitního zaměstnavatele, který nenabízí svým zaměstnancům pouze nadstandardní benefity, ale také zajímavou práci, nové technologie a příjemný kolektiv. Záměr využití nového EB není omezen pouze na externí prostředí společnosti, ale jeho síla je současně využita i uvnitř společnosti, a to především k posílení slabších stránek firemní kultury.

Většina dat a skutečností (až na některé výjimky, které jsou v textu označeny), uvedených v praktické části této práce, je čerpána z interních zdrojů společnosti ČEZ, a. s. nebo Skupiny ČEZ.

3.1 Představení energetického gigantu

Společnost ČEZ, a.s. byla založena v roce 1992 Fondem národního majetku ČR. Hlavním akcionářem je Česká republika. Správu jejího akciového podílu vykonává Ministerstvo financí České republiky. Hlavním předmětem činnosti této energetické společnosti je výroba a prodej elektřiny a s tím související podpora elektrizační soustavy. Dále se zabývá výrobou, rozvodem a prodejem tepla a od roku 2011 i prodejem zemního plynu.⁸

Základ dnešní podoby Skupiny ČEZ byl položen v roce 2003, kdy se energetická společnost ČEZ spojila s distribučními společnostmi (Severočeská energetika, Severomoravská energetika, Středočeská energetická, Východočeská energetika a Západočeská energetika). Dnes se Skupina ČEZ řadí k 10 největším

⁸ ČEZ, a.s.: *O společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

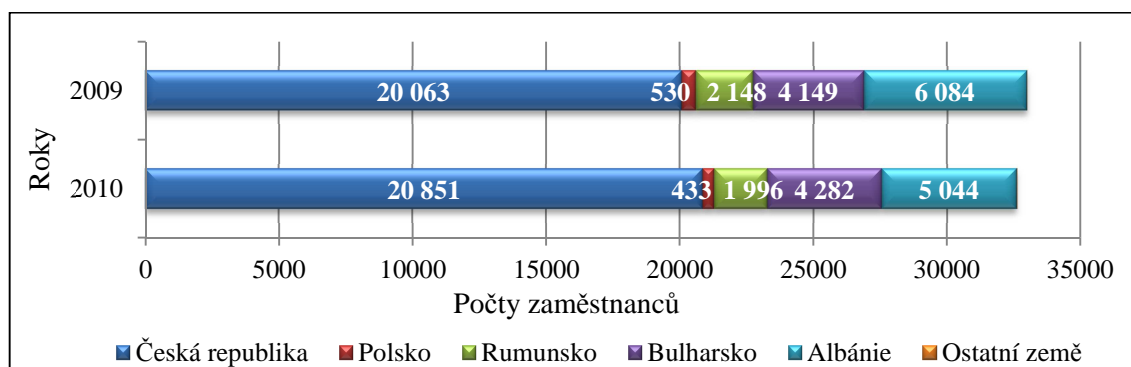
energetickým uskupením v Evropě, a to jak z pohledu instalovaného výkonu (instalovaný výkon je konkrétní hodnota výkonu pro danou elektrárnu, nebo skupinu elektráren), tak podle počtu zákazníků. Je nejsilnějším subjektem na domácím trhu s elektřinou, dokonce zaujímá přední pozici i na trhu ve středoevropském regionu.⁹

K 31. 12. 2010 zahrnovala Skupina ČEZ včetně mateřské společnosti ČEZ, a.s., celkem 137 společností, z čehož 96 sídlilo v zemích střední a západní Evropy, z toho 61 v České republice. Zbývajících 41 společností mělo sídlo v zemích jihovýchodní a východní Evropy a v Turecku. Účetní konsolidační celek Skupina ČEZ tvořilo k 31. 12. 2010 celkem 108 společností, z toho 87 bylo konsolidováno plnou metodou a 21 přidružených a společných ekvivalenční metodou.¹⁰

3.1.1 Počty a struktura zaměstnanců Skupiny ČEZ

Fyzický počet zaměstnanců plně konsolidovaných společností Skupiny ČEZ, a to včetně zahraničí, dosáhl k 31. 12. 2010 hodnoty 32 627 osob.

Graf 1: Fyzický počet zaměstnanců Skupiny ČEZ dle umístění k 31. 12. 2009 a k 31. 12. 2010



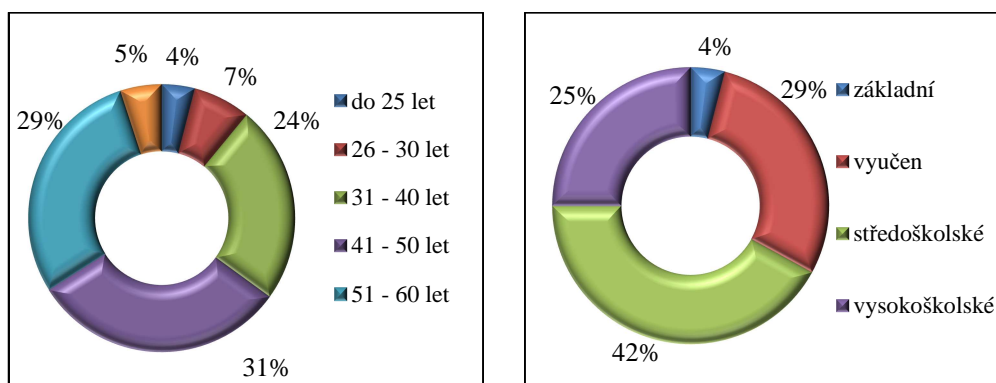
Zdroj: ČEZ, a. s. *Výroční zpráva 2010: Skupina ČEZ*. Praha, 2011. s. 158.

Zásadní informací pro tuto práci je struktura zaměstnanců Skupiny ČEZ v detailech, kterými jsou věk a nejvyšší dosažené vzdělání. Názorný přehled poskytne níže uvedené grafické znázornění.

⁹ ČEZ, a.s.: *Profil Skupiny ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>>.

¹⁰ ČEZ, a.s.: *Konsolidační celek Skupiny ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/prehled-spolecnosti-a-konsolidacni-celek.html>>.

Graf 2 a 3: Struktura zaměstnanců Skupiny ČEZ dle věku a vzdělání k 31. 12. 2010



Zdroj: ČEZ, a. s. *Výroční zpráva 2010: Skupina ČEZ*. Praha, 2011. s. 158-159.

3.1.2 Počty a struktura zaměstnanců ČEZ, a.s. a integrovaných dceřiných společností

V detailu se dále tato práce zabývá především mateřskou společností ČEZ, a. s. a jejím integrovaným dceřiným společností (dále jen IDS). IDS jsou právní subjekty Skupiny ČEZ, které mají mezi sebou uzavřeny SLA smlouvy (Service Level Agreement – smlouva o úrovni a kvalitě poskytovaných služeb) mezi dvěma právními subjekty Skupiny ČEZ. Jedná se o 10 společností, jejichž výčet je uveden v níže uvedeném přehledu.

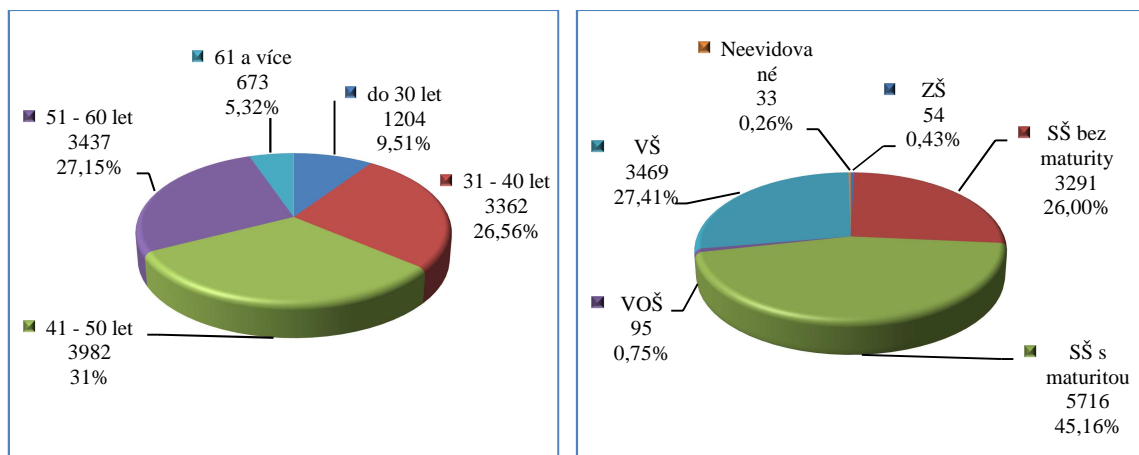
Tabulka 1: Přehled integrovaných dceřiných společností ČEZ, a.s. a jejich počty pracovních míst a zaměstnanců k 31. 1. 2011

Název společnosti (dále jen zkratka)	Počet pracovních míst	Počet zaměstnanců
ČEZ, a.s. (ČEZ)	6234	5984
ČEZ Distribuce, a.s. (DSO)	1235	1230
ČEZ Distribuční služby, s.r.o. (ČDS)	2115	2086
ČEZ Elektrárna Chvaletice, a.s. (ECH)	233	229
ČEZ ICT Services, a.s. (ICT)	507	493
ČEZ Logistika, s.r.o. (ČLG)	172	168
ČEZ Měření, s.r.o. (ČME)	1047	1029
ČEZ Obnovitelné zdroje, s.r.o.(ČOZ)	121	112
ČEZ Prodej, s.r.o. (ČPR)	240	225
ČEZ Správa majetku, s.r.o. (ČSM)	247	242
ČEZ Zákaznické služby, s.r.o. (ČZS)	903	860
Celkový počet zaměstnanců ČEZ a IDS	13054	12658

Zdroj: Interní zdroje Skupiny ČEZ

Stejně jako u Skupiny ČEZ je pro důležitý pohled na strukturu zaměstnanců výše uvedených společností dle specifických parametrů – věku a vzdělání.

Graf 4 a 5: Struktura zaměstnanců ČEZ, a.s. a IDS dle věku a vzdělání k 31. 1. 2011



Zdroj: Interní zdroje Skupiny ČEZ

3.2 Firemní kultura společnosti

Firemní kultura ve Skupině ČEZ je orientována na výkon. Dlouhodobé dosahování stanovených náročných cílů vyžaduje, aby Skupina ČEZ systematicky rozvíjela svou **firemní kulturu** a lidské zdroje. Skupina ČEZ proto stanovila a prosazuje 7 principů představujících základní hodnoty pro všechny zaměstnance.



Bezpečně tvoříme hodnoty

Vysvětlení principu: měřítkem úspěchu každé společnosti je růst zisku a ceny akcií. I nám jde o vytváření těchto hodnot. Přistupujme proto ke své práci aktivně a dejme do ní všechnu svou energii. Důležité je dělat správná rozhodnutí, která směřují k cíli, a efektivně přitom vynakládat zdroje. V našem oboru podnikání přitom vždy musíme dodržovat bezpečné pracovní postupy.



Zodpovídáme za výsledky

Vysvětlení principu: Každý z nás by měl být schopen a ochoten převzít zodpovědnost za plnění stanovených cílů. Osobně podpořit priority Skupiny a svým jasně prokazatelným podílem přispět k celkovým výsledkům.



Jsmo jeden tým

Vysvětlení principu: Každý z nás by měl být schopen a ochoten převzít zodpovědnost za plnění stanovených cílů. Osobně podpořit priority Skupiny a svým jasně prokazatelným podílem přispět k celkovým výsledkům.



Pracujeme na sobě

Vysvětlení principu: Vyhledávejme nové zkušenosti. Pracujme na svém osobnostním i odborném růstu. Buďme schopni sebereflexe a učme se z vlastních chyb. Sledujme vývoj a nové trendy, sdílejme mezi sebou své zkušenosti.



Rosteme za hranice

Vysvětlení principu: Jsme mezinárodní společností a chceme patřit mezi evropskou energetickou špičku. Proto je důležité, abychom se dobře orientovali v mezinárodním prostředí, spolupracovali s kolegy v zahraničí a sdíleli osvědčené postupy. Buďme připraveni na nové výzvy, ať jazykové nebo kulturní, získávejme další zkušenosti.



Pracujeme na sobě

Vysvětlení principu: Pro náš další růst je nezbytné, abychom vymýšleli nová, lepší řešení a zaváděli je úspěšně v praxi. Přistupujme pružně k novým úkolům a prioritám. Berme změnu jako výzvu obstát v nových situacích, jako příležitost k novým zkušenostem.



Jednáme férově

Vytváření dobrého jména Skupiny ČEZ je úkolem nás všech. Chceme-li pro naši značku respekt a sympatie, musíme dodržovat etická pravidla, být přímí, vstřícní a loajální. Na každém záleží, jak nás bude vnímat okolní svět a jak se uvnitř této společnosti budeme cítit my sami.

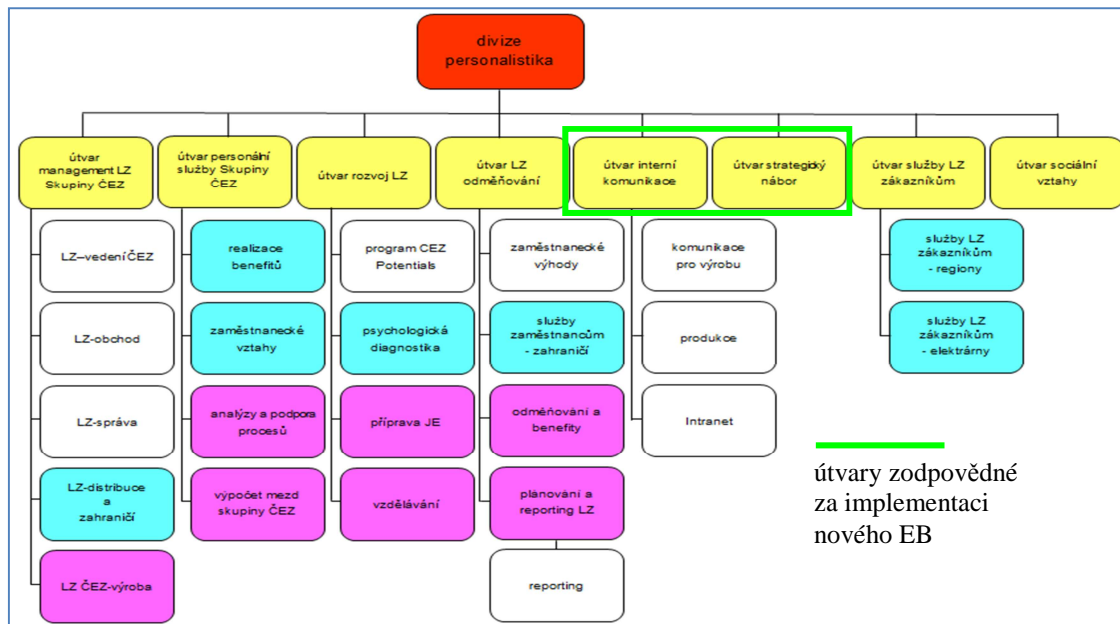
3.3 Divize Personalistika a její role v budování nového EB

Za oblast lidských zdrojů zodpovídá Divize personalistika, která poskytuje veškeré personální služby svým interním zákazníkům, jimiž je mateřská společnost ČEZ, a. s. a její integrované dceřiné společnosti (viz přehled společností v bodě 2.1.2).

Poskytuje interní poradenství v oblasti pracovně-právní, rozvoji lidských zdrojů, odměňování a benefitů, nábory nových zaměstnanců, interní komunikace, vyjednávání s odborovými organizacemi, reportingu osobních nákladů. Důležitou součástí služeb, které divize poskytuje, jsou i personální služby, které zahrnují personální administrativu (především pracovněprávní dokumenty), výpočet mezd a realizaci benefitů v rámci sociálního programu. Součástí divize personalistika je i středisko přípravy zaměstnanců a dodavatelů pro práci v jaderných elektrárnách.

Divize personalistika zaměstnává cca 260 specialistů a odborných pracovníků a obsluhuje téměř 13000 zaměstnanců. Tyto specialisty naleznete ve všech regionech, ve kterých působí jejich interní zákazník. Členění divize Personalistika dokládá následující organizační schéma.

Obrázek 1: Organizační schéma divize Personalistika k 1. 1. 2011



Zdroj: Interní materiály Skupiny ČEZ.

Nelehkého úkolu implementovat nový employer brand Skupiny ČEZ se zhostil útvar **Strategický nábor** ve spolupráci s útvarem **Interní komunikace** (jejich začlenění v divizi je patrné z výše uvedeného organizačního schématu).

Posláním útvaru Strategický nábor je v souladu se strategií a politikou řízení lidských zdrojů a potřebami společností Skupiny ČEZ stanovovat strategii náboru, navrhovat náborové nástroje k jejímu dosažení a realizovat jednotlivá opatření s cílem zajištění potřebného počtu zaměstnanců připravených k podávání požadovaného pracovního výkonu.

Posláním útvaru Interní komunikace společnosti je dosáhnout toho, že zaměstnanci Skupiny budou vědět nejen to, co se od nich očekává a zda svoji práci dělají dobře, ale pocítí zájem a uznání od svých manažerů a budou znát, kam Skupina směřuje a jak se jí vede.

Vybraní zaměstnanci z těchto útvarů tvoří tým s názvem Strategický nábor a značka zaměstnavatele. Budování nového EB je náročným procesem, jehož výsledek může ovlivnit společnost jak pozitivně, tak v případě neúspěchu může mít nedozírné následky. Proto si společnost ČEZ, a. s. vybrala pro tento projekt externí poradenskou společnost, která má bohaté zkušenosti s tvorbou a zaváděním nové značky zaměstnavatele především v zahraničí.

3.4 Budování nového EB Skupiny ČEZ

3.4.1 Potřeby nového EB

Společnost ČEZ má svoji firemní korporátní značku, kterou představuje logo společnosti:

Obrázek 2: Korporátní značka společnosti ČEZ, a. s. a Skupiny ČEZ



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Tato značka tvoří neoddělitelnou součást marketingové, komunikační a obchodní politiky při budování a upevňování jména firmy, při prosazování výrobků a služeb na trhu, při pronikání do povědomí spotřebitelů, obchodních partnerů. Neřeší však potřeby lidských zdrojů do takové míry, které je zapotřebí dosáhnout. Jak již bylo v teoretické části popsáno, takové poslání má employer brand, neboli značka zaměstnavatele.

Skupina ČEZ je již dnes velmi atraktivním a žádaným zaměstnavatelem. Je považována za stabilního zaměstnavatele a obrovskými možnostmi a to jak v oblasti kariéry, tak v získávání cenných zkušeností rychle rostoucí společnosti. Její zaměstnanci jsou hrdi na svého zaměstnavatele a jejich loajalita je velmi vysoká. Jen velmi malé procento zaměstnanců odchází na vlastní žádost. Nasvědčuje tomu níže uvedený přehled dobrovolné fluktuace za období 2008 – 2010.

Tabulka 2: Míra dobrovolné fluktuace ČEZ a IDS v letech 2008 - 2010

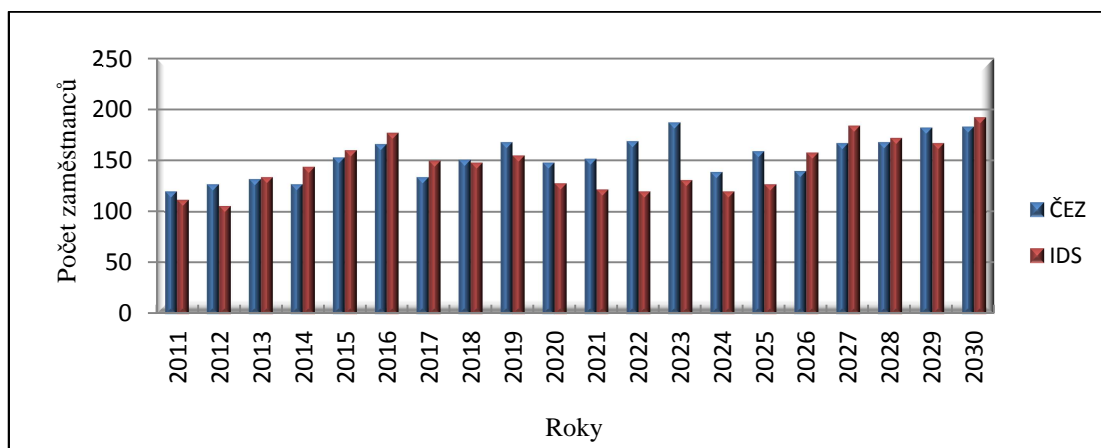
	2008		2009		2010	
	Dobrovolné odchody	Míra dobrovolné fluktuace	Dobrovolné odchody	Míra dobrovolné fluktuace	Dobrovolné odchody	Míra dobrovolné fluktuace
ČEZ, a.s. a IDS	310	2,43 %	174	1,37 %	155	1,21 %
ČEZ,a.s.	103	1,69 %	53	0,86 %	70	1,14 %
ČSM	6	1,94 %	7	2,53 %	1	0,38 %
DSO	23	1,98 %	10	0,84 %	14	1,14 %
ČLG	18	8,74 %	5	2,67 %	NA	NA
ČDS	44	1,99 %	29	1,37 %	17	0,81 %
ČPR	6	2,64 %	9	3,87 %	5	2,17 %
ČME	21	2,17 %	20	2,07 %	11	1,10 %
ČOZ	2	2,05 %	6	6,01 %	1	0,96 %
ČZS	62	7,33 %	25	2,93 %	27	3,19 %
ICT	25	3,82 %	10	1,67 %	8	1,61 %
ECH	NA	NA	NA	NA	1	0,44 %

Zdroj: Interní materiály Skupiny ČEZ.

Mohlo by se zdát, že takováto společnost EB vůbec nepotřebuje. Ale to je opravdu jen milná představa. Hlavním důvodem, který společnost ČEZ, a. s. přiměl k zavedení nového EB, je velký nárůst potřeb náboru z důvodu stárnutí stávajícího personálu a potřeb nových pracovních sil pro investiční projekty. Dalším důvodem, a to neméně zásadním, je i nepříznivá situace na trhu práce a to v podobě nezájmu o technické obory.

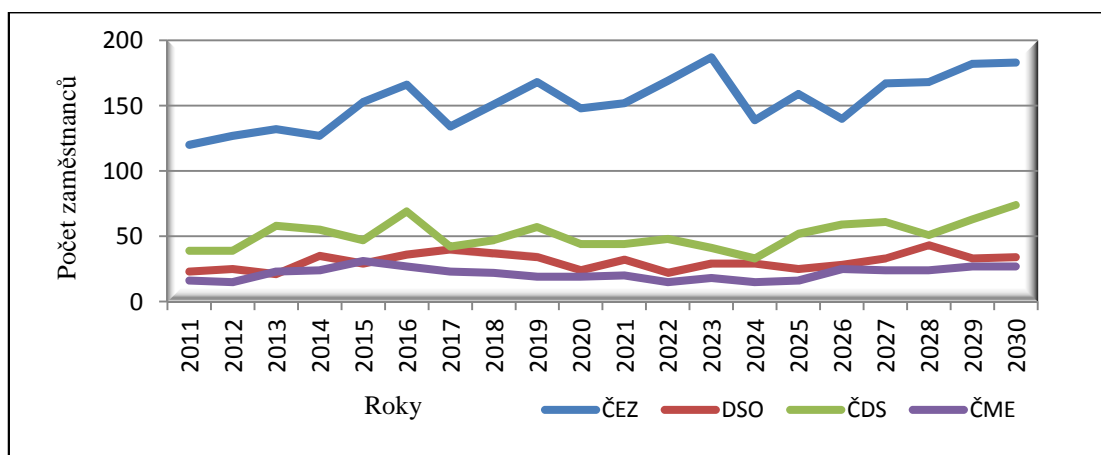
Skupině ČEZ stárne obslužný personál ve výrobě a v oblasti distribuce elektrické energie. Potřebuje zajistit dostatečný a kvalitní personál v souvislosti s výstavbou nových, především jaderných zdrojů. U vybraných pracovních pozic má vysoké nároky na potenciální kandidáty. Průměrný věk zaměstnance Skupiny ČEZ je 45 let, ale jsou i organizační jednotky, kde dosahuje hodnoty 50 let. Jak je zřejmé z grafu v kapitole 2.1.2 tvoří zaměstnanci s věkem nad 50 let téměř třetinu z celkového počtu zaměstnanců. Jen v letech 2011 až 2016 má nárok na starobní důchod (SD) v ČEZ, a. s. a IDS více jak 1600 zaměstnanců. Nejvíce tento problém tíží samotnou mateřskou společnost ČEZ, její distribuční společnosti ČEZ Distribuce, ČEZ Distribuční služby a ČEZ Měření.

Graf 6: Počty zaměstnanců s nárokem na SD v letech 2011 - 2030



Zdroj: Interní materiály Skupiny ČEZ.

Graf 7: Počty zaměstnanců s nárokem na SD mezi lety 2011 - 2030 ve společnostech ČEZ, DSO, ČDS, ČME)



Zdroj: Interní materiály Skupiny ČEZ.

Dále je do roku 2019 potřeba získat cca 500 zaměstnanců pro divize výroba a investice, a to mnohdy se specifickým psychologickým profilem v souvislosti s dostavbou jaderné elektrárny Temelín. Jedná se o pozice jako operátor bloku, vedoucí blokové dozorny, vedoucí reaktorového bloku, technolog reaktorové fyziky, atd. Na tento personál jsou kladeny vysoké nároky, které často uchazeči nemohou splnit. Dlouhodobá úspěšnost nábory na tyto pozice je 10 %. Častou příčinou neúspěchu je nesplnění psychických a osobnostních požadavků.

3.4.2 Faktory ovlivňující nábor zaměstnanců

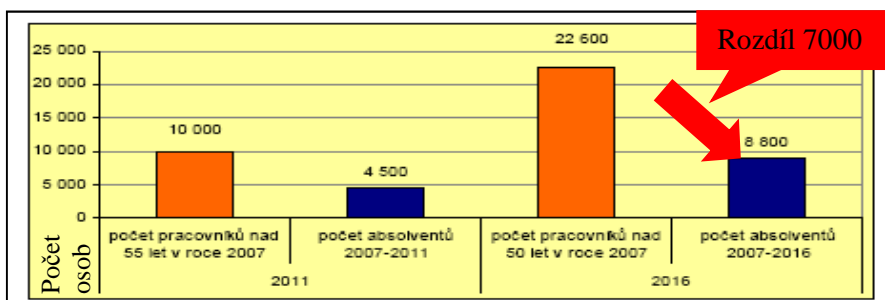
Nábor je ovlivněn nežádoucími aspekty na trhu práce. Zásadním je nedostatek kandidátů s technickým vzděláním. Nabídka a poptávka na pracovním trhu je na počátku období významně nerovnováha. Pracovní trh je ovlivněn následujícími aspekty:

- klesá demografická křivka populace,
- klesá zájem o elektroenergetické obory mezi studenty,
- klesá zájem o nástup do zaměstnání po ukončení střední školy,
- stárne celý energetický sektor.

Reálnou hrozbou je právě ten fakt, že v důsledku nezájmu o technické obory nebude v budoucnu možné pokrýt všech volná pracovní místa, která opouštějí pracovníci z důvodu odchodu do důchodu. Celá Evropa řeší tento problém, kterým se u nás zabývají nejen jednotlivé společnosti, jejichž předmět podnikání vyžaduje zaměstnance s technickým vzděláním, ale i státní instituce, bez kterých by se tento problém jen těžko vyřešil. Jedná se především o Ministerstvo školství a tělovýchovy, Státní úřad pro jadernou bezpečnost a síť středních a vysokých škol produkující kvalitní technický potenciál.

Sektorová analýza Národního vzdělávacího fondu, která se zaměřila na problematiku kvalifikačních potřeb ve výrobě, rozvodu a distribuci elektřiny, plynu a tepla v České republice v období 2007 – 2016, dokládá skutečnost, že v letech 2007 – 2016 může z energetiky odejít přes 22 tisíc pracovníků do důchodu. Kapacita technických škol je však o třetinu nižší. Grafické znázornění je uvedeno v grafu č. 8.

Graf 8: Předpokládaná generační obměna pracovníků v energetice (OKEČ 40 - odvětvová klasifikace ekonomických činností) do roku 2011 a 2016



Zdroj: CZESANÁ, Věra, BAŇKA Jiří. *Potřeby kvalifikované práce v sektoru energetika*. Working Paper NOZV-NVF č. 1/2008. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF, 2010. ISSN 1801-5476. s. 10.

Rozdíl je tedy zřejmý – do roku 2016 může chybět téměř 7000 pracovníků.

Z uvedených čísel je zřejmé, že klesá zájem o studium energetických oborů. Pouze 15 % 15ti letých v Evropě chce studovat techniku (pro porovnání – v Asii 60%). Už z tak malého množství mnoho absolventů hledá uplatnění mimo vystudované obory. Navíc na vysokých školách tento obor velká část studentů ani nedokončí.

Pokud se nepodaří vzbudit větší zájem o technické vzdělání, Skupině ČEZ, a nejen jí, bude hrozit nedostatek absolventů pro omlazení stárnoucí generace energetiků i pro zajištění výstavby a obsluhy nových zdrojů.

3.4.3 Interní průzkum k EB

Úvodní fází budování nové značky zaměstnavatele by měla být analýza, která má zajistit, aby veškerá prezentace společnosti jako žádoucího zaměstnavatele vycházela z reálných potřeb a zároveň aby byly zjištěny výchozí hodnoty, na jejichž základě lze posléze vyhodnotit úspěšnost realizovaných aktivit. Jedná se především o otázky motivovanosti zaměstnanců

Je důležité uvědomit si silné a slabé stránky společnosti. Skupina ČEZ má velký výčet pozitiv, který již dnes jsou pro zaměstnance a uchazeče o zaměstnání velkým motivátorem:

- nenahraditelnost,
- síla firmy z pohledu konkurenceschopnosti,
- jistota a stabilita,

- bohaté zaměstnanecké benefity,
- různorodost práce,
- moderní technologie,
- karierní postup,
- firemní kultura,
- evropský rozměr.

Samozejmě má i své slabé stránky, které jsou především ovlivněny její velikostí a negativním postojem odběratelů ke změnám cen produktů Skupiny ČEZ:

- byrokracie,
- neustálé organizační změny,
- dopady centralizace
- negativní image společnosti z pohledu odběratelů.

Proto byl realizován průzkum mezi stávajícími zaměstnanci, který měl potvrdit nebo vyvrátit výše uvedené výsledky analýzy silných a slabých stránek společnosti. Průzkum zaměřený na oblast interních zákazníků, tzn. zaměstnanců, byl realizován formou rozhovorů. Cílem bylo zmapovat jejich motivační faktory a ověřovala se jejich loajalita ke značce.

Pro provedení průzkumu byli osloveni především zaměstnanci ze společností, ve kterých je obměna stárnocího personálu nejtěživější. Jedná se o společnost ČEZ Distribuce, ČEZ Distribuční služby a ČEZ Měření. Další respondenti byli vybráni z útvarů společnosti ČEZ, a. s., konkrétně z divize Investice a International, ve kterých dochází k nárůstu potřeb nábory z důvodu investičních projektů. Výběr respondentů byl realizován také na základě dalších parametrů:

- Průřez pozicemi (např. 5 řadových zaměstnanců, 2 střední management, 1 vrcholový management),
- Jak dlouho je zaměstnancem Skupiny ČEZ (záleží na charakteru práce),
 - většina by měli být lidé, kteří ve Skupině ČEZ pracují delší dobu (více jak 2 roky),
 - stávající zaměstnanci by měli být doplněni jedním novým zaměstnancem (ve firmě rok a méně),
- Zaměstnanec by měl umět otevřeně vyjádřit svůj názor (sebevědomý jedinec).

Průzkum zjišťoval motivační faktory zaměstnanců:

- Proč pracujete ve Skupině ČEZ?
- Na co jste hrdý/á?
- Kde cítíte problémy?

Dále ověřoval loajalitu ke značce:

- Koho cítíte jako svého zaměstnavatele?
- Jaký je vztah Vaší jednotky k centrální společnosti/značce?

A nakonec vnímání Skupiny ČEZ:

- Jste hrdí na Skupinu ČEZ?
- Jak vnímáte řevnivost v rámci společnosti / Skupiny?

Názory jednotlivých respondentů se poměrně shodovaly a z **neformálních rozhovorů** bylo zjištěno následující:

- Na ČEZ všichni nadávají (důvodem je především zdražování a platy top managementu).
- Zaměstnanci jej hájí pomocí racionálních argumentů a přirovnání, ale už jsou z toho unaveni.
- Lidé nadávají, ale vlastně nám tak trochu závidí.
- Zaměstnanci pracují pro Skupinu rádi, oceňují primárně jistotu a stabilitu firmy.
- Část zaměstnanců oceňuje benefity, které jsou jim poskytovány, jako nadstandard.
- Část zaměstnanců, kteří nemají porovnání s externím trhem, berou benefity jako samozřejmost.
- Zaměstnanci jsou hrdí na svého zaměstnavatele – váží si dobrého kolektivu, zajímavé práce.
- Cítí se být užiteční, protože dělají práci, která má smysl.

3.4.4 Externí průzkum

Následujícím krokem pro budování EB bylo provedení průzkumu u největší cílové skupiny – žáků středních a studentů vysokých škol. Tento průzkum se uskutečnil v devíti městech napříč Českou republikou a to celkem v 11 školách. Zrealizovalo se 46 rozhovorů (neformálních) se 46 studenty středních škol a 17 studenty vysokých škol. Mezi dotázanými bylo také 7 učitelů či ředitelů.

Studenti středních škol na sebe prozradili, že nechtějí jít hned po zakončení školy pracovat. Chtějí za každou cenu studovat co nejdéle - chtějí jít na vysokou, většinou mimo svůj dosavadní obor. Někteří uvažují o odjezdu do zahraničí za účelem cestování. Pokud se rozhodují o pracovním uplatnění, preferují práci s počítačem, podnikání, práci s lidmi. Nechtějí rutinu.

Vysokoškoláci chtějí pokračovat ve svém oboru a něco v něm dokázat. Uvažují i o tom, že by šli pracovat do zahraničí. Pracovní uplatnění vyhledávají především ve studovaném oboru. Chtějí v zaměstnání něco dokázat. Preferují samostatnou práci.

Středoškoláci se o budoucí zaměstnání nezajímají a mají naprosto přemrštěné představy o mzdě. Naproti tomu vysokoškoláci se o budoucí zaměstnání aktivně zajímají a jejich představa o mzdě je velmi střízlivá a reálná. Obě skupiny se však shodují v tom, že chtějí dobrý kolektiv, obávají se, že budou hozeni do vody a nebudou si vědět rady, nechtějí práci pod stresem a nechtějí mít časově náročnou práci.

Zásadním zjištěním pro nastavení strategie nového EB je, že o společnosti ČEZ vědí studenti jen velmi málo. Vědí, že prodává elektrickou energii a posílá jim složenky. Neví, co vše Skupina ČEZ dělá. Nevnímají Skupinu ČEZ jako svého možného zaměstnavatele - vůbec netuší, jak by se v ní mohli uplatnit.

3.4.5 Cíle zavedení nového EB Skupiny ČEZ

Primárním cílem nového EB je získat potřebné množství zaměstnanců pro Skupinu ČEZ ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

Jednou z cest je prohloubení hrdosti stávajících zaměstnanců, která povede k jejich spokojenosti se zaměstnáním a propagaci Skupiny ČEZ jako kvalitního zaměstnavatele.

Z tohoto pohledu jsou cíle zavedení nového EB následující:

- ztotožnění se se strategií společnosti – každý přispívá k tvorbě společného úspěchu,
- prohloubení ztotožnění s principy společnosti,
- prohloubení obousměrné komunikace v rámci společnosti,
- zintenzivnění vztahu centrály k regionům a naopak.

Druhou cestou je změnit špatnou situaci v oblasti zájmu o technické vzdělání. Základní a zásadní otázkou tedy je, jak zvýšit zájem mládeže o technické obory, jak jim ukázat, že technické obory jsou perspektivní, atraktivní a zajímavé.

Nový EB má v i této oblasti konkrétní cíle:

- zatraktivnit techniku v očích veřejnosti,
- motivovat mladé lidi (mnohdy prostřednictvím jejich rodičů) ke studiu technických škol,
- posilovat loajalitu absolventů k technice,
- dostat mladé techniky do energetiky.

Cílovou skupinou jsou studenti, kteří ještě nestudují technické obory, nebo studují techniku, ale nejsou si jisti, že by v ní chtěli pokračovat, a samozřejmě ti, kteří nevědí nic o Skupině ČEZ. Je důležité získat i zájem učitelů, rodičů a státní správy.

Úspěšnost projektu nového EB bude možné měřit dle stanovených cílových parametrů, viz tabulka 3. Dále je možné měřit úspěšnost kampaně nového EB a to pomocí anket, průzkumů a soutěží, jejichž předmětem je srovnání nejžádanějších zaměstnavatelů, nejúspěšnějších firem, atd.

Tabulka 3: Strategické cíle útvaru Strategický nábor v oblasti náboru na r. 2011

Úkol/cíl r. 2011	Cílová hodnota
Zajištění požadovaného počtu nástupů operátorů sekundárního okruhu a technologů reaktorové fyziky	25
Pokrytí 50% potřeby operátorů sekundárního okruhu a technologů reaktorové fyziky pro rok 2012 pomocí stipendijních smluv	10
Zajistit (udržet) počet kandidátů s technickým vzděláním v databázi strategického náboru pro rok 2012+	>=4500

Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Je však na místě uvědomit si a ocenit, že nový EB Skupiny ČEZ nepomůže pouze jí, ale i jiným společnostem na českém trhu, které se též potýkají nebo se v budoucnu mohou potýkat s nedostatkem zaměstnanců s technickým vzděláním.

3.4.6 Návrh a design nového EB

Po dokončení analýzy a nastavení cílů bylo potřeba provést další krok a tím byl návrh nové značky, která by měla být formulována tak, **aby vycházela z reálných potřeb, byla atraktivní pro cílovou skupinu a aby co nejvíce společnost odlišovala od ostatních konkurentů na trhu pracovních sil.**

Nově tvořená značka zaměstnavatele Skupiny ČEZ má 4 klíčová sdělení:

1. **Skupina ČEZ je rostoucí a expandující společností**
2. **Nabízí širokou nabídku pracovních pozic**
3. **Nabízí zaměstnání v inovativním prostředí**
4. **Práce v energetice plní veřejné poslání**

Z návrhů poradenské společnosti bylo zvoleno z několika návrhů motto kampaně a také nová podoba značky zaměstnavatele Skupiny ČEZ. Konceptem EB je sdělení, že existuje jen jedna firma, ve které najdete takový potenciál a tak unikání příležitosti – ČEZ, Kde jinde.....

Obrázek 3: Nová značka zaměstnavatele (EB) Skupiny ČEZ



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Tato značka byla vybrána proto, že umožnila komunikovat výše uvedená klíčová sdělení:

Kde jinde vám firma roste před očima....

Kde jinde dostanete tolik příležitostí

Kde jinde poznáte technologie budoucnosti ...

Kde jinde můžete lidem přinášet světlo

Byly vydefinovány vzorové příklady podpurných argumentů a sdělení v rozdělení na skupinu adresátů – interních a externích:

Externí trh: **Kde jinde než v ČEZ.....**

- Si můžete vybrat z tisíce různých pozic...
- Seženete práci ve svém regionu...
- Můžete vyvíjet mezinárodní know how....
- Můžete začínat od nuly a stát se až ředitelem elektrárny...
- Pracovat s nejnovější technologií...

Interní trh: **Kde jinde než v ČEZ můžete....**

- Řídit zahraniční firmy, místo, aby ony řídily vás...
- Postavit něco, co tu bude fungovat ještě za desítky let...
- Ovládat takové množství energie...
- Držet celé hospodářství v chodu...

K vybraným sdělením byla připravena nápaditá a designově nadčasová vizuální sdělení - plakáty (viz obrázek 2,3,4,5), bannery, propagační předměty (propisky, hrníčky, papírové bloky, upoutávací polepy, nápojové kelímky, deštníky, a další drobné předměty).

Obrázek 4 a 5: Základní plakáty EB Skupiny ČEZ



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Obrázek 6 a 7: Základní plakáty EB Skupiny ČEZ



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

3.4.7 Implementace designových prvků EB do komunikačních platform

Proto, aby nový EB zapůsobil, ovlivnil mysl cílových skupin, dostal se jim do podvědomí a vytvořil jim obraz o Skupině ČEZ jako o místu, ve kterém by viděly svoji budoucnost a smysl jejich práce, musí být propagován a komunikován všemi možnými komunikačními kanály, které jsou nám v dnešní době k dispozici. Skupina ČEZ využila jak online komunikaci, tak tiskovou podobu. Nedílnou částí je samozřejmě i osobní kontakt. Tento krok budování značky zaměstnavatele je nejzásadnější a určitě by se mu mělo věnovat maximální úsilí.

V online platformách se jednalo především o sociální sítě, konkrétně Facebook a internetové stránky www.kdejinde.cz. Tato webová adresa je určena pro uchazeče o zaměstnání a absolventy. Stránky jsou samozřejmě oblečeny do kabátu nového EB. Úpravy internetových stránek společnosti pro oblast kariéry byly navrženy tak, aby byly zajímavější, emotivnější, obsahově zajímavé a dostačující pro potřeby cílové skupiny. Impulz k obsahové stránce vyšel již ze zjištění, která vyplynula z průzkumu realizovaného mezi hlavní cílovou skupinou, tj. žáky, studenty a pedagogy.

Obsahuje informace o Skupině ČEZ, o výhodách práce v ní, přehled o aktuálních volných pracovních místech. Pro představu jsou zde uvedeny stručné popisy vybraných

pracovních pozic, typických pro vybrané obory. Pro studenty a vyučující je zde vyhrazena celá sekce. Tato část, je rozdělena na oblast pro studenty a pedagogy. Navíc obsahuje ještě jednu část, která se věnuje spolupráci se školami. Skupina ČEZ, konkrétně útvar Strategický nábor, šíří též poslání EB budováním sítě partnerských škol za účelem navázání úzké spolupráce s žáky a studenty technických oborů a zvýšení atraktivity předmětů souvisejících s oblastí energetiky. Mezi partnerské školy patří nejen technické fakulty vysokých škol, ale také střední školy s technickým zaměřením a vybraná gymnázia.

Část věnovaná studentům obsahuje nepřeberné množství informací, které svým poutavým obsahem upoutají i netechnicky orientované návštěvníky. Jsou zde k dispozici studijní materiály, přehled probíhajících soutěží, informace o stipendijních programech, Jaderné a Energetické maturitě, Letní univerzitě, Trainee programu – ČEZ Potentials, o matematických a fyzikálních maturitách, veletržích. Velmi zajímavé jsou čtvrtletní newslettery, které jsou plné novinek, videorozhovorů a poutavých reportáží atd. V prostředí věnovaném pedagogům jsou k dispozici zajímavé materiály pro výuku. Dále je zde možné nalézt informace o Klubu světa energie, nabídka besed pro studenty „Energie – budoucnost lidstva“ (pro zajímavost: Besedy začaly v roce 2000 a do začátku školního roku 2009/2010 proběhlo již téměř 3300 besed pro téměř 130 000 studentů). Dále jsou zde nabídky a termíny seminářů a informace o možnostech exkurzí pro veřejnost do provozů elektráren.

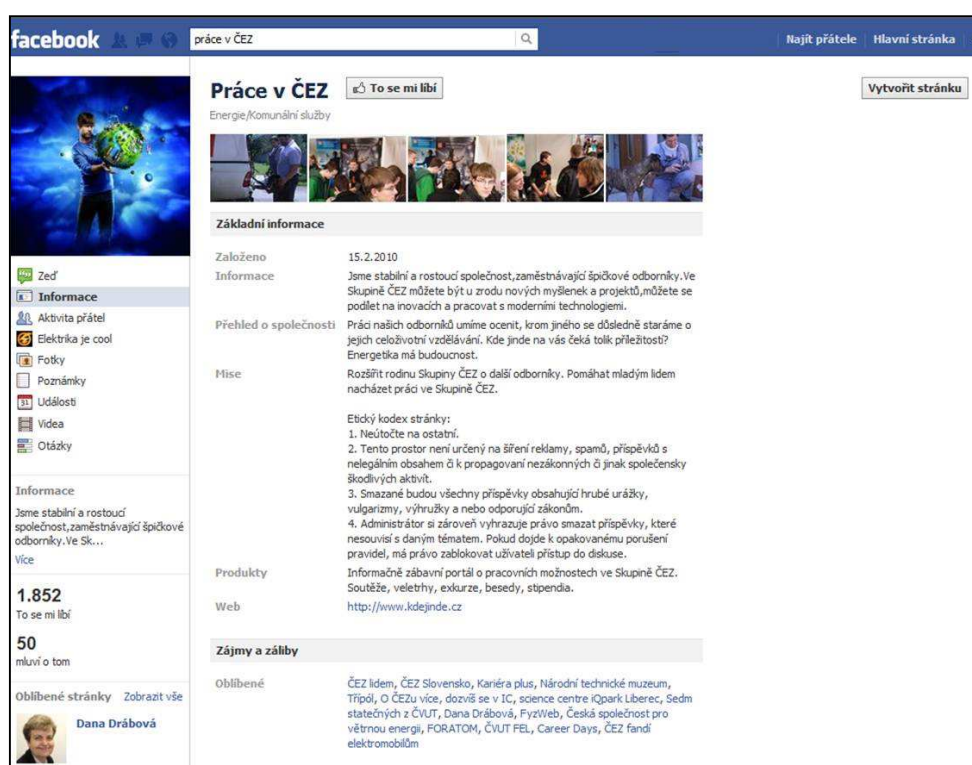
Obrázek 8: Podoba internetových stránek www.kdejinde.cz



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Dalším online komunikačním kanálem, který patří v současné době k masově navštěvovaným a využívaným, jsou sociální sítě. Proto i sem zaměřila kampaň značky Skupiny ČEZ a to konkrétně na Facebook.com. Profil obsahuje videoreportáže, články, představení pracovních pozic formou fotostory, inzerci volných pracovních pozic, informace o akcích (veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří na školách, atd.) Opět je zde v určitých prvcích a v omezených možnostech využít design nového EB.

Obrázek 9: Podoba profilu „Práce v ČEZ“ na sociální síti Facebook.com



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Další součástí kampaně EB Skupiny je inzerce ve studentských časopisech a novinách, plakáty na školách. Velkou roli hraje i osobní kontakt a to především na veletrzích pracovních příležitostí, dnech otevřených dveří na školách, besedách a přednáškách a velmi zajímavé a názorné jsou i možnosti exkurzí pro veřejnost v provozech Skupiny ČEZ.

Pro zvýšení atraktivnosti techniky v očích veřejnosti je velmi důležitá spolupráce s médii.

Obrázek 10: Propagace technických oborů v médiích



Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

3.4.8 Úspěšnost implementace nového EB

Efektivitu úspěšnosti nové nové značky zaměstnavatele Skupiny ČEZ, ale i jiných společností, je možné měřit dvěma způsoby. Prvním a poměrně snadným měřením, je zhodnocení plnění měřitelných cílů/ukazatelů, které byly nastaveny na začátku budování EB.

Tabulka 4: Plnění Strategických cílů útvaru Strategický nábor v oblasti náboru za r. 2011

Úkol/cíl r. 2011	Cílová hodnota	Plnění úkolu/cíle
Zajištění požadovaného počtu nástupů operátorů sekundárního okruhu a technologů reaktorové fyziky	25	100%
Pokrytí 50% potřeby operátorů sekundárního okruhu a technologů reaktorové fyziky pro rok 2012 pomocí stipendijních smluv	10	100%
Zajistit (udržet) počet kandidátů s technickým vzděláním v databázi strategického náboru pro rok 2012+	≥ 4500	100%

Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Druhým hodnocením, které potvrzuje výše uvedená plnění nastavených cílů a je svým významem zásadním, je skutečnost, do jaké míry se dostala společnost do povědomí cílové skupiny a jak ji nový EB a jeho kampaň ovlivnila. Zdrojů takového hodnocení je celá řada. V průběhu roku, probíhá několik anket a průzkumů, které se zabývají názory veřejnosti v otázkách zaměstnání, preferovanosti firem jako zaměstnavatelů, atd. Některé z nich se každý rok opakují a tak nám mohou poskytnout i porovnání ve vývoji úspěšnosti v rozmezí několika let. Jedním z nich je průzkum, který již od roku 1994 pořádá studentská organizace AIESEC. V roce 2010 se do tohoto průzkumu poprvé zařadili krom studentů ekonomických oborů také studenti technických vysokých škol. Tato změna zásadně zamíchala již tradičním pořadím soutěže Zaměstnavatel roku 2010. Společnost ČEZ, a. s. poprvé v tomto roce získala první místo v kategorii The Most Desired Company (nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty vysokých škol). V této kategorii hlasují studenti a vybírají společnost, ve které by chtěli po skončení studií pracovat. V roce 2011 ČEZ své prvenství obhájil. Z níže uvedeného porovnání je patrné, že společnost ČEZ stoupla v povědomí studentů.

Tabulka 5: Vývoj úspěšnosti v soutěži Zaměstnavatel roku v kategorii The Most Desired Company v letech 2007 - 2011

	rok 2007	rok 2008	rok 2009	rok 2010	rok 2011
1	Komerční banka	ČSOB	ČSOB	ČEZ	ČEZ
2	ČSOB	Komerční banka	Komerční banka	ČSOB	Google
3	Ernst & Young	L'Oréal	L'Oréal	Coca-Cola	Komerční banka
4	PricewaterHouseCoo.	ČEZ	Coca-Cola	Komerční banka	ČSOB
5	L'Oréal	PricewaterHouseCoo.	ČEZ	L'Oréal	Coca-Cola
6	Coca-Cola	Coca-Cola	Microsoft	Česká spořitelna	L'Oréal
7	KPMG	Ernst & Young	Deloitte	KPMG	Microsoft
8	Česká spořitelna	KPMG	PricewaterHouseCoo.	Deloitte	IBM
9	Telefónica O2	Česká spořitelna	Ernst & Young	Ernst & Young	Česká spořitelna
10	ČEZ	Microsoft	Česká spořitelna	Mars	Unilever

Zdroj: Interní zdroj Skupiny ČEZ

Úspěch v oblasti získávání lidských zdrojů společnosti ČEZ dokládají čerstvé výsledky průzkumu České studentské unie (ČeSU), kterého se zúčastnilo 7955 studentů. ČEZ dosáhl prvenství nejen v rámci průmyslového odvětví, ale získal absolutně nejvíce hlasů bez ohledu na obor studia.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření základního obrazu toho, co pojem Employer brand znamená, jaké jsou jeho přínosy, jaké jsou jeho možnosti a zejména jak se taková značka zaměstnavatele buduje. Tento cíl byl splněn a v praktické části byl uveden příklad implementace EB, jehož cíle byly dosaženy v krátkém časovém úseku po jeho vybudování. Výsledky tohoto nástroje převyšují investice, které jsou pro tvorbu EB nezbytné.

Z této práce je patrné, že budování značky zaměstnavatele není tak složitou záležitostí, avšak vyžaduje velkou investici a to jak finanční, tak časovou. Nejedná se o jednorázovou aktivitu, ale o kontinuální proces, který postupně buduje reputaci společnosti jako kvalitního a preferovaného zaměstnavatele. Úspěšnost budování EB je ovlivněna již na začátku tohoto projektu, při přípravě jeho strategie.

Tento nástroj může v případě úspěchu zhodnotit investované prostředky již v krátkém časovém období. Bohužel řada společností se setkala i s opačným efektem, jehož příčinou bylo nedostatečné seznámení se s teoretickou problematikou budování EB. Ve většině případů však k tomuto nepříznivému výsledku mohlo dojít i tím, že existuje pouze malé množství dostupných informačních zdrojů k budování značky.

Potřeby omlazení stárnoucího personálu sektoru energetiky, která se potýká se slábnoucím zájmem studentů a poklesem kvality absolventů technických oborů, kteří nevyhovují rostoucím požadavkům, byly jedním z impulzů, který Skupinu ČEZ donutil reagovat na tuto situaci vybudováním nového EB. I přesto, že primárním cílem EB Skupiny ČEZ je zajistit dostatečné lidské zdroje potřebné k její provozuschopnosti v daném čase, kvalitě a za přiměřených nákladů, je současně důležitým posláním oslovit a změnit pohled studujících náctiletých na technické obory a zvrátit tak prognózy analýz potřeb kvalifikované práce v energetickém sektoru. Hodnocení cílů budování EB Skupiny ČEZ dokazuje, že dodržení jednotlivých fází budování EB a jeho silná, emotivní a působivá kampaň vede ke skvělým výsledkům.

Stejně tak jako Skupině ČEZ může pomoci vybudování značky zaměstnavatele ke zlepšení podmínek nábory kterékoliv společnosti. Základním bohatstvím firmy je její

kvalitní, loajální a angažovaný personál. V dnešní době je boj o talenty běžnou záležitostí.

Vytvořením nového EB dávají společnosti signál do vnějšího okolí o své síle a zároveň si tím i usnadňují pozici na trhu práce při získávání kvalitních zaměstnanců, kteří sami budou tuto značku (konkrétní společnost) vyhledávat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Personální řízení: Současnost a trendy*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- CZESANÁ, Věra, BAŇKA Jiří. *Potřeby kvalifikované práce v sektoru energetika*. Working Paper NOZV-NVF č. 1/2008. Praha: Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF, 2010. ISSN 1801-5476.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1 vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- ČEZ, a. s. *Výroční zpráva 2010: Skupina ČEZ*. Praha, 2011.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana SKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. vydání, rozšířené. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
- SVOBODA, Václav. *Public relations: Moderně a účinně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.
- VYSEKALOVÁ, Jana a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ

- ARGENTI, Paul A. a Janis FORMAN. *The Power of Corporate communication: Grafting the voice and image of your business*. New York: McGraw-Hill, 2002. ISBN 0-07-137949-5.
- HOLTZ, Shel. *Corporate conversations: A guide to grafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM, 2004. ISBN 978-0-8144-0770-7.
- MINCHINGTON, Brett. *Employer brand leadership: A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia, 2010. ISBN 978-0-646-53648-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Budování zaměstnavatelských značek posiluje. HR News [online]. 19.10.2011, s. 1, 19.10.2011 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/budovani-zamestnavatelskych-znacek-posiluje-id-1468629>>.

BURSOVÁ, Iva. *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku?: A jak na to?*. HR Forum [online]. 2009, s. 2, 8.4.2009 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>> .

Citace.com: Generátor citací. [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://generator.citace.com/dokument/wG6qLymm4DfUIwGn>>.

ČEZ, a.s.: *Konsolidační celek Skupiny ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/prehled-spolecnosti-a-konsolidacni-celek.html>>.

ČEZ, a.s.: *Kde jinde* [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupné z WWW: <www.kdejinde.cz> .

ČEZ, a.s.: *O společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>>.

ČEZ, a.s.: *Profil Skupiny ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>>.

LMC: *Budování značky zaměstnavatele* [online]. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.lmc.cz/hr-marketing/budovani-znacky-zamestnavatele/>>.

Strategie budování značky. Moderní řízení [online]. 12.9.2003, s. 1, 11.9.2003 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10007700-13345910-600000_detail-strategie-budovani-znacky>.

Wikipedie: Otevřená encyklopedie [online]. [cit. 2012-02-26]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DIVIZE PERSONALISTIKA K 1. 1. 2011.....	31
OBRÁZEK 2: KORPORÁTNÍ ZNAČKA SPOLEČNOSTI ČEZ, A. S. A SKUPINY ČEZ.....	32
OBRÁZEK 3: NOVÁ ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE (EB) SKUPINY ČEZ.....	41
OBRÁZEK 4 A 5: ZÁKLADNÍ PLAKÁTY EB SKUPINY ČEZ.....	42
OBRÁZEK 6 A 7: ZÁKLADNÍ PLAKÁTY EB SKUPINY ČEZ.....	43
OBRÁZEK 8: PODOBA INTERNETOVÝCH STRÁNEK WWW.KDEJINDE.CZ.....	44
OBRÁZEK 9: PODOBA PROFILU „PRÁCE V ČEZ“ NA SOCIÁLNÍ SÍTI FACEBOOK.COM.....	45
OBRÁZEK 10: PROPAGACE TECHNICKÝCH OBORŮ V MÉDIÍCH.....	46

Seznam tabulek

TABULKA 1: PŘEHLED INTEGROVANÝCH DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ ČEZ, A.S. A JEJICH POČTY PRACOVNÍCH MÍST A ZAMĚSTNANCŮ K 31. 1. 2011.....	28
TABULKA 2: MÍRA DOBROVOLNÉ FLUKTUACE ČEZ A IDS V LETECH 2008 – 2010.....	33
TABULKA 3: STRATEGICKÉ CÍLE ÚTVARU STRATEGICKÝ NÁBOR V OBLASTI NÁDORU NA R. 2011.....	40
TABULKA 4: PLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ ÚTVARU STRATEGICKÝ NÁBOR V OBLASTI NÁDORU ZA R. 2011.....	46
TABULKA 5: VÝVOJ ÚSPĚŠNOSTI V SOUTĚŽI ZAMĚSTNAVATEL ROKU V KATEGORII THE MOST DESIRED COMPANY V LETECH 2007 – 2011.....	47

Seznam grafů

GRAF 1: FYZICKÝ POČET ZAMĚSTNANCŮ SKUPINY ČEZ DLE UMÍSTĚNÍ K 31. 12. 2009 A K 31. 12. 2010.....	27
GRAF 2 A 3: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SKUPINY ČEZ DLE VĚKU A VZDĚLÁNÍ K 31. 12. 2010.....	28
GRAF 4 A 5: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ ČEZ, A.S. A IDS DLE VĚKU A VZDĚLÁNÍ.....	29
GRAF 6: POČTY ZAMĚSTNANCŮ S NÁROKEM NA SD V LETECH 2011 – 2030.....	34
GRAF 7: POČTY ZAMĚSTNANCŮ S NÁROKEM NA SD MEZI LETY 2011 - 2030 VE SPOLEČNOSTECH ČEZ, DSO, ČDS, ČME).....	34
GRAF 8: PŘEDPOKLÁDANÁ GENERAČNÍ OBMĚNA PRACOVNÍKŮ V ENERGETICE (OKEČ 40) DO ROKU 2011 A 2016.....	36

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zuzana Báčová

Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Employer brand a jeho implementace v energetické společnosti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů české literatury a pramenů: 9

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. Pavel Puff