

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Budování značky zaměstnavatele

Aneta Tellingarová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Tellingerová

Hospodářská politika a správa

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Budování značky zaměstnavatele

Název anglicky

Employer Branding

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity v oblasti budování značky zaměstnavatele v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2018 – 08/2019

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální marketing, budování značky zaměstnavatele

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARROW, S., MOSLEY, R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- SARTAIN, L., SCHUMANN, M. Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. ISBN 978-0-7879-8189-1.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- Vědecké články

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Budování značky zaměstnavatele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Martině Fejfarové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mě vždy inspirovaly. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o. za jejich ochotu a spolupráci při sběru dat pro účely této práce.

Budování značky zaměstnavatele

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na téma budování značky zaměstnavatele, jakožto důležitou součástí řízení podniku. Hlavním cílem této práce je zhodnotit aktivity v budování značky zaměstnavatele ve společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků nebo nalezení oblastí s potenciálem zlepšení, navrhnout vhodná opatření.

Práce je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje základní pojmy a oblasti týkající se této problematiky. Konkrétně vysvětluje pojmy spojené s řízením lidských zdrojů, marketingovým přístupem k personalistice či rozdílem mezi budováním značky zaměstnavatele a personálním marketingem. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního a kvalitativního výstupu. Pomocí zúčastněného pozorování a rozhovory se zaměstnanci byly popsány atributy vybrané společnosti, které přímo či nepřímo souvisí se zvoleným tématem. Následně bylo vytvořeno dotazníkové šetření na zaměstnancích s cílem zjistit potenciální nedostatky.

V závěrečné části práce byly vytvořeny závěry, které poskytují vybrané společnosti návrhy na zlepšení aktivit v budování značky zaměstnavatele a tím tak možnost posílit svou pozici na trhu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, budování značky zaměstnavatele, personální marketing, marketingový mix, interní budování značky zaměstnavatele, externí budování značky zaměstnavatele, zaměstnanec

Employer Branding

Abstract

The diploma thesis is focused on the topic of building the employer's brand, as an important part of business management. The main goal of this work is to evaluate the activities in building the employer's brand in the company Dentsu Czech Republic s.r.o. and, in the event of identified shortcomings or areas of potential for improvement, to propose appropriate measures.

The work is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts and areas related to this issue. Specifically, it explains the concepts associated with human resource management, marketing approach to human resources or the difference between building an employer's brand and personnel marketing. The practical part is processed based on outputs from quantitative and qualitative output. With the help of participatory observation and interviews, all attributes of the selected company, which are directly or indirectly related to the chosen topic, were described. Subsequently, a questionnaire survey was created on employees in order to identify potential shortcomings.

In the final part of the work, conclusions were drawn that provide selected companies with suggestions for improving activities in employer branding and thus the opportunity to strengthen its position in the market.

Keywords: human resources management, employer branding, personnel marketing, marketing mix, internal employer branding, external employer branding, employee

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika	10
2.1. Cíl práce	10
2.2. Metodika.....	10
3. Teoretická východiska	12
3.1. Marketingový přístup k personalistice	12
3.1.1. Marketingový mix využitý v personalistice.....	12
3.2. Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding)	17
3.2.1. Employee Value Proposition (EVP)	19
3.2.2. Employer Branding vs. HR Marketing	21
3.2.3. Metriky efektivnosti	22
3.3. Interní nástroje budování značky zaměstnavatele	25
3.3.1. Firemní kultura.....	26
3.3.2. Interní komunikace	27
3.3.3. Motivace a odměňování	28
3.3.4. Vzdělávání a rozvoj	29
3.4. Externí nástroje budování značky zaměstnavatele	32
3.4.1. Nábor.....	32
3.4.2. Externí komunikace	34
4. Vlastní práce.....	35
4.1. Charakteristika společnosti.....	35
4.1.1. Strategie a vize společnosti	36
4.1.2. Řídící struktura společnosti	37
4.2. Externí budování značky zaměstnavatele.....	38
4.2.1. Získávání zaměstnanců	38
4.2.2. Výběr zaměstnanců.....	40
4.2.3. Externí komunikace	41
4.3. Interní budování značky zaměstnavatele.....	42
4.3.1. Firemní kultura	42
4.3.2. Interní komunikace	43
4.3.3. Motivace a odměňování	44
4.3.4. Vzdělávání a rozvoj	44
4.3.5. Rozmísťování a propouštění zaměstnanců	46
4.4. Vlastní výzkum.....	47
4.4.1. Zúčastněné pozorování	47
4.4.2. Dotazníkové šetření.....	47

5. Zhodnocení výsledků a doporučení.....	61
5.1. Zhodnocení výsledků	61
5.2. Návrhy na zlepšení	63
5.2.1. Externí komunikace	63
5.2.2. Interní komunikace a otevřenost vedení	64
5.2.3. Online vzdělávací program a rozvoj	66
5.2.4. Větší propojenost mezi jednotlivými týmy.....	68
5.2.5. Work-life balance	69
6. Závěr.....	71
7. Seznam použitých zdrojů	73
8. Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Stabilizační atributy zaměstnanců

Obrázek 2: Prvky ovlivňující zkušenost zaměstnance vůči značce

Obrázek 3: Hodnotová propozice (EVP) a příklady zkušenostních bodů

Obrázek 4: Budování značky vs. HR Marketing

Obrázek 5: Triáda řízení výkonnosti

Obrázek 6: Operační model společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o.

Obrázek 7: Rozdělení HR týmu dle pozic

Obrázek 8: Zdroje přijatých kandidátů v roce 2020

Obrázek 9: Pohlaví respondentů

Obrázek 10: Věk respondentů

Obrázek 11: Délka zaměstnání ve společnosti

Obrázek 12: Role respondentů

Obrázek 13: Četnost zaměstnavatelů

Obrázek 14: Seznámení s vizí a hodnotami společnosti

Obrázek 15: Ztotožnění s vizemi a hodnotami společnosti

Obrázek 16: Interní komunikace ve společnosti

Obrázek 17: Nejčastější odpovědi související s nedostatky v komunikaci

Obrázek 18: Zhodnocení práce z pohledů vybraných aspektů

Obrázek 19: Vyhodnocení aspektů práce sestupně od nejlépe hodnocených

Obrázek 20: Zhodnocení přímého nadřízeného z pohledu vybraných aspektů

Obrázek 21: Vyhodnocení práce nadřazeného sestupně od nejlepších výsledků

Obrázek 22: Motivační faktory zaměstnanců

Obrázek 23: Důvěra ve vedení společnosti

Obrázek 24: Atmosféra ve společnosti

Obrázek 25: Nejčastější názory na zlepšení atmosféry ve společnosti

Obrázek 26: Respondenti, kteří by chtěli v Dentsu pracovat i v budoucnu

Obrázek 27: Myšlenková mapa

1. Úvod

Může se zdát, že pojem employer branding neboli budování značky zaměstnavatele je relativně nový obor personalistiky, ale není tomu zcela tak. Tuto problematiku poprvé pojmenoval Simon Barrow už v roce 1991 ve svém článku, ale až v posledních letech si začali zaměstnavatelé zcela uvědomovat podstatu a důležitost tohoto oboru. Hlavní příčinou byl nedostatek kandidátů. Mnoho zaměstnavatelů již nyní chápe plynoucí výhodu, když se relevantní kandidáti uchází o práci aktivně a personalisté nemusejí kandidáty sami oslovovat. Budování značky není jen o kandidátech a touze přilákat co nejvíce z nich, ale je také o snížení interní fluktuace, které se snaží dosáhnout mnoho zaměstnavatelů. Cílem podniků by mělo být zejména dobré zaměstnance udržet a motivovat, aby neodcházeli za lepšími podmínkami a prací jinam. K tomu, mimo jiné, také slouží budování značky zaměstnavatele.

Na významu tohoto tématu mu také dodává míra nezaměstnanosti v zemi. V České republice, kde byla donedávna (před krizí související s virem COVID-19, která vypukla v březnu 2020) nejnižší míra nezaměstnanosti v historii, se budování značky zaměstnavatele jeví jako jedno z řešení. Právě proto se na něj v posledních letech začal klást takový důraz. Zaměstnavatelé v té době prakticky bojovali o každého dobrého kandidáta a museli být schopni konkurenci předčit a nabídnout kandidátovi více než bylo do té doby zvykem. Povědomí o značce jako o skvělém zaměstnavateli, nejlépe s výbornou reputací od vlastních zaměstnanců, je klíčové.

Z těchto důvodů vznikl personální obor podílející se na zviditelnění značky a vytváření dobré pověsti podniku. Došlo tak ke spojení oboru marketingu a personálního řízení. Marketing nabízí personálnímu řízení mnoho nových nástrojů pro zlepšení personálních výsledků společnosti.

Budování značky zaměstnavatele je smyslem personálního marketingu. Jde o šíření pověsti firmy na trhu práce, o budování zaměstnavatelské značky. Princip je podobný jako v klasickém marketingu. V dnešní době nestačí, aby společnosti vyráběly kvalitní produkty nebo poskytovaly skvělé služby – dnes už je nezbytné se umět prodat na trhu, který je bezesporu přesycený. Společnosti musí budovat svou značku, která se v ideálním případě bude prezentovat jako úspěšná firma s kvalitními produkty či službami, ale i jako vyhledávaný a dobrý zaměstnavatel.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě empirického výzkumu zhodnotit aktivity v oblasti budování značky zaměstnavatele v mediální společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o. a v případě zjištěných nedostatků nebo nalezení oblastí s potenciálem zlepšení, navrhnout vhodná zlepšení.

Dílčím cílem této práce je zpracování literární rešerše dané problematiky na základě sekundárních zdrojů a dle dotazníkového šetření a zúčastněného pozorování zpracovat zhodnocení strategie, která by mohla sloužit jako inspirace pro jiné společnosti.

2.2. Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Shromažďuje relevantní informace související s vymezením základních pojmů problematiky, jako jsou budování značky, HR marketing nebo marketingový výzkum. Věnuje se vztahům mezi těmito pojmy a také novým trendům. Aby byly zjištěné výsledky možné analyzovat a vyhodnocovat, v teoretické části nesmí chybět kapitola o měření efektivity při budování značky a její dopady.

Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Opírá se o reálné údaje z vybrané společnosti, kde se nastavuje nová strategie budování značky. Výzkum bude prováděn na základě dotazníkového šetření u zaměstnanců, polostrukturovaných rozhovorů s personalisty v HR oddělení a zúčastněného pozorování. Díky zaměstnaneckému poměru autorky ve vybrané společnosti bylo možné získat podrobná data kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Dotazník, jako jedna z nejčastějších technik sběru dat v kvantitativním výzkumu, byla pro tento výzkum zvolena díky své výhodě, tedy zajištění velkého vzorku dat od respondentů a také z důvodu jednoduššího a relevantnějšího zpracování dat. Klíčovým bodem při vytváření dotazníku je správná struktura a formulace otázek, naopak kritickým bodem je jeho délka. Příliš dlouhý dotazník

častokrát mnoho respondentů odradí. Z tohoto důvodu, byl dotazník vytvořen tak, aby respondentovi nezabral více než 15 minut.

Práce se opírá o 90 respondentů z řad zaměstnanců společnosti, kteří odpověděli v 17 otázkách dotazníkového šetření. Z celkového počtu zaměstnanců společnosti 250 bylo osloveno 195 (vyjmuti byli zaměstnanci na dlouhodobé nepřítomnosti či mateřské dovolené), tedy návratnost dotazníku je 46 %. Při tomto vzorku dat, úměrně na počet zaměstnanců, lze říci, že bylo dosaženo relevantního vzorku respondentů. V dotazníku bylo použito tykání, aby byla zachována oficiálně stanovená neformální komunikace. Prvních 6 otázek dotazníku bylo identifikačních, aby autorka byla schopna zařadit respondenty dle pohlaví, věku, délky zaměstnanosti apod. Zbylé otázky se týkaly interního fungování ve společnosti a témat interního budování značky zaměstnavatele, které byly popsány v teoretických východiscích. Dotazník obsahovat uzavřené, otevřené a také maticové otázky s hodnotící škálou. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Survio a rozeslán začátkem února 2021 prostřednictvím firemních emailových adres. Konkrétní podoba dotazníku s výčtem všech otázek a odpovědí je uvedena v Příloze č. 1.

Další použitou technikou sběru dat jsou polostrukturované rozhovory a zúčastněné pozorování. Podstatou polostrukturovaných rozhovorů jsou předem připravená témata či tematické okruhy, kterých se bude rozhovor týkat. Následné otázky se pak přizpůsobují předešlým odpovědím a reagují na ně. Rozhovory byly uskutečněny se zaměstnanci HR oddělení, kteří se podílejí na budování značky zaměstnavatele.

V závěru práce bylo na základě vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního šetření provedeno zhodnocení současného stavu a identifikovány oblasti, které dle výzkumu dopadly jako průměrné až podprůměrné. V důsledku těchto zjištění byl vytvořen návrh doporučení, který by mohl zlepšit efektivitu interního a externího budování značky zaměstnavatele.

Pro výzkum byla vybrána společnost Dentsu Czech Republic s.r.o., jedna z největších mediálních agentur na světě. V České republice má zastoupení s 250 zaměstnanci. Autorka práce zde pracuje na HR oddělení a po celou dobu výzkumu měla tudíž přístup k potřebným informacím.

3. Teoretická východiska

3.1. Marketingový přístup k personalistice

Personalistika a marketing jsou dozajista dva samostatné obory, dvě zcela odlišné disciplíny ale jak už je ale v dnešním rychle se rozvíjejícím světě běžné, hranice odlišností se čím dál tím více stírají. Nejinak je tomu v tomto případě.

„O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice, není pochyb – jsou jimi označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou“ (Antošová, 2005).

Definice pojmu marketing existuje nepřehledné množství a každý autor k němu přistupuje jinak. Dle Kotlera (2007) je cílem marketingu přilákat nové zákazníky slibem vyšší hodnoty a udržet si současné zákazníky tím, že jim přineseme uspokojení. V této definici lze snadno nahradit slovo zákazník slovem zaměstnanec a získat tak definici personálního marketingu, tzn. přilákat nové zaměstnance slibem vyšší hodnoty a udržet si současné zaměstnance tím, že jim přineseme uspokojení. Tyto definice je třeba doplnit vymezením samostatného pojmu personalistika neboli řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga (2007) ho lze charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosažení jejích cílů.

V současné době si naštěstí už většina společností uvědomuje, jak významnou roli hraje řízení lidských zdrojů. Platí to zejména pro rychle se rozvíjející obory, jako je například marketing, kde je velmi důležité umět odhalit talenty z řad kandidátů a zvládat ty stávající stále školit novým dovednostem.

3.1.1. Marketingový mix využitý v personalistice

Kotler (2007) definuje marketingový mix jako *„soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“* V oblasti lidských zdrojů jde o použití marketingového přístupu v úsilí o získání, formování a udržení vhodné pracovní síly. Je také důležité v upoutání pozornosti na kvality zaměstnavatele, které se opírají o dobrou pověst firmy. Pro oddělení lidských zdrojů se zákazníky stávají potenciální i současní

zaměstnanci, a proto by se s nimi mělo zacházet stejně jako se zákazníkem v marketingovém světě, říká Antošová (2005).

Marketing se při řízení lidských zdrojů projevuje v činnostech, které společnost vykonává, aby podpořila poptávku po nabízených pracovních pozicích. Při tvorbě marketingového mixu v personalistice se doporučuje vycházet ze znalostí výrobního mixu a z předpokladu, že se zaměstnanci rozhodují na základě stejných determinantů, jako zákazníci u výrobního mixu. Za každých okolností je důležité zohlednit proměnné, kterými jsou okolní prostředí či situace na trhu práce (Myslivcová, 2019). Obdobně na tuto problematiku nahlíží Karolina Spielmann (2015). Autorka uvádí, že prostřednictvím marketingového mixu může být personalistou nabízena specifická služba, která cílí na současné či potenciální zaměstnance firmy. Zároveň uvádí, že nezbytné pro efektivní sestavení marketingového mixu pro personální účely a efektivní zasáhnutí cílové skupiny je pochopení myšlení zákazníka (v tomto případě potenciálního či stávajícího zaměstnance).

Jeden z nejvýznamnějších představitelů marketingu Edmund Jerome McCarthy (1960) rozdělil nástroje marketingu do čtyř skupin a pojmenoval je 4P – product (produkt), place (místo), price (cena), promotion (podpora). V personalistice lze 4P chápat jako:

- PRODUKT – pracovní místo
- CENA – motivace a odměna
- PLACE – místo výkonu práce
- PROMOTION – prezentace pracovní nabídky, propagace

Někteří autoři k této základní marketingové čtveřici 4P v personalistice přidávají ještě další 3P atributy – people (osobnosti), process (proces) a physical evidence (fyzický důkaz). Tento koncept je nazývaný jako model 7P a nejčastěji se zaměřuje na podnikání v oblasti služeb z důvodu atributu osobnosti. Lidský faktor totiž ovlivňuje veškerou komunikaci mezi zákazníkem a firmou (Spielmann, 2015). V této diplomové práci však budeme vycházet z modelu 4P.

Menšík (2012) přichází se zajímavou myšlenkou nahlížet na využití modelu 4P oboustranně. Častokrát na využití marketingového mixu v personalistice autoři nahlíží pouze z úhlu pohledu firmy hledající zaměstnance, i když je směna vždy oboustranná – tedy firma i zaměstnanec zároveň nakupují i nabízejí svůj produkt.

Produkt

Kotler (2007) uvádí výstižnou definici produktu, která lze použít i pro účely personálního marketingu: „*produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby*“. Produkt je prvkem (personálního) marketingového mixu, který se stává předmětem směny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

V kontextu personálního marketingu chápeme produkt jako konkrétní pracovní pozici, která má své specifické náležitosti. Těmi jsou například pracovní požadavky, místo výkonu práce nebo pracovní doba. Produktem se může stát nově vytvořená pozice nebo náhrada – místo uvolněné jiným zaměstnancem z důvodu odchodu nebo interní mobility (Bednář, 2013). Důležitým atributem promyšlené pracovní nabídky je její popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého si firma hodlá získat. Toho lze nejideálněji dosáhnout analýzou pracovních míst, kdy je třeba shromáždit, uspořádat a přehodnotit aspekty pracovní pozice. Nejprve se navrhne obsah a charakter práce dané pozice, specifikují se postupy a metody práce. Důležitým bodem jsou technické, organizační i sociální požadavky firmy a pracovníka (Antošová, 2005). Výstup z této analýzy by měl obsahovat název pracovní pozice, organizační jednotku, nadřazené pracovní místo (případně podřazené pracovní místo), vztah k ostatním členům týmu, charakteristiku práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání, praxi, znalosti nebo dovednosti (Šikýř, 2016).

Na základě těchto specifikací by měl být kandidát schopen si utvořit jasnou představu o pracovní pozici a na základě toho učinit rozhodnutí, zda je vhodným kandidátem.

Cena

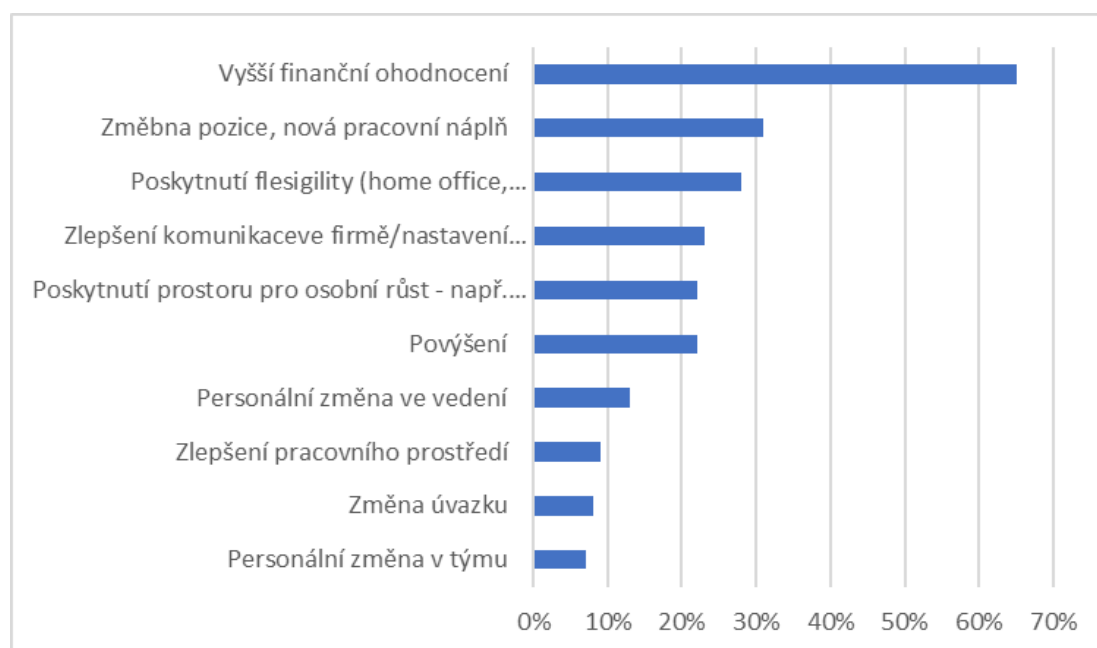
Při rozhodování o nákupu produktů je bezpodmínečně důležité porovnání nákladů a užitku jednotlivých možností. Zejména v personálním marketingu je cena jednoznačná a je stanovena tím, co za produkt (pracovní pozice) musí kupující zaplatit nebo čeho se musí vzdát, aby ho získal. Cena za zaměstnance je pro firmu dána úplnými náklady práce, tzn. veškeré výdaje vynaložené na mzdy zaměstnanců, nábor, zaučení a jiných zákonem stanovených potřeb (například sociální a zdravotní pojištění) (Menšík, 2012). „*Obě strany se snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat přínosy (...). K tomu patří porovnání nákladů a užitku jednotlivých*

možností a alternativ, které jsou k dispozici. Zejména v personálním marketingu není cena tak zcela jednoznačná a zcela jistě není jen o penězích“ (Bednář, 2013).

Koubek (2007) uvádí, že odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a stále nejdůležitějších personálních činností. Stojí v čele pozornosti jak se strany vedení, tak ze strany pracovníků. Mnoho z nás si pod pojmem odměňování představí pouze mzdu nebo plat, ale opak je pravdou. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů představuje také jiné formy peněžní i nepeněžní formy, kterou poskytuje zaměstnavatel pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Tyto formy zahrnují například povýšení, uznání, benefity, teambuildingové akce apod. Autor uvádí, že „správně nastavený systém odměňování pomáhá přilákat vhodné uchazeče a stabilizovat zaměstnance stávající“. Odměna působí jako stimul pro zvyšování kvalifikace s dovednostmi zaměstnanců, kteří budou mít zájem na sobě pracovat a dosahovat tak lepších výsledků

Na obrázku 1 jsou uvedeny stabilizační atributy zaměstnanců, které vyplývají z výzkumu trhu práce, realizované v roce 2017 společností Hays. Společnost zjišťovala, z jakých důvodů kandidáti odmítli pracovní nabídku na jiné zaměstnání a z jakého důvodu setrvávají u současného zaměstnavatele. Z výsledků je patrné, že právě finanční ohodnocení (marketingový nástroj cena) je pro zaměstnance rozhodující, zdali zůstanou u původního zaměstnavatele nebo se rozhodnou pro změnu (Myslivcová, 2019).

Obrázek 1: Stabilizační atributy zaměstnanců



Zdroj: Myslivcová (2019)

Místo

Při rozhodování o výběru pracovní pozice sehrává pro kandidáta významnou úlohu podniková kultura a image firmy. Pojem firemní kultura se dozajista stal velkým fenoménem dnešní doby a vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Firemní kultura představuje souhrn jedinečných prvků společnosti. Ty se denně projevují ve věcném uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělání a rozvoj zaměstnanců, hodnoty a vize firmy, směrnice apod. (Antošová, 2005). Definice firemní kultury se týká mnoha abstraktních výrazů. Tyto výrazy nemusí být definovány, ale přímo ovlivňují chování lidí. Armstrong (2007) definici doplňuje: *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace, Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“*

I přes to, že firemní kultura je abstraktním pojmem, nemá jasně danou strukturu a v praxi je těžké i popsat a ovlivnit, bezpochyby má obrovský význam. Nový (1996) uvádí, že firemní kultura utváří atmosféru v podniku. Projevuje se jako forma společenských vztahů a je zásadní pro získávání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících.

Propagace

Hlavní úlohou propagace je distribuce informací a jejich významu s cílem ovlivnění názorů, očekávání, postojů a způsobu chování zákazníků ve shodě se specifickými cíli podniku (Hesková, 2001). Vycházíme ze základního principu personálního marketingu, že je na zaměstnance nahlíženo jako na zákazníky.

V marketingové komunikaci je zásadní určení způsobů a míst, kde bude určitá pracovní pozice nabízena, stejně jako aktuální situace na trhu práce či předem stanovené finanční prostředky (Koubek, 2007). Foret (2011) doplňuje, že pro úspěšnou marketingovou komunikaci je důležité nejprve poznat co nejlépe příjemce svého sdělení. Zanalyzovat si, do jaké cílové skupiny patří, jaký má sociální status nebo komunikační možnosti. Díky těmto ukazatelům se pak zvolí vhodný kanál, kterým se příjemci předá jasné sdělení na vhodném místě, ve vhodném čase a v požadované kvalitě. V obecném tvrzení lze říci, že čím kvalifikovanější pracovní pozice jsou obsazovány, tím je i inzerát

více sofistikovanější a osobnější. Při méně kvalifikované práci, kterou jsou například dělnické práce, se méně používají personalizované a spíše hromadné, méně sofistikované prostředky komunikace – např. úřad práce (Management Mania, 2013).

Při zveřejňování pracovní pozice je třeba předat potencionálnímu uchazeči dostatek informací a dát najevo ochotu komunikovat. Předpokladem obsahu informací jsou název obsazované pozice, stručný popis činností a odpovědností, různé požadavky na vzdělání nebo pracovní zkušenosti, vlastnosti či jiné kvalifikace. K těmto specifikacím je vhodné také zařadit informaci o pracovních podmínkách, dostupných benefitech či firemním prostředí (Antošová, 2005).

3.2. Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding)

Mosley a Barow (2014) definují budování značky jako spektrum myšlenek a pocitů, které si lidé spojují s určitým zaměstnavatelem, nehledě na to, zda jsou to pocity pozitivní či negativní, pravdivé či nepravdivé, založené na přímé zkušenosti nebo té nepřímé. Z tohoto pohledu každý zaměstnavatel má svůj brand (image), ať už si definoval atributy při budování značky, s kterými by chtěl být spojován, nebo ne. Jinými slovy, značka zaměstnavatele je vždy odrazem vnímání lidí a reputace. Tuto identitu (image) buduje zejména to, jakým způsobem firma pracuje se svým původem a svými hodnotami, které využívá k emocionálnímu spojení se zaměstnanci, říkájí Sartain a Schumann, (2006). Zaměstnanci tak cítí spojení s hodnotami firmy a plní práci, kterou firma slibuje zákazníkům. Vytvářet značku zevnitř firmy – s emocionálním zapojením zaměstnanců a jejich hlasem – může být nejvíce efektivní způsob, jak vytvářet business. Zaměstnanci od svého zaměstnavatele vždy očekávají příslib vyšší hodnoty jejich práce, která se pak odráží na výkonu.

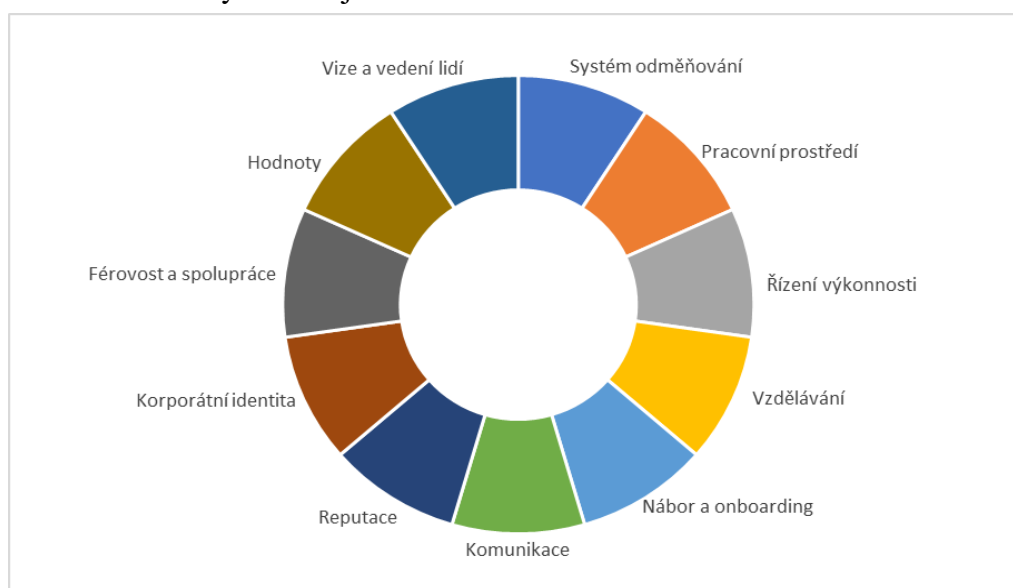
I když se může zdát, že se jedná o zcela nový pojem moderního světa, tuto problematiku poprvé pojmenoval Barrow už v roce 1991 ve svém článku Building your Employer Brand. Společně s Timem Amberlem uskutečnili výzkum, ve kterém oslovili 27 velkých zaměstnavatelů a výsledky tohoto průzkumu zveřejnili ve své knize Journal of Brand Management, vydané roku 1996. V knize definovali značku zaměstnavatele jako „balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům a idenfitikuje tak společnost (Borrow a Mosley, 2005).

Podle Baxe (2011) je základním kamenem pro budování značky zaměstnavatele přenos skutečných a přesvědčivých zkušeností, hodnot a vize společnosti

směrem k potenciálním kandidátům či stávajícím zaměstnancům. To znamená, že strategie je zaměřena na poselství směrem ke kandidátům a zaměstnancům a bezesporu je transformováno do firemní kultury. Budování značky zaměstnavatele, podobně jako firemní kultura, je dlouhý a náročný proces s jasně danou vizí v souladu s hodnotami a nelze ho zaměřovat za rychlou reklamní kampaň na podporu získání nových zaměstnanců. Rosenthorn (2009) doplňuje tvrzení a definici doplňuje: „jako osobitý, přesvědčivý a významný důvod, proč upřednostnit konkrétního zaměstnavatele a stát se tak aktérem oboustranné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.“ Kandidáti, kteří hledají práci ve většině případů upřednostní vyhlášeného zaměstnavatele před neznámou organizací (Aaker, 2003).

Klíčem k úspěšnému podniku dnes už není pouze být dobrým prodejcem či obchodníkem, ale přenést tyto marketingové schopnosti do oblasti HR. Borrow a Mosley ve své knize představují tzv. Employer Brand Wheel (obrázek 2) neboli kolo budování značky, které zobrazuje klíčové prvky ovlivňující zkušenost zaměstnance vůči značce. Jednotlivé atributy kola představují záchytné body pro zaměstnavatele při budování značky a jsou tak klíčovými body při tvorbě strategie. Při vytváření strategie značky zaměstnavatele by v nejdělnějších případech měly být popsány veškeré atributy tohoto kola a navrženy nová řešení, jak tyto odvětví posílit. Když se zahrnou všechny tyto oblasti a vedení se jim bude věnovat, měla by strategie značky být úspěšná (Barrow a Mosley, 2005).

Obrázek 2: Prvky ovlivňující zkušenost zaměstnance vůči značce



Zdroj: Barrow a Mosley (2005)

Naopak Parment a Dyhre (2009) k problematice přistupují jiným směrem a uvádějí tyto faktory, které zaměstnanci nejčastěji vyhledávají u zaměstnavatelů:

- Kvalita vztahů mezi zaměstnanci
- Dobré vedení
- Možnost zúčastnit se různých projektů
- Ukotvená strategie a jasné hodnoty
- Fyzické prostředí (kanceláře)
- Vzdělávání a zpětná vazba
- Autonomie a identita
- Smysl práce a zábava

3.2.1. Employee Value Proposition (EVP)

Rosenthorn (2009) definuje Employee Value Proposition jako unikátní pracovní hodnoty, které vytváří pro své zaměstnance zaměstnavatel a které mají dopad na spokojenost zaměstnanců ve firmě. Stanovení těchto hodnot by mělo být prvním krokem ke stanovení strategie budování značky. Společnost si stanoví své jedinečné hodnoty, které budou odlišné od konkurence. Důležité je, si určit, jak bude firma tyto hodnoty měřit, cílit a zejména komunikovat. Do češtiny se Employee Value Proposition doslova překládá jako hodnotová nabídka pro zaměstnance. Je to jedinečný soubor výhod a atributů, které motivují současné zaměstnance a současně potenciální nové zaměstnance, kteří se mohou stát součástí firmy. Stěžejním bodem je pojmenování a konkretizování těchto hodnot, v čem je firma jedinečná a co svým zaměstnancům nabízí (Koláčková, 2016).

Předpoklady k definování zaměstnaneckých hodnot:

1. Musí vycházet z hodnot, vize a strategie firmy. V opačném případě ztrácí svůj význam a nedokáže oslovit a udržet zaměstnance.
2. Je třeba se zamyslet, jak firmu vnímají současní zaměstnanci a jaké příležitosti lidem společnosti nabízí.
3. Analyzovat zaměstnanecké benefity a další výhody. Je také důležité sledovat trendy při výběru benefitů a případně některé z nich vyměnit za nové, které by zaměstnanci více ocenili.

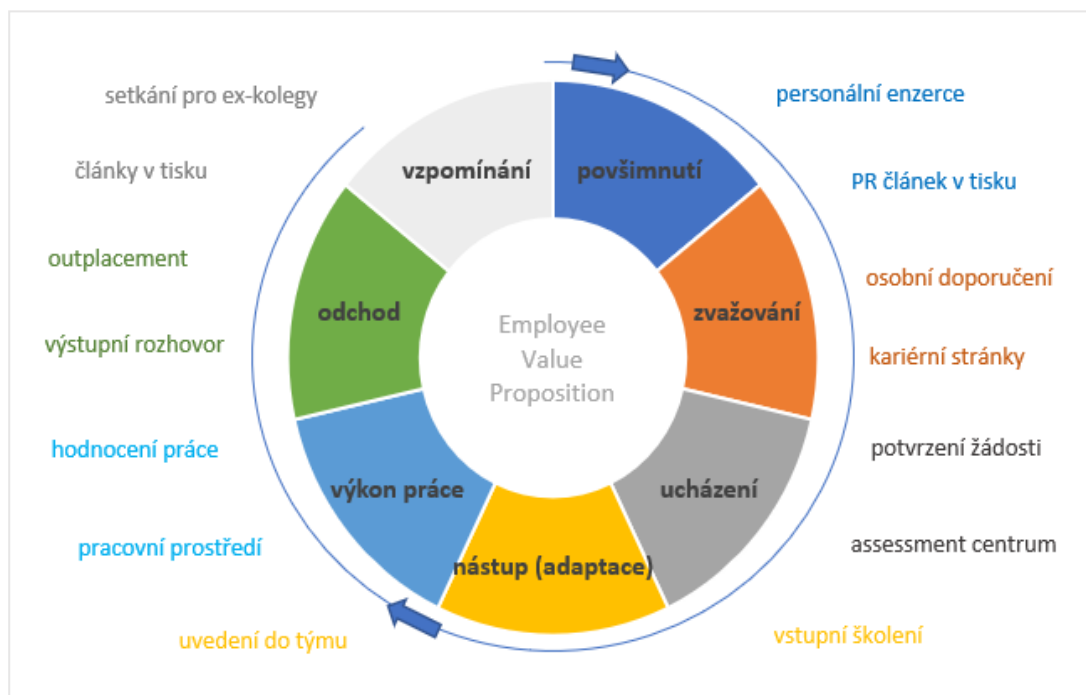
4. Nestačí hodnoty definovat, ale také je nechat ožít a rozvíjet. V tomto kroku je důležité, aby je přijalo za své vedení společnosti, od kterých to pak budou přejímat jejich podřízení.

5. Nejdůležitějším bodem je atributy hodnot otevřeně komunikovat skrz celou firmu (Koláčková, 2016).

Český trh je stále plný firem, které bezhlavě inzerují slogany jako „přidejte se k nám“, „rozšiřte naše řady“ nebo „vaše skvělá kariérní příležitost“. Naštěstí také přibývá těch, kteří pochopili, že tudy cesta nevede a je důležité si jasně definovat nabídku a asociace, které si mají kandidáti s firmou spojovat (Landa, 2017). Jedná se o jakýsi příslib zaměstnancům ve formě hodnot, ze kterých by měli zjistit, jaké to bude pro firmu pracovat. Zaměřuje se na jedinečnost od jiných konkurentů. Při jejich definování je v neposlední řadě dobré si pečlivě identifikovat veškeré možné zkušenostní body (viz Obrázek 3) a dostat je pod kontrolu (Menšík, 2019).

Hodnotová propozice zobrazuje jednotlivé atributy budování značky, kterými je v dané části pracovního cyklu zaměstnanec zasažen a jsou pro něj důležité. Těmto bodům by se měli zaměstnavatelé věnovat při vytváření hodnotové propozice.

Obrázek 3: Hodnotová propozice (EVP) a příklady zkušenostních bodů



Zdroj: Menšík (2019)

3.2.2. Employer Branding vs. HR Marketing

HR Marketing, jak samotný název vypovídá, je využívání marketingových přístupů v personalistice, resp. HR. Zahrnuje veškeré taktiky, které jsou v marketingu známy a využívá je ke komunikaci se současnými zaměstnanci, bývalými zaměstnanci nebo i těmi budoucími. Komunikace probíhá podobným způsobem, jako by prodejce komunikoval se svým potencialem spotřebitelem. Využívá tzv. push marketingové strategie (Menšík, 2019). Hovorka (2017) tvrzení doplňuje, „*HR Marketing je proces, který vám pomůže získat nové zaměstnance a který staví zejména na pochopení kandidátů. Je to nástroj, jak prodat to skutečně nejlepší, co ve firmě máte*“.

Na druhou stranu Employer Branding, česky budování značky zaměstnavatele, se více zaměřuje na vzájemné porozumění. Zaměstnavatel komunikuje cíle a vize společnosti, kam směřuje a jaký je smysl jejich práce. V čem jsou oproti konkurenci jedineční a co od svých zaměstnanců očekávají. V této komunikaci samozřejmě nechybí emoce. Každá společnost už má nějakou svou značku, která vzniká mezi zaměstnanci zcela samovolně. Značka vzniká na základě zkušeností a postupným kumulováním těchto zkušeností se utváří pozice společnosti na trhu (Menšík, 2019). Pro zaměstnavatele je schopnost získat a udržet si zaměstnance klíčová, a právě budování vlastní značky je k tomu prostředkem. Jedná se o jeden z faktorů úspěšného zaměstnavatele (Smolová, Urbancová 2014).

Budování značky zaměstnavatele a personální marketing se v odborné literatuře i praxi často vnímá jako synonymum (Menšík, 2019). Rozdíl mezi brandingem a marketingem byl vždy velmi tenký. Pro lepší porozumění je třeba nejdříve definovat, co se skrývá pod slovem brand (značka). Brand není jen logo či produkt – je to mnohem více. Ve skutečnosti jde o vnímání značky člověkem. To, jak vnímáme konečný produkt, koncept a služby se odráží zejména v reputaci. Z tohoto důvodu nelze nikdy „vlastnit“ svoji značku, je možné se jí pouze pokoušet spravovat a vést určitým směrem. To, jaké jsou rozdíly mezi brandingem a marketingem vystihuje Obrázek 4. Vymezuje sedm základních charakteristik, které tyto pojmy odlišují (Firebrand, 2019).

Také autoři Burke, Cooper a Martin (2011) nevnímají tyto dva pojmy jako synonyma. Personální marketing spojuje s nástrojem komunikace a budování značky zaměstnavatele je spíše přínosem vhodného použití nástroje komunikace. Budování značky je odvozené z marketingu, založené na interní a externí komunikaci aktivit organizace. Značku zaměstnavatele vytváří vedení společnosti komunikací svých hodnot

potencionálním i stávajícím zaměstnancům. Cílem je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance.

Obrázek 4: Budování značky vs. HR Marketing

Budování značky	HR Marketing
<ul style="list-style-type: none">• "Pull" strategie• Ptáme se "kdo jsme"• Dlouhotrvající proces• Loajalita• Tvoříme hodnoty• Strategie• Emoce	<ul style="list-style-type: none">• "Push" strategie• Ptáme se "co děláme"• Krátkotrvající proces• Reakce• Těžíme z hodnot• Taktika• Důvod

Zdroj: Firebrand (2019)

„Employer Branding je leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem. Uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců, kteří táhnout za jeden provaz“. Koncept staví na pochopení vlastní firmy. To pomáhá získávat nové zaměstnance či kandidáty a snižovat tak fluktuaci firmy. Podstatou je, aby se lidé ztotožnili s podstatou a cíli společnosti, které pak následují. Je to skladba promyšlených kroků, které vedou značku k ideálnímu stavu, vymezenému prostřednictvím hodnotové propozice (EVP) (Hovorka, 2017).

Shrnutím, Employer Branding je o budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jsou to v první řadě totiž právě zaměstnanci, kteří budují dobrou pověst a značku firmy. Aby se kandidát rozhodl, že chce pro danou firmu pracovat, vždy má vysokou váhu dobré doporučení na firmu od stávajícího zaměstnance. Díky různým, i marketingovým, nástrojům máme možnost toto ovlivňovat tím, jak se k zaměstnancům (a nejen k nim) společnost chová a co jim nabízí. Je mnohem komplexnější, než je HR marketing. Ten staví hlavně na pochopení kandidátů a získání nových zaměstnanců, pomocí marketingových nástrojů.

3.2.3. Metriky efektivnosti

75 % uchazečů o práci bere v úvahu značku zaměstnavatele ještě předtím, než vůbec pošlou svůj životopis se zájmem o zaměstnání. Dle statistik je známo, že až 96 % zaměstnavatelů si uvědomují tuto obrovskou sílu budování značky

zaměstnavatele, a také to, že reputace může pozitivně i negativně ovlivnit výnosy firmy. Při vytváření strategie každého zaměstnavatele zajímá, jestli a jak je možné úspěšnost budování značky měřit (Bates, 2019).

Co je možné měřit:

a) Povědomí o značce (Brand Awareness)

Jaké procento vaší cílové skupiny slyšelo o vaší společnosti a také ví, co opravdu děláte. V tomto případě je důležité rozlišovat mezi znalostí vašeho produktu nebo služby a mezi znalostí pracovního prostředí a pracovních příležitostí, které nabízíte. Častokrát si potencionální kandidáti vaši značku spojují pouze s produktem nebo službou a pracovní prostředí si nedokáží představit. Povědomí o značce je velmi abstraktní metrika. Čím je společnost známější a oblíbenější, tím spíše se stanete volbou potencionálního kandidáta. Povědomí o značce nejde měřit číselným vzorcem, ale pouze nasloucháním, monitorováním zmínek a interakcí na sociálních sítích a médiích. 86 % kandidátů používají k hledání práce sociální sítě. Z toho důvodu je posílení brandu na sociálních sítích klíčem k vybudování dobré značky (Barrow a Mosley, 2014).

Dle Petrtyla (2019) existuje několik typů ukazatelů, které se dají měřit:

- Spontánní znalost značky – lze měřit tím způsobem, že se respondentům určité cílové skupiny položí otázka, jaké znají např. značky bot, aut apod.
- Podpořená znalost značky – měří se pomocí otázky „znáte značku XY?“
- Top of Mind Awareness (TOMA) – tento ukazatel měří, jak se značka umísťuje v myslích respondentů. Platí, že čím výše tím lépe

b) Cena za nábor (Cost Per Hire)

Poplatky za nábor (např. kariérní stránky za vyvěšení inzerátu), hodnocení uchazečů (testování, pohovory, case study, zjištění kompetencí apod.), inzerce a mnoho dalších položek, které se sčítají při výpočtu ceny za nabraného zaměstnance. Správně nastavená strategie budování značky dokáže snížit tyto výdaje až o polovinu. Se správnou reputací kandidáti přicházejí sami od sebe a častokrát jsou to také mnohem zajímavější a kompetentnější kandidáti. Větší přívál kandidátů, kteří se přihlásí sami, znamená méně práce pro pracovníky náboru a samozřejmě také menší výdaje. Jednoduchý vzorec pro výpočet ceny za jeden nábor je: *(interní i externí náborové náklady) / celkový počet přijatých kandidátů = cena za nábor jednoho kandidáta* (Bates, 2019).

Mezi interní náborové náklady řadíme například platy náborářů, odměny za doporučení, náklady na pohovor (počet hodin pohovoru vynásobený hodinovou mzdou náboráře a manažera). Naopak do externích náborových nákladů řadíme položky jsou agenturní poplatky, reklama, placené inzertní plochy či kariérní stránky, technologické náklady (ATS systém), náborářské akce a podobně (Min, 2017).

d) Odměna za doporučení

Síla značky zaměstnavatele je důležitá sledovat nejen u potencionálních zaměstnanců, ale především u těch stávajících. Nízká kvalita kandidátů může značit neúspěch a vysoká kvalita naopak úspěch při budování značky zaměstnavatele. Ze stejného důvodu může být počet doporučených kandidátů ze strany současných zaměstnanců indikátorem toho, že současní zaměstnanci jsou spokojeni. Nikdo totiž neví lépe jaké je to pracovat v dané společnosti než její současní zaměstnanci. Jestliže jsou zaměstnanci nadšeni z hodnot a firemní kultury společnosti (dva základní pilíře značky zaměstnavatele) a doporučují ji svým kamarádům jako skvělé místo k práci, jedná se o to nejlepší budování značky (SmartDreamers, 2019).

Bonus za doporučení se dle výzkumu zveřejněného americkým portálem CareerXroads v roce 2012 nejefektivnějším zdrojem nábory. Data odhalují, že v průměru 1 ze 4 kandidátů je doporučený jiným zaměstnancem a 10 % pak některým z bývalých zaměstnanců. Důležitá je samozřejmě také kvalita kandidátů, která podle tohoto výzkumu má vyšší kvalitu. Zaměstnanci, kteří byli zaměstnání na základě doporučení jiného kolegy mají dvakrát větší pravděpodobnost, že ve společnosti zůstanou dva a více let než zaměstnanci z jiného zdroje (Mosley a Barrow, 2014)

e) Fluktuace

Milkovich a Boudreau (1993) definují pojem fluktuace nejen jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin, přičemž na uvolněné místo nastoupí někdo jiný, ale autoři tuto definici doplňují a říkají, že fluktuace je odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zdali je jeho místo následně obsazeno jiným kandidátem. Fluktuace je chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění. Je obecně známo, že odcházející zaměstnanci ve výpovědní lhůtě nepracují na plný výkon a odnáší si sebou znalosti a investice investované do jejich osoby.

Obecně se rozlišují tři druhy fluktuace – přirozená (smrt, důchod), v rámci organizace (změna pracovního umístění, povýšení) a ven z organizace (všechny odchody, které jsou iniciované výpovědí zaměstnance) (Vnoučková, 2013).

Fluktuace se uvádí v procentech a vypočítá se podílem odchodů a průměrného počtu zaměstnanců organizace. Tato částka se poté vynásobí stem, abychom získali procentuální podíl. Průměrná fluktuace v České republice se pohybuje v rozmezí 14–16 %, nicméně za zdravou fluktuaci ve společnosti bývá považována hodnota mezi 5–7 %. Existují ovšem i takové firmy, které během jednoho roku vymění 100 % zaměstnanců (Vnoučková, 2013).

3.3. Interní nástroje budování značky zaměstnavatele

Interní a externí personální marketing jsou spolu velmi úzce propojeny, vzájemně na sebe působí a v praxi je obtížné jednoznačně určit, které činnosti spadají čistě do interních nástrojů a které do externích (Myslíková, 2019). Důvodem je skutečnost, že techniky realizované v rámci interního personálního marketingu ovlivňují nejen spokojenost současných zaměstnanců, ale mají přímý dopad na vnímání podniku na veřejnosti. Činnosti externího marketingu směřují čistě k vnějšímu okolí a provázanost s interním není tak zřejmá jako naopak (Poláková a Hauser, 2003).

Koubek (2007) ve své knize popisuje, jak je v dnešní době důležitá starost o své vlastní zaměstnance, které bychom měli v podstatě brát jako zákazníky a dopřát jim stejnou péči, jako kdybychom jim chtěli prodat produkt či službu. Etika, otevřená komunikace, slušnost a dobrá pověst jsou samy o sobě dobrým motivátorem a veškeré výše uvedené kroky by se jimi daly zastřešit. V rámci interního marketingu se snažíme o uspokojení a dostatečné stimulování současných zaměstnanců organizace, kteří mají potřebu se ztotožňovat s hodnotami a cíli zaměstnavatele. *„Satisfakce zaměstnanců může mít několik podob. Zatímco někteří zaměstnanci mohou cítit pracovní satisfakci proto, že je jejich práce nenáročná, jiní zaměstnanci pociťují satisfakci proto, že pracují pro podnik, jehož hodnotám opravdu věří a ztotožňují se s nimi. Takový způsob satisfakce zaměstnanců je pak ten, na který by se měli zaměstnavatelé soustředit“* doplňuje Barrow a Mosley (2005).

Do interních nástrojů budování značky zaměstnavatele řadíme veškeré činnosti související se zapojením zaměstnanců (onboarding), ohodnocením, vzděláváním a rozvojem, firemním prostředím a péčí o zaměstnance (Koubek, 2009). Pro účely této práce byly vybrány pouze některé z výše uvedených činností, kterým by dle autorky

měla být věnována zvýšená pozornost. Dle vlastního průzkumu a zkušeností jsou to prioritní oblasti, které by se měly stále rozvíjet, ale v mnoha společnostech se tak neděje.

3.3.1. Firemní kultura

Firemní kulturu je možné rozeznat díky fyzickým znakům jako jsou logo či výrobky, ale mnohem důležitější jsou nehmatatelné znaky, kterými jsou například hodnoty sdílené všemi zaměstnanci napříč společnostmi (Holá, 2017). Do definice firemní kultury zahrnujeme mimo hodnoty také normy, přesvědčení a předpoklady, které ovlivňují chování zaměstnanců ve společnosti a způsob výkonu jejich práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a společnosti považuje za důležité a normy jsou pak nepsaná pravidla chování. Z těchto definic vyplývá, že se jedná o abstraktní a také subjektivní aspekty toho, co se ve společnosti odehrává. Prostupují celou organizací, a přitom mnohdy nemusí být nikterak definovány, doplňuje tvrzení Armstrong (2007).

Naopak dle Brookse (2003) přesná definice firemní kultury neexistuje, jelikož každá definice zužuje představivost našeho chápání této komplexní představy, jakou firemní kultura dozajista je. Pravdou je, že se častokrát pokládá za příčinu různých organizačních problémů a příležitostně se jí připisují vlastnosti kladné. V každém případě je nezbytná, a proto ji zkoumáme více do hloubky, abychom dokázali lépe odhalit chování lidí v organizaci a stanovit a řešit organizační problémy a činnosti.

První zmínky o firemní kultuře se datují do 70. a 80. let dvacátého století a tvrdí, že „firemní kultura dělá kompromis mezi postoji, chováním, hodnotami a zvyky, přesvědčením a tabu“ (Brooks, 2003). V dnešní době se již definice ještě více rozvinula a je zcela jasné, že firemní kultura představuje základ kvalitní značky zaměstnavatele, formuje mezilidské vztahy na pracovišti a zasahuje do všech aspektu pracovního klima. Hraje také zásadní roli při náboru nových zaměstnanců. Klíčem a začátkem úspěchu je sladění podnikové kultury s hodnotami zaměstnance, čímž je podporována spokojenost a motivace jedince (Barčík, 2017).

Firemní kultura, jejímž základem jsou hodnoty a normy se dá utvářet a formovat čtyřmi způsoby. V první řadě ji utvářejí lídři. Lidé se odjakživa ztotožňují s lídry, kteří mají vizi – s tím, jak se chovají a co očekávají – a ty pak přebírají jako své vzory. Za druhé jsou to tzv. kritické případy, tedy důležité události, které slouží

jako zdroj ponaučení o negativním či pozitivních zkušenostech. Za třetí jsou to mezilidské vztahy na pracovišti, které vytváří hodnoty a očekávání. Za čtvrté, nezaměnitelně firemní kulturu ovlivňuje prostředí společnosti, které může být pestré, dynamické či neměnné (Armstrong, 2007).

3.3.2. Interní komunikace

Cílem každé firmy je mít spokojené zaměstnance, kteří odvádějí dobře svou práci, udržet si klíčové zaměstnance a mít dobrou pověst. Dobrá image nevzniká pochvalnými inzeráty, ale rodí se uvnitř podniku. Měla by tam panovat otevřená atmosféra, zaměstnanci by měli být informovaní o aktuálním dění a plánech vedení, kterému důvěřují. Interní komunikace nemůže být věcí nárazovou či dočasnou, ale i (a to zejména) při negativním vývoji společnosti má interní komunikace za úkol nepohasnout a udržet pozitivní naladění a otevřenost, tvrdí Dvořáková (2012). Podle Pelsmackera (2003) je hlavní úlohou interní komunikace informovanost zaměstnanců o strategických krocích firmy a o úloze, kterou mají při jejich realizaci. Tím se dá velmi dobře posilovat motivace zaměstnanců. Pelsmacker dále popisuje, jak je podstatné navodit zaměstnancům pocit, že se na rozhodnutích vedení společnosti sami podílí, to zvyšuje jejich angažovanost a pocit důležitosti. Informace musí přicházet nejen o marketingových krocích, ale také o důležitých rozhodnutích vedení, které mohou přímo ovlivnit pracovní životy zaměstnanců a ti musí mít dostatek prostoru tyto změny přijmout.

Holá (2017) uvádí, že interní komunikace jednoznačně přispívá k prosperitě firmy a měla by mít jasnou strategickou funkci. S jasnou strukturou komunikace je možné ovlivňovat angažovanost i loajalitu zaměstnanců. V posledních letech se stala samostatnou disciplínou označovanou jako interní PR. Obecně je možno říci, že komunikace je stěžejním kamenem ve všech lidských aspektech. V oblasti interní komunikace podniku umožňuje nadřazenému vykonávat veškeré činnosti spojené s jeho pracovní pozicí: stanovovat cíle, organizovat, motivovat, hodnotit a rozvíjet. Komunikace musí být pro manažera vždy klíčová, jelikož mu umožňuje sbírat informace z organizace a následně je distribuovat spolupracovníkům. Vždy se jedná o obousměrný proces, který je využitý k řízení vztahů na pracovišti (Lewthwaite, 2007). V interní komunikaci se nekladou meze kreativitě a jakákoliv forma komunikace v organizaci je dobře, mezi nejčastější nástroje se však řadí například firemní časopis (pravidelný online newsletter či fyzický časopis),

zaměstnanecké akce (vánoční večírek, teambuilding či jiné neformální akce), intranet, aktuality na sociálních sítích či v poslední době oblíbený blog (Spielmann, 2019).

3.3.3. Motivace a odměňování

Dle Armstronga (2007) je jedním z cílů úspěchu organizace vysoká úroveň výkonu zaměstnanců, která je dlouhotrvající. Jedním z důležitých aspektů při motivování zaměstnanců jsou odměny, ale práce a podmínky, za které ty odměny získají jsou mnohem důležitější. Proces motivace je komplexní proces za pochopením jednotlivce, jelikož každý zaměstnanec má jiné potřeby a stanovuje si různé cíle k jejich uspokojení. S tímto tvrzením souhlasí také Dvořáková (2012), která ho doplňuje *„nerespektování těchto skutečností může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k podniku, nezájmu o další rozvoj a v konečném důsledku i k jejich odchodu. Ekonomická aktivita podniku se realizuje v určitém prostředí, které vytváří objektivní parametry pro jeho fungování a personální politika je musí respektovat tím, že je zahrne do své strategie a nástrojů, kterými se realizuje. „*

Odměňování má dvojí úlohu (Koubek, 2004):

1. Podněcuje pracovníky k výkonu, motivuje je k dosažení cílů a rozvoji. Dokáže také prohlubovat jejich schopnosti a dovednosti.
2. Poskytuje zaměstnancům jakousi formu uznání za odvedenou práci a úspěchy (buď v podobě splněných cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností a dovedností)

Formy odměn se dají rozdělit do tří základních typů – finanční (mzda, plat, prémie, bonus apod.), nefinanční (uznání, ocenění, úspěch) a zaměstnanecké výhody (stravenky, flexibilní pracovní doba, neformální akce, rozvoj) (Armstrong, 1999). Pro zaměstnance je odměna hlavním prostředkem pro uspokojení jejich potřeb, zdrojem příjmu a jako takový se pochopitelně snaží, aby byla odměna co nejvyšší. Naopak z pohledu zaměstnavatele jsou odměny finanční zátěží a snaží se ji udržet na optimální, nejlépe minimální, úrovni. Zároveň ale každý zdravý zaměstnavatel ví, že odměny jsou silným nástrojem, kterým je možné ovlivňovat chování, pracovní výkon, motivaci a celkový přístup zaměstnanců k práci. Systémy odměňování bezesporu patří do nástrojů managementu lidských zdrojů, jejichž cílem je stabilizovat, motivovat a stimulovat k pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2007).

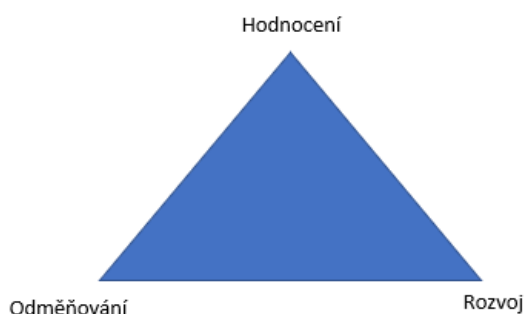
Bělohlávek (2001) se zabývá teorií spravedlnosti odměňování a tvrdí, že je obtížné objektivně určit co je a co není při odměňování zaměstnanců spravedlivé. Hodnotící kritéria jsou velmi subjektivní. Někdo klade důraz na délku praxe, jiný zase na výkonnost a vzdělání. Tato nerovnováha může mít pozitivní i negativní dopad. Pokud je poměr mezi výnosem a vkladem druhého vyšší než můj vlastní poměr, dochází k negativní nespravedlnosti a u jedince vzniká demotivace. Opačným příkladem je nespravedlnost pozitivní, kdy jsme oproti druhému ve výhodě, v praxi se to nazývá přeplacení. Ovšem z hlediska motivace jsou důsledky také nežádoucí, jelikož vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník má pocit, že nezáleží na jeho výkonu, jelikož odměnu stejně dostane.

3.3.4. Vzdělávání a rozvoj

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své dovednosti a znalosti“ tvrdí Myslivcová (2019). V této době je nabídka vzdělávání a rozvoje pro zaměstnavatele nutnost, a přestože se může jednat o nemalé investice, vždy by se měly vrátit ve formě vyšší produktivity a motivace zaměstnanců. Vzdělání a rozvoj nejsou dnes brány jen pro účely zvýšení dovedností k výkonu práce, ale také jako benefit, který vyhledává stále více, zejména mladých, lidí. Může se to zdát snadné, ale i vzdělávání je nutné pojmut koncepčně a strategicky. V první řadě je nutné si identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a rozdělit je z hlediska individuálních potřeb a potřeb firmy. Tyto informace lze nejjednodušeji získat pomocí osobních rozhovorů, případně dotazníků a následně pak přejít k sumarizaci odpovědí (Janišová a Křivánek, 2013).

Rozvojem a vzděláváním můžeme dlouhodobě ovlivnit výkonnost zaměstnanců (viz obrázek 5). Oproti jiným nástrojům, například hodnocením a odměňováním, je však řízení výkonnosti pomocí rozvoje a vzdělávání na podstatně delší trať a má mnohem strategičtější a komplexnější rozměr. Talent management, nástupnictví či strategie vzdělávacích programů zcela jasně přesahují horizont jednoho roku. Je zřejmé, že udržení rovnováhy mezi těmito třemi personálními činnostmi závisí na řadě dalších podmínek a těmi jsou například firemní kultura či organizační struktura. Rozvoj je velmi úzce spjat s odměňováním ve formě benefitů a s hodnocením jehož součástí je pohled do budoucnosti – co chceme a co potřebujeme. Cílem je dosáhnout tzv. horizontálního souladu neboli balance (viz obrázek 5) (Horník, 2007).

Obrázek 5: Triáda řízení výkonnosti



Zdroj: Hroník (2007)

Postupem času se díky poptávce utvořila značně široká nabídka metod vzdělávání, které lze obecně zařadit do dvou velkých skupin. První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti a druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Druhá skupina metod se používá spíše při vzdělávání manažerů či specialistů (Koubek, 2007). Pro účely této diplomové práce bude rozvedeno téma vzdělávání na pracovišti. Mezi metody vzdělávání využívané na pracovišti patří:

Mentoring

„Mentoring je metoda rozvoje jedince na základě následování příkladu a zkušeností úspěšné osobnosti. Základem mentoringu je spolupráce mezi mentorem a mentorovaným“ (Lošťáková 2013). Dle některých autorů se jedná o vůbec nestarší metodu učení. V našich životech je zcela přirozené se učit od druhých, více zkušených, ať už je to rodič, mentor, životní učitel apod. Je to zkrátka každý, kdo nás k něčemu vede, vychovává a učí něčemu novému, říkají Brumovská a Málková (2010).

Mentor bývá takřka výhradně z prostředí organizace. Jde svému mentorovanému příkladem, poskytuje odpovědi a radí na základě vlastních zkušeností. Je moudrý, zkušený a zralý (Hroník, 2007). Mentoři jsou učitelé, kteří svým svěřencům usnadňují nalezení vlastní cesty. Jsou zdrojem informací, ale zároveň dokáží klást otázky, díky kterým se svěřená osoba sama rozvíjí. Mentora si oproti koučovi vybírají svěřenci sami (HRNews, 2003).

Coaching

Dle Dvořákové (2007) v důležitosti vzdělávacích aktivit zaměstnavatele stojí hned za mentoringem coaching. Princip coachingu stojí v opozici před tradičními způsoby řízení, jako je plná kontrola, striktní pravidla a příkazy. Má-li být coaching úspěšný, zvýšit výkonnost a motivovanost zaměstnanců, musí se odstranit bariéry a navodit prostředí komunikace a důvěry.

Coaching se více než mentoring zaměřuje na výkonost svěřenců, schopnost se přizpůsobovat a plnit stanovené cíle. Kouč bývá přidělován jako součást pracovního rozvoje za účelem zlepšení pracovní výkonnosti jednotlivce (HRNews, 2003).

Stínování

Stínující se pro předem domluvenou dobu (nejčastěji to bývá týden) účastní celodenních aktivit stínovaného, obvykle manažera ze stejné organizace. Během programu stínující nahlédne do práce stínovaného a může tak rozvíjet svou vlastní práci o nové pohledy. Během stínování je podstatné vytvořit prostor pro reflexi (Hroník, 2007).

Stínování poskytuje zaměstnancům, studentům nebo stážistům možnost poznat každodenní práci zaměstnanců či manažerů z oboru. Poskytuje mnohem bohatší poznání dané práce než pouhé čtení popisu pozice či informace z pohovoru, kdy zaměstnanci svou práci popisují. Nejčastěji se v organizacích využívají při zaučování nového zaměstnance v rámci onboardingu nebo k rozvoji dlouholetých zaměstnanců, kteří se chtějí dozvědět více o jiných pozicích v rámci organizace (Heathfield, 2020).

Rotace

Rotace práce neboli cross training je metoda rozvoje, při které bývá školený pracovník organizace pověřován úkoly od jiných oddělení vždy na určité období, aby získal dovednosti a zkušenosti z jiné oblasti. Metoda se používá zejména při rozvoji a výchově manažerských pracovníků. Získávají si tak nové komplexnější zkušenosti a postupy. Výhodou je také budování větší flexibility podniku. Cílem je rozšířit zkušenosti lidí tím, že budou pracovat na různých pracovních místech, v různých odděleních (Koubek, 2007).

Armstrong (1999) ve své knize zmiňuje kritiku této vzdělávací metody, podle které jde o ztrátu času stráveného v místech, kde nikdo neví, co si se školeným počít a jak o něj pečovat. Lepší by v tomto případě bylo používat termín „plánované pořadí zkušeností (zážitků)“. Zdůrazňuje tím, se získání zkušeností z jiných pozic a oddělení by měly být

řádně naplánovány podle programu, který stanovuje, co by se měl školený v daném sektoru naučit. Na tento plán by měla dohlížet určená osoba, která zajistí, aby školené osoby dostaly ty správné zkušenosti a příležitosti se učit, a musí být rovněž řečeno, jakým způsobem se budou prověřovat pokroky u učení.

3.4. Externí nástroje budování značky zaměstnavatele

Externí neboli vnější personální marketing zahrnuje průzkum trhu práce, komunikace s kandidáty, využívání sociálních sítí a PR nástrojů k vytváření image podniku. Zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí s komunikací a prezentací organizace směrem ven z podniku (Kociánová, 2010).

Dozajista mezi hlavní aktivity, které řadíme mezi externí nástroje budování značky zaměstnavatele jsou spojeny s výběrem a získáváním zaměstnanců a také komunikací směrem ven z organizace. V této kapitole proto budou popsány nejvýraznější aktivity, které ovlivňují image společnosti zvenku – nábor zaměstnanců a externí komunikace.

3.4.1. Nábor

Získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2014) jednou z nejdůležitějších personálních činností. Existuje mnoho způsobů, jak získávat nové zaměstnance a každá organizace má svůj vlastní. Úkolem je zaujmout a přilákat vhodné uchazeče o danou pozici. Můžeme jej dělit na vnější a vnitřní. Při vnějším náboru využíváme veškeré možné externí zdroje jako jsou sociální sítě, inzeráty, personální agentury nebo headhuntery, přes které se snažíme získat kandidáta z vnějšího prostředí. Při zvolení náboru z vnitřního prostředí využíváme doporučení současných zaměstnanců, intranet, emaily nebo interní mobilitu. Nábor je komplexní, a hlavně kontinuální proces, protože i když má firma období, kdy se náboru nových zaměstnanců věnuje více a kdy naopak méně, nikdy nedojde k úplnému ukončení náboru (pokud firma nezanikne) (LMC, 2020). Podle výzkumu společnosti BrandBakers (2017) patří mezi nejčastější získávání zaměstnanců pracovní portály, interní nábor a doporučení stávajících zaměstnanců.

Do náboru z vnitřního prostředí se jako nejčastější způsob řadí následovnictví, při kterém mapují zaměstnanci s vysokým potenciálem a následně řadí jejich

profesní rozvoj. Dalším způsobem je interní výběrové řízení, do kterého se hlásí zaměstnanci, kteří mají o volnou pozici zájem. V neposlední řadě je třeba zmínit interní mobilitu, díky které může být zaměstnanec povýšen nebo přeřazen. Pokud se společnost rozhodne pro vnější výběrové řízení, je v první řadě určit nejefektivnější nástroj pro informování kandidátů o volné pracovní nabídce. Při výběru je nutné vždy brát v potaz finanční stránku, ale také to, jakou cílovou skupinu chceme inzerátem oslovit. Mezi nejvíce využívané metody patří (Dvořáková, 2012):

- Webové stránky
- Personální agentury
- Doporučení zaměstnanců
- Profesní sítě (LinkedIn)
- Pracovní portály apod.

Dle Janišové a Křivánka (2013) je selekce a výběr zaměstnanců je jednou z klíčových činností personálního oddělení. Je založen na vytvoření atraktivních podmínek pro získání dostatečného množství a dostatečně kvalitních uchazečů, správnou selekci a výběr toho nejlepšího kandidáta. Postup výběru kandidátů dělí do pěti fází: definice obsazovaného místa, vypsání výběrového řízení, sběr životopisů a screening, první pohovor, druhý pohovor a rozhodnutí. Armstrong (2007) tento proces zjednodušil a rozdělil ho pouze na tři fáze:

1. Definování požadavků a specifikace pracovního místa.
2. Zaujmutí uchazečů – správná inzerce, průzkum zdrojů uchazečů, případně spolupráce s externími agenturami či headhuntery.
3. Výběr uchazečů – selekce životopisů, pohovory, testování, vyhodnocení, nabídka, příprava personálních dokumentů.

Klíčovým bodem je dle Matolína (2017) dobře napsaný pracovní inzerát, který dokáže přivést několikanásobně více kandidátů. Tvrdí, že personalisté často dělají chybu v tom, že vezmou popis pracovního místa a vyvěsí ho jako inzerát. Pracovní inzerát je naproti tomu ale reklamní text a má za úkol kandidáta zaujmout a nalákat. Ve svém článku uvádí tyto náležitosti, na které by měl klást důraz každý personalista při sestavování pracovního inzerátu:

- Titulek inzerátu – titulek rozhoduje, zda si kandidát inzerát rozklikne. Ve společnosti Alza.cz zjišťovali dopad titulku na úspěšnost inzerátu. Ten samý inzerát se poprvé jmenovat „Customer Care“ a ve druhém případě

„Specialista servisu“. Ve druhém případě si inzerát vysloužil 50x více odpovědí.

- Osnova – při psaní inzerátu je potřeba postupovat vždy od nejdůležitějšího k nejméně důležitému
- Délka – nejefektivnější délka inzerátu je 300–400 slov
- Struktura a čitelnost – kandidát se musí v inzerátu rychle zorientovat a zjistit důležité informace jen když přelétne inzerát očima
- Konkrétnost – vyhnout se nic neříkajícím frázím, klišé a příliš obecným formulacím.
- Tón komunikace – důležité je vyznění a emoce, kterou text poskytuje
- Obsah – nejdůležitější atribut pracovního inzerátu. Než náborář začne psát pracovní inzerát, musí o pozici a ideálním kandidátovi vědět všechno.

3.4.2. Externí komunikace

Nejvýznamnějším nástrojem externí komunikace v rámci budování značky zaměstnavatele jsou kariérní stránky organizace a sociální sítě. Až 75 % uchazečů o zaměstnání si před žádostí o práci nejprve prohlédne kariérní stránky, sociální sítě a recenze na zaměstnavatele, než pošle svůj životopis (Wardell, 2018).

Externí komunikace velmi úzce souvisí s nábořem, jelikož jedním z hlavních cílů kariérních stránek je zaujetí uchazečů o pracovní pozice. Pro firmu se jedná o efektivní investici, a přesto kariérní stránky v České republice zdaleka nemá každá firma.

Firmám se kariérní stránky vyplatí, protože pokud budou dobře připravené a dokáží zaujmout mohou velmi razantně snížit náklady za aktivní náborové procesy (Jobs.cz, 2012). Při vytváření kariérních stránek je potřeba si nejprve definovat, kdo je naše cílová skupina, co jim nabízíme a jak je oslovujeme. Pak si definujeme naše silné stránky a příležitosti, jinými slovy, co je na firmě atraktivního a proč by se k nám měli uchazeči hlásit. Matěj Matolín (2017) doporučuje na stránky umístit rozhovory se současnými zaměstnanci, kteří přiblíží firemní kulturu společnosti. Udržovat takový konzistentní obsah bývá těžké, ale ve většině případech se vyplácí. Obsah stránek se třeba neustále spravovat a optimalizovat pro vyhledávače, sepsáním pracovních nabídek to jistě nekončí. Pro hodnocení úspěšnosti se používají analýzy, které vyhodnocují například návštěvnost, počet konverzí aj.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika společnosti

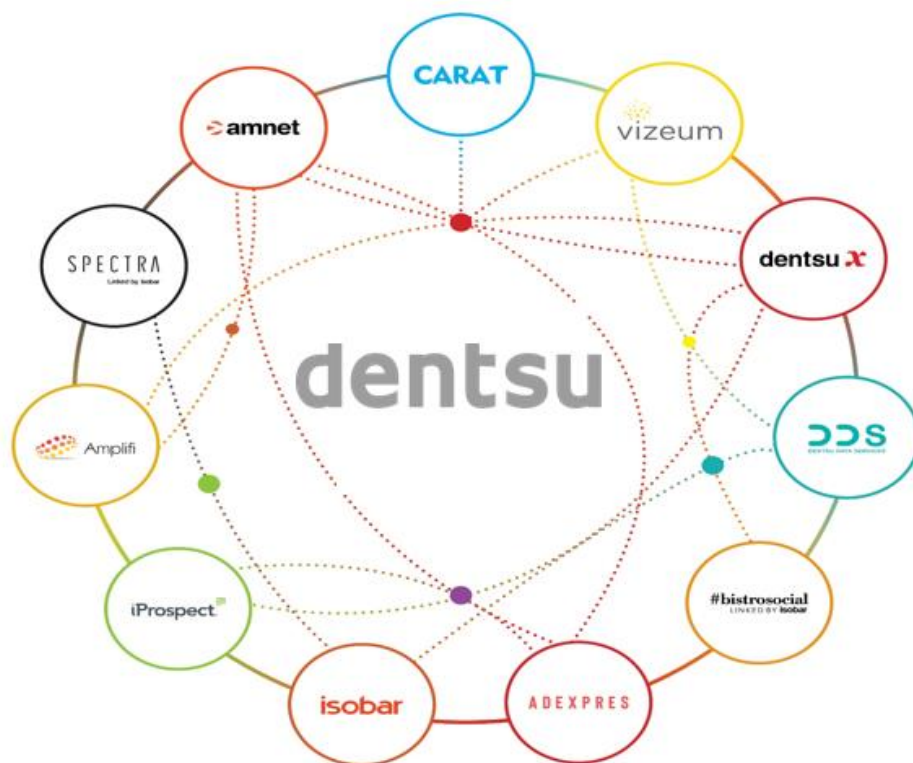
Dentsu Czech Republic s.r.o. je nadnárodní mediální a digitální agentura s ústředním sídlem v Londýně ve Velké Británii a je dceřinou společností japonské firmy pro reklamu a publicitu Dentsu. Mezi hlavní služby, které společnost svým klientům poskytuje patří komunikační strategie prostřednictvím nejen digitálního a tvůrčího výkonu, mediální plánování a nákup, tvorba obsahu, sledování značky a marketingové analýzy. Pomáhá svým klientům najít cestu ke spotřebiteli pomocí jejich produktů a značky. Jedná se o 360° agenturu, protože svým klientům nabízí marketingové služby ze všech oblastí médií, tzn. tvorba kreativy, správu sociálních sítí, nákup offline i online médií, lokalizaci, strategii, vývoj webových stránek a mnoho dalšího. Díky těmto odlišným působnostem má značka Dentsu v České republice 11 dalších značek, které jsou značkami sesterskými nebo dceřinými. Všechny jsou znázorněny v obrázku 6. Jejich loga jsou zaneseny do tzv. operačního modelu, který má znázorňovat propojenost a spolupráci napříč jednotlivými značkami a týmy.

Historie společnosti se dostává až do roku 1966, kdy Gilbert Gross ve Francii založil první samostatnou mediální agenturu jménem Carat, kterou následně koupila skupina WCRS Group. Společnost se stále rozrůstala a v roce 1990 se přejmenovala na Aegis Group. Následně v roce 2012 japonská firma Dentsu souhlasila s připojením k Aegis Group a o dva roky později vznikl název Dentsu Aegis Network. Na konci roku 2020 došlo k odpojení názvu Aegis Network a vznikl tak jednodušší název Dentsu International s.r.o., u nás pak Dentsu Czech Republic, s.r.o.

Nyní je společnost rozšířena ve 145 zemích světa a zaměstnává více než 40 000 zaměstnanců. Do České republiky se rozšířila v roce 2002 a v současnosti spolupracuje velké klienty, jako jsou ŠKODA, Mafra, Mastercard, IKEA, Albert, Philips, Zalando, O2 a mnoho dalších.

V České pobočce v Praze Holešovicích zaměstnává společnost asi 250 zaměstnanců a z toho 58 % jsou ženy. Jelikož se jedná o marketingovou agenturu, populace zaměstnanců jsou spíše mladší osoby. Věkový průměr společnosti je 32 let (69 % zaměstnanců bylo narozeno v rozmezí let 1981–1994). Z celkového počtu zaměstnanců je manažerů, tedy těch, kteří vedou alespoň jednoho zaměstnance, 22 %.

Obrázek 6: Operační model společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o.



Zdroj: Dentsu Czech Republic s.r.o. (2020)

4.1.1 Strategie a vize společnosti

Oblast marketingu a médií je velmi rychlý svět, který se neustále mění a posouvá. Také zákaznické chování prochází překotnými změnami a vytváří tak na značky velký tlak, aby reagovaly rychle a přinášely zákazníkovi udržitelnou hodnotu nad rámec obvyklé směny. Z toho důvodu se společnost Dentsu snaží navigovat a rozvíjet klienty neustále se měnícím prostředím. Díky přístupu a technologiím pomáhá klientům vystoupit ze své komfortní zóny a hledat inovativní způsoby komunikace, které zákazníkům přináší dlouhodobou přidanou hodnotu.

V ideálním případě by každý zaměstnanec měl být z 80 % kouzelníkem – tedy být inspirativní, katalyzátor změn, umět měnit problémy v příležitosti, být intuitivní a přirozeně podporovat lidi a týmy, a ze 20 % pečovatelem – tedy být soucitný, pečující, oddaný, starat se o to, aby se lidé cítili v bezpečí a upřednostňovat ostatní před sebou. Z této terminologie také vychází hodnoty společnosti, kterými jsou průkopnictví, agilita,

týmovost, ambice a odpovědnost. Ke každé této hodnotě se váže vlastnost, která ji nejlépe vystihuje a měla by definovat osobnost zaměstnanců:

Průkopnictví → Inspirativní

Agilita → Energičtí

Týmovost → Nápomocní

Ambice → Vizionářští

Odpovědnost → Pečující

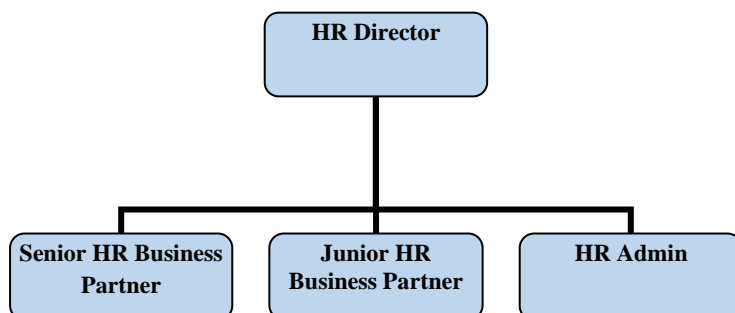
Cílem není revoluce a boření zaběhnutých procesů, ale zodpovědná evoluce a vylepšování toho, co funguje.

4.1.2. Řídící struktura společnosti

Řídící struktura ve společnosti je hierarchická. V čele společnosti stojí generální ředitel pro Českou republiku, Slovensko a Maďarsko, který je jedním ze tří jednatelů. Generálnímu řediteli je podřízen finanční ředitel, který vede finanční oddělení. Manažerů střední linie je celkem 6 a ti mají několik desítek podřízených. Do samostatné skupiny spadají back office týmy. Jelikož se jedná o větší společnost, má své zastoupení vlastní HR, které v tuto chvíli sčítá 3 zaměstnance a 1 brigádnici. Jelikož headcount v HR týmu není vysoký, celý tým HR má rozdělenou agendu a není zde nikdo, kdo by se mohl plně věnovat budování značky zaměstnavatele. Rozdělení HR oddělení dle pozic je znázorněno níže v obrázku 7.

Ve společnosti jsou dle statistik mezi zaměstnanci více zastoupeny ženy (58 %), ale co se týče středního a nízkého managementu má společnost ukázkové rozdělení dle pohlaví manažerů, a to 50% ženy a 50% muži. V nejvyšším managementu zastávají ženy již pouze 28 %.

Obrázek 7: Rozdělení HR týmu dle pozic



Zdroj: Dentsu Czech Republic s.r.o. (2021)

4.2. Externí budování značky zaměstnavatele

V současné době není ve společnosti Dentsu definována ucelená strategie budování značky a také není vymezený tým či jednotlivec, který by se tomuto tématu aktivně věnoval. Činnosti, které se dají do budování značky řadit (např. nábor či komunikace se zaměstnanci) vykonává HR oddělení, které by také mělo být jedním z vlastníků tohoto tématu.

4.2.1 Získávání zaměstnanců

Společnost získává zaměstnance jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Nábor nových pozic mají na starosti HR Business Partneri za své týmy a oddělení. Ve chvíli, kdy manažer týmu vznesе požadavek na vytvoření nové pozice či obsazení pozice po odchodem zaměstnanci (tzv. replacement), následuje několik kroků. Nejprve HR žádá o schválení pozice globální sít Dentsu. Jakmile je pozice schválená, HR Business Partner se setkává s manažerem týmu a vyplňují společně tzv. check list před nábořem, kde si společně podrobně definují požadavky na kandidáta, specifika pozice či správnost napsaného inzerátu.

Pracovní inzerát obsahuje několik částí – krátké představení společnosti, popis pozice, vítané zkušenosti a co může firma kandidátovi nabídnout. Ukázka typického inzerátu společnosti je přiložena v příloze č. 2.

Po zveřejnění inzerátu zapisuje HR Business Partner svou otevřenou pozici do tabulky, ve které sleduje různé statistiky náboru. V roce 2020 bylo přijato 58 zaměstnanců, což je o 18 % méně, než v roce 2019, kdy bylo přijato 70 nových zaměstnanců. Důležitou statistikou, která se v této tabulce sleduje je délka náboru, která se velmi liší tým od týmu, ale v průměru lze říci, že délka náboru od vyvěšení inzerátu po přijetí nabídky kandidátem ve společnosti Dentsu není delší než 20 dní.

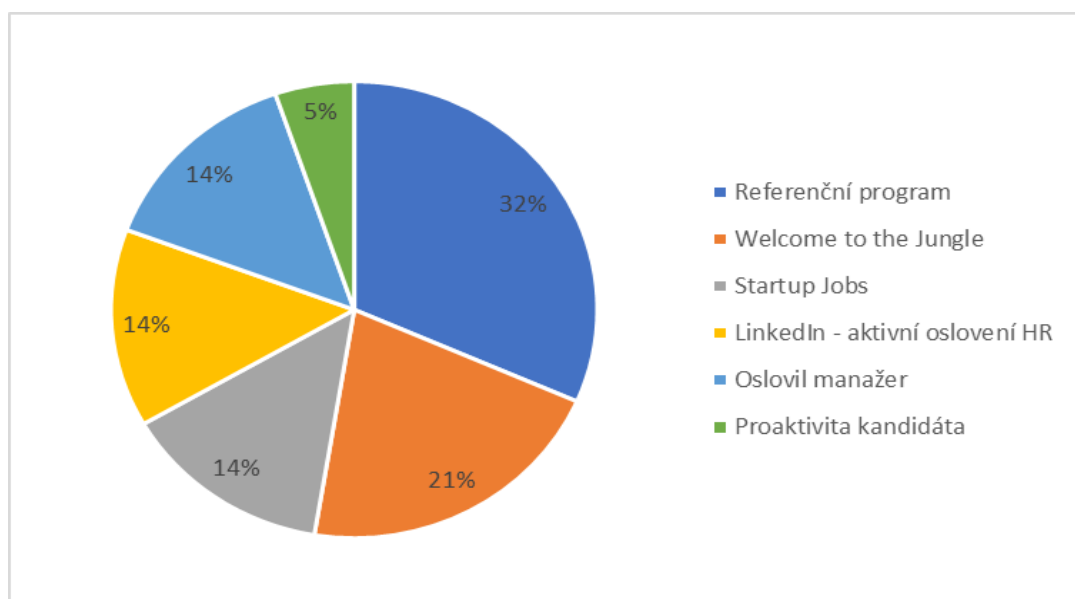
Pro získávání zaměstnanců z externího trhu práce společnost využívá tyto kanály:

- Pracovní portál **Welcome to the Jungle** – dříve nazývaný portál Proudly, který představuje společnost jiným a inovativním způsobem, nežli klasické portály typu jobs.cz, apod. Na tomto portálu najdete záznamy natočené v dané společnosti a také rozhovory s několika zaměstnanci. Jedná se o velmi hezký způsob, jak může kandidát společnost, její prostředí i zaměstnance poznat a nahlédnout do jejího zákulisí. Na stránce se také inzerují aktuální

volné pozice. Jedná se o jeden z nejčastějších způsobů získávání (hlavně juniorních) kandidátů.

- **Profesní síť LinkedIn** – Aktivní oslovování přes LinkedIn patří ke každodenní práci každého HR Business Partnera, který má otevřenou pozici. Tato síť je osvědčený způsob získávání převážně seniorních a specializovaných kandidátů.
- **Sociální sítě** – Jelikož je stále důvod hledat nové cesty, jak získávat kandidáty, určitě do náboru patří také sociální sítě, jako je například Facebook. Fungují příspěvky do skupin jako jsou #holkyzmarketingu, práce v marketingu apod.
- **Startup Jobs** – Kariérní portál zaměřený na práci ve startupech. Společnost Dentsu, jakožto globální agentura, se neřadí mezi startupy, ale některé z jejich značek se tam řadit mohou. Proto některé pozice se na tomto portálu zveřejňují a v roce 2020 přinesl 14 % kandidátů. Jedná se o klasickou cestu vyvěšeného inzerátu za poplatek.
- **Den otevřených dveří** – v předchozích letech se mezi externí zdroj kandidátů také řadil den otevřených dveří, který zpravidla pár kvalitních kandidátů přinesl. V roce 2020 kvůli situaci související s onemocněním covid-19 nemohl den otevřených dveří proběhnout.

Obrázek 8: Zdroje přijatých kandidátů v roce 2020



Zdroj: Dentsu Czech Republic (2021)

V obrázku 8 lze vidět procentuální podíl zdrojů kandidátů. Referenční program neboli doporučení od zaměstnanců přináší společnosti nejvyšší podíl kandidátů (32 %). Je to velmi dobrá ukázka toho, jak může fungovat interní budování značky a míru spokojenosti zaměstnanců. Nespokojený zaměstnanec nedoporučí společnost svému známému. Částečným důvodem také může být referenční bonus, který je zaměstnanci udělen, jestliže jeho doporučený kandidát bude přijat a pracuje ve společnosti minimálně 6 měsíců. Jedním z cílů této práce by měla být strategie, jak zvýšit nejnižší typ zdroje kandidátů uvedený v grafu, a to „proaktivita kandidáta“, která nyní činí pouze 5 % (v reálném čísle jsou to 3 přijatí kandidáti) a znamená to, že kandidát sám osloví HR, zda pro něj není nějaká vhodná pozice. Při správně nastavené strategii budování značky, by se toto číslo mělo zvyšovat.

4.2.2. Výběr zaměstnanců

Výběrové řízení ve společnosti závisí na inzerované pozici a také na týmu do kterého se nový kolega hledá. U většiny pozic, ale bývají výběrová řízení vícekolová. První kroky nábora závisí na tom, zda se kandidát na pozici přihlásí sám nebo ho HR tým osloví (což bývá častější u seniornějších pozic). V případě, že se kandidát sám aktivně přihlásí, HR Business Partner se s ním většinou telefonicky spojí a domlouvá první kolo pohovoru. Průběh prvního kola bývá vždy na domluvě s manažerem zodpovědným za nábor. Nejčastější praxí je to, že se s kandidátem setkává HR společně s manažerem. Na prvním kole probíhá seznámení s kandidátem a také krátké testování, které vyplývá z popisu pozice. Na některé pozice je také třeba si doma připravit zadání, například prezentaci v anglickém jazyce. Po pohovoru HR Business Partner sepisuje zápis z pohovoru a výsledky testování. V případě, že se kandidát líbí, může proběhnout druhé kolo pohovoru. Ve většině případů druhým kolem výběrové řízení končí, ale někdy se domlouvá ještě tzv. „chemistry meeting“, kdy se kandidát sejdě se členy týmu na oběd nebo krátkou schůzku, aby si obě strany byly jisti, že jim spolupráce bude vyhovovat. Samozřejmě nejde jen o to, najít nejvíce schopného kandidáta s nejvíce zkušenostmi, ale je také důležité, aby zapadl do týmu lidsky. U kandidátů obecně je v tomto oboru velmi důležitá chuť se učit novým věcem, nebát se změn a také mít stejné hodnoty, jaké mají členové týmu. Díky velmi odlišným kulturám v jednotlivých týmech je nábor vždy jiný, pestrý a HR Business Partner se musí na tým, do kterého se hledá nový člen, dobře naladit

a pochopit jeho potřeby. Je sice důležité, aby kandidát sdílel společné hodnoty, ale na druhou stranu je velmi důležitá diverzita týmu.

Do doby, která nebyla ovlivněna nemocí covid-19 se tyto schůzky vždy konaly v prostorech kanceláří, díky kterým může kandidát dobře vnímat atmosféru společnosti. V roce 2020 byly ale všechny pohovory přesunuty do online prostředí. Pro všechny to byla velká výzva, kterou ale dobře zvládli.

Při pozitivním i negativním výsledku výběrového řízení zaměstnanec HR vždy kandidátovi zavolá odpověď s jasnými důvody, proč kandidáta zamítnul či přijal. To je jeden z cílů každého HR Business Partnera, který má na starosti nábor. Mezi další cíle patří například to, že každému kandidátovi, který se přihlásí na jakoukoliv pozici, HR odpovídá do 2. pracovního dne, žádné reakce kandidátů nesmí zůstat bez odpovědi nebo to, že HR minimálně 1x týdně informuje manažera týmu o aktuální situaci v náboru.

4.2.3. Externí komunikace

Nejvýznamnějším nástrojem externí komunikace jsou kariérní stránky organizace a sociální sítě. Dle teoretických východisek si až 75 % kandidátů před odesláním životopisu prohlédne kariérní stránky, sociální sítě a recenze na zaměstnavatele.

Společnost Dentsu má vytvořený vlastní web, na kterém ale není žádný kvalitní obsah. Lze tam dohledat pouze obecné informace o sídlu, kontaktní osobě a oblasti podnikání. Za kariérní stránky může společnost považovat profil na portálu Welcome to the Jungle, které je svým způsobem supluje. Obsahují přiblížení kultury společnosti, videa, rozhovory a také volné pracovní pozice.

Firemní profil na portálu Welcome to the Jungle vznikl přibližně před dvěma lety a získal na sebe spoustu pozitivních ohlasů. Natáčecí štáb v kancelářích strávil několik dní a snažil se vnímat a zachytit atmosféru uvnitř. Ve spolupráci vzniklo nespočetně záběrů, rozhovorů a fotek, ze kterých byly vybrány ty nejlepší a umístěny na portál. Kandidáti díky tomu mohou nahlédnout do zákoutí společnosti ještě před nástupem anebo si poslechnout rozhovor se svým budoucím nadřízeným. Najde tam veškeré obsazované pozice a také texty o unikátním způsobu spolupráce napříč týmy. Za celým tímto projektem stojí HR ve spolupráci s manažery.

Není to tak dávno, co si Dentsu založilo také svůj facebookový profil. Profil na Facebooku společnost spravuje a obsahově je celkem zaplněný. Stránka je v režii HR oddělení a marketingového ředitele. Poslední příspěvek byl vložen před 3 měsíci.

4.3. Interní budování značky zaměstnavatele

V rámci interního budování značky se HR oddělení angažuje poměrně více a stále se snaží přicházet s novými nápady, jak zaměstnancům práci ve společnosti zpříjemnit a zvýšit tak jejich spokojenost. Nutno podotknout, že tyto disciplíny jsou v době omezení kvůli krizi související s nákazou covid-19 značně ztíženy a bylo potřeba co nejvíce z nich realizovat online.

4.3.1. Firemní kultura

Firemní kultura jakožto velmi abstraktní pojem, který má mnoho definic lze pozorovat pouze z vnitřního prostředí společnosti.

Mezi důležité atributy, které definují firemní kulturu lze řadit hodnoty a vize společnosti. To, jak jsou tyto hodnoty definovány, ale zejména to, jak je zaměstnanci praktikují a žijí. V Dentsu byly hodnoty a vize definovány poměrně nedávno (na konci roku 2020) a vychází ze strategie značky. Ta definuje zaměstnance z 80 % jako kouzelníky a ze 20 % pečovatele. Znamená to, že se zaměstnanci snaží klientům, tedy zákazníkům, ukazovat novou inovativní cestu, jak posouvat mediální komunikaci, jak vytvářet stabilní udržitelnou hodnotu značky a zároveň inspirovat a pečovat. Vize, které z toho vychází jsou definovány takto:

- 1) We dream loud
- 2) We inspire change
- 3) We team without limits
- 4) We all lead
- 5) We make it real
- 6) We climb high
- 7) We choose excitement
- 8) We are a force for good

Dalším faktorem, který má vliv na firemní kulturu je pracovní prostředí. Společnost Dentsu sídlí v nových, industriálně zařízených, kancelářích v Praze Holešovicích. Po kancelářích se prohání smečky psů, zaměstnanci jezdí na skateboardech či koloběžkách a celkově je prostředí velmi uvolněné a zajímavé zejména pro mladé lidi. Mimo to, má společnost vlastního kuchaře, který vaří snídaně a obědy. Každé ráno, když zaměstnanec vstupuje do kanceláří cítí vůni vajíček nebo zrovna pečeného koláče. Přirozeně i toto má značný vliv na vnímání firemní kultury.

Posledním atributem, které je třeba zmínit ve spojitosti s firemní kulturou jsou vztahy a to, jak se k sobě zaměstnanci navzájem chovají. V Dentsu nejsou jasně stanovená pravidla či normy, jak by se k sobě zaměstnanci měli chovat. Jednoznačně je to ale jedním z důležitých faktorů, které vytváří spokojené zaměstnance. Složení zaměstnanců ve společnosti Dentsu je velmi pestré a můžeme vidět jasné znaky ve složení u týmů, které pracují s tradičními médii a s těmi novými, tedy online. V týmech, které dělají online komunikaci či sociální sítě velmi jasně rezonují mladší generace, a naopak u tradičních médií starší populace. Setkávají se tu tedy velmi odlišné typy lidí, kteří jsou k sobě ale velmi uctívají a na chodbě se vždy pozdraví. Funguje zde politika tykání se všemi.

4.3.2. Interní komunikace

V této době, kdy nákaza covid-19 přinutila všechny zaměstnance pracovat z domova, je interní komunikace důležitější než kdy dřív.

V říjnu roku 2020 proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců, který poukázal na tři nejvýraznější nedostatky. Firemní kultura, důvěra ve vedení a její komunikace – to jsou tři oblasti, které zaznamenaly oproti minulému roku největší propad. Z toho důvodu se vedení společnosti na tyto oblasti od podzimu nejvíce soustřeďuje.

Vedení se snaží komunikovat těmito způsoby:

- HR Newsletter – vychází vždy první pondělí v měsíci a obsahuje nejdůležitější informace z prostředí firmy
- Meet-Ups – Jednou měsíčně se vedení společnosti online sejde se všemi zaměstnanci a zodpovídá nejčastější otázky a témata, které zaměstnance zajímá. Některá témata jsou zvolena vedením (na základě novinek), ale také se mohou zaměstnanci zeptat na jakoukoliv otázku anonymně přes dotazník.
- Intranet – prostor pro nejdůležitější informace, dokumenty a novinky. Spravuje ho HR a zaměstnanci se tam mohou dozvědět vše o firemních benefitech, vzdělávání, systémech apod.
- E-mailing – v případě situace o které musí být zaměstnanci informováni neprodleně vedení společnosti posílá hromady email.
- Chat – společné vlákno komunikace, které slouží ke komunikaci mezi zaměstnanci celé firmy.

4.3.3. Motivace a odměňování

System odměňování je pro zaměstnance jedním z motivačních mechanismů společnosti. Je to nástroj, jak si zaměstnance ve společnosti udržet či přilákat nové uchazeče. Její důležitost ukazuje i fakt, že lepší finanční nabídka se řadí mezi nejčastější důvody odchodu zaměstnanců v roce 2020.

Finanční složkou odměňování je samozřejmě mzda, která je tvořena základní mzdou, příspěvkem na stravování a bonusy. Pravidelné bonusy jsou vyplácené na roční bázi a kromě roku 2020 byly vždy vyplácené každý rok. Tento rok je výjimkou z důvodu šetření zapříčiněné nákazou covid-19.

Nefinanční složkou odměňování jsou ostatní benefity, do kterých se řadí:

- pracovní technika (firemní počítač, hardware, tarif a mobilní telefon),
- flexibilní pracovní doba a home office,
- dog friendly office,
- 5 týdnů dovolené,
- služba uLékaře,
- salary swap,
- jóga a kondiční tréninky ve firemní tělocvičně, multisport karta,
- široká nabídka vzdělávacích programů,
- vlastní firemní kuchař,

HR pravidelně sleduje vývoj pracovního trhu ve stejné oblasti podnikání a na základě toho se snaží mzdy jednotlivých týmů ovlivňovat a nastavovat ucelený systém odměňování

4.3.4. Vzdělávání a rozvoj

Jednou z misí, ve které se společnost Dentsu snaží angažovat je podpora růstu a rozvoje všech zaměstnanců. Jelikož její značnou část tvoří lidé z digitálního marketingu, je třeba se neustále posouvat a klientům stále nabízet novinky z této oblasti, která se neustále mění. Mezi základní programy lze řadit tyto kategorie vzdělávání:

Campus – v rámci tohoto programu se zaměstnanci mohou vzdělávat v softvových dovednostech, které jsou pro zaměstnance kritické. Tyto kritické dovednosti si definovalo HR společně s manažery jednotlivých týmů v rámci společné focus group a zároveň validovali s dalšími manažery. Nabízenými tématy společnost pokrývá poptávku softvových dovedností, které zaměstnanci potřebují ke své práci. Každé téma má svého sponzora z

businessu, který s HR zadává téma trenérovi, pomáhá stavět průběh tréninku a podílí se tak na jeho funkčnosti pro společnost. Mezi témata, které byly minulý rok pokryty jsou zařazeny např. zpětná vazba (přijímání i dávání), barevná typologie osobnosti nebo projektový management kolem nás.

Manažerská akademie – vícedenní program v rámci celého roku, který je určený pro současné nebo budoucí manažery týmů. Cílem tréninku je podpořit manažerské dovednosti v oblasti people managementu. Nabízí manažerské techniky podporující využití potenciálu lidí, techniky podporující individuální dary a talenty lidí. Do rámcových témat patří teorie výkonu, efektivní delegování, jak při delegování rozvíjet myšlení a samostatnost lidí, jejich motivaci a vztah k „cestě i cíli“, rozvojová zpětná vazba, techniky manažerské pochvaly, technika manažerské kritiky, manažerský koučink a vytvoření manažerského desatera podle mozku. Celý trénink je inspirovaný sportovním managementem a konkrétně Stevem Petersenem.

Skill Academy – platforma, která funguje v rámci interního personálního systému, je snadno dostupná všem a nabízí širokou škálu online odborného i osobnostního rozvoje. Obsah byl tvořen v spolupráci s globálními partnery jako LinkedIn Learning, TED, specialisty na weby a také tématy, která jsou vlastnictvím společnosti. Témata se dotýkají oblastí, kterými jsou například data 101, digitální marketing, strategie, grafika, IT technologie a mnoho dalších. Do Skill Academy se alespoň jednou přihlásilo 20 % stávajících zaměstnanců.

Stínování – jedná se o nástroj rozvoje a inspirace. Jednoduchý způsob, jak se propojit s lidmi z jiných týmů a zjistit co a jak konkrétně dělají. Zaměstnanci mají možnost se na určenou dobu stát stínem a pozorovat tak vše, co obnáší práce stínovaného. Cílem stínování je představit různé pozice, náplně práce, projekty nebo nástroje. Zjednodušeně to, co zaměstnancům pomůže lépe se vzájemně poznat a usnadnit jim cestu pro propojení svých dovedností v práci pro klienty. Kvůli pandemii se tato aktivita musela zrušit a je v plánu ji opět spustit s normálním režimem společnosti.

Knowledge Club – inspirativní platforma přednášek, které HR organizuje pravidelně každý měsíc. Jednotlivá témata jsou vytvářena na základě témat, která vyplývají z průzkumu spokojenosti, že jsou pro zaměstnance klíčová. Platforma hostí jak interní, tak externí řečníky. Z externích hostů jsou zvány osobnosti, které mají silný osobní příběh, jenž je dovedl k úspěchům na poli businessu, nebo mají silný vliv na kvalitu společnosti. Svým způsobem myšlení překračují hranice a vytvářejí produkty, nebo udávají směr ve

společnosti, který vybočuje a přináší nový úhel pohledu. Z interních řad kolegy seznamují s úspěšnými projekty, business casy, činnostmi celých týmů nebo jednotlivých oddělení. Mohou se podívat pod pokličku práce lidí, se kterými se denně setkávají, ale nemají možnost nahlédnout, na čem zajímavém pracují.

4.3.5. Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců

V případě, že zaměstnanec není spokojený na své současné pozici, ale jeho nadřízený i tým jsou s ním pracovní spokojeni, vždy se HR snaží zaměstnance umístit v rámci interní mobility do jiného týmu. Velkou výhodou společnosti je rozsáhlé spektrum možností jednotlivých týmů, kdy si zaměstnanec může zkusit pracovat na digitálních či tradičních kampaních, spravovat sociální sítě či se naučit práci vývojáře a kreativce. Interní mobilita je samozřejmě postavená na kladných referencích nadřízeného. Tento typ mobility se nazývá horizontální. V Dentsu funguje ale také mobilita vertikální, kdy se společnost snaží posouvat na vedoucí pozice vlastní zaměstnance (když je to možné) a nenabírat nikoho zvenčí.

Odchody a propouštění zaměstnanců jsou v každé společnosti velmi citlivým tématem. Pro společnost je důležité, aby bylo pro zaměstnance co nejméně bolestivé a aby zaměstnanec neodcházel s velkou záští, která by mohla poškodit pověst společnosti zvenčí. Při výstupních rozhovorech se HR zaměřuje na zpětnou vazbu. Důležité je identifikovat problémy, kterým se dá v budoucnu předejít.

Fluktuace společnosti je za poslední rok velmi nízká. Konkrétně v roce 2020 dosahovala méně než 15 % což je nejnižší číslo za posledních pár let. V propouštění zaměstnanců dochází minimálně. Mnohem častěji se zaměstnanci sami rozhodnou, že chtějí vyzkoušet něco nového a načerpat nové zkušenosti. Je to logické i z toho důvodu, že Dentsu je dynamická firma, která má velmi nízký věkový průměr zaměstnanců a mladí lidé často rádi zkusí nové výzvy. Mnoho bývalých zaměstnanců udržuje s kolegy i společností i nadále kontakty a někdy se zaměstnanci znovu do společnosti vrátí nebo navážou vzájemnou spolupráci. Tímto přístupem firma značně zlepšuje své dobré jméno na trhu.

4.4. Vlastní výzkum

4.4.1 Zúčastněné pozorování

Autorka této práce je ve společnosti Dentsu zaměstnaná 4 roky a v tuto chvíli zastává pozici Junior HR Business Partner. Z této pozice má možnost nahlédnout do všech oblastí této problematiky, ovlivňovat je a také se podílet na jejím budování a zlepšování. Autorka je každodenní součástí interního i externího budování značky zaměstnavatele, ať už díky komunikaci s kandidáty, zaměstnanci, interní komunikaci či participaci na strategických schůzkách HR oddělení. Z toho důvodu bylo prvotně zvolená technika sběru dat zúčastněného a nestrukturalizovaného pozorování.

Díky zúčastněnému pozorování a zaměstnaneckému poměru autorky bylo možné zmapovat veškeré procesy, nasbírat tak kvalitní data a v neposlední řadě identifikovat problémy. Na základě těchto dat byl vytvořen dotazník, který zahrnuje zjištěné kritické oblasti.

4.4.2 Dotazníkové šetření

Po zmapování klíčových oblastí, které přímo či nepřímo souvisí s budováním značky zaměstnavatele byl proveden kvalitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření na zaměstnancích. Prostřednictvím placené služby Survio byl vytvořen dotazník a následně rozposlán všem zaměstnancům společnosti Dentsu, společně s úvodní zprávou o důvodu a cíli výzkumu autorky. Sběr odpovědí byl ohraničen 7 dny na vyplnění, což bylo z důvodu vytížení zaměstnanců odpovídající. Při komunikaci bylo použito tykání z důvodu takto nastavené firemní politiky. Dotazník obsahoval celkem 17 otázek, a to jak uzavřených, otevřených, polouzavřených či maticových. Prvních 5 otázek je demografických, tzn. že složí k charakteristice respondentů, následující otázky se pak vztahují ke klíčovým oblastem výzkumu. Průměrná doba na vyplnění dotazníku byla u respondentů 5-10 minut.

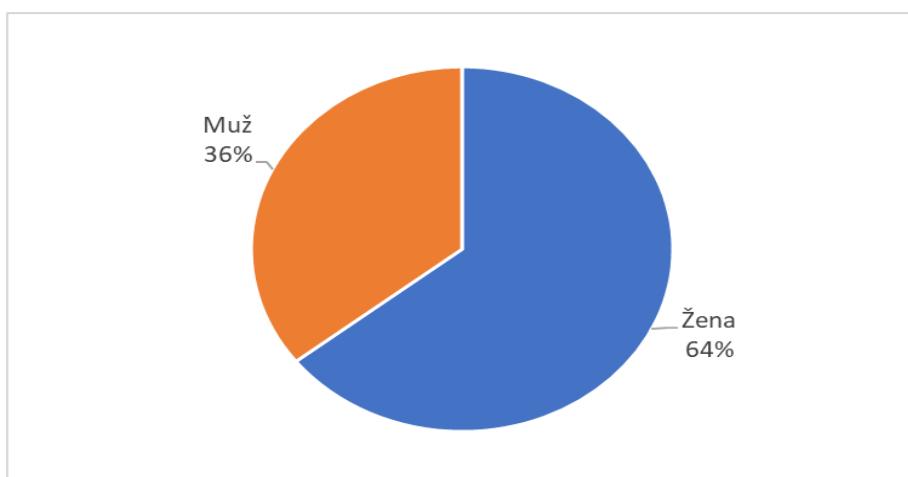
V dotazníkovém šetření bylo osloveno 195 zaměstnanců společnosti, vyjmuti byli pouze zaměstnanci v dlouhodobé nepřítomnosti (mateřská a rodičovská dovolená, a také externí spolupracovníci). Celkem se zúčastnilo 90 zaměstnanců, tzn. návratnost odpovědí 46 %.

Vyhodnocení dotazníkového šetření:

Otázka č. 1: Jaké je tvé pohlaví?

První otázku týkající se pohlaví respondentů vyplnilo 58 žen a 32 mužů. Výsledky graficky znázorněny v Obrázku 9 jasně korespondují s firemní statistikou, kde také převládají ženy svým nadpolovičním zastoupením ve společnosti.

Obrázek 9: Pohlaví respondentů

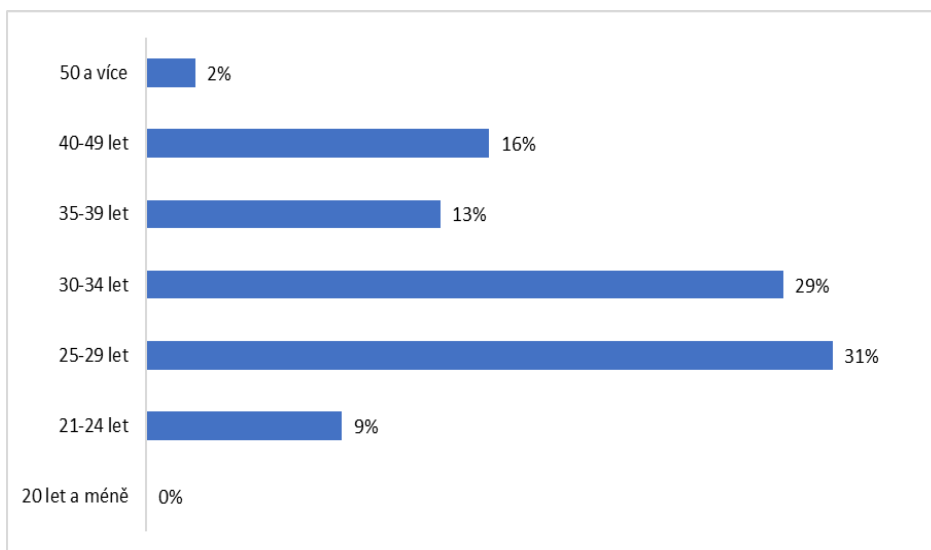


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaký je tvůj věk?

Dle Obrázku 10 lze říci, že 60 % všech respondentů je ve věku 25–34 let, konkrétně je to 54 zaměstnanců. Značí to nízký věkový průměr populace společnosti a také relevantní vzorek respondentů, jelikož odráží průměrný věk zaměstnanců, tedy 32 let.

Obrázek 10: Věk respondentů

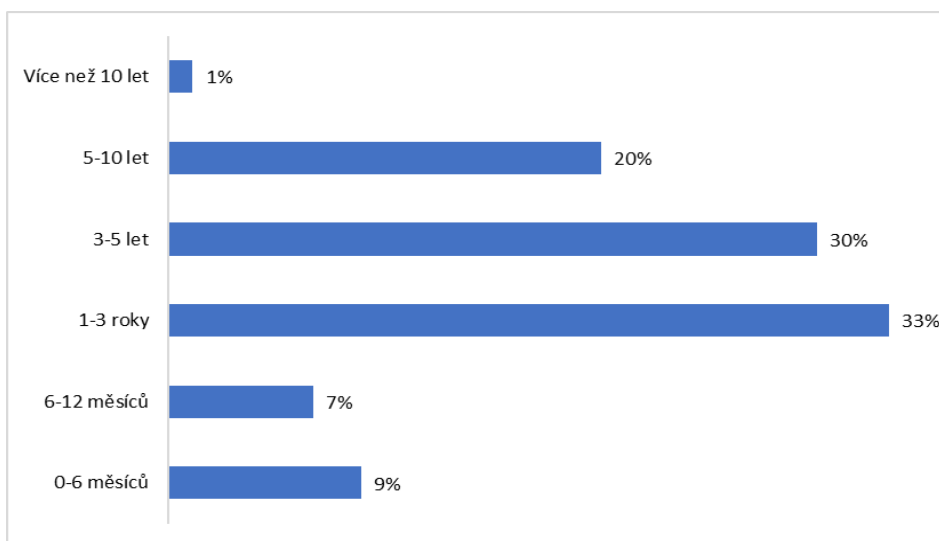


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho pracuješ v Dentsu?

Na Obrázku 11 lze vidět délku zaměstnání respondentů ve společnosti. 33 %, tedy 30 respondentů, pracuje v Dentsu 1-3 roky. Jedná se o jednu třetinu všech respondentů. Lze říci, že tato jedna třetina je ze 40 % zastoupena věkovým rozmezím 25-29 let. Naopak v kategoriích 5-10 let a více než 10 let není zastoupený jediný respondent pod 30 let. Na výsledcích lze pozorovat vyšší fluktuaci u mladších zaměstnanců.

Obrázek 11: Délka zaměstnání ve společnosti

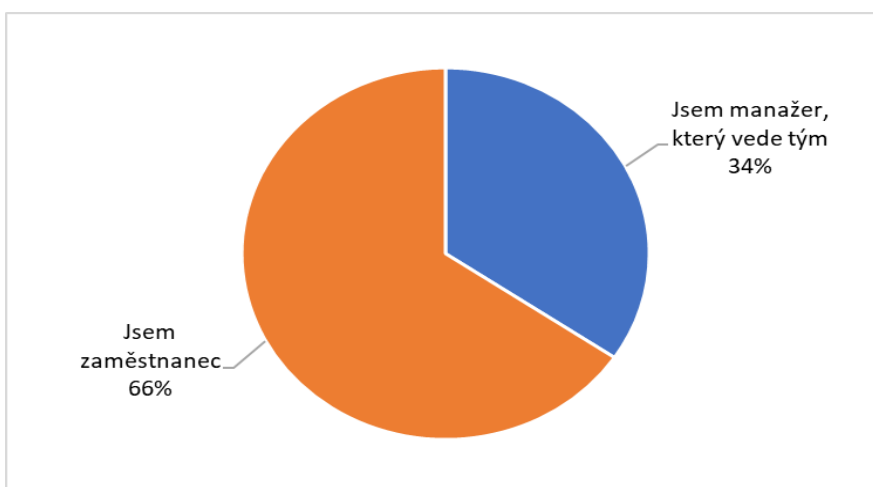


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Vedeš tým nebo jsi zaměstnancem?

34 % dotázaných respondentů vede celý svůj tým nebo alespoň jednoho zaměstnance. Z toho je 52% podíl žen a 48% podíl mužů, což lze považovat za genderově korektní výsledek.

Obrázek 12: Role respondentů



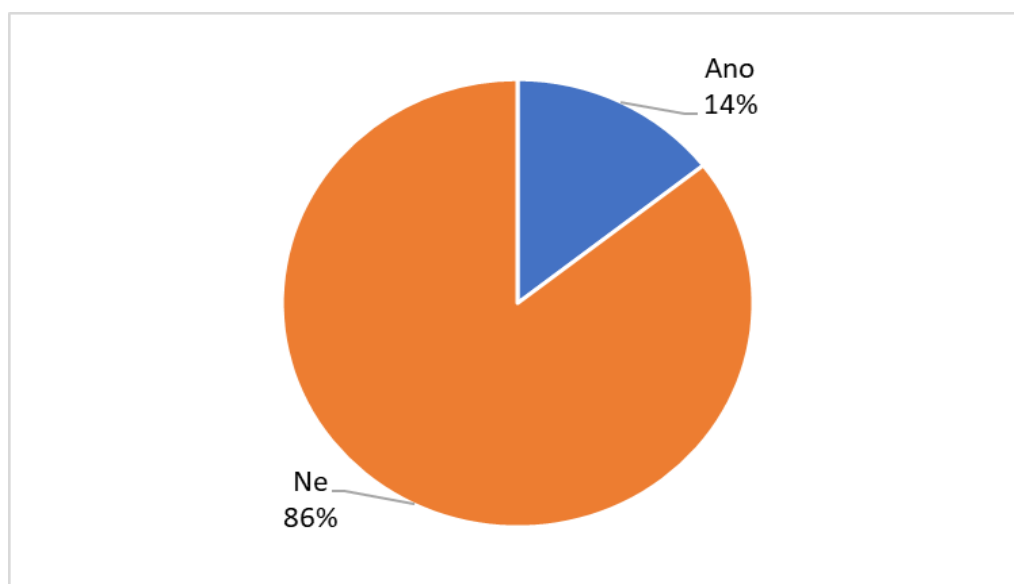
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Je Dentsu tvým prvním zaměstnavatelem?

Obrázek 13 zobrazuje četnost zaměstnavatelů u respondentů, tedy zda bylo Dentsu jejich prvním zaměstnavatelem či nikoliv. Pouze 14 % z respondentů odpovědělo, že je společnost Dentsu jeho prvním zaměstnavatelem. Číslo odpovídá 13 respozím oproti 76, ve kterých respondenti odpověděli, že Dentsu není jejich prvním zaměstnavatelem. Není překvapením, že žádný z respondentů, jehož prvním zaměstnavatelem je Dentsu, není starší 34 let.

Jedná se o poslední z identifikačních otázek, které charakterizují demografické údaje respondentů.

Obrázek 13: Četnost zaměstnavatelů

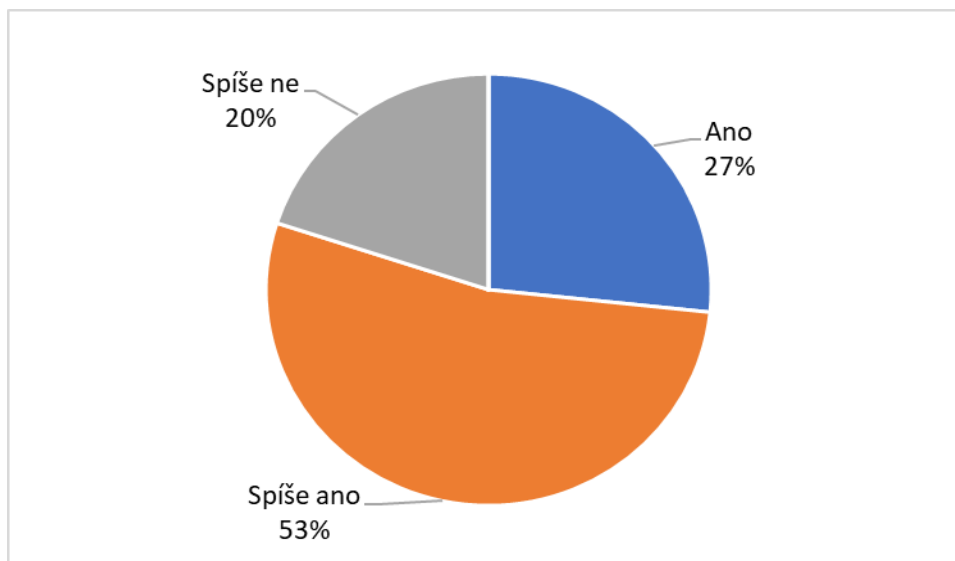


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jsi seznámen/a s vizí a hodnotami společnosti?

80 % (72 respondentů) odpovědělo „Ano“ či „Spíše ano“ na otázku, zda jsou seznámeni s vizí a hodnotami společnosti (Obrázek 13). Pouze 18 z nich (tedy 20 %) odpovědělo, že spíše seznámeni nejsou. Nikdo neodpověděl, že není seznámen s vizemi a hodnotami vůbec. Zajímavé je, že více než 30 % z respondentů, kteří odpověděli, že s vizemi a hodnotami spíše nejsou seznámeni, pracují ve společnosti 5-10 let. To je dlouhá doba v zaměstnání, aniž by člověk znal hodnotu své práci v celku společnosti. U těchto respondentů lze pozorovat věkové rozpětí od 30-40 let.

Obrázek 14: Seznámení s vizí a hodnotami společnosti

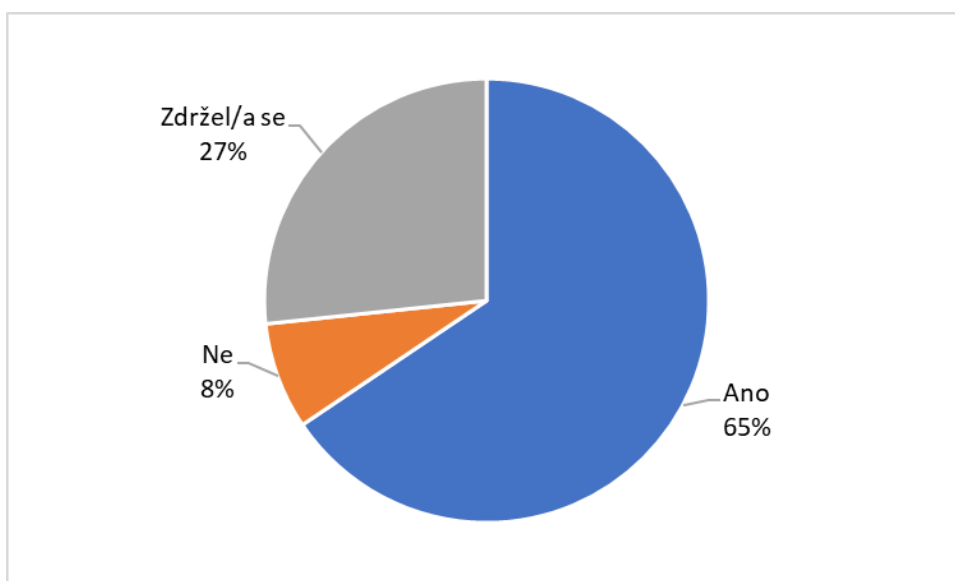


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Pokud jsi odpověděl/a ano (či spíše ano), jsi s nimi ztotožněn/a?

Cílem této otázky, znázorněné v Obrázku 15, bylo zjistit, zda zaměstnanci, kteří jsou s vizí a hodnotami společnosti seznámeni, je také žijí a vnímají jako vlastní. Jedná se o nejdůležitější aspekt, jelikož i když zaměstnanci jsou s vizí a hodnotami společnosti obeznámeni, reálně to neznamená nic, dokud s nimi nejsou ztotožněni. 65 % respondentů odpovědělo, že jsou s vizí a hodnotami ztotožněni. 27 % z nich (24 respondentů) se této otázky zdrželo. To přibližně odpovídá respondentům, kteří s vizí a hodnotami obeznámeni nejsou.

Obrázek 15: Ztotožnění s vizemi a hodnotami společnosti

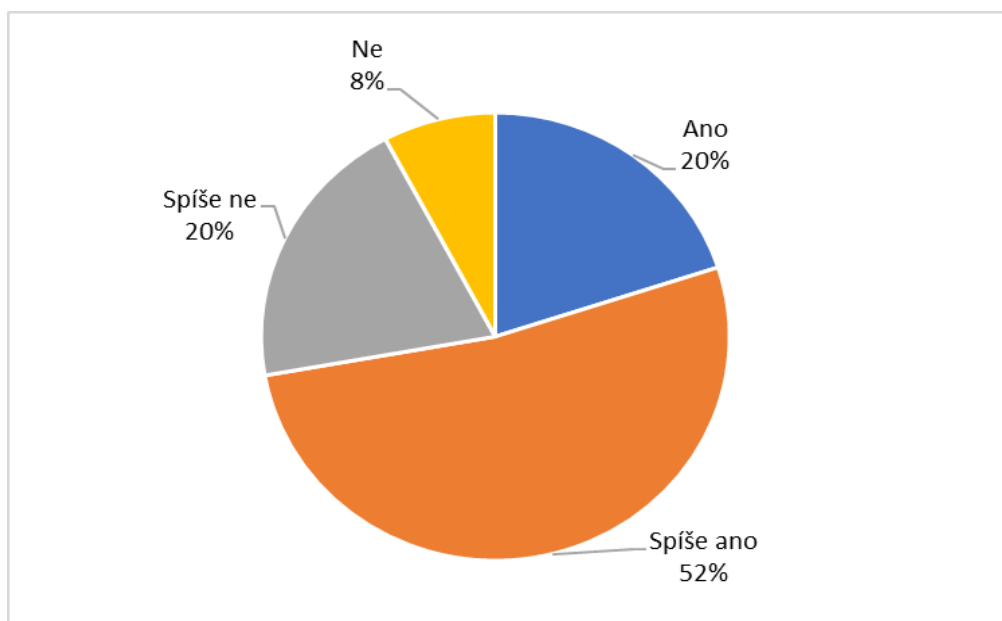


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Je pro tebe interní komunikace v Dentsu dostatečná?

Téma interní komunikace je v poslední době, kdy zaměstnanci kvůli pandemii Covid 19 převážně pracují z domova, velmi důležité. Z výsledků dotazníku (Obrázek 16) lze vidět, že 72 % respondentů jsou, nebo spíše jsou, s interní komunikací spokojeni – tedy je pro ně dostatečná. Nedostatečná, nebo spíše nedostatečná, je pro 28 % respondentů, což není nízká hodnota.

Obrázek 16: Interní komunikace ve společnosti

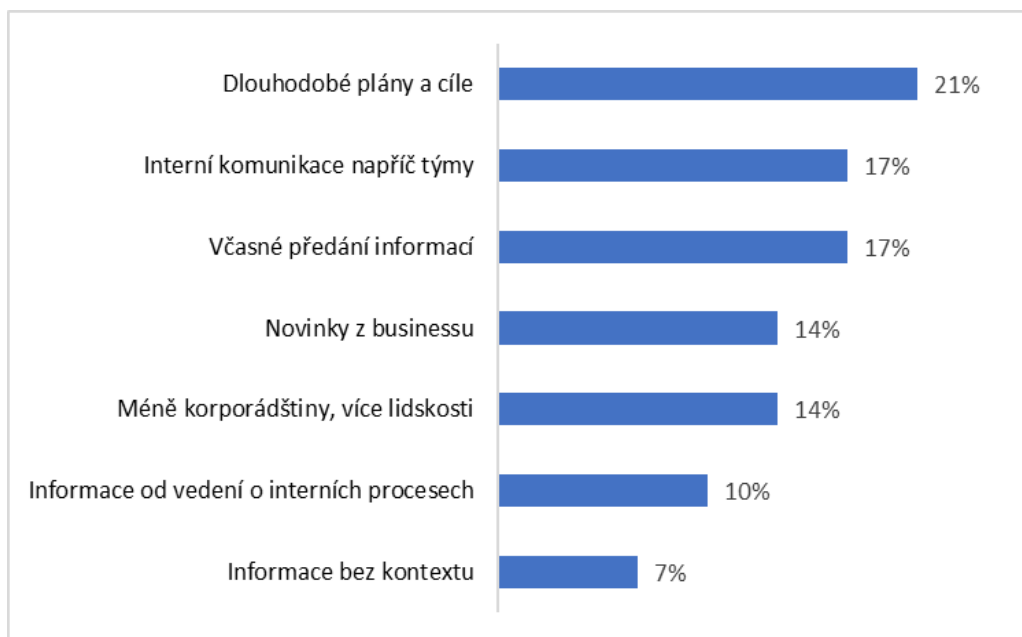


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Co konkrétně ti v interní komunikaci chybí?

Tato otázka měla otevřenou odpověď. Zodpovědělo ji 88 respondentů a 2 otázku přeskočili. Na obrázku 17 jsou graficky znázorněny nejčastější odpovědi, které respondenti uváděli jako největší nedostatky interní komunikace. Nejzřetelnějším nedostatkem, který se svou četností umístil na prvním místě jsou dlouhodobé plány a vize. Hned za nimi se nejčastěji objevovali komentáře související s nedostatečnou komunikací napříč jednotlivými týmy (předávání informací) a také včasná informovanost, která podle respondentů není zvládnutá. Další odpovědi, které nebyli už tak časté se vztahovali na chybějící novinky z oboru (např. vypsání tendry, změny apod.), nelibost korporátního ducha a více lidskosti, málo informací od vedení o změnách v interních procesech, ale také to, že podle nich je interní komunikace bez kontextu.

Obrázek 17: Nejčastější odpovědi související s nedostatky v komunikaci



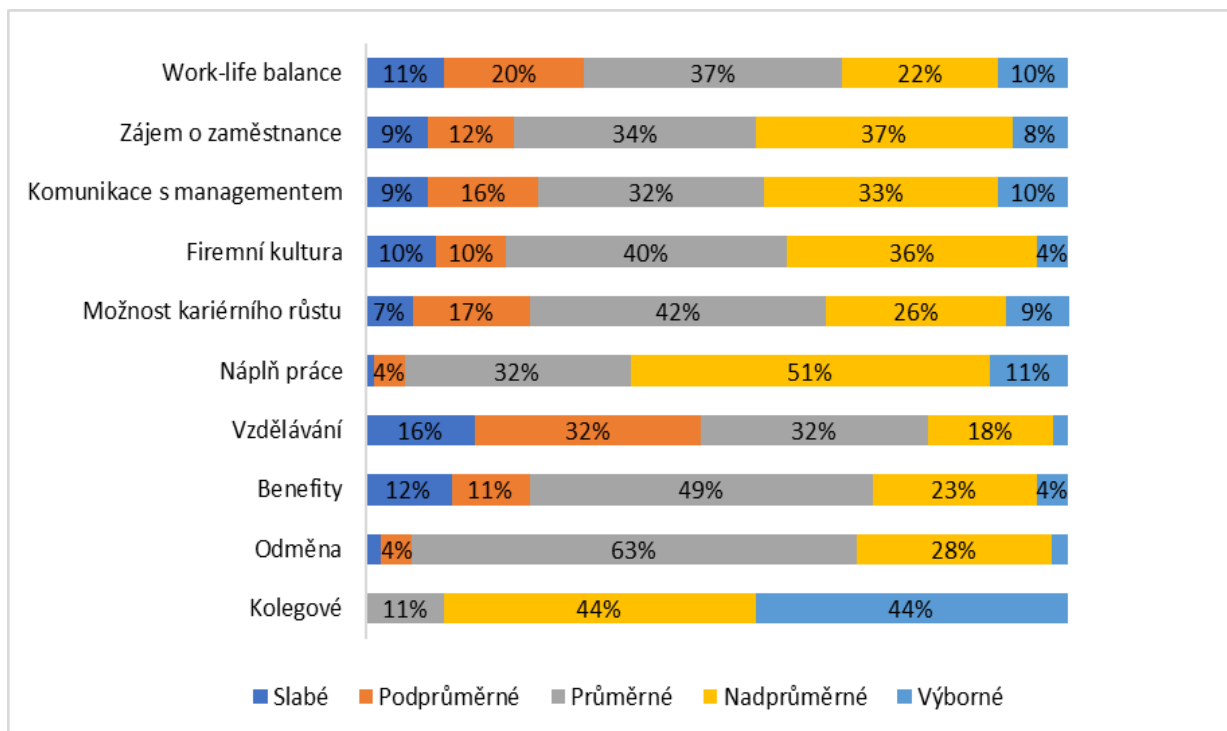
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Zhodnot' svou práci z pohledu těchto aspektů

Tato maticová otázka (Obrázek 18) se vztahovala k jednotlivým oblastem, které ovlivňují pracovní život zaměstnance a jsou nedílnou součástí interního budování značky zaměstnavatele. Z výsledků, které jsou znázorněny v obrázku 18 je možné vidět jasné rozdíly mezi oblastmi. Jednoznačně nejlépe vyšla otázka týkající se kolegů, kde 88 % respondentů zvolilo možnost výborné či nadprůměrné. Druhá výrazná oblast, která vyšla nad očekávání je otázka náplně práce. 51 % respondentů uvedlo, že jejich náplň práce je nadprůměrná a 11 % z nich pak zvolilo možnost „výborná“.

Naopak negativního výsledku dosáhla oblast vzdělávání, u které 16 % respondentů uvedlo možnost „slabé“ a 32 % „podprůměrné“. Pouze 19 % respondentů u oblasti vzdělávání dalo pozitivní volbu. Jedná se o nejhorší výsledek této maticové otázky. Negativní výsledek oblasti vzdělávání poskytuje společnosti výzvu ke změně a zlepšení. Celkem překvapivý výsledek také zaznamenala oblast odměňování. 63 % respondentů uvedlo odměnu ve společnosti jako průměrnou, pouze 4 % podprůměrnou a 1 % jako slabou. Respondenti, kteří odpověděli negativně (tj. 6 respondentů) jsou do věku 34 let, jsou to zaměstnanci a společnost je jejich prvním zaměstnavatelem. Není překvapením, že 77 % respondentů, kteří vnímají negativně oblast komunikace s managementem odpověděli také v předchozí otázce nespokojenost s interní komunikací celkově.

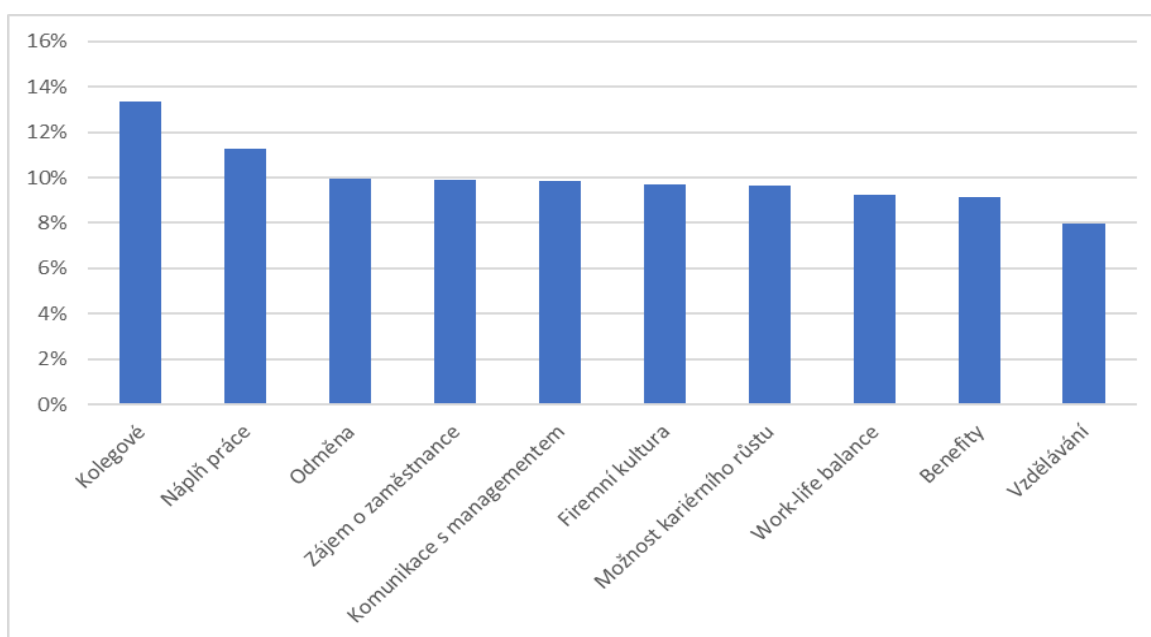
Obrázek 18: Zhodnocení práce z pohledů vybraných aspektů



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 19 jsou znázorněny výsledky šetření od nejlépe hodnocených po ty nejhůře vyhodnocené oblasti. Jednotlivým kategoriím (slabé až výborné) byly přiřazeny body od 1-5 a ty vynásobeny počtem respondentů, kteří odpověděli danou variantu a byl vytvořen průměr.

Obrázek 19: Vyhodnocení aspektů práce sestupně od nejlépe hodnocených

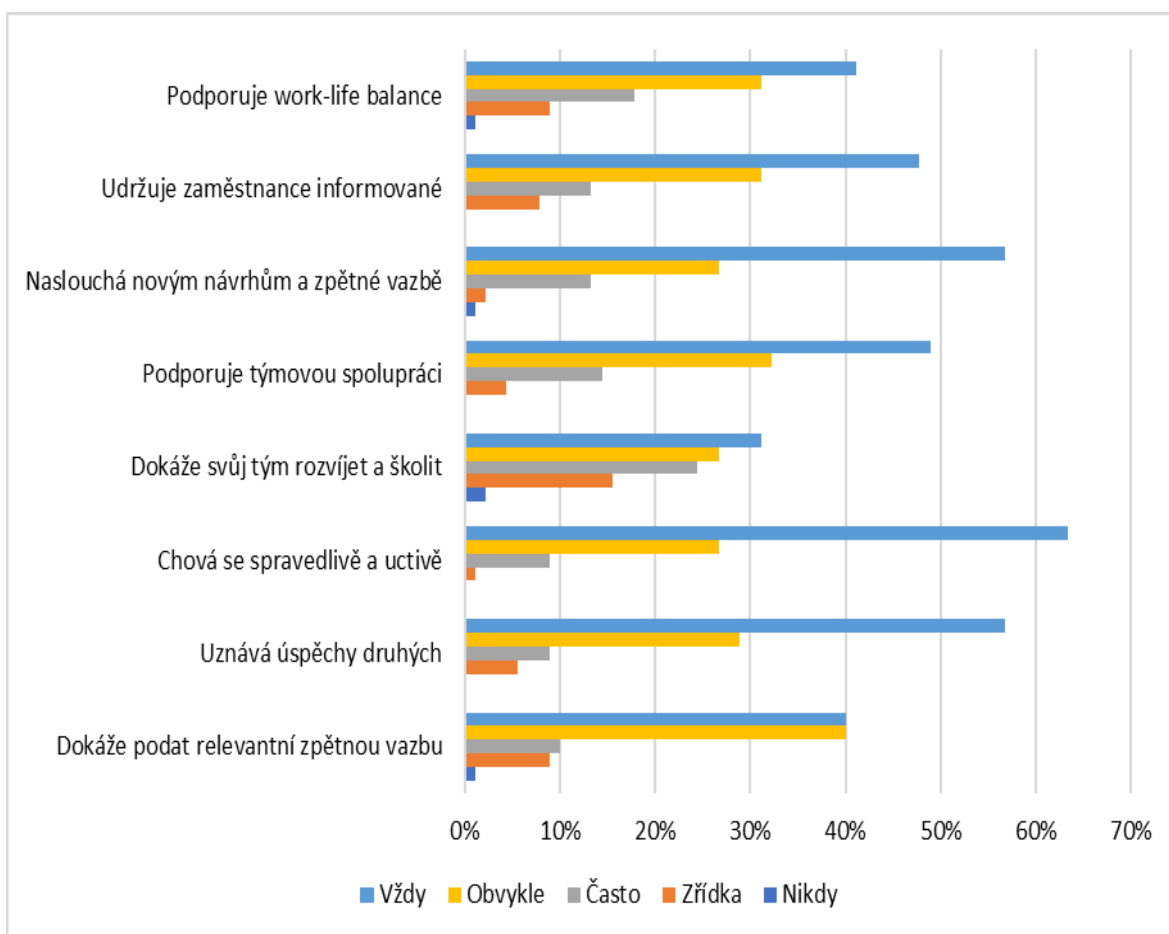


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Zhodnot' svého přímého nadřízeného

Tato otázka (Obrázek 20) se zaměřuje na dovednosti přímého nadřízeného ve vedení svého týmu a potenciálních talentů. Výsledky respondentů vyšly nad očekávání dobře. Většina oblastí byla hodnocena jako nadprůměrná. S nejhorším výsledkem dopadla oblast rozvoje týmu (otázka: dokáže svůj tým rozvíjet a školit), kde 42 % respondentů zvolilo možnost průměrnou až podprůměrnou.

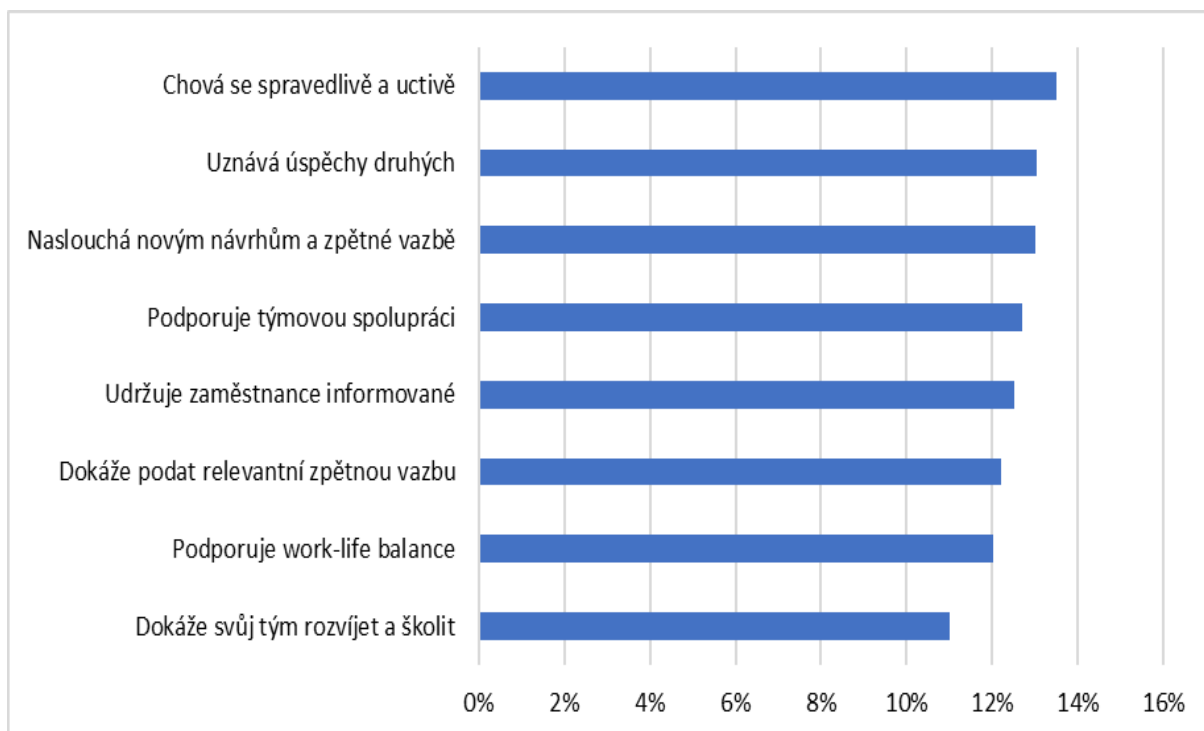
Obrázek 20: Zhodnocení přímého nadřízeného z pohledu vybraných aspektů



Zdroj: vlastní zpracování

V obrázku 21 jsou znázorněny výsledky jednotlivých oblastí sestupně od nejlepších. Nejlépe hodnocená byla oblast úcty nadřízeného k zaměstnancům a také uznání za jejich úspěchy. Naopak jak už bylo zmíněno, kategorie s nejhorším výsledkem je rozvoj týmu a work-life balance. Work-life balance, jakožto skloubení osobního s pracovním životem, je obecně v agenturách náročné. Z dostupných informací a zkušeností autorky této práce, lze zobecnit tvrzení, že práce v agentuře je velmi náročná a work-life balance nemá spousta zaměstnanců.

Obrázek 21: Vyhodnocení práce nadřazeného sestupně od nejlepších výsledků



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Které z těchto faktorů tě nejvíce motivují? (vyber max. 3 možnosti)

V této otázce měli respondenti možnost vybrat maximálně tři možné motivátory, které jsou pro ně nejrelevantnější. Na výběr byla také možnost napsat jinou odpověď, která nebyla přednastavená. Žádný z respondentů tuto možnost nevyužilo, všichni našli potřebné motivátory ve výběru. Otázku zodpověděli všichni respondenti, nikdo nepřeskočil.

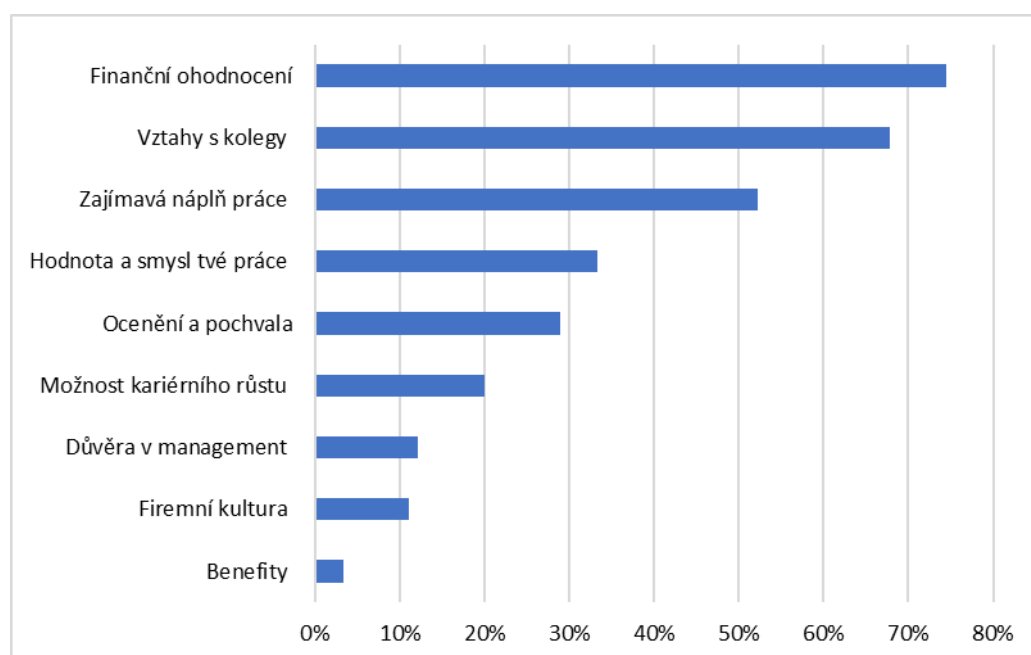
Není překvapením, že jako jeden z největších pracovních motivátorů bylo u 74 % respondentů zvoleno finanční ohodnocení, tedy mzda. Je ovšem zajímavé, že skoro 70 % respondentů zvolilo odměnu jako průměrnou až slabou v jedné z předchozích otázek. Na základě informací společnosti je také nedostatečná odměna nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců v roce 2020. Celkem 23 respondentů z 90 nezvolilo mzdu jako jejich motivační nástroj. Ani jeden z těchto respondentů nevybral ani možnost benefitů, jako motivátor. Naopak všichni zvolili nehmotné nástroje, a to zajímavá náplň práce, pochvala, kolegové a hodnota jejich práce.

Druhou výraznou oblastí, která je u respondentů výrazná jsou vztahy s kolegy. Tuto možnost zvolilo 67 % respondentů. Výsledky jsou v souladu s otázkou č. 10, kde aspekt dobrých kolegů vyšla jako nejlépe hodnocená ve vztahu k práci respondentů. Na základě

toho lze tedy říci, že nábor kolegů do týmu je úspěšný a HR oddělení se daří hledat zaměstnance, kteří do týmu dobře zapadnou.

Nejméně bodů získala oblast benefitů, kterou zvolili pouze 3 respondenti (3 %). Benefitů pro respondenty zobecněně nejsou motivačním faktorem. Mezi nejméně hodnocené faktory patří také firemní kultura (11 %) a důvěra v management (11 %).

Obrázek 22: Motivační faktory zaměstnanců

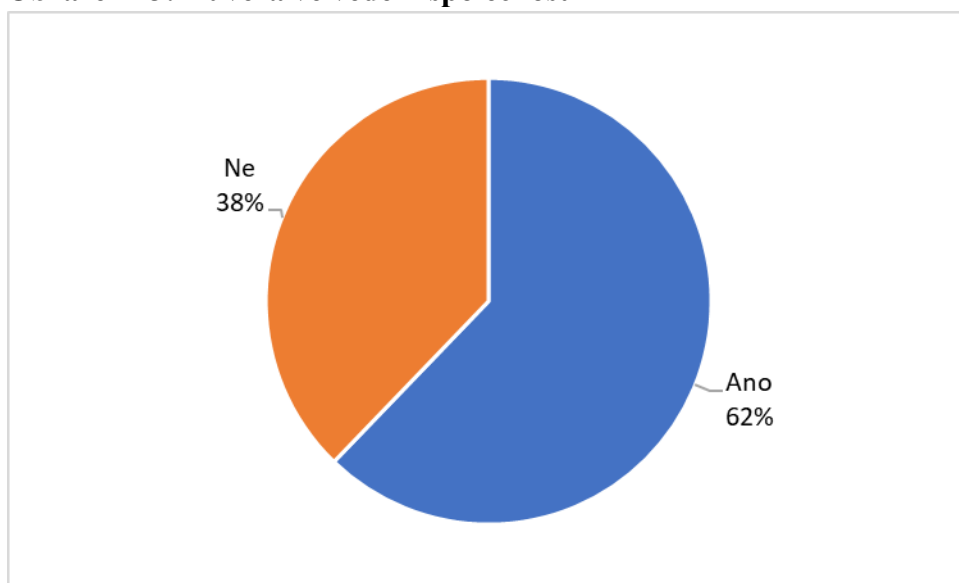


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Důvěřuješ vedení Dentsu?

Otázka zaměřená na důvěru ve vedení byla zvolena záměrně kvůli porovnání s předchozími dotazníky spokojenosti (poslední v říjnu 2020). Téma důvěry ve vedení v minulých letech zaznamenávalo u zaměstnanců velký propad a známky spíše nedůvěry. V šetření pro účely této práce se neprojevily velké změny, i když se vedení stále snaží situaci zlepšovat. To, že 38 % respondentů odpovědělo, že nemá důvěru ve vedení společnosti, je špatné (Obrázek 23). Konkrétně tuto možnost zvolilo 34 respondentů z 90. Respondenti, kteří ve vedení nevěří, souběžně také hodnotili jako podprůměrnou až slabou komunikaci managementu. Zajímavé je, že 53 % z nich jsou manažeři, kteří vedou tým.

Obrázek 23: Důvěra ve vedení společnosti

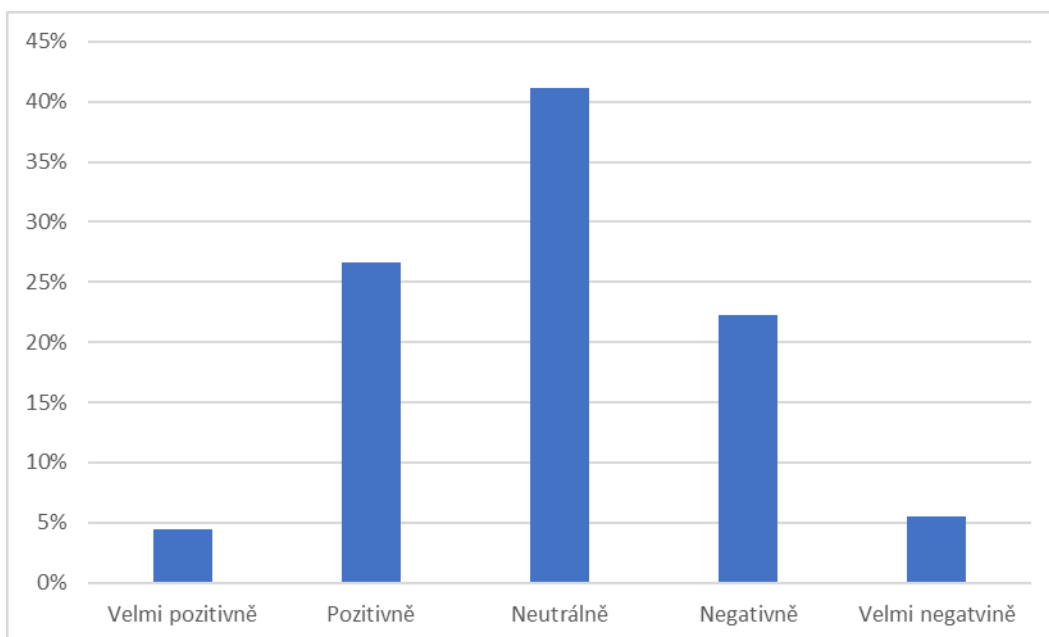


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jak vnímáš celkovou atmosféru v Dentsu?

V otázce zaměřené na atmosféru ve společnosti má největší zastoupení neutrální odpověď (41 %). Pouze 4 respondenti jsou pak rozhodující u dvou opačných odpovědí, a to té pozitivní (27 %) a negativní (22 %). Rozdíl u výsledků této otázky je opravdu značný a ukazuje na propad ve vnímání atmosféry. Tyto výsledky určitě nejsou pozitivní a dle názoru autorky jsou značně ovlivněny situací ohledně nákazy Covid-19.

Obrázek 24: Atmosféra ve společnosti

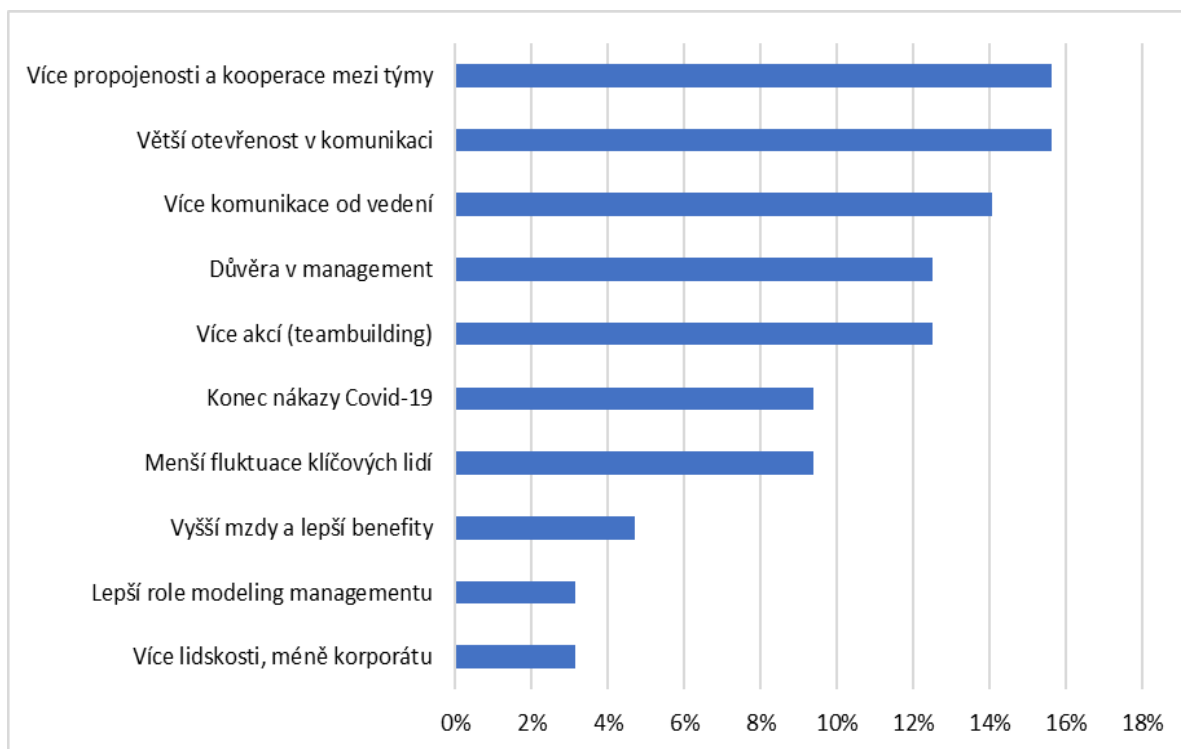


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Co by dle tvého názoru pomohlo ke zlepšení atmosféry v Dentsu?

Otevřenou otázku týkající se zlepšení atmosféry ve společnosti uvedlo 88 respondentů, pouze 2 respondenti nevyplnili a otázku přeskočili. Rozhodně nejvýraznější a nejčastější odpovědi byly spojené s propojeností a spoluprací mezi jednotlivými týmy, a také větší otevřenost v komunikaci vedení, viditelné v Obrázku 25. Na třetím místě v otázce č. 15 se umístila odpověď související s četností komunikace směrem od vedení, tedy jinými slovy – respondenti by chtěli, aby vedení více komunikovalo. Je jisté, že téma komunikace mezi respondenty tohoto dotazníku velmi rezonuje, a i když se vedení snaží díky nákaze Covid-19 strategii komunikace měnit, a hlavně zvyšovat frekvenci komunikace, stále to pro zaměstnance není dostatečné. Někteří respondenti vidí progres v častější komunikaci a snaze vedení se zlepšovat, avšak chybí jim jasný kontext, a hlavně otevřenost při komunikaci na zaměstnance. Toto je úzce spojeno s fluktuací klíčových manažerských zaměstnanců jejichž odchod nebyl vždy otevřeně komunikován. V odpovědích byla také často (u 13 % komentářů) zmiňována potřeba neformálních akcí nebo teambuildingů, které by utužovaly vztahy a propojovaly zaměstnance. Nemožnost organizace těchto akcí je samozřejmě daná aktuální situací ohledně nákazy Covid-19, která všechny zaměstnance odsoudila k práci z domova

Obrázek 25: Nejčastější názory na zlepšení atmosféry ve společnosti



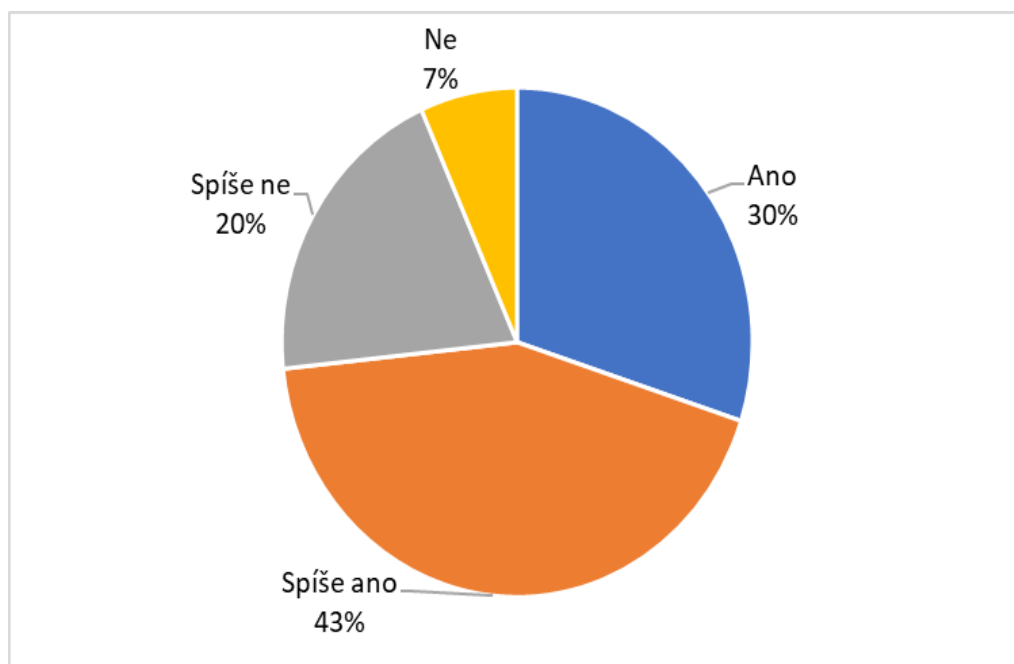
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Chceš v Dentsu pracovat i v budoucnu?

Cílem poslední otázky dotazníkového šetření (Obrázek 26) bylo zjistit, kolik z respondentů uvažuje o odchodu ze společnosti. 27 % z nich o odchodu uvažuje a 73 % neuvažuje či spíše neuvažuje. 27 %, tj 24 respondentů, není zrovna malé číslo. Lze předpokládat, že situace ohledně Covidu-19 změnilo spoustu věcí a zaměstnanci jsou spokojeni méně. Přeci jenom je to výzva jak pro zaměstnance, tak ještě více pro jejich manažery zajistit, aby vše fungovalo, jak má.

Dalo se očekávat, že lidé, kteří na tuto otázku odpověděli „ne“ či „spíše ne“ budou odpovídat negativně i na zbylé části dotazníku, což se potvrdilo. V interpretaci výsledků je nejvýraznější velmi negativní pohled na atmosféru ve společnosti a důvěru ve vedení, ve které tito respondenti nevěří.

Obrázek 26: Respondenti, kteří by chtěli v Dentsu pracovat i v budoucnu



Zdroj: vlastní zpracování

5. Zhodnocení výsledků a doporučení

5.1. Zhodnocení výsledků

Z výsledků, které byly na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve společnosti Dentsu Czech Republic s.r.o. zjištěny, lze říci, že jsou činnosti budování značky zaměstnavatele na dobré úrovni. Nicméně v některých oblastech velmi rezonuje prostor pro zlepšení.

Oblasti s potenciálem ke zlepšení:

- Externí komunikace a nedostatečná propagace značky
- Nedostatečná komunikace a otevřenost ze strany vedení
- Nedostatečné propojení mezi jednotlivými týmy
- Poskytnutí více vzdělávacích aktivit a rozvoje pro zaměstnance
- Důvěra ve vedení společnosti
- Atmosféra ve společnosti
- Work-life balance

V rámci externího budování značky zaměstnavatele bylo díky zúčastněnému pozorování zjištěno, že komunikace směrem k veřejnosti je na velmi nízké úrovni. Jako velmi podstatný nedostatek autorka vidí chybějící obsah na webových stránkách a sociálních sítích. Společnost sice využívá kariérní stránky na portálu Welcome to the Jungle, ale ty nenahradí prostor pro sdílení obsahu dění ve společnosti, novinkám v oboru či vyhraných cenách. V případě nepřítomnosti firemního webu mohou tuto úlohu nahradit sociální sítě typu Facebook, Instagram či LinkedIn, ale ani na těchto sítích není společnost aktivní. Tomu poukazuje i fakt, že poslední příspěvek na Facebooku byl sdílen před 3 měsíci od dokončení této práce. Instagramový účet Dentsu sice existuje, ale netvoří ho ani jeden příspěvek. Na webových stránkách se nachází pouze kontaktní údaje a základní přehled dceřiných firem. Tyto údaje jsou ovšem zastaralé, na webových stránkách se zobrazuje stále původní název společnosti, který byl na podzim roku 2020 změněn.

Dotazníkovým šetřením autorka identifikovala několik oblastí interního budování značky zaměstnavatele, u kterých byly zjištěny nedostatky. Prvním z nich je oblast komunikace, která u respondentů velmi rezonovala. Nejenom, že nejsou

spokojeni s četností komunikace směrem od vedení (odpovědělo 28 % respondentů), ale zejména pociťují nedostatek dlouhodobého plánu a cíle, kterým by komunikace směřovala. Druhou rovinou je absence otevřenosti v komunikaci. Respondenti mají pocit, že vedení nekomunikuje všechny změny pravdivě se všemi skutečnostmi a proměnnými. To je velmi aktuální zejména v době sběru dat, kdy ze společnosti odchází větší množství vedoucích zaměstnanců a nejenom jejich podřízení to vnímají jako nedostatečně komunikované.

Nedostatečné propojení mezi jednotlivými týmy je ve společnosti vnímáno již delší dobu. Na tento nedostatek odkazuje otevřená otázka v dotazníkovém šetření č. 15. Původem tohoto zdroje špatné atmosféry ve firmě bude jednoznačně nedávná akvizice několika firem a také velká diverzita mezi zaměstnanci. Neutrální až velmi negativní atmosféru ve společnosti vnímá 70 % respondentů. Diverzita je sice velmi přínosná a zajímavá, ovšem na druhou stranu se mezi sebou potkávají typově velmi odlišné osobnosti. Je to zjevné už z rozložení dvou protipólů, a to plánování online kampaní a těch tradičních. V obou oblastech pracují zcela odlišní lidé, kteří mohou mít problém se vzájemným porozuměním.

Dalším zjištěným nedostatkem je možnost vzdělávání, kterou jako nedostatečnou až neutrální hodnotí 80 % respondentů. Díky tomu, že byli zaměstnanci kvůli nákaze Covid-19 posláni plošně do práce z domu, velká část aktivit zcela zmizela. Některé workshopy či semináře se přesunuly do online prostředí, ale minimum z nich. Za rok 2020 se do online prostředí přesunuly pouze tři školení v rámci oblasti vzdělávání Campus. Ovšem další workshopy či semináře se již neplánovaly a také zanikla manažerská akademie, Knowledge Club a samozřejmě Stínování. Jediné, co zůstává nezměněno je strategie Skill-Academy, tedy osobnostní vzdělávání na online platformách pro každého a odkudkoliv. Dle výsledků v dotazníkovém šetření (otázka č. 10) je vidět u respondentů velký nedostatek. Na to se také pojí otázka č. 11, která měla za cíl zhodnotit manažerské dovednosti nadřízených zaměstnanců. Jak je v grafu patrné, nejhorší hodnocenou oblastí je rozvoj a vzdělávání.

Poslední zmapovanou oblastí, která v dotazníkovém šetření vyšla podprůměrně (68 % respondentů), je work-life balance. Česky lze přeložit jako oddělení pracovního života od toho osobního. Situaci nepřispívá ani permanentní

práce z domova, která jistě pracovní a osobní stránku života velmi stírá. Je patrné, že zaměstnanci potřebují jasně daná pravidla, jak tuto oblast u nich podpořit. Z výsledků otevřené otázky č. 11, které jsou vyobrazeny v Obrázku 21 lze říci, že zaměstnancům chybí zejména podpora svého nadřízeného v této oblasti.

5.2. Návrhy na zlepšení

5.2.1. Externí komunikace

Prvním krokem, ke zlepšení externí komunikace je bezesporu větší aktivita na všech webových platformách a sociálních sítích. Z teoretický východisek bylo zjištěno, že až 75 % uchazečů o zaměstnání si před žádostí o práci nejprve prohlédne kariérní stránky, sociální sítě a recenze na zaměstnavatele, než pošle svůj životopis (Wardell, 2018). To je opravdu vysoké procento, které může neaktivita v této oblasti negativně ovlivnit, aby svůj životopis do společnosti ani neposlali. V této době, kdy je na mediálním trhu velká nouze o kandidáty, je toto rozhodujícím faktorem.

Autorka doporučuje se nejprve zaměřit na sociální sítě. Na Facebooku již existuje firemní stránka společnosti, ale s minimem příspěvků. Pro budování značky zaměstnavatele je důležité poskytovat obsah, díky kterému si potenciální kandidát dokáže představit, co se ve firmě děje a jací jsou jejich zaměstnanci. Facebook je ideální pro sdílení firemních úspěchů, novinek v oblasti či vytváření vzdělávacích akcí. Na této platformě je také velký potenciál k náboru nových zaměstnanců, tedy vytváření inzercí. Trendovou a progresivní záležitostí, která na trhu ještě rozhodně není běžná a dokáže zaujmout zajímavé množství kandidátů, je natočení videa místo klasického inzerátu. V nejlepším případě by toto video měl natočit samotný tým, do kterého se hledá nový kolega. Ten pak může takto virtuálně poznat potenciální spolupracovníky a také prostředí firmy. V této době, kdy všichni pracují z domova je to náročnější na technické provedení, ale i kdyby se členové týmu měly natočit samostatně a následně se video sestříhalo, jedná se o netradiční způsob nabírání nových zaměstnanců, který v této době, kdy se každá firma snaží zaujmout, funguje.

Dalším krokem, který zasáhne zejména mladší jednotlivce je Instagram. Tato platforma je ideální na sdílení příběhů zaměstnanců, rozhovorů, fotografie či videa z firemních akcí, o pracovním prostředí, firemní kultuře, vyhraných cenách za nejlepší kampaně apod. Obsahy jdou vyšperkovat i přidáním hlasování či kvízem.

Zkrátka jde o neformální budování značky, kde potenciální kandidát pozná firmu i když v ní nepracuje. Na obou sociálních platformách je důležité udržet různorodost v obsahu. Je doporučeno vytvořit plán komunikace, kdy alespoň 1x měsíčně bude sdílen obsah na jedné ze sociálních sítí.

Dentsu sice disponuje svými webovými stránkami, ale bez jakéhokoli obsahu. Autorka doporučuje zpracovat na grafické stránce, kterou jim mohou poskytnout sami zaměstnanci, kteří se profesionálně věnují grafice a tvorbě webových stránek. Tito specialisté by mohli také vytvořit celý koncept a obsahovou stránku firemního webu. Obsahem by určitě mělo být obecné seznámení s firmou, tedy co dělá, kdo jsou jejími klienty, v kolika zemích kooperuje apod. Po tomto nezbytném základu mohou vzniknout sekce jako je kariérní stránka, strategie a vize značky, kontakty, případové studie nejlepších prací a výsledků na klientech, či medailonky vedení.

Příležitostí, jak a kde úspěšně propagovat společnost Dentsu jako zdravého a přátelského zaměstnavatele je opravdu hodně. Jakmile budou pokryty sociální sítě a webové stránky, jakožto základ, je možné se zaměřit na další platformy. Určitě velmi zajímavé by bylo vytvoření firemního blogu či podcastu, některé firmy mají vlastní playlisty na Spotify. Jak již bylo zmíněno, cest je mnoho a je zcela jasné, že je potřeba mít na tvoření externí značky vyčleněného zaměstnance (jelikož HR ani jiné oddělení na to nemá kapacity), který se tomu bude věnovat a bude tvořit směr a strategii komunikace. V tuto chvíli takový zaměstnanec v Dentsu není, a proto se nic z výše doporučeného neděje. V případě, že by se zaměstnal nový zaměstnanec na pozici PR Specialist, odhadovaná mzda by byla 40.000 Kč hrubého měsíčně. Částka vychází z průměrných mezd roku 2020 srovnávané na portálu platy.cz.

5.2.2. Interní komunikace a otevřenost vedení

Interní komunikace je ve společnosti velkým tématem, což lze interpretovat i díky dotazníkovému šetření. Mnohem větší důraz se na interní komunikaci, zejména od vedení, začal klást právě s přechodem na práci z domova, kdy ji zaměstnanci požadují mnohem častěji. Zaměstnanci nemají možnost se potkávat v kuchyňkách, na společných akcích či schůzkách a sdělovat si aktuální dění. Přeci jenom při virtuálních schůzkách se čas využívá mnohem efektivněji a často se vypouští osobní konverzace, jak se člověk má, jak se cítí.

I když se za poslední rok interní komunikace velmi změnila, zvýšil se počet kanálů komunikace i četnost sdělení, pro respondenty to stejně není dostatečné. Chybí jim ucelený plán komunikace a jasně daná strategie, komunikace mezi týmy a včasné předávání informací. K poslednímu bodu často dochází kvůli komunikačnímu šumu a rychlostí předávání nepotvrzených informací. Praxe ve společnosti je taková, že se management usnese na určitých změnách a následná informace do týmů má jít prostřednictvím manažerů. Ovšem problém nastává, když někteří manažeři podají informaci špatně či v upraveném znění, nebo ji někdy nepodají zaměstnancům vůbec. Z tohoto důvodu se stává, že někteří zaměstnanci jsou informováni a někteří ne. Proto autorka navrhuje sdílet zápis z porad, či ještě lépe video záznam, kde vybraní členové managementu shrnou novinky a důležité informace, které byly rozhodnuty. Tak se informace dostanou ke všem stejným způsobem a ve stejném znění. Aspektem, který s tímto souvisí je včasná informovanost od vedení. Podle respondentů se stává, že se danou a správnou informací dozví až ve chvíli, kdy se komunikačním šumem dostane do celé firmy od nepovolaných osob. V této chvíli se samozřejmě spousta informací začne překrucovat a zaměstnanci si na ni udělají názor, i když neví konkrétní informace. Z toho důvodu je důležité, aby vedení podávalo informace včas a jako první zdroj.

Potřeba jasného plánu a strategie vyplývá z faktu, že dosud nebyla stanovena pravidelnost komunikace. Jediným pravidelným kanálem je HR Newsletter, který vychází vždy první pondělí v měsíci. Ostatní informace se vždy komunikují podle potřeby. Nenadále informace, budou samozřejmě přicházet i nadále a budou se komunikovat ad hoc. Ostatním by ale bylo dobré dát nějakou periodicitu.

K tématu přenosu informací se pojí také velmi často zmiňovaná otevřenost vedení v komunikaci. Zaměstnanci mají pocit, že sdělování informací jsou jen prázdná slova a fráze, ve kterých nevidí otevřenost. V tomto případě by vedení mělo zapomenout na korporátní fráze a říci vše tak, jak to opravdu je. Autorka by vedení doporučila ukázat zaměstnancům svou osobností stránku, ne pouze pracovní a ku příkladu natočit video-pozdrav ze své domácnosti, se svou rodinou, mazlíčkem nebo při svém koníčku. Zaměstnanci se tím dostanou ke členům vedení blíže, více jim porozumí, budou s nimi sympatizovat.

5.2.3. Online vzdělávací program a rozvoj

Jak již bylo zmíněno ve výsledcích průzkumu, většina vzdělávacích platforem a aktivit, které do doby, kdy všichni pracovali z kanceláří fungovaly, byly díky práci z domova nemožné. Proběhly pouze již naplánovaná školení a přesunuly se do online prostředí. V tuto chvíli, asi rok po započetí pandemie Covid-19, není nastavena žádná strategie přesunutí vzdělávání online. Z toho důvodu se také vzdělávání řadí až na poslední místo v hodnocení práce respondentů. Tedy ze všech stanovených aspektů práce vyšlo jako nejhůře hodnocené.

Autorka doporučuje vytvoření strategie pro online vzdělávání. Za poslední rok bylo na mnoha příkladech ukázáno, že i online mohou věci dobře fungovat. Program Knowledge Club, který byl zaměstnanci nadmíru dobře hodnocen, proběhl naposledy v srpnu 2020, tedy 7 měsíců neproběhl. Bylo zvykem, že dříve Knowledge Club proběhl každý měsíc a hostil nejzajímavější osobnosti, ať už z oblasti médií a marketingu, tak osoby se zajímavým příběhem. Tato zajímavá motivační a vzdělávací platforma je velmi snadno aplikovatelná v digitálním prostředí. Vybraný host se připojí online, společně s ním i zaměstnanci, které téma zajímá a prezentovat svůj příběh může stejným způsobem. Rozhodně se prezentátoři nesetkávají s takovou interakcí od diváků, nevidí jim do tváří, neslyší jejich smích apod. To jsou nevýhody pro prezentátora, avšak pro zaměstnance to má velké výhody. Mohou se připojit odkudkoliv, mohou se dívat s rodinou či přáteli, z výstupu se může pořídit záznam a mohou si ho pustit zpětně i zaměstnanci, kteří se nemohli zúčastnit. V případě, že společnost šetří a nemůže si nyní dovolit zvat zajímavé hosty, kterým musí zaplatit určitý obnos, zajisté má ve svých řadách zajímavé osobnosti, které dokázaly něco ohromného a mají k tomu ostatním co říci. Jelikož v dnešní době jsou pro všechny generace velkým hitem podcasty, je možné tyto setkání uskutečnit jako rádiovou show. To znamená interaktivní podcast, kde mohou účastníci reagovat. Mluvený záznam je pak uložený v kanálu, který si Dentsu může vytvořit svůj přes jakéhokoliv podcastového poskytovatele. Knowledge Club bylo zvykem pořádat vždy třetí čtvrtek v měsíci, toto pravidlo by mohlo být ponecháno. V případě, že společnost nechce do aktivity investovat peníze, HR oddělení vytipuje prezentátory z řad zajímavých zaměstnanců. A to nejméně na tři měsíce dopředu. V takovém případě, by tato aktivita nestála firmu nic. V případě možnosti uvolnění financí pro platformu

Knowledge Club, by se stanovil rozpočet a dle něho by se vybrali hosté. Finanční ohodnocení externích hostů se dle zkušeností autorky pohybuje od 10.000 Kč – 50.000 Kč. Ideální variantou by tedy byla kombinace interních i externích hostů.

Skill Academy je jedinou online přístupnou platformou vzdělávání zahrnující jako hlavní zdroj LinkedIn Learning. I když zaměstnanci mají možnost se na platformu zdarma přihlásit a vybrat si z velmi širokého portfolia vzdělávacích programů od těch největších osobností v různých oborech, tuto možnost ze stávajících zaměstnanců využilo pouze 20 % z nich. Autorka to připisuje nedostatečné reklamě a připomínání zaměstnancům. Důvodem také může být velmi rozsáhlá knihovna dostupných školení, které jsou pouze v anglickém jazyce a zaměstnanec si nedovede vybrat kvalitní školení. V tomto ohledu by mohlo pomoci, kdyby HR či zaměstnanec zodpovědný za vzdělávání každý měsíc, či jinou určenou periodicitu, doporučil jedno z vybraných kurzů, které absolvuje a případně popsal jeho obecná témata. Ideální komunikační sítí by mohl být HR Newsletter, kde už nyní existuje rubrika „kde se vzdělávat“.

Mezi zaměstnanci se nachází několik velmi zajímavých osobností, kteří jsou ve své oblasti uznávanými osobami a jsou opravdovými experty v dané oblasti. To je velký nevyužitý potenciál, který by se dal zhodnotit formou mentoringu nebo coachingu ostatních zaměstnanců. Prvním krokem by bylo zmapovat potenciální mentory, kteří by byli ochotni do programu svůj čas investovat. Poté se určí časová dotace a periodicitu setkávání mentora s mentee, stanoví se základní pravidla a koncept vyhodnocování úspěšnosti. Mentoringový program by zaměstnancům mohl pomoci v budování jejich kariéry a získávání inspirace. Z programu mohou těžit všichni účastníci, jak mentoři, tak mentees. Návrhem by mohl být půl roční program během kterého by proběhlo 12 hodin mentoringu. Schůzky by se odehrávaly jednou za dva týdny, vždy na 1 hodinu. Na začátku programu si mentee nastaví kariérní cíle, se kterými mu bude mentor pomáhat. Na schůzky by se měli mentee vždy důkladně připravit a mít na mentora připravené otázky. Zpravidla by nadpoloviční většinu času na schůzce měl mluvit mentee. Program by stál pouze čas účastníků a koordinačního týmu, kterým by bylo HR oddělení.

Společnosti Dentsu dle autorky této práce chybí zejména konkrétní strategie a cíl vzdělávacích programů. Prvním krokem k úspěšné strategii by mělo být

zmapování potřeb zaměstnanců a jejich manažerů. Dle těchto potřeb, které by měly být mixem tvrdých a měkkých kompetencí se nastaví vzdělávací harmonogram sestavený z interních i externích trenérů. Tyto potřeby se nejlépe zjišťují technikou focus group, kdy nejprve pozveme manažery týmů, aby zhodnotili potřeby týmu jako celku. V druhé části se pak pozvou ke společné debatě zaměstnanci, aby mohli diskutovat a navrhnout další vzdělávací témata jako jednotlivci. Dle těchto požadavků se vytvoří plán, který bude pokrývat co nejvíce možných požadavků. Pravidelnost školení, workshopů a webinářů by měla být minimálně 1x měsíčně.

5.2.4. Větší propojenost mezi jednotlivými týmy

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkovou atmosféru ve společnosti by zlepšila větší propojenost a kooperace mezi jednotlivými týmy. Zároveň jako jeden z největších motivátorů zaměstnanců jsou právě kolegové. Tento nedostatek vychází z velké diverzity zaměstnanců, nedávné akvizici a nedostatečné komunikaci a stmelování vztahů spolupracovníků mezi týmy.

Dnešní doba je v propojenosti mezi zaměstnanci mnohem více negativní, než bývala v době před nákazou Covid-19. V kancelářích zaměstnanec mohl potkat spoustu kolegů, kteří s ním úzce nespolečně pracují a popovídat si nezávazně na chodbě. Nyní už tato možnost není, a proto se tito lidé nepotkají a nejsou v žádném společném kontaktu. Jedno z řešení, které by tuto potřebu mohl pokrýt jsou vzdělávací semináře, kde se lidé přihlašují nezávazně na svůj tým a potkají se tam tak s kolegy z jiných týmů, se kterými by se jinak nepotkali. Vzdělávací workshopy zaměřené na měkké dovednosti také často bývají interaktivní a účastníci musí vytvářet něco společně, musí kooperovat. To jednoznačně vytváří mezi kolegy vazby. Dalším tipem pro lepší propojení jednotlivých týmů je teambuilding v prostředí domova, odrážející stávající situaci, kdy se nelze potkávat společně. Autorka navrhuje například online pečení či vaření večere. Prvním krokem je vybrat kolegu, který vaření povede. Ten předem určí ingredience, které si kolegové nakoupí předem a v předem určený den a čas se připojí k video schůzce. Zvolený kolega bude také zastávat roli moderátora. Týmy by se vytvořily maximálně po 10 lidech, aby se lidé nepřekřikovali. Předem přihlášení kolegové, kteří by se vaření zúčastnili, by následně mohli dostat finanční kompenzaci za nákup. To záleží na zvoleném receptu, přibližně by to mohla být částka 500 Kč – 1.000 Kč.

Zajímavou kooperaci a sounáležitost by také mohly přinést neformální videa, kde zaměstnanec představí sebe a své zájmy. Nejlépe se u nějakého zájmu i natočí a video sdílí s ostatními ve firmě. Důležitým bodem v těchto videích by měla být neformálnost. Nemělo by to být o tom představit svou práci, roli či projekty, na kterých zrovna pracuje, ale zejména se poznat z osobní stránky. Doporučená délka videa je 2-5 minut a sdílet se bude přes vytvořenou a zaběhnutou skupinu všech zaměstnanců přes platformu Microsoft Teams. Pořadí a četnost bude na základě nominací od ostatních, kteří budou muset vybrat vždy kolegu z jiného týmu.

5.2.5. Work-life balance

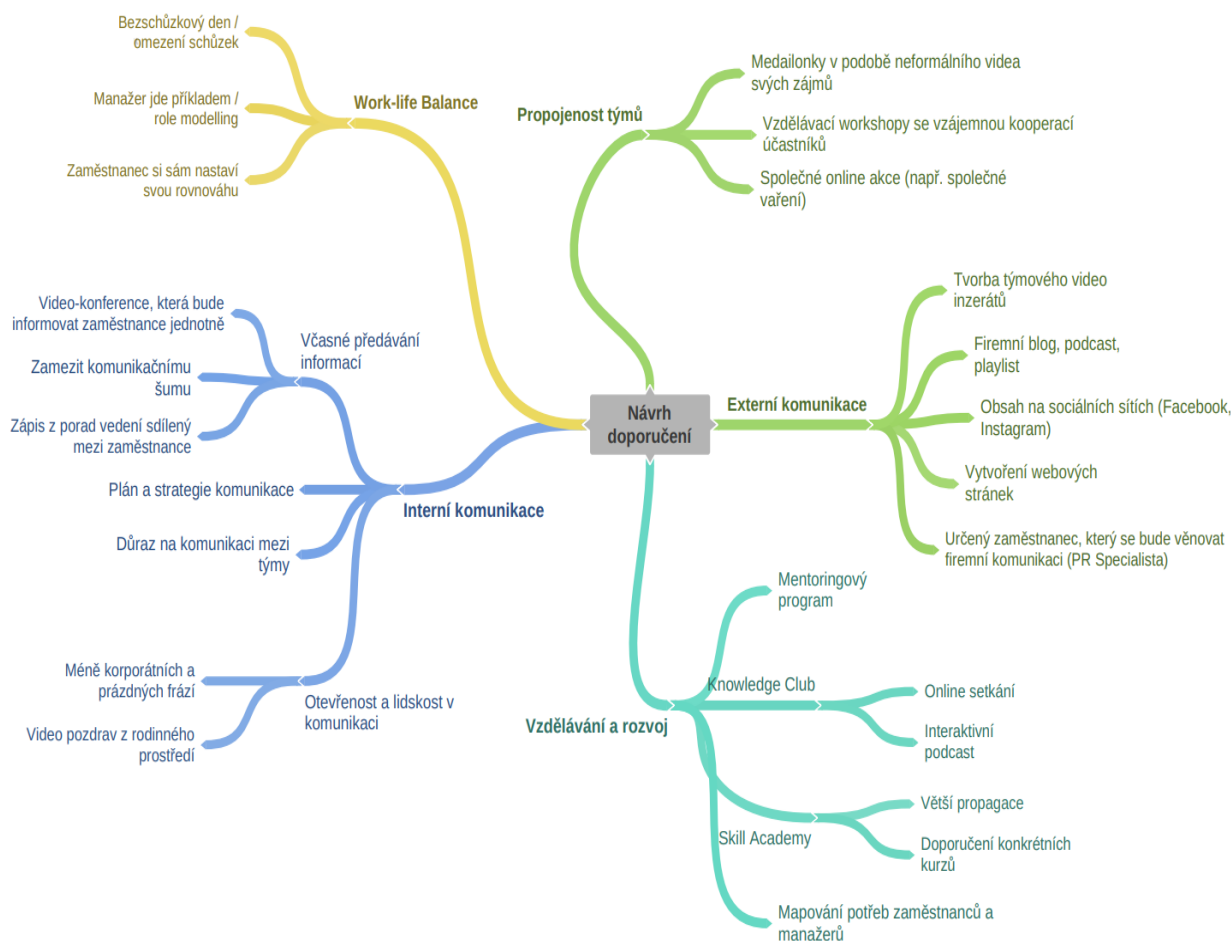
Work-life balance neboli skloubení pracovního a osobního života je v agenturách velkým tématem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že se jedná o jednu z nejméně podporovaných oblastí ze strany nadřízeného. Zároveň se umístila na jedné z posledních příček v hodnocených aspektech práce zaměstnanců od nejlepšího k nejhoršímu. Z těchto výsledků lze soudit, že zaměstnanci cítí, že rozdělení pracovního a osobního života není podporováno.

Častou praxí zaměstnanců bývají dny, kdy mají po celou pracovní dobu rozvržené schůzky, a tudíž exekutivní část práce nemají kdy jindy udělat, a proto pracují po večerech. V tomto případě by řešením mohl být tzv. „bezschůzkový den“. Určil by se den, pravděpodobně středa či pátek, a v tento den by žádný ze zaměstnanců nemohl mít schůzku, ale pracovali by na svých restech a exekutivní práci. Zavedení tohoto dne nebude úplně jednoduché po stránce přijetí od zaměstnanců, kteří pracují na klientech. Proto prvním krokem je minimálně zrevidování četnosti schůzek a ujasnění si, zda na této schůzce opravdu musím být. V době Covid-19, kdy všichni zaměstnanci pracují z domova, se propojení pracovního a osobního života stalo tak normálním, že v této chvíli už zaměstnancům a manažerům přijde normální organizovat schůzky ve večerních hodinách. Toto je jeden z problémů, který by se měl zavést do firemních hodnot a pravidel, pro případ, aby se nestal zvykem i po skončení pandemie a návratem do kanceláří.

Dosažení work-life balance začíná u manažera, ale stejnou měrou se na něm podílí zaměstnanec. Sám zaměstnanec si musí určit hranice a stanovit si svou rovnováhu. Jestliže toto manažer nedokáže přijmou a toto rozhodnutí podporovat,

zaměstnanec by se měl obrátit na HR. V tomto případě by mohl být velmi účinný manažerský role modelling, tedy jít příkladem ostatním, zejména podřízeným zaměstnancům. Naprostou samozřejmostí by mělo být zachování volného času mimo pracovní dobu, tedy po 6 hodině večerní by manažer rozhodně neměl volat svým podřízeným s pracovní záležitostmi, pokud to není absolutní nezbytnost.

Obrázek 27: Myšlenková mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 27 zobrazuje myšlenkovou mapu, která graficky znázorňuje všechny návrhy a doporučení, která vychází z provedeného výzkumu. Lze na ni uceleně vidět oblasti, které vyšly nejvíce negativně. Na konci pavouka jsou pak znázorněny doporučení, kterými by se tyto oblasti mohli podpořit ke změně k lepšímu.

6. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav budování značky zaměstnavatele v prostředí mediální agentury Dentsu Czech Republic s.r.o. a navrhnout doporučení k možnému zlepšení. Teoretická část práce byla věnována obecné charakteristice tématu budování značky zaměstnavatele a pojmům, které s ním souvisí. Téma bylo rozdělené na interní a externí budování značky, bylo popsáno marketingové propojení v rámci marketingového mixu a hlavní rozdíly oproti personálnímu marketingu.

V praktické části bylo na základě zúčastněného pozorování a polostrukturovaných rozhovorů popsáno, jak společnost buduje svou značku v současné chvíli. Kvalitativní výzkum byl pak proveden technikou dotazníkového šetření, ve kterém byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti. Bylo zjištěno, že oddělení lidských zdrojů se snaží vytvářet aktivity zejména interního budování značky, aby se zaměstnanci cítili dobře a byli spokojeni. Zejména pak externímu budování značky, tedy prezentace firmy navenek, není věnována žádná kapacita. Aktuální HR oddělení sčítá 4 členy a není nikdo, kdo by se tomu mohl věnovat plnohodnotně. Pro středně velkou firmu, jakou je Dentsu Czech Republic s.r.o. je tato oblast pro budování značky klíčová.

Na základě kvalitativního i kvantitativního výzkumu byly nalezeny nedostatky, ke kterým byla navržena doporučení na zlepšení stávajícího stavu. První z oblastí, ve které byly zjištěny závažné nedostatky je právě externí komunikace. Základem pro externí komunikaci jsou sociální sítě, které před samotným zasláním životopisu navštíví $\frac{3}{4}$ potenciálních kandidátů. Autorka doporučila využívat zejména platformy Facebook a Instagram, prostřednictvím kterých lze sdílet příběhy zaměstnanců, videi a fotografiemi sdílet firemní kulturu, záznamy ze společenských akcí, kanceláří a také náborové inzerce. Pro zaujetí širšího publika autorka doporučila místo klasického psaného náborového inzerátu vytvořit video, ve kterém se představí tým, který hledá nového kolegu.

Z dotazníkového šetření byla zjištěna značná nespokojenost zaměstnanců s interní komunikací směrem od vedení. Na základě odpovědí od respondentů se stanovily hlavní oblasti nedostatků. Mezi ně bylo zařazeno málo otevřenosti v komunikaci, nevhodné předávání informací, nedostatečná strategie a

nedostatečná komunikace mezi jednotlivými týmy. Mapováním těchto oblastí byla navržena řada doporučení. Jedno z nich je, jak podpořit včasné předávání informací a zamezit komunikačnímu šumu je sdílení zápisů z porad vedení či ještě lépe, pomocí videokonference. Aby zaměstnanci vnímali vedení více jako sobě rovné otevřené jedince, bylo navrženo sdílet se zaměstnanci něco z osobního života členů vedení. Ku příkladu video z rodinného prostředí, u oblíbeného koníčku nebo při procházce se psem.

Jednou z nejvíce zanedbávaných oblastí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které utrpělo zejména kvůli nákaze Covid-19 a neschopností převést vzdělávací aktivity do online prostředí. To bylo jedním z hlavních návrhů autorky. Nastínit způsoby, jak vzdělávání převést do online prostředí. Společně s tím, bylo zjištěno, že zaměstnanci cítí nedostatek rozvoje od svého přímého nadřízeného. Tomu by mohl pomoci také mentoringový program, který autorka navrhla jako jedno ze zlepšení vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

Téma, které bylo zmíněno již v oblasti interní komunikace, se prolíná do další zmapované oblasti nedostatků. Jedná se o nedostatečnou propojenost a kooperaci týmů, která ční z nedávné akvizice a velké diverzity jednotlivých týmů. Zde bylo doporučeno propojit kooperaci na vzdělávacích workshopech na měkké dovednosti, které budou složeny z různých členů týmů. Dalším krokem by mohl být firemní časopis, respektive medailonky z nepracovního prostředí, kde by se zaměstnanci představovali ostatním kolegům. K většímu stmelení týmů mohly pomoci online společné akce typu týmové online vaření.

V neposlední řadě byla zjištěna potřeba většího důrazu na work-life balance, tedy oddělení osobního a pracovního života. Toto téma je zejména v této době, tedy době pandemie Covid-19, velmi aktuální, jelikož práci z domova se stírá oddělení práce a osobního života. Pro jeho podpoření byly navrženy kroky, kterými mohou být omezení schůzek či jeden celý bez schůzkový den, role modelling nadřízeného a v neposlední řadě velmi důležité odhodlání samotného zaměstnance, který si musí hranici sám stanovit.

Většinu z navržených doporučení lze implementovat interně za čas zaplacený zaměstnancům společnosti a není tedy potřeba externích nákladů.

Celkově lze aktivity v budování značky zaměstnavatele Dentsu Czech Republic s.r.o. označit jako dobré. Doporučení mohou být použity jako inspirace nejen pro Dentsu, ale i jiné společnosti, které by chtěly zapracovat na svém výkonu v budování značky zaměstnavatele.

7. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

AAKER, David A. 2003. *Brand building: budování obchodní značky*. 1st ed., Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN:80-7169-614-5

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. 2005. *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley, ISBN 0470012730.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. 1st ed., NJ: Wiley, ISBN 978-1-118-89852-9.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013, *Sociální vztahy v organizaci a jejich management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULER. 2001. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. ISBN 8085839458.

BROOKS, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

BRUMOVSKÁ, Tereza, Gabriela SEIDLOVÁ MÁLKOVÁ. 2010. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-7367-772-5

BURKE, Ronald J., Graeme MARTIN and Cary L. COOPER. 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-09205-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYHRE, Anna a Anders PARMENT. 2009. *Sustainable Employer Branding: Guidelines, Worktools and Best Practices*. 1st ed., NJ: Samfundslitteratur, ISBN: 8759389982.

- FORET, Miroslav. 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HESKOVÁ, Marie. 2001. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0176-7.
- HOLÁ, Jana. 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN: 978-80-7560-099-8.
- HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 9788024714578.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KING, Ceridwyn and Debra GRACE. 2008. *Internal branding: Exploring the employee's perspective*. Journal of Brand Management, 15(5): 358–372. ISSN 1479-1803.
- KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LEWTHWAITE, Julie. 2007. *Začínám řídit lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1727-9.
- MCCARTHY, E. Jerome. 1960. *Basic Marketing: a managerial approach*. 1. vyd. USA: Homewood, Ill., R.D. Irwin. ISBN: 978-0256068658.
- MILKOVICH, T. George, John W. BOUDREAU. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-85623-29-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. 1., el. vyd. Brno: Muni Press. ISBN: 978-80-210-9356-7.
- NOVÝ, Ivan et al. 1996. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-260-3.
- POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER. 2003. *Personální marketing. Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin*. Economia: Praha. ISSN 0026-8720.

ROSENTHORN, Helen. 2009. *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. 1st ed., Farnham: Ashgate Publishing. ISBN: 0566088991.

SARTAIN, Libby a Mark SCHUMANN. 2006. *Brand from the inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. 1st ed., San Francisco: Wiley Imprint. ISBN-13: 978-0-7879-8189-1.

SMOLOVÁ, Helena a Hana URBANCOVÁ. 2014. *Budování značky zaměstnavatele*. Ekonomické listy. ISSN 1804-4166.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOUČKOVÁ, Lucie. 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. upravené vydání. Praha: Adart.s.r.o. ISBN: 978-80-87829-06-6

Internetové zdroje:

ANTOŠOVÁ, Mária, ©2005. *Marketing-mix v personalistice*. Moderní řízení [online]. [cit. 2020-09-19]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

BARČÍK, Tomáš, ©2017. *Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou* [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <http://www.growingpeople.cz/angažovanost-a-motivace--v-kontaktu-s-firemni-kulturou/>

BATES, Heather, ©2019. *11 Employer Branding Metrics To Measure a Success*. Harver [online]. [cit. 2020-08-20]. Dostupné z: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/>

HEATHFIELD, Susan M., ©2020. *Job Shadowing Is Effective On-The-Job Training*. The balance careers [online]. [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/job-shadowing-is-effective-on-the-job-training-1919285>

HOVORKA, Petr, ©2017. *Co to vlastně znamená: HR Marketing x Employer Branding x Advertising*. Brand Bakers [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/447

If marketing's the talk, then branding's the walk, ©2019. Firebrand [online]. [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <http://www.firebrand.co.uk/branding-and-marketing/>

Jaký je rozdíl mezi koučem a mentorem? ©2003. HRNews [online]. [cit. 2020-09-30]. <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/jaky-je-rozdil-mezi-koucem-a-mentorem-id-150457>

Kariérní stránky jako klíčový nástroj personalisty, ©2012. Jobs.cz [online]. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>

KOLÁČKOVÁ, Martina, ©2016. *Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance.* Martina Koláčková [online]. [cit. 2020-08-03]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-preposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>

Nábor zaměstnanců od A až do Z. ©2020. LMC [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

LOŠŤÁKOVÁ, Olga, ©2013. *Co je mentoring? Jsem koučem nebo mentorem?* [online]. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: www.andragogika.info/blog/co-je-mentoring-jsem-koucem-nebo-mentorem

MATOLÍN, Matěj, ©2017. *13 kroků pro tvorbu kariérní stránky.* Lovec Hlav [online]. [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/13-kroku-karierni-stranka/>

MENŠÍK, Tomáš, ©2019. *Personální marketing vs Employer Branding.* Personální marketing [online]. [cit. 2020-07-08]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MENŠÍK, Tomáš, ©2012. *Personální marketing v praxi.* ManSeek [online]. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

MIN, Ji-a, ©2017. *How To Calculate Cost Per Hire To Optimize Recruiting.* Ideal blog [online]. [cit. 2020-10-20]. Dostupné z: <https://ideal.com/cost-per-hire/>

PETRTYL, Jan, ©2019. *Brand Awareness (povědomí o značce).* Marketing Mind [online]. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/brand-awareness/>

5 Key Metrics for Tracking Your Employer Brand. ©2019. SmartDreamers [online]. [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: <https://www.smartdreamers.com/blog/metrics-for-employer-brand>

SPIELMANN, Karolína, ©2015. Příběh 7P pro personální marketing [online]. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

SPIELMANN, Karolína, ©2019. *Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace* [online]. [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitr-aneb-interni-komunikace/>

Trh práce (Labour Market), ©2013. Management Mania [online]. [cit. 2020-09-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market>

8. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance společnosti

Příloha č. 2 – Nabídka práce společnosti Dentsu

Příloha č. 1 – Dotazník pro všechny zaměstnance společnosti

1. Jaké je Tvé pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Kolik Ti je let?

- a) 20 let a méně
- b) 21–24 let
- c) 25–29 let
- d) 30–34 let
- e) 35–39 let
- f) 40–49 let
- g) 50 a více

3. Jak dlouho pracuješ v Dentsu?

- a) 0–6 měsíců
- b) 6–12 měsíců
- c) 1–3 roky
- d) 3–5 let
- e) 5–10 let
- f) Více než 10 let

4. Jaká je Tvá role?

- a) Jsem manažer, který vede tým
- b) Jsem zaměstnanec

5. Je Dentsu Tvým prvním zaměstnavatelem?

- a) Ano
- b) Ne

6. Jsi seznámen/a s vizí a hodnotami společnosti?

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

7. Pokud ano, jsi s nimi ztotožněn/a?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Částečně

8. Je pro Tebe interní komunikace v Dentsu dostatečná?

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

9. Co konkrétně ti v interní komunikaci chybí?

(otevřená otázka)

10. Prosím ohodnot' svou práci z pohledu těchto aspektů:

Matic:

Slabé/Podprůměrné/Průměrné/Nadprůměrné/Výborné

Kolegové

Odměna

Benefity

Vzdělávání

Náplň práce

Možnost kariérního růstu

Firemní kultura

Komunikace s managementem

Zájem o zaměstnance

Work-life balance

11. Prosím ohodnot' svého přímého nadřízeného

Matic:

Nikdy/Zřídka/Často/Obvykle/Vždy

Dokáže říci relevantní zpětnou vazbu

Uznává úspěchy druhých

Chová se spravedlivě a uctivě

Dokáže svůj tým rozvíjet a školit

Podporuje týmovou spolupráci

Naslouchá novým návrhům a zpětné vazbě

Udržuje zaměstnance informované

Podporuje work-life balance

12. Jaké z těchto faktorů tě v práci nejvíce motivují (vyber max. 3 možnosti)

Odměna/Mzda

Zajímavá náplň práce

Benefity

Firemní kultura

Vztahy s kolegy

Hodnota a smysl mé práce

Ocenění a pochvala

Možnost kariérního růstu

Důvěra v management

13. Důvěřuješ vedení Dentsu?

a) Ano

b) Ne

14. Jak vnímáš celkovou atmosféru v Dentsu?

a) Velmi pozitivně

b) Pozitivně

c) Neutrálně

d) Negativně

e) Velmi negativně

15. Co by dle tvého názoru pomohlo ke zlepšení atmosféry v Dentsu?

(otevřená otázka)

16. Chceš v Dentsu pracovat i v budoucnu?

a) Ano

b) Spíše Ano

c) Spíše Ne

d) Ne

17. Možnost otevřeného komentáře k tématu. *(otevřená otázka)*

Příloha č. 2 – Nabídka práce společnosti Dentsu

O společnosti

Vítejte v Dentsu Czech Republic. Jde o skupinu různorodých marketingových agentur, které společně vytváří unikátní celek. Symbolem jejich propojení jsou ikonické červené schody spojující nejen obě podlaží designových kanceláří, ale i dva světy – online a offline marketing. Každý den se na nich potkávají, dávají si tam oběd nebo hrnek dobré kávy, a klidně je využijí i jako zasedačku pro meeting. Díky tomuto spojení nabízí jedinečný způsob spolupráce napříč všemi marketingovými kanály a klientovi přitom zůstane stále jeden kontakt – jeho account. Ten pro něj v případě potřeby zajistí práci kreativní agentury nebo třeba specialistů na PR přesně podle jeho zadání, aniž by musel opustit budovu. Nespočet výhod to má i pro samotné agentury a jejich lidi, kteří se tak mohou profesně rozvíjet nejen v rámci domovského týmu a specializace, ale i v rámci celé skupiny.

Programmatic Consultant (PPC Consultant)

Náš Programmatic tým neustále posouvá hranice svých možností. Hledáme nové způsoby, jak lépe a efektivně nakupovat reklamu na internetu. Svět, ve kterém žijeme se nám mění pod rukama každou chvíli. Jestli Tě baví dynamická práce plná zajímavých výzev, učení se novinek z oblasti digitální reklamy a máš zkušenosti z oboru alespoň rok, neváhej a přihlas se k nám.

Tvým denním chlebem bude:

- Příprava strategie pro klienta (taktická část).
- Odborný dohled nad průběhem kampaní a plnění KPIs.
- Správa kampaně v prostředí různých RTB nebo PPC systémů.
- Analýza a vyhodnocení výsledků.

Co u nás získáš:

- Možnost ovlivňovat směr a vývoj dalších aktivit marketingu vlastními nápady
- Nové způsoby, jak lépe a efektivně nakupovat reklamu na internetu.

- Každý den se sice potkáš s display a YouTube kampaněmi, nicméně v našem oddělení řešíme nejen správu a optimalizaci, ale také „big picture“, tedy jak fungují všechny on-line kanály společně, kde sehnat nejkvalitnější data, jak měřit web a kampaň vyhodnocovat
- Vzdělávání se na nejrůznějších workshopech
- V případě, že jsi učený PPCíčkař a chtěl by ses naučit RTBíčko nebo naopak, rádi Tě naučíme.

Bez čeho se neobejdeš:

- Znalost základů online marketingu
- Technickou a vědomostí znalost PPC/RTB
- Pokročilé znalosti MS Office
- Analytické myšlení & selský rozum
- Komunikativnost
- Organizační schopnosti
- Angličtina na úrovni B1/B2

Zaujala Tě naše pozice? Napiš o sobě pár řádků spolu s tím, proč zrovna Ty jsi ideálním kandidátem do jedné z největších digitálních agentur na českém trhu.

Těšíme se na reakci a případné osobní setkání!