

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Employer branding: Tvorba značky zaměstnavatele

Bc. David ZIELINA

Vedoucí práce:
doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. David Zielina**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Employer branding: Tvorba značky zaměstnavatele**

Cíl: Cílem práce je identifikovat analyzovat současné nástroje vytváření značky zaměstnavatele. Empiricky je cílem práce provést šetření na zvoleném vzorku respondentů – zástupců generace Y a generace Z a ověřit jejich vnímání problematiky s cílem identifikovat možné návrhy a doporučení pro zaměstnavatele.

Rámcový obsah:

1. Employer Branding
2. Zaměstnávání pracovníků generace Y a generace Z
3. Empirický průzkum – šetření – vnímání značky zaměstnavatele u respondentů generace Y a generace Z
4. Doporučení pro zaměstnavatele směřující k úspěšnému budování značky zaměstnavatele

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. BARROW, S. – MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. 232 s. ISBN 0-470-01273-0.
2. BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 2004, 9.5: 501-517.
3. EDWARDS, Martin R. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 2009, 39.1: 5-23.
4. HORWITZ, Frank M.; HENG, Chan Teng; QUAZI, Hesan Ahmed. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human resource management journal*, 2003, 13.4: 23-44.
5. MARTIN, Graeme; GOLLAN, Paul J.; GRIGG, Kerry. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, 22.17: 3618-3637.

Datum zadání diplomové práce: prosinec 2017

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2019

L. S.



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí práce



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. David Zielina
Autor práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 28.06.2019



Rád bych využil této příležitosti a poděkoval všem, kteří mi pomohli ke zdárnému dokončení této diplomové práce. V první řadě bych rád poděkoval panu doc. Ing Pavlovi Štrachovi Ph.D. et Ph.D. za pomoc a cenné rady, které mi byly přínosné při psaní této práce. Dále pak své rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu mého studia motivovali a podporovali.

Obsah

Úvod.....	7
1 Personální marketing.....	8
1.1 Definice externího a interního personálního marketingu.....	9
1.2 Klíčové oblasti personálního marketingu.....	12
1.2.1 Získávání zaměstnanců.....	12
1.2.2 Adaptace zaměstnance.....	17
1.2.3 Udržení a rozvoj zaměstnanců.....	18
1.2.4 Odměňování zaměstnanců.....	22
2 Employer Branding – Značka zaměstnavatele.....	27
2.1 Teorie značky v personálním marketingu.....	29
2.2 Positioning značky zaměstnavatele.....	30
2.3 Diferenciace značky zaměstnavatele.....	31
2.4 Organizační kultura a její vliv na Employer Branding.....	32
3 Generace Y a Z.....	34
3.1 Charakteristika generace Y.....	34
3.2 Charakteristika generace Z.....	36
3.3 Průzkum generačního srovnání.....	39
4 Empirický výzkum u cílových skupin.....	43
4.1 Dotazníkové šetření a jeho výsledky.....	43
4.2 Případová studie – Etnetera a.s.....	62
4.3 Výsledná doporučení.....	66
Závěr.....	70
Seznam literatury.....	73
Seznam obrázků a tabulek.....	79
Seznam příloh.....	81

Seznam použitých zkratk a symbolů

HR Human Resources

Gen Y Generace Y

Gen Z Generace Z

Úvod

Tvorba značky zaměstnavatele neboli také Employer Branding je fenoménem v oblasti lidských zdrojů již přes 15 let. Tento fenomén je čím dál více přijímán do strategií společností a primárně pak do oblasti HR. Oddělení lidských zdrojů má v současnosti strategickou roli při rozvoji a udržení image zaměstnavatele a společnosti. Díky současnému stavu zaměstnanosti může být hledání nových a zároveň kvalitních kandidátů velmi složité. Společnosti tak jsou nepřímo nuceny vytvářet pozice zabývající se otázkou Employer Brandingu a pracovat na rozvoji značky. Employer Branding tak může být řešením problému při hledání kvalitních zaměstnanců, potažmo jejich udržení. Na druhou stranu Employer Branding má také své limity a musí být zodpovědně rozvíjen a veden.

Úvodní kapitola diplomové práce vymezuje základní pojmy personálního marketingu na základě odborné literatury. Definuje jeho klíčové oblasti a rozděluje jej na externí a interní personální marketing. Jsou zároveň rozebrány jednotlivé nástroje k získání a udržení zaměstnanců ve společnostech. Dále je definován pojem Employer Branding. Rozebírá tvorbu značky, její budování a vztah v rámci personálního marketingu.

Poslední část se zabývá generacemi Y a Z, tedy v současnosti nejaktivnějšími skupinami na trhu práce. Podrobněji jsou popsány jejich potřeby na trhu práce, co od práce očekávají a jaké hodnoty zastávají. Na závěr této části jsou uvedeny statistiky z provedených studií, které porovnávají tyto generace ve smyslu jejich preferencí.

Výzkumná část práce se skládá ze dvou částí, dotazníkového šetření a případové studie. Dotazníkové šetření zjišťuje vztahy k zaměstnání, budování kariéry a co od práce zmíněné generace očekávají. Případová studie se zabývá rozbořením budování značky zaměstnavatele společnosti Etnetera a.s. Na základě těchto dílčích částí jsou na závěr práce navržena doporučení, která mohou sloužit společností ke zlepšení tvorby a budování značky zaměstnavatele.

Cílem této diplomové práce je pak navrhnout obecná optimalizační doporučení, která mohou společnostem využít při budování svého employer branding se zaměřením na určené generace Y a Z. Tyto doporučení mají za cíl snížit náklady na nábor zaměstnanců, získat kvalitnější kandidáty a zlepšit komunikaci jak uvnitř společnosti, tak vně.

1 Personální marketing

V kontextu dnešní doby, ekonomické situace, silného konkurenčního prostředí a současného stavu trhu práce je problematika personálního marketingu a obecně hledání, zaměstnání a udržení kvalitních pracovníků klíčovou oblastí pro každou společnost, která se neobejde bez lidské pracovní síly.

Pojem personální marketing se začal podle dostupných informací poprvé v literatuře objevovat v 60. letech 20. století, kdy označoval procesy hledání a získání zaměstnanců v době, kdy byl na trhu práce nedostatek pracovní síly (Slámová, 2010). Personální marketing spadá pod problematiku personálního řízení a jejím hlavním cílem není pouze získat nové zaměstnance, ale také rozvíjet ty stávající a prohlubovat s nimi vztahy. Marketingové nástroje tedy prostupují celým marketingovým řízením od přijímacího řízení až po ukončení pracovního poměru. Samotný personální marketing je často chápán jako aplikace marketingových nástrojů v oboru personalistiky. K ukázce různého pojetí pojmu personálního marketingu jsou níže uvedeny definice od českých i zahraničních autorů. První definice chápe personální marketing jako systematické využívání marketingových strategií a nástrojů v prostředí HR.

Podle Polákové a Hausera je personální marketing definován jako „*V personálním marketingu jde především o zásadní a systematické použití koncepce marketingu v personalistice – strategie, metody a techniky marketingu jsou v personalistice používány vědomě. Potenciální zaměstnanec se stává klientem, o jehož přízeň se podnik uchází. Management pak pomocí marketingových nástrojů dělá vše pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení v podniku.*“ (Poláková, Hauser, 2003, s.46).

Tato definice byla později ještě rozvinuta Stýblem a doplněna o myšlenku, že jde o komunikaci nejen na externí prostředí společnosti, ale i interní. „*Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: ‚Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout?‘*“ (Stýblo, 2003, s.19).

Jinou definici ve své knize uvádějí Barrow a Mosley „*Personální marketing je soubor praktických, finančních a psychologických výhod, které poskytuje zaměstnancům jejich*

práce a které určuje zaměstnavatel. Zároveň managementu organizace poskytuje návod, jak dosahovat priorit organizace, jak zvýšit celkovou produktivitu, zlepšit proces získávání nových zaměstnanců a zvýšit oddanost a stabilitu stávajících.“ (Barrow, Mosley, 2010, s. 16).

Výše uvedené definice jsou jen úzkým výběrem z celkové problematiky personálního marketingu. Pokud se kriticky podíváme na zmíněné definice, je možné vidět rozdílný přístup v celé komplexnosti problematiky. Do celku je nutné ale také zahrnout employer branding, neboli značku zaměstnavatele. Pokud budeme citovat některé definice, je zřejmé, že pojmy personálního marketingu a employer branding jsou si velice blízké a v některých bodech se prolínají.

Backhaus a Tikoo definovali tvorbu značky zaměstnavatele jako *„Employer branding je proces budování jasné a jedinečné značky zaměstnavatele.“* (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502).

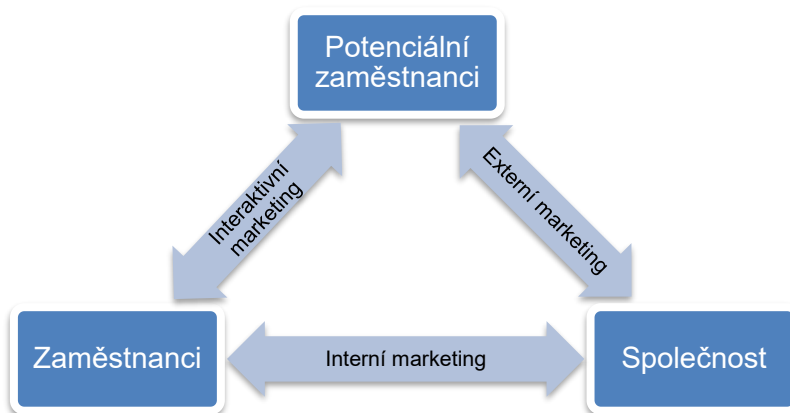
Brett Minchington tuto definici rozšířil na *„Značku zaměstnavatele lze chápat jako image organizace, která je potenciálními i stávajícími zaměstnanci, klíčovými stakeholdery a dalšími cílovými skupinami, považována za nejlepší místo, kde lze pracovat.“* (Brett Minchington, 2011).

Z uvedených definic vyplývá, že značka zaměstnavatele je jakousi představou, kterou mají o společnosti současní nebo potenciální zaměstnanci a další stakeholderi. Společnost se tuto představu snaží cíleně ovlivňovat a tím si buduje a vytváří svou značku. Personální marketing se oproti tomu zabývá z širší perspektivy personálními strategiemi uvnitř organizace, péčí o zaměstnance a nastavováním procesů tak, aby reflektoval aktuální stav na trhu práce. Pro účely této práce je nutné zmínit, že bližší popis problematiky employer branding je uveden v samostatné kapitole, kde jsou jednotlivé aspekty budování značky blíže popsány.

1.1 Definice externího a interního personálního marketingu

V praxi je velmi těžké rozlišit, které aktivity spadají čistě do interního a které do externího personálního marketingu. Oba druhy jsou spolu velice propojeny. Obecně lze nicméně říct, že aktivity v rámci interního marketingu mají vliv na spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale mají také vliv na vnímání společnosti jakožto zaměstnavatele na veřejnosti. Aktivity spadající do externího personálního marketingu

pak mají vliv primárně na vnější okolí společnosti (Poláková, Häuser, 2003). Tento vztah externího a interního personálního marketingu lze ukázat na následujícím obrázku.



Obrázek 1.: Vztah externího a interního personálního marketingu

Zdroj: Poláková, Häuser, 2003, s. 48

Obrázek výše znázorňuje mimo externí a interní marketing také prvek interaktivního marketingu, který lze z pohledu společnosti nejméně kontrolovat. O ten se starají sami zaměstnanci vědomě i nevědomě tím, že sdílí kulturu a hodnoty organizace veřejnosti a tím také potenciálním zaměstnancům (Poláková, Häuser, 2003).

Hlavními úkoly externího personálního marketingu jsou zejména prezentovat pracovní pozice co možná nejatraktivnějším způsobem, následně zaujmout kandidáty a navázat s nimi kontakt. Tito kandidáti byli vybráni na základě předem specifikovaných charakteristik, jako je profese, vzdělání nebo demografická a geografická kritéria (Kociánová, 2010).

Dalšími úkoly, na které je potřeba v externím personálním marketingu klást důraz je neustálé zlepšování pověsti zaměstnavatele, redukce nákladů na získání nových zaměstnanců nebo identifikace nových zdrojů, které mohou být vhodné pro hledání potenciálních zaměstnanců. Jde především o absolventy škol, zaměstnance z konkurenčních společností nebo ženy vracející se z mateřské dovolené (Kociánová, 2010).

Společnost musí obezřetně pracovat s informacemi, které poskytuje veřejnosti. Velká část společností ponechává například informace o mzdách, finančních bonusech apod. jako interní, ačkoliv by pro potenciální zaměstnance mohly být při jejich rozhodování

užitečné. Nejčastěji šířené informace bývají spíše obecného charakteru, jako je stabilita společnosti, jistota zaměstnání nebo firemní bonusy (Poláková, Häuser, 2003).

Oproti externímu marketingu je ten interní zaměřen zejména na stávající zaměstnance společnosti. Hlavním úkolem je tedy péče o zaměstnance, udržování vzájemných pozitivních vztahů na pracovišti a rozvoj sounáležitosti s firemní kulturou (Kociánová, 2010). Když je řeč o péči pro zaměstnance, máme na mysli především zajišťování potřeb zaměstnanců nebo optimalizaci personálních procesů při přijímání či propouštění. Tyto a další aspekty ovlivňují to, jak se zaměstnanec bude v zaměstnání cítit a zda bude doporučovat do společnosti další vhodné zaměstnance. Investice času a finančních prostředků do interního personálního marketingu tak může mít přímý efekt ve formě snížení fluktuace a zároveň nepřímý efekt ve zvyšování reputace a následného doporučení společnosti například svým známým (Šlapák, Štefko, 2015).



Obrázek 2.: Model pracovní spokojenosti

Zdroj: Myslivcová, Maršíková, 2017, s.37

Do interního personálního marketingu se také řadí různé motivátory, bonusy a výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány. V dnešní době přestává být výše mzdy hlavním důvodem spokojenosti zaměstnance. Naopak na důležitosti přibývají nefinanční bonusy jako sick days, práce z domova, služební vozy dostupné pro osobní použití apod.

Neméně důležitými jsou pak dobré vztahy na pracovišti či možnost firemního vzdělávání. Vztahy na pracovišti mezi lidmi na stejné úrovni nebo se svými nadřízenými jsou pro mnoho lidí jedním z hlavních důvodů proč zůstat, nebo odejít ze zaměstnání. Sociální klima je pak pro oblast personálního marketingu klíčové a jeho snahou by měla být optimalizace těchto vztahů (Stejskalová, 2009).

Kvalitní interní personální marketing má velký vliv a může být pro společnost dobrou vizitkou pro externí trh práce. Pokud se informace o spokojenosti zaměstnanců přirozeně šíří i za hranice společnosti, není v tom případě potřeba vyvíjet výraznou přidanou aktivitu. Ale naopak, pokud není externí personální marketing podpořen tím interním, investice do těchto aktivit pak ztrácí význam (Koubek, 2015).

Výsledkem všech zmíněných druhů personálního marketingu by měla být snaha zaujmout, vybrat a udržet si vhodné zaměstnance a zároveň budovat dobrou pověst zaměstnavatele.

1.2 Klíčové oblasti personálního marketingu

Potřeba získat do společnosti kvalitní a schopné zaměstnance si žádá využívat marketingových metod v personálním řízení. Jde především o snahu získat zaměstnance z interních nebo externích zdrojů, ale zároveň také o udržení vhodné pracovní síly. Z dnešního pohledu získávání zaměstnanců je vhodné využívat moderní trendy, tedy například komplexní využívání sociálních sítí pro komunikaci směrem ke generacím Y a Z. V oblasti udržení zaměstnanců je nezbytné klást důraz na proces adaptace zaměstnance, jeho následný rozvoj a také jeho odměňování (Myslivcová, Maršíková, 2017). V dalších odstavcích budou popsány jednotlivé oblasti detailněji.

1.2.1 Získávání zaměstnanců

Duda charakterizuje proces získávání zaměstnanců následovně *„Získávání zaměstnanců můžeme obecně zařadit do oblasti externího personálního marketingu. Jedná se o jednu z nejdůležitějších personálních činností, která si klade za cíl najít a přilákat dostatečné množství vhodných kandidátů vybraných na základě požadavků s přihlédnutím na adekvátní náklady.“* (Duda, 2008, s. 61). Je potřeba shromáždit dostatek informací o kandidátovi, aby společnost měla možnost vybrat nejlepšího možného kandidáta na příslušnou pracovní pozici. Je potřeba také neopomenout na specifický přístup při získávání zaměstnanců s ohledem na jednotlivé generace uchazečů a jejich rozdíly, které budou blíže popsány v jedné z dalších kapitol (Šikýř, 2014).

Proces získávání pracovníků je založen na komunikaci mezi kandidátem a společností. Z pohledu společnosti je nutné zajistit, aby kandidát měl dostatečné a kvalitní informace o pracovní pozici. Pro úspěšný výběr kandidáta je důležité, nakolik se bude shodovat představa o pracovní náplni a požadavcích u obou stran, tj. společnosti a uchazeče, a zároveň také stotožnění se s podnikovou kulturou a hodnotami. Společnosti mohou využít velkou řadu komunikačních kanálů, díky kterým na uchazeče mohou pozitivně nebo negativně působit a ovlivnit tím množství odpovědí na nabídku práce (Koubek, 2015).

Ačkoliv se získávání zaměstnanců řadí do oblastí externího personálního marketingu, je potřeba také myslet na to, že tento nábor zaměstnanců může probíhat také interní formou z řad stávajících zaměstnanců. Tento interní nábor je pro společnost výhodný ze dvou důvodů. Prvním je ten, že kandidát zná dobře prostředí společnosti a není potřeba vynaložit ze strany kandidáta ani společnosti takové úsilí na adaptaci, jak je tomu u začlenění nového zaměstnance z externího prostředí. Druhým důvodem je pak snížení nákladů na nábor zaměstnance. Společnosti mají často pevně stanovené náklady na získání zaměstnance a díky těmto interním náborovým aktivitám se jim je částečně daří snižovat (Myslivcová, Maršíková, 2017).

Existuje však celá řada komunikačních kanálů, skrze které lze získat nové zaměstnance. Společnosti častokrát využívají celý mix kanálů, který mohou nadále upravovat na základě faktorů jako jsou cílové skupiny kandidátů, charakteristika nabízené pozice, situace na trhu práce, finanční možnosti společnosti, nebo zkušenosti s nábořem. Cílem je pak co možná nejefektivněji informovat zájemce o pracovní pozice o jejich nabídce a zaujmout je natolik, aby o práci ve společnosti následně projevíli zájem (Koubek, 2015).

Pro získání zaměstnanců z interních zdrojů se obvykle používají především kanály, ke kterým mají přístup pouze zaměstnanci. Tím je například intranet společnosti, kde mohou být mimo zajímavosti z dění firmy nebo interních pravidel, také aktuální pracovní pozice napříč společností. Další možností jsou e-mailové novinky a inzerce. Výhodou může být, že společnost má přístup ke všem emailovým schránkám, tzn. informace o pozicích se dostanou do schránky všem. Druhou výhodou pak může být cílený emailing daným lidem s nabídkou určitých pozic. Společné prostory nebo interní periodika jsou také vhodným kanálem pro interní nábor. Ideálním případem může být situace, kdy současného zaměstnance osloví nadřizený s tímto návrhem. Mělo by jít

ovšem o pozici na minimálně stejné úrovni, na jaké je zaměstnanec aktuálně zaměstnán, aby byla zachována jeho motivovanost či loajalita (Šikýř, 2014).

Interní nábor zaměstnanců vytváří v zaměstnancích pocit perspektivy v možnosti pracovního postupu a může tím zlepšit také jejich motivovanost v zaměstnání. Jedním z hlavních benefitů pro zaměstnavatele je pak znalost daného zaměstnance, jeho kladných, ale i záporných vlastností a dovedností. Lze tak lépe odhadnout, jestli se daný zaměstnanec na konkrétní pozici skutečně hodí či nikoliv. Zároveň je nutné brát v potaz snížené náklady na nábor zaměstnance a zjednodušení administrativy. Interní nábor má nicméně také své limity, rizika a problémy (Duda, 2008).

Jeden z hlavních problémů se může zdát omezený výběr možných kandidátů na určenou pozici. Společnost nemůže nikdy ze svých interních zdrojů poskytnout stejnou nabídku jako nabízí externí trh práce. Pokud nemá společnost dostatečné informace o svém zaměstnanci, hrozí jí zároveň to, že povýší zaměstnance na pozici, na kterou nestačí. Tím, že společnost pouze alokuje již stávajícího zaměstnance, zároveň přichází o možnost přinést nové myšlenky a přístupy, které by mohly společnost obohatit. V neposlední řadě může také vzájemná konkurence a snaha o povýšení způsobovat rivalitu mezi zaměstnanci a tím i zhoršení pracovních či mezilidských podmínek (Duda, 2008).

K získání kandidátů z externích zdrojů mimo organizaci se v současnosti nejčastěji využívá internetu, kde je možné najít informace na několika kanálech. V rámci internetu můžou být pozice prezentovány přímo na stránkách společnosti, kde obvykle nalezneme nejbližší informace k dané pozici. Na těchto kariérních stránkách jsou stále častější náborová videa, která se snaží krátce ukázat prostředí společnosti nebo kulturu. Jiným kanálem jsou pozice nabízené personální agenturou, která se v podstatě stará o nábor zaměstnanců sama a do společnosti přivádí rovnou nové zaměstnance bez nutnosti zabývat se pořádáním pohovorů apod. Jinou možností je nabízení pozic skrze tisk či televizi, která je v současné době již na ústupu, zejména u posledních generací, tj. Y a Z. Společnosti mohou také spolupracovat se školami, kde mohou skrze diskuze se studenty, workshopy nebo přednáškami být v kontaktu s talentovanými studenty oborů, které jsou pro společnost důležité. Samozřejmě záleží na druhu práce a pozici, kterou by měl kandidát zastávat. Od toho se odvíjí, jakým kanálem se kandidáti nejčastěji dozvědí o nových pozicích. Například u manažerských pozic a na velmi odborných pozicích se také využívá headhuntingu nebo hledání skrze sociální síť LinkedIn (Šikýř, 2014).

Pro shrnutí je níže uvedena shrnující tabulka, která rozděluje interní a externí kanály k získávání kandidátů.

Získávání zaměstnanců	
Interní prostředí – vnitřní komunikační kanály	Externí prostředí – vnější komunikační kanály
Inzerce na interním portálu	Spolupráce s personálními agenturami
Rozesílání nabídek skrze firemní email	Spolupráce s úřady práce
Doporučení současného zaměstnance	Spolupráce se školami
Součást programu kariérního růstu	Přímé oslovení kandidátů
Přímé oslovení zaměstnance nadřizeným	Inzerce na internetu, soc. sítích, kariérních stránkách
	Náborová videa
	Headhunting

Tabulka 1.: Komunikační kanály pro získávání zaměstnanů

Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z dalších možností, jak získat zaměstnance je, že se kandidáti sami nabídnou. Tato situace nastává hlavně v prestižních společnostech s dobrou pověstí kvalitního zaměstnavatele. Jinými slovy lze říct, s dobře vybudovanou značkou zaměstnavatele. V dnešní době jde především o velké společnosti z oboru IT, financí nebo poradenství, kde zájem o práci v dané společnosti značně převažuje nabídku volných pozic. Uchazeči o zaměstnání kontaktují společnost sami a ta tak může získat zaměstnance s minimálními náklady spojenými s náborem. Je však nutné upozornit, že náklady jsou nepřímo zahrnuté v dlouhotrvajícím budování značky zaměstnavatele (Duda, 2008). Tabulka níže ukazuje nejžádanější společnosti na českém pracovním trhu, u kterých lze předpokládat to, že v případě některých pozic poptávka po pozicích značně převažuje nabídku.

Pořadí	Ekonomie	Technologie	IT
1.	Google	Škoda Auto	Google
2.	Škoda Auto	Siemens	Microsoft
3.	ČNB	Bosch	IBM
4.	L'Oréal Group	Honeywell	Seznam.cz
5.	Český aeroholding	ČEZ	Škoda Auto

Tabulka 2: Nejžádanější zaměstnavatelé v ČR pro rok 2018

Zdroj: Universum

Další možností, jak získat nové zaměstnance je na doporučení uchazeče vlastním pracovníkem společnosti. Tato metoda je většinou podpořena finančním bonusem pro zaměstnance, který uchazeče doporučí. Jedinou podmínkou získání bonusu bývá nutnost setrvání zaměstnance po určitou dobu, například minimálně do konce zkušební doby. Výhodou pro společnost může být její rychlost nebo nízké náklady. To především při porovnání vynaložených nákladů na bonus pro zaměstnance a jeho porovnání s náklady za náborovou kampaň (Duda, 2008).

K potenciálním výhodám spojených se získáváním zaměstnanců z externích zdrojů patří možnost získat nové myšlenky a zkušenosti díky nově příchozím zaměstnancům. Dále pak větší možnost výběru z potenciálních kandidátů ve srovnání s interním nábořem a rychlejší obsazení volného pracovního místa. Rychlost však závisí na specifických potřebách dané pracovní pozice a její specializace. Při získávání zaměstnanců z externího prostředí je také větší šance, že bude nalezen kandidát, který bude přesně odpovídat plánu a potřebám společnosti především kvůli širšímu spektru kandidátů ve srovnání s interními kapacitami (Koubek, 2015).

Nábor zaměstnanců z externího prostředí nicméně také skýtá své nevýhody a rizika. Jde pak zejména o snižování motivace vlastních zaměstnanců, prodloužení času nutného k adaptaci nového zaměstnance na pracovní prostředí společnosti a také vyšší náklady na získání takového zaměstnance. Dále pak hrozí riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době či špatný výběr zaměstnance z důvodu nedostatečných nebo neověřených informací, které jsou společnosti podány (Duda, 2008).

1.2.2 Adaptace zaměstnance

V obecném kontextu je adaptace definována jako „proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám“. (Dvořáková, 2004, s. 11). Adaptační proces je klíčovou aktivitou, díky kterému se uchazeče o zaměstnání stává spokojený a produktivní zaměstnanec. Jde o dvoustranný proces interakce mezi společností a zaměstnancem. Společnost by si měla uvědomit, že přijetím uchazeče nekončí celý proces, ale že je zapotřebí se zaměstnancem cíleně pracovat (Dvořáková, 2007). Adaptačním aktivitám by měla být věnována vysoká pozornost, která může společnosti přinést řadu výhod, jako jsou rychlejší zvládnutí pracovních úkolů v zaměstnání a bezproblémové začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu. Zároveň může společnost aktivně předcházet finančním ztrátám při předčasném odchodu zaměstnance (Myslivcová, Maršíková, 2017).

Koubek definuje adaptaci zaměstnance jako „Adaptace je promyšlený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, při nichž bude pracovník vykonávat svou práci“ (Koubek, 2007, s. 192). Tento adaptační proces je pak potřeba podpořit komunikací mezi novým zaměstnancem a ostatními pracovníky, kteří jsou funkčně v přímém kontaktu. Důležité zároveň je dávat zaměstnanci zpětnou vazbu ve formální i neformální rovině (Koubek, 2007).

Adaptace má také své cíle z pohledu zaměstnance a společnosti. Z pohledu společnosti je důležité, aby se zaměstnanec, co možná nejrychleji osamostatnil a podával odpovídající pracovní výkon, který je od něj požadován. Druhý pohled je ten zaměstnanecký, u kterého je nejdůležitější, aby zaměstnanec překonal první fázi, kdy teprve získává potřebné znalosti a navazuje vztahy s kolegy. Zároveň si buduje vztah ke společnosti samotné (Armstrong, 2009).

Je možné použít řadu nástrojů v adaptačním procesu. Jejich vhodnost však záleží na dané pozici, kterou zaměstnanec zastává, fázi adaptace a také na možnostech společnosti, kde zaměstnanec pracuje. Jedním z nástrojů, který má za cíl seznámit zaměstnance s obecnými pravidly a informacemi o společnosti, jsou například příručky pro zaměstnance. Zde může najít základní fakta či informace provozního charakteru a jsou dostupné jakémukoliv zaměstnanci bez závislosti na pozici, kterou zastupuje. Tyto příručky mohou být ve formě jak papírové, tak i elektronické např. na intranetu společnosti. Dále pak jsou využívány metody, díky kterým má zaměstnanec získat specifické znalosti o pozici, či úseku na kterém bude pracovat. Informace jsou již

detailnějšího charakteru a jsou obvykle šířeny formou mentoringu, kdy má odpovědná osoba za úkol seznámit nového zaměstnance například s pracovními postupy. Výsledkem úspěšné adaptace a dalších nástrojů interního personálního marketingu je vysoká kvalita odváděné práce a spokojenost zaměstnance (Myslivcová, Maršíková, 2017).

1.2.3 Udržení a rozvoj zaměstnanců

Snaha udržet si kvalitní zaměstnance a podnítit v nich pocit loajality a sounáležitosti je pro společnosti čím dále náročnější. S tímto problémem se musí potýkat společnosti jakékoliv velikosti (Armstrong, 2009). Hledat odpovídající náhradu za odchozího zaměstnance je pro společnosti velice náročné a také nákladné, zvláště pak v době, kdy na trhu práce chybí velká spousta odborníků na specializovaných pozicích. Přitom právě na těchto vysoce specializovaných zaměstnancích často závisí úspěch celého podnikání. Proto by mělo být primární snahou každé společnosti díky aktivnímu využívání personálního marketingu si takové zaměstnance udržet ve svém pracovním kolektivu co nejdéle (Myslivcová, Maršíková, 2017).

Pokud mluvíme o snaze udržet si zaměstnance a snižovat fluktuaci, mluvíme pak o interním personálním marketingu. Z pohledu společnosti je dále klíčové vytvářet okruh potenciálních vedoucích pracovníků a pomáhat vytvářet dobré vztahy na pracovišti. Ty jsou pak základem důležitého propojení mezi zaměstnancem a jeho zaměstnavatelem, které se vytváří dlouho, ale ztratit se dá velmi rychle. Interní personální marketing má za cíl upevňovat stabilitu zaměstnanců a pokud možno snížit jejich touhu po případné změně zaměstnání. Spokojení zaměstnanci mohou šířit informace o svém zaměstnavateli a společnost tak může získat marketingovou konkurenční výhodu oproti jiným zaměstnavatelům. Společnosti si zároveň stále více uvědomují, že jejich úspěšnost je velice závislá na pracovnících, jejich schopnostech, motivaci, spokojenosti, a tudíž je nutné jim věnovat oprávněnou péči (Myslivcová, Maršíková, 2017). Tuto péči můžeme rozdělit do třech skupin na povinnou, smluvní a dobrovolnou. Povinná péče je určena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, které jsou nad úrovní společnosti. Smluvní péče je pak závislá na kolektivních smlouvách na úrovni společnosti. Dobrovolná péče je pak výrazem personálního přístupu dané společnosti a její snaze získat konkurenční výhodu oproti své konkurenci (Koubek, 2015). Do oblasti péče o zaměstnance patří také jejich rozvoj, který je nezbytný pro zachování konkurenceschopnosti a loajality.

Z pohledu společnosti je mluveno zejména ve smyslu zvyšování jejich kvalifikace pro budoucí vývoj a zdárné vykonávání jejich práce v následujících letech. Pracovníci tak nabývají technické či technologické znalosti v souladu s rozvojem oboru. Naopak z pohledu zaměstnance je důležitý rozvoj a vzdělávání pro udržení konkurenceschopnosti jedince a zvyšování jeho hodnoty na trhu práce (Myslivcová, Maršíková, 2017).

Vzdělávání ve společnosti se orientuje na dvě základní oblasti. Těmi jsou oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. V oblasti odborného vzdělávání mluvíme zejména přizpůsobování zaměstnanců měnícím se požadavkům a nárokům na pracovní místa. Tuto oblast lze dále rozdělit na doškolení, kdy zaměstnanec přizpůsobuje znalosti a dovednosti novým požadavkům, které jsou vyvolány změnami na trhu, technologickými změnami či rozvojem nových metod řízení. Druhou oblastí je pak přeškolení neboli také rekvalifikace, kdy si zaměstnanec osvojuje zcela nové dovednosti k vykonávání nové pracovní pozice více či méně odlišné od té stávající. V oblasti rozvoje pak mluvíme zejména o dalším vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, které je vykonáváno zejména s cílem získání širších znalostí, než jaké jsou nezbytné k vykonávání aktuální pozice. Může jít například o zlepšování sociálních vlastností, které může mít vliv na pozdější kariéru pracovníka (Koubek, 2007).

Rozvoj zaměstnanců		
Odborné vzdělávání		Všeobecný rozvoj
Doškolení	Přeškolení	Zvyšování kvalifikace
<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřeno na současnou pracovní pozici • Získání doplňujících znalostí potřebných k vykonávání zaměstnání • Zaměřeno na současný vývoj zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřeno na konkrétní pracovní pozici • Osvojení si nových schopností potřebných pouze k vykonávání nové pozice • Zaměřeno na další pozici, kterou bude zaměstnanec vykonávat 	<ul style="list-style-type: none"> • Obecné zvyšování vzdělání • Formování pracovních i mimopracovních dovedností • Orientování na budoucí kariéru zaměstnance

Tabulka 3: Oblasti rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Společnosti mohou využívat celou řadu metod, díky kterým mohou vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance. Výběr vhodné metody je pak závislý na dané pozici nebo skupině zaměstnanců, které je potřeba školit a také na finančních možnostech společnosti. Nejčastěji se využívá vzdělání na pracovišti, které je zároveň finančně nejúspornější (Myslivcová, Maršíková, 2017). Zároveň je možné toto vzdělávání uzpůsobit specifickým schopnostem daného pracovníka. Dále mu pak přináší praktické zkušenosti a dovednosti přímo z „terénu“. Tato metoda vzdělávání na pracovišti se dá dále rozdělit na:

Instruktáž při výkonu práce je nejběžnější způsob vzdělávání kdy zkušenější zaměstnanec zaškoluje méně zkušeného pracovníka např. předvedením pracovního úkonu nebo pomocí stínování. To obnáší sledování zkušenějšího pracovníka při běžném výkonu práce (Koubek, 2015).

Druhou možností je pověření zaměstnance splnit daný úkol. Jeho práce je v průběhu plnění úkolu sledována a hodnocena. Tato metoda se využívá především pro vedoucí a tvůrčí zaměstnance, od kterých se očekává plnění úkolů samostatně. Metoda vychovává zaměstnance k zodpovědnosti za svá rozhodnutí a také hledání tvůrčího řešení (Koubek, 2015).

V posledních letech je velmi oblíbenou metodou tzv. rotace, která se využívá především u řídicích pracovníků. V některých společnostech jde o předem sestavené programy, např. pro čerstvě ukončené absolventy vysokých škol s ambicemi na vedoucí pozice ve společnostech. Školení pracovníci se tak v určitém období seznámí s pracovními úkoly a jednotlivými odděleními napříč společnostmi. Hlavní výhodou je to, že zaměstnanec poté vnímá společnost komplexněji a zároveň si dokáže lépe představit náročnost jednotlivých pozic. Nevýhodou pak může být neúspěch na dané rotaci a pokles sebevědomí zaměstnance (Koubek, 2015).

Poslední možností jsou pracovní porady, kdy se pracovník seznámí s problémy a fakty týkajícími se vlastní práce nebo také například celého podniku. Nevýhodou je jejich časová náročnost, kdy se zaměstnanci zkracuje čas ke splnění vlastních úkolů a tím možnost zvyšujícího se stresu (Koubek, 2015).

Společnosti mohou ale také zároveň uplatnit metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště. Za největší výhodu lze považovat to, že tato forma vzdělávání bývá obvykle vedená zkušenými odborníky, kteří dokážou na zaměstnance přenést nejnovější informace z oboru a také se mohou při školeních setkávat s jinými zaměstnanci a vyměňovat si navzájem zkušenosti. Nevýhodou pak je vyšší finanční zátěž, než je tomu u vzdělávání na pracovišti. Nejčastěji využívanými metodami jsou pak konference, semináře a přednášky. Na popularitě také získává e-learning či Assessment centra (Myslivcová, Maršíková, 2017).

Přednášky a školení jsou metodami vzdělávání, kdy jsou informace šířeny pouze jedním směrem a není zde umožněno předat zpětnou vazbu přednášejícímu či vést konverzaci. Jsou vhodné zejména ke sdělování faktických informací např. jako úvodní školení zaměstnanců, kdy jsou obeznámeni se základními pravidly a skutečnostmi. Zároveň také mají možnost poznat zaměstnance společnosti. Jde o rychlou metodu poměrně nenáročnou na čas a také organizaci samotnou (Koubek, 2015).

Oproti tomu workshopy jsou metodou, od které se očekává obousměrná komunikace, tzn. jak přednášejícího, tak publika. Ve firemním prostředí jsou workshopy pořádány za účelem vyřešení daného problému nebo diskuzi nad daným tématem. Setkávají se

zástupci různých oddělení a profesí, kteří jsou schopni se na dané téma podívat z různé perspektivy. Nevýhodou pak může být nutnost znalosti daného problému všemi zúčastněnými (Armstrong 2009).

Výuka na počítačích neboli také e-learning se v současnosti využívá především pro zaškolování obecných kurzů, jako jsou např. BOZP, školení řidičů apod. Jeho výhodou je možnost využití velkého množství vzdělávacích podkladů, které má účastník kurzu k dispozici. Může jít o videa, simulace a další podpůrné materiály (Myslivcová, Maršíková, 2017).

V posledních letech novou a moderní metodou jsou tzv. Assesement centra, které se využívají jednak pro vzdělávání, ale také pro výběr a hodnocení zaměstnanců. Principem Assesement centra jsou simulace situací s různými úkoly, kdy jednotlivec nebo skupina musí najít optimální řešení problému. Výhodou této metody je podpora výuky rozhodování, práce v týmu, rozvoj vyjednávacích schopností nebo možnost navodit krizovou situaci. Možností, jak pojmout Assesement centrum je široké spektrum. Členové hodnotící komise poté hodnotí jednotlivé účastníky a případně přidávají doporučení pro příští zlepšení (Koubek, 2007).

Výběr vhodné metody je důležitý pro konečný výsledek a její přínos. Jednotlivé metody se také výrazně liší ve výši nákladů a organizační náročnosti. Pro společnost je vždy úspornější zařízovat vzdělávání zaměstnanců interně za využití vlastních zdrojů (personalisté, školící pracovníci apod.) Existují však oblasti, kde je nutné využít externích školení z důvodu zachování maximální možné odbornosti. Jde především o vysoce specializované dovednosti nebo také manažerské dovednosti apod. Využití externího dodavatele přináší obvykle vyšší náklady, ale zároveň může přinést vyšší odbornost (Myslivcová, Maršíková, 2017).

1.2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je nejdůležitější personální činností ve společnosti. V dnešní době však nejde pouze o finanční odměňování, ale také o různé zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje zaměstnancům za odvedenou práci (Koubek, 2015). Může zahrnovat také povýšení nebo jinou formu uznání. Hlavními cíly odměňování je pak snaha získat a udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří svým prací, nasazením a chováním pomáhají naplňovat firemní cíle. Odměňování zaměstnanců se dále dělí na finanční a nefinanční.

Úkolem finančního odměňování je ohodnotit práci zaměstnance, jeho odvedený výkon, případně jeho schopnosti a chování. Rozdělovat lze na několik druhů finančního odměňování.

Časová mzda je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou nebo ročním příjmem. Zaměstnanec je placen v závislosti na tom, kolik času v práci stráví, ne na základě jejich výkonu. Její největší výhodou je jednoduchost systému, relativně snadné určení výše mzdy/platu a také to, že nevyvolává spory mezi zaměstnanci. Na druhou stranu nepůsobí motivačně, aby zaměstnanec měl snahu podat vyšší výkon v zaměstnání (Bláha, et al., 2005).

Úkolová mzda je nejrozšířenější v dělnických profesích, kde se dá snadno kvantifikovat odvedené množství práce za určitý čas. Zaměstnanec je tak zaplacen za přesně odvedenou jednotku práce. Výhodou je, že může vést zaměstnance k vyšším výkonům. Pokud se podaří zvládnout určený objem práce rychleji, může si zaměstnanec „napracovat“ více a tím také vydělat víc. Naopak nevýhodou je relativně náročná organizace a náklady na zavedení takového systému. Zároveň mohou vznikat problémy na pracovišti při rozdílných výkonech jednotlivých zaměstnanců (Bláha, et al., 2005).

Měřená denní práce je forma odměňování, kdy je se zaměstnancem vytvořena dohoda o tom, že bude po určitou dobu udržovat svůj výkon na stanovené úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle odvedeného výkonu (Bláha, et al., 2005). Výhodou pak je, že zaměstnanci nekolísa odměna na základě toho, kolik odpracuje za den nebo týden. Nevýhodou může být to, že systém nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat.

Podíl na výsledcích hospodaření společnosti je převážně využívána pro odměňování skupin zaměstnanců nežli jednotlivců. Nejlepším příkladem mohou být prémie, které jsou vypočítány na základě zisku nebo například výší úspor společnosti v daném roce. Většinou je tato prémie poskytována vedoucím pracovníkům společností nad rámec jejich standardního ohodnocení. Předpokládá se, že zainteresovaní lidé budou v zaměstnání odvádět vyšší výkon, zvýší se jejich spoluzodpovědnost a také se mohou lépe identifikovat se společností (Bláha, et al., 2005).

Nefinanční odměny neboli benefity jsou poskytovány společnostmi zaměstnancům za to, že pro společnost pracují. Tyto benefity poskytují ze své vlastní iniciativy a jejich šíře je určena přímo zaměstnavatelem. Mají hlavně za cíl upevnit pocit sounáležitosti a loajality se společností. Nebývají vázány na výkon zaměstnance, ale v některých případech mohou být tyto benefity přisuzovány až po určité době trvání

zaměstnaneckého poměru nebo za zásluhy po odvedené práci. Benefity lze obecně rozdělit do čtyř základních skupin. První z nich jsou sociální výhody jako je například životní pojištění, příspěvky na důchodové pojištění atp. Dalšími jsou výhody, které mají návaznost na volný čas. Jde primárně o poukazy na kulturní a sportovní aktivity, příspěvky na rekreaci aj. Závodní stravování, poskytnutí pracovních potřeb nebo slevy na koupi výrobků společnosti se řadí mezi výhody s vazbou na práci. Poslední kategorií jsou pak výhody spojené s postavením zaměstnance, které se týkají převážně vedoucích pracovníků. Ti mohou dostávat např. služební automobily, proplácené náklady na reprezentaci nebo lepší kancelářskou techniku, než dostávají řadoví zaměstnanci (Myslivcová, Maršíková, 2017).

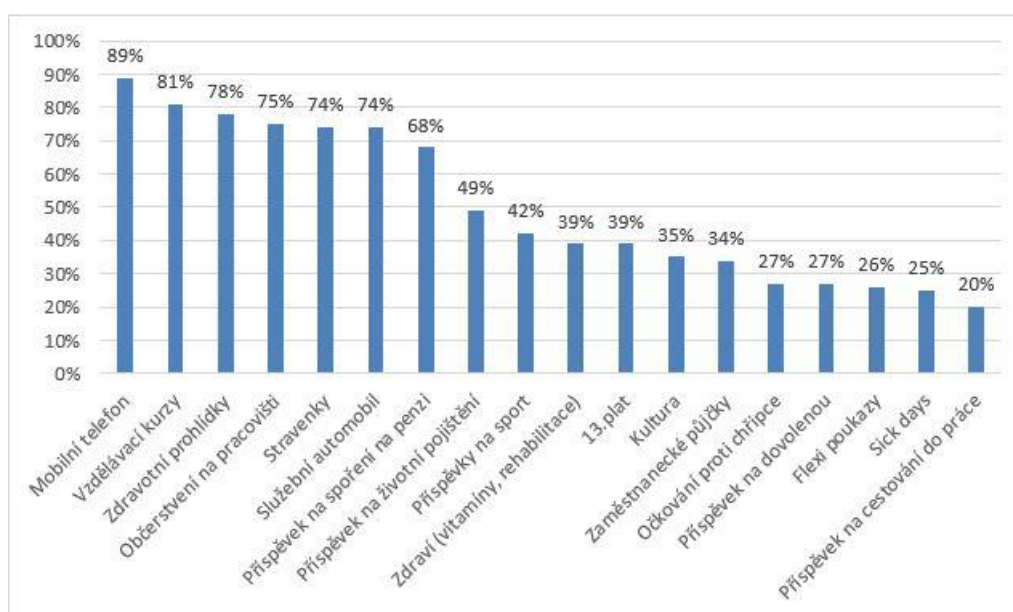
Podle Myslivcové a Maršíkové je cílem odměňování ve společnostech „*Cílem odměňování a poskytování benefitů je nabídnout zaměstnanci atraktivní a na trhu práce konkurenceschopný soubor odměn, které umožní získat, ale i udržet kvalitní zaměstnance.*“ (Myslivcová, Maršíková, 2017, s. 126). Dnešní nabídka benefitů je spoustou zaměstnanců považována za samozřejmost. Společnosti by se měly zaměřit na nabídku svých benefitů podle potřeb jednotlivých zaměstnanců. Jednou z možností je tzv. Cafeteria systém), který je v posledních letech novinkou. Podstata systému je taková, že si zaměstnanec může volit ze souboru benefitů podle svých preferencí. Každý zaměstnanec disponuje určitým množstvím bodů, které může za jednotlivé benefity v cafeterii utratit. To umožňuje uspokojit zaměstnance rozdílných věkových kategorií či sociálně a zájmově jinak orientovaných skupin (Koubek, 2007).

Dalším poměrně častým benefitem se stává tzv. sick days, kdy je zaměstnanci umožněno zůstat doma, aniž by musel předložit potvrzení od doktora. Výhodou pro zaměstnance je to, že nepřichází o plat, který by mu byl stržen při prvních dnech nemoci (Koubek, 2007). Výhoda plyne i pro zaměstnavatele, jelikož jeho zaměstnanci nejsou nuceni jít do práce i v případě, že se necítí v pořádku a šířit tím například nachlazení na další osoby.

Zejména v českém prostředí stále netradiční benefity jsou například firemní školky, kde mohou zaměstnanci v průběhu své pracovní doby odložit své dítě k hlídání. Dalším benefitem, které nabízí některé zahraniční IT společnosti je také možnost několik hodin v týdnu pracovat na svých vlastních projektech, které se můžou, ale nemusí přímo dotýkat jejich zaměření. Další zajímavostí může být také například fitness nebo odpočinková místnost na pracovišti z důvodu uvolnění stresu zaměstnanců.

Mimo tyto poměrně nové benefity, nebo systémy benefitů jsou zde stále ty tradiční, které nabízí většina společností. Těmi jsou především stravenky, mobilní telefon, dny dovolené navíc, flexibilní pracovní doba nebo jazykové kurzy (Myslivcová, Maršíková, 2017). Standardně nabízené benefity však nemusí být tím, co současné generace zaměstnanců požadují. Z nejrůznějších průzkumů vyplývá, že zejména zaměstnanci generace Z považují flexibilitu v zaměstnání za svou největší potřebu. Detailnějšímu rozboru rozdílů pracovních požadavků a filozofie jednotlivých generací se bude věnovat pozdější kapitola.

Pro společnosti by nicméně mělo být důležité sledovat aktuální trendy a nabídky konkurence. To vše společně v souladu s nástroji personálního marketingu. Tyto benefity hrají důležitou roli v konkurenceschopnosti umožňující nejen získat, ale také udržet kvalitní zaměstnance (Myslivcová, Maršíková, 2017).



Obrázek 3.: Nejčastější nabízené benefity v ČR

Zdroj: dle ING, 2014

Ačkoliv je kapitola rozdělena do jednotlivých subkapitol, je nutné říct, že všechny jednotlivé části od získání zaměstnance až po jeho odměňování, je jeden celistvý proces, ve kterém jsou všechny části stejně důležité. K cílení na správné potenciální kandidáty je nutné učinit správné rozhodnutí ohledně kanálů, skrze které budou posléze osloveni. Je také nutné brát v potaz nákladovost a zároveň, na jaké kandidáty je konkrétně cíleno. Adaptační proces je klíčový z pohledu zapracování zaměstnance a zkrácení času, ve kterém není schopný podávat maximální pracovní výkon.

Proces by se nicméně neměl urychlit z toho důvodu, aby si mohl dostatečně osvojit všechny potřebné znalosti a dovednosti, které jeho nová práce obnáší. Nezbytnou součástí je také proces rozvoje, tedy jak bude zaměstnanec ve svém pracovním procesu postupovat a vyvíjet se. Zde je možné využít mnoho nástrojů jak pro zvyšování odbornosti zaměstnance, tak všeobecného rozvoje. Poslední částí je odměňování zaměstnance, tedy jakými metodami ho motivovat k odvádění maximálního výkonu.

2 Employer Branding – Značka zaměstnavatele

Na začátku ještě před definicí samotného pojmu je potřeba zdůraznit, že tento koncept vychází z marketingu a managementu značky. Tyto koncepty lze považovat za základ Employer Brandingu, které jsou nyní využívány v oblasti řízení lidských zdrojů. Uplatňování marketingu značky v prostředí HR se tak nazývá Employer Branding, jak už bylo nastíněno v první kapitole práce. Tyto marketingové principy souvisejí s interním marketingem za účelem udržení stávajících zaměstnanců a jejich sounáležitost s hodnotami a cíli definovaných společností. Zároveň se však také vztahují k externímu marketingu, aby přilákaly co nejlepší kandidáty (Backhaus, Tikoo, 2004).

Americká marketingová asociace definuje značku jako *„jméno, termín, označení, symbol, design nebo kombinaci těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho nebo více prodejců a k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu“* (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501). V kontextu lidských zdrojů je pak branding *„diferenciací charakteristik firem jako zaměstnavatele od konkurenčních zaměstnavatelů“* (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502). Zde může být vnímán zákazník jako kandidát o zaměstnání. Pokud nejsou přesvědčení o značce zaměstnavatele, tak lze s velkou pravděpodobností říct, že zde kandidát nebude usilovat o zaměstnání. Jde o stejný případ, jako když si zákazník nekoupí výrobek, protože není přesvědčen o jeho kvalitách (Rokos, 2015).

Existuje několik definic s účelem vysvětlení Employer Brandingu zaměřující se na jeho jednotlivé aspekty. V průběhu let přicházejí různí autoři s definicemi Employer Brandingu, protože je tento koncept stále poměrně nový a jednotlivé školy myšlení se v názorech liší. Uvést proto pouze jednu definici by bylo obtížné, protože každý autor poukazuje na jiné pojmy. Každá z níže uvedených definic se zaobírá jiným přístupem, ale zároveň se vzájemně doplňují.

První definice říká, že jde o *„balíček funkčních, ekonomických a psychologických přínosů poskytovaných zaměstnáním.“* (Ambler, Barrow, 1996, s. 8). Tato je definice založena na předpokladu, že přínosy, které společnost – vnímaná jako značka, může poskytnout svým potenciálním i současným zaměstnancům – vnímaným jako zákazníci (Sokro, 2012).

Poté další autoři doplnili tyto myšlenky a zdůraznili různé aspekty Employer Brandingu a jeho vlivu na získání a udržení zaměstnanců.

Jiná definice popisuje značku zaměstnavatele na základě vnímání firemních benefitů lidmi. Dále tím, že touha pracovat pro společnost je přímo spojená s platem, ale také dalšími abstraktními benefity jako jsou hodnoty a kultura společnosti (Ruch, 2006).

Sullivan vysvětlil, že Employer Branding není výsledkem přesné potřeby, ale dlouhodobé strategie udržování povědomí a image firmy. Reputace společnosti se pak buduje postupem času (Sullivan, 2012).

Minchington definoval Employer Branding jako „*image vaší organizace jako ‚skvělého místa pro práci‘ v hlavách současných pracovníků a klíčových stakeholderů mimo firmu (kandidáti, klienti a další stakeholderi)*“ (Minchington, 2005). V tomto případě Minchington spojil koncept image s Employer Brandingem a vyznává podobný přístup jako Sullivan tím, že potenciální a současní zaměstnanci mají vnímání sounáležící se značkou, pro kterou pracují.

Poslední obecná definice říká, že „*Značka zaměstnavatele identifikuje organizaci na trhu a dělá ji jedinečnou*“ (Gulliver, 2009, s. 165). Gulliver tak poukazuje na to, že Employer Branding má za cíl odlišit a udělat společnost jedinečnou na trhu práce.

Shrnutím předešlých definicí různých autorů lze tedy říci, že employer branding se stará o komunikaci vize a poslání společnosti toho, proč společnost existuje, jaký smysl má práce, která je odvedena a kam celá společnost směřuje. Zároveň jde o emoce, které jsou do vytváření značky implementovány, abychom zdůraznili, proč by si daný kandidát měl vybrat právě danou společnost.

Vývoj a implementace nástrojů vytváření značky zaměstnavatele však může mít pro společnost také negativní otázky. Noví zaměstnanci se mohou po svém nástupu setkat s tím, že realita neodpovídá tomu, co jim společnost skrze svůj employer branding slibovala. „*Z toho důvodu se musí employer branding zaměřovat na sdělování přesných a realistických informací, aby se tím předešlo případnému zklamání ze strany zaměstnanců. Nejde o to vykreslit společnost a pracovní místa idealisticky, ale realisticky.*“ (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 507). V opačném případě může být narušena důvěra mezi zaměstnancem a společností včetně snížení spokojeností s prací. V důsledku může dojít až k negativnímu dopadu na image značky a tím i šanci na to, přilákat nejlepší možné kandidáty z trhu práce. Zároveň při nenaplnění očekávání zaměstnanců hrozí jejich předčasný odchod doprovázený opět snížením image značky a zvýšeným nákladům na hledání nových kandidátů (Sokro, 2012).

Jedním z řešení je zapojení stávajících zaměstnanců, aby prokázali a zvyšovali transparentnost informací, které employer branding společnosti podává. Kandidáti mají snahu dozvědět se o svém možném budoucím zaměstnavateli, co nejvíce. „*Zapojení stávajících zaměstnanců jakožto „ambasadorů“ značky může být pro společnost metodou, jak do svého employer brandingu vložit prvek opravdovosti.*“ (Lievens, Highhouse, 2003, s. 89). Ti se mohou zapojit do například vytváření firemních videí, kde mohou sdělit své zkušenosti s prací. Cílem je, aby si kandidáti představili sami sebe jakožto zaměstnance uvnitř společnosti (Lievens, Highhouse, 2003).

2.1 Teorie značky v personálním marketingu

Jak už bylo uvedeno dříve, značka je definována jako „*jméno, termín, označení, symbol, design nebo kombinaci těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho nebo více prodejců a k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu.*“ (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 501). Značka je tak jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv v organizaci. Umožňuje zákazníkovi orientaci na trhu výrobků a služeb, zjednodušuje zákazníkovi rozhodování a vytváří očekávání od značky. V rámci marketingového mixu je značka vnímána zejména díky vnějším znakům, které přinášejí konkurenční výhodu. Jde o jméno, název nebo například výtvarný projev. Stejné principy jsou pak uplatňovány u tvorby značky zaměstnavatele (Keller, 2007).

V rámci budování značky je potřeba se také zaměřit na hodnotu značky, která zvyšuje či snižuje hodnotu výrobku pro společnost nebo pro zákazníka. Hodnotu značky lze pak rozčlenit do několika kategorií. Jednou z nejdůležitějších kategorií je znalost jejího jména a vnímání kvality značky. Pokud budeme mluvit o znalosti značky neboli její identifikaci, může jít o pozitivní či negativní vztah založený na vzpomínce nebo zkušenosti. Další kategorií je vnímaná kvalita, která je úzce propojená se spokojeností zákazníka. Kvalita však nemusí být vždy podložena konkrétní zkušeností nebo racionálními argumenty. Jde primárně o to, jak na nás daná značka působí a jaké emoce v nás je schopná vyvolat. Poslední kategorií je asociace spojená se značkou, kde mluvíme například o slavných osobnostech, které propagují výrobky určité značky nebo specifickou vlastnost daného výrobku. Automaticky se pak předpokládá, že daná osoba by se neupsala k propagaci nekvalitního výrobku (Myslívová, Maršíková, 2017).

V případě personálního marketingu hraje neodmyslitelnou roli také image a identita podniku, které jsou ovlivňovány komunikací dovnitř i ven. Image lze chápat jako veřejný obraz podniku, zatímco podniková identita je to, čím by společnost chtěla být. Identitu

tvoří například vizuální prezentace společnosti nebo také to, jak její zaměstnanci vytupují na veřejnosti (Vysekalová, Mikeš, 2009).

2.2 Positioning značky zaměstnavatele

Obecně lze positioning chápat jako klíčový prvek při vytváření marketingové strategie společnosti. Hlavním cílem positioningu je odlišit se v očích svých potenciálních zákazníků oproti konkurenčním značkám a zajistit si žádoucí image na trhu. Tohoto odlišení dosáhne zdůrazněním jedinečných vlastností společnosti a aspekty značky, které tvoří tzv. hodnotovou propozici značky (Kotler, Keller, 2013). Positioning lze využít také v kontextu zaměstnavatele.

Positioning značky zaměstnavatele si klade za cíl odlišit se v myslích potenciálních zaměstnanců a učinit společnost zapamatovatelnou. Na začátku si ale musí sama určit, jakou společností je nebo by ráda byla, aby mohla posléze začít komunikovat směrem ke svým potenciálním zaměstnancům. Odpověď na to „*kdo jsme*“ můžeme najít v hodnotách, firemní kultuře, vizi, pracovním prostředí nebo personální politice. Tyto aspekty dohromady definují personální pozici neboli identitu společnosti, kterou pak může přenášet na své zaměstnance a uchazeče o zaměstnání. Tato identita je tak klíčovým konceptem employer branding a toho, jak přilákat kandidáty. *„Identita společnosti vyplývá z toho, jak je vnímána potenciálními a současnými kandidáty.“* (Engel, 2014, s. 4).

Studie předpokládají, že employer branding má za důsledek dva jevy, a těmi jsou asociace značky a věrnost ke značce. Asociace značky ukazují, jak employer branding utváří image zaměstnavatele. Tato image je dále utvářena díky asociacím značky, které plynou z činností employer branding. Tyto asociace potom ovlivňují image firmy jako zaměstnavatele a mají dopad na to, jestli se uchazeč do firmy přihlásí, nebo ne (Backhaus, Tikoo, 2004).

Asociace značky je tím, co jméno značky vzbuzuje v myslích spotřebitelů. Tyto asociace mohou být verbalizovány, vizualizovány nebo mohou mít také smyslový nebo emoční charakter, jako je vzpomínka na vůni, chuť nebo zvuk (Backhaus, Tikoo, 2004). V kontextu lidských zdrojů jsou *„asociace značky tím, co jméno společnosti vzbuzuje v myslích potenciálních zaměstnanců. Ti mohou mít ke značce podoobné pocity díky jejich zkušenostem, které u nich budují například sociální média.“* (Minchington, 2011).

Proces asociace značky je „sloučení vnímání vztahujících se k produktovým i neproduktivním atributům funkčních i symbolických přínosů, které jsou obsaženy v asociacích značky ukotvených v paměti spotřebitelů“ (Kotler, Keller, 2013, s. 322).

„Funkční přínosy jsou vztaženy k produktovým atributům – hmatatelným, fyzickým a objektivním a přilákají lidi, protože chtějí maximalizovat užitek a minimalizovat náklady.“ (Lievens & Highhouse, 2003, s. 9).

Symbolické přínosy se naopak vztahují k neproduktivním atributům – nehmatatelným a subjektivním pojmům, které mají za důsledek to, jak lidé produkt vnímají, jaký k němu mají vztah. To přiláká lidi, kteří se chtějí vyjádřit, utvořit si identitu a odlišit se (Lievens & Highhouse, 2003).

Stejný princip lze vztáhnout i kontext zaměstnanosti v případě image značky zaměstnavatele. Funkční výhody firmy se vztahují k objektivním a fyzicky žádoucím prvkům (mzda, benefity, příspěvky na dovolenou, lokalit firmy apod.). Symbolické výhody se týkají nehmotných a subjektivních prvků, jako je postavení a prestiž firmy, její flexibilita, inovativnost, příjemné pracovní prostředí a to, jak to celé vnímají uchazeči, kteří si práci ve firmě představují (Backhaus & Tikoo, 2004).

„Uchazeči budou přitahováni firmami, které mají funkční a symbolické atributy takové, které uchazeči předpokládají, že mají. Atributy musí odpovídat jim samotným a také a stupni důležitosti, který těmto atributům přiřadili.“ (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505).

2.3 Diferenciace značky zaměstnavatele

Aby byla značka zaměstnavatele na pracovním trhu jasně rozeznatelná od ostatních, je nutné ji odlišit a udělat jedinečnou. Odlišit se může nejen nabídkou pracovních pozic, ale také díky svým unikátním hodnotám nebo vizí. Tato jedinečnost pomáhá lépe zacílit na kandidáty ve stále zvyšujícím konkurenčním prostředí (Sokro, 2012). Toto konkurenční prostředí pak přiděluje společnostem problémy s náborem a udržením svých zaměstnanců. Vše je navíc umocněno tím, že pracovní místa a společnosti ve stejném odvětví jsou si častokrát podobné. To je důvodem, proč je důležité odlišit se od své konkurence (Lievens, Highhouse, 2003).

Pro společnosti je náročné získat zaměstnance se specifickými dovednostmi. Pokud takové zaměstnance mají, jsou pro ně zároveň zdrojem konkurenceschopnosti a výkonnosti. Jednotlivé společnosti jsou si navzájem stále více konkurenčními a přitahují vysoce kvalifikované zaměstnance z různých oblastí. Zjednodušeně by se dalo říci, že jde o „válku o talenty“, kde tento vysoce konkurenční pracovní kontext

vytváří potíže při náboru a udržení talentovaných lidí. Toto prostředí v podstatě vytváří pro společnosti dvě výzvy, za prvé nalezení vysoce kvalifikovaných lidí, kteří zároveň odpovídají jejich kultuře, hodnotám vizi a cílům (Lievens, Highhouse, 2003).

„Základní snahou employer branding je stát se „employer of choice“, tedy místem, kde lidé preferují pracovat.“ (Sokro, 2012, s. 167). Společnosti musí vyvinout svůj jedinečný prodejní argument, aby bylo jasné, že právě ona společnost je skvělým místem k práci. Jinými slovy, co tato společnost může nabídnout víc, než jakákoliv jiná. Tato hodnota se anglicky nazývá Employee Value Proposition, kterou definoval Minchington. Jde o *„soubor funkčních a emotivních asociací a nabídek jako např. kariérní rozvoj, plat, přátelské pracovní prostředí, které společnost poskytuje zaměstnanci za odvedenou práci, schopnosti a dovednosti, jež zaměstnanec poskytuje svému zaměstnavateli.“* Jiná definice říká, že jde o *„komplexní balíček důvodů, proč se uchazeči o zaměstnání rozhodnou pracovat pro společnost“* (Giribaldi, 2014, s. 3).

Kandidáti jsou pochopitelně více přitahováni společnostmi, které mají silný Employer branding nežli těmi, které ho takto silný nemají (Wallace, 2014). Společnosti se například mohou odlišovat tím, že se více soustředí na spíše symbolické benefity nežli na ty skutečně funkční. Rozdíl mezi symbolickým a funkčním benefitem může být například práce pro progresivní IT firmu, kdy se dá za symbolický benefit považovat to, že zaměstnanci mají přístup vidět nově vyvíjené technologie dřív než okolní svět, nicméně se toto nedá, jakkoliv považovat za benefit funkční (Backhaus, Tikoo, 2004).

Aby společnost posílila svou Employee Value Proposition a tím i diferenciaci od konkurence, musí myslet na jednotlivé skupiny potenciálních zaměstnanců. Ti mohou být rozdělení podle dovedností, funkce, pracovní pozice či geografické lokality. Těmto skupinám pak může například různými způsoby vyjádřit své poslání, hodnoty, vizi, možnosti profesního rozvoje, pracovní podmínky a další aspekty. Pro každou skupinu kandidátů je pak jinak důležitý daný aspekt (Barrow, Mosley, 2005). Například pro dělníka v továrně nebude důležité vědět o možnostech zahraničních pracovních rotací, zatímco pro mladého absolventa právě toto může být důvodem, proč zvolit danou společnost.

2.4 Organizační kultura a její vliv na Employer Branding

Termín organizační kultura se začal v literatuře objevovat již v 60. letech minulého století, nicméně jeho rozmach a zájem většího zájmu se dočkal až v 80. letech. Organizační kultura společnosti, jak už název napovídá, vychází z širšího pojmu

kultura. Ta označuje sdílené myšlení či způsob chování, který vznikl v důsledku přizpůsobování sociálních celků na vnější podmínky (Brooks, 2003). Pojem organizační kultura neboli také podniková kultura je podmnožina, která byla definována mnoha autory. Pro tuto část jsou vybrány pouze dvě definice, které popisují problematiku organizační kultury. Tato práce cituje pouze vybrané definice.

Schein definoval organizační kulturu následovně *„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“* (Schein, 1999, s. 38).

Jiná definice od Vysekalové a Mikeše říká *„Podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Lze hovořit také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s.67).

Z uvedených definic vyplývá, že kultura společnosti je jedním ze základních prvků značky zaměstnavatele. Je zapotřebí k určení vize, mise a hodnot společnosti, určuje pracovní prostředí a je schopna utvářet mezilidské vztahy na pracovišti. Zároveň hraje neodmyslitelnou roli při náboru nových zaměstnanců a je nutné zajistit, aby byla podniková kultura v harmonii s hodnotami zaměstnance. Tento soulad poté vede k motivaci zaměstnance a potažmo oboustranné spokojenosti (Lukášová, Nový, 2004).

Kulturu společnosti nejvíce ovlivňuje její management, který se podílí na jejím utváření a dodržování. Do procesu se také zapojuje střední management a samotní zaměstnanci, kteří mohou díky diskuzi sdělit své dojmy svým nadřízeným. Důležité je získat názory z různých oddělení a lidí odlišných odborností, aby byla zachována integrita celé podnikové kultury (Hovorka, 2012).

3 Generace Y a Z

Ve vztahu k personálnímu marketingu je také důležité uvažovat nad jednotlivými generacemi, které se v současné době pohybují na pracovním trhu. Generace je definována jako skupina lidí, kteří se narodili ve stejné době a jsou přibližně stejně staří. Zároveň lze generaci rozdělit do segmentů na základě pohlaví, kultury, geografie nebo socioekonomických faktorů. Každá generace tak upřednostňuje jiný přístup, způsoby chování, má jiné návyky a také rozdílné pohledy na svět, včetně toho pracovního. Samozřejmě se v každé generaci zároveň liší jedinec od jedince. Tato kapitola nicméně bude pojednávat o obecných znacích, které jednotlivé generace mají a jakými způsoby se pomocí personálního marketingu na tyto generace cílí.

Díky výrazným rozdílům mezi jednotlivými generacemi může docházet ke konfliktům v zaměstnání i mimo něj. Pro zaměstnavatele je tedy klíčové naučit se pracovat s jednotlivými generacemi, pochopit rozdíly a snažit se pracovat na vytváření společného porozumění. Největší rozdíly pak mezigeneračně vznikají v oblasti pracovních návyků a vztahu k rodinnému životu (Čopíková et al., 2016).

Na dnešním trhu práce se můžeme setkat s generacemi Baby boomers, X, Y a Z. Generace Baby Boomers je generace, kde starší ročníky jsou již na konci svého aktivního pracovního života. Generace Baby Boomers je takzvanou poválečnou generací, která se narodila v letech 1946 – 1964. Následovala generace X, narozená mezi lety 1965 – 1980. Od roku 1981 do roku 2000 pokračovala generace Y, jiným slovy nazvaná jako Mileniálové. Od roku 2000 do současnosti se rodila generace Z (Kotler et al., 2007). Generace X a Y jsou v současnosti nejvíce zastoupeny na trhu práce. Generace Z teprve vstupuje na pracovní trh v závislosti na dosaženém stupni vzdělání. V rámci této práce se budeme zabývat primárně srovnáním generací Y a Z, tedy současnou a budoucí.

3.1 Charakteristika generace Y

Generace Y je také nazývanou generací Mileniálů. Jde o populaci lidí narozených od roku 1980 do roku 2000. Jednotliví autoři literatury se na přesném vymezení lehce odlišují, nicméně pro účely práce je tato skutečnost nevýznamná. Generace Y dostala svůj název podle svých předchůdců z Generace X. V literatuře se také můžeme setkat s názvy jako Millennials, Digital Generation, Google Generation nebo Nintendo Generation. Stejně jako předchozí generace, i Generace Y byla ovlivněna dobou, ve které se daní jedinci narodili (Looper, 2011).

Existuje několik sociologických definic a základních charakteristik Generace Y, které různí autoři uvádějí. Jeden ze zajímavých názorů například tvrdí, že vrozená skepse k autoritám, či nezáměr o politickou scénu je vrozený díky nestabilitě politických soustav v 80. letech (Bursch, Kelly, 2014). Jiná definice naopak označuje Generaci Y jako optimistickou a klidnou. To vše způsobeno tím, že tato generace vyrůstala v relativním bohatství a obklopena technickými vymoženostmi (Howe, Strauss, 2000). Je zřejmé, že každý autor vnímá tuto generaci a to, co jí v mládí obklopovalo a formovalo, trochu jinak. Je také nutné upozornit, že následující charakteristiky nelze zobecnit a brát jako platné pro každého jedince.

McCrandle se pokusil charakterizovat Generaci Y následovně *„Jde o sebevědomé, asertivní, náročné, optimistické, ale také někdy cynické osoby. Zároveň si ale cení přátelství, které je pro ně mnohdy důležitější než rodina. Žijí současností a organizují si práci okolo svého soukromého života.“* (McCrandle, 2014, s. 85).

Jedním z nejvýraznějších charakteristik Generace Y je jejich technická gramotnost, která je způsobena tím, jak prudký vývoj zaznamenaly technologie v 90. letech a po roce 2000. Umí zároveň daleko lépe pracovat s informacemi. Oproti svým starším kolegům z Generace X mohou mít výhodu v tom, že byli zvyklí pracovat s informacemi dostupnými online. Zároveň dokážou efektivně prioritizovat, což zvyšuje efektivitu jejich práce (Čopíková et al., 2016).

Pokud můžeme Generaci Y takto generalizovat, můžeme také říct, že jsou schopní rychlé adaptace a změnám jsou nakloněni. Naopak tato generace nerada čeká a trpělivost není jejich silnou stránkou. Dalším typickým znakem, který má příčinu v minulosti a době, ve které vyrůstali je jejich otevřenost a tendence uvažovat nad kontextem celosvětově. S otevřeností také souvisí to, že se zdají být tolerantnější k jiným národnostem, sexuálním orientacím či kulturním hodnotám, než tomu bylo u předchozích generací (Čopíková et al., 2016).

„Generace Y si žádá přesné vymezení očekávání, pravidel a odpovědností. Je důležité, aby se cítili jako součást organizace a pracovali ve skupinách a týmech, ve kterých spolupracují na úkolech. Je důležité, aby každý věděl, jak přispívá společnosti“ (Harbert, Dudley, 2007, s. 178).

Pro Generaci Y je také důležitý, v poslední době tolik skloňovaný „work-life balance“, kde tato generace vyznává heslo „Nejprve žij, potom pracuj“. Na rozdíl od generace X zároveň nechtějí pracovat dlouhé hodiny na úkor rodiny a přátel. Peníze jsou pro tuto generaci důležité, ale udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je pro

na prvním místě. Na pracovišti také upřednostňují silné pracovní vztahy a kvalitní kolektiv na úkor vysoké výplaty nebo vedoucího místa (Spiro, 2006). Tato generace se může považovat za značně motivovanou a také jako první generaci zaměstnanců, kteří se nebojí opustit své zaměstnání a vystřídat jich za svou kariéru vyšší počet. Na rozdíl od svých rodičů z Generace X, kteří hledají v zaměstnání především stabilitu.

Generace Y jako první vyrůstala ve světě, kde je na vědomí brán názor každého jedince. Je to způsobeno masivním rozmachem internetu, kde prakticky každý může vyjádřit svůj názor či s kýmkoliv diskutovat. Vůbec poprvé se tato generace mohla setkat s tím, že může komunikovat s kýmkoliv na celém světě v reálném čase. Stali se tak první generací, která vyrůstala v globalizovaném prostředí (Bursch, Kelly, 2014).

Dalším důležitým faktorem, který hraje roli v pracovní kariéře je založení rodiny. To Generace Y odkládá na později, než tomu bylo u Generace X. Svou kariéru se snaží maximálně skloubit s rodinným životem, a to nejlépe formou zkrácených úvazků nebo například častějším využíváním práce z domova (Bursch, Kelly, 2014).

(Bencsik et al., 2016) definovala nejvýraznější charakteristiky Generace Y:

1. Jsou silně motivovaní v zaměstnání a věří, že inovace jsou rozhodující pro růst společností
2. Nejsou příliš trpěliví
3. Oproti předchozím generacím umí lépe nakládat s informacemi
4. Preferují vyšší flexibilitu v práci a volnější pracovní prostředí
5. Dobře znají moderní technologie a umí s nimi pracovat
6. Vyžadují od svého zaměstnavatele vzdělávání a rychlý kariérní růst
7. Očekávají zpětnou vazbu od svých nadřízených
8. Práce je pro ně nedílná součást života

3.2 Charakteristika generace Z

Generace Z, která právě přichází na pracovní trh se narodila po roce 2000. Jiné názvy pro tuto generaci jsou například Noví mileniálové, Online generace, Silent Generation nebo iGen. V současné době stále neexistuje mnoho průzkumů, které by řešily tuto generaci do detailu. Většina studií, které byly zpracovány, jsou z prostředí americké populace, u které se mohou jisté aspekty vývoje a života lišit od té české.

Z pohledu vývoje je tato generace považována za prozatím nejrychleji dospívající generaci. Podle průzkumů to může být tím, že prochází více životními fázemi, než tomu bylo u generací předchozích. Zároveň do jednotlivých období vstupují mnohdy s časovým předstihem což má za následek rychlejší dospívání jedinců. Pokud vezmeme v potaz rodinu, ve které Generace Z vyrůstala nebo vyrůstá, lze pozorovat také mnoho rozdílů od předchozí generace. První z nich je ten, že se tato generace rodí o mnoho starším rodičům, než tomu bylo dříve. Z toho plyne daleko větší finanční zabezpečení. Rozdíly je možné najít také u výchovy, kdy rodiče generací X a Y učí děti k většímu individualismu, vštěpují jim důležitost toho, mít na vlastní pohled na věc a také to, aby si ideálně hledali svoje vlastní cesty, kde v kariéře uspět (McCrindle, 2014). Individualismus podporuje i to, že se tato generace daleko méně zapojuje do školních a společenských aktivit a děti nechávají trávit čas po svém. Děti jsou tak zvyklé trávit čas o samotě pouze s počítačem, televizí či jiným zařízením. Výhodou pak může být to, že jsou tyto děti zvyklé hledat logická řešení a učit se sami pouze za pomoci těchto technologií (Trunk, 2009).

Právě technologie jsou pro Generaci Z celosvětově největším charakteristickým rysem. Digitální technologie, které je prakticky od narození provázejí a tím pádem jim také nedělá problém s nimi pracovat. Jsou zvyklí pracovat s telefony, tablety, počítači a dalším moderním zařízením. Jsou schopní pokročilého multitaskingu, jsou většími individualisty než předchozí generace a na úspěch nechtějí dlouho čekat (Looper, 2011).

Každou generaci samozřejmě formují i události, které se v dané době odehrály. V kontextu České republiky je to především vstup do Evropské unie v roce 2004, který zajistil této generaci snadnější vstup na evropský trh práce. V rámci jejich života k žádným jiným výrazným událostem nedošlo a lze tedy říci, že Generace Z žije v převážně klidné době jak politicky, tak ekonomicky.

Stejně jako předcházející generace, má i tato své charakteristické rysy, názory a postoje, které se nemusí nutně slučovat s názory generací dřívějších. Generace Z je považována za velmi specifickou z toho důvodu, že se jako první narodila do doby, kdy vše reálné má zároveň svůj digitální ekvivalent. Generace Z tyto dva světy chápe jako jeden celek na rozdíl od těch předchozích, které je vnímají stále jako oddělené. Díky tomu je Generace Z považována za nejvíce gramotnou v kontextu digitálních technologií (Looper, 2011).

Studie společnosti Ipsos hovoří o tom, že 76 % zástupců této generace souhlasí s názorem, že jim technologie významně ulehčuje život. 66 % dále souhlasí, že jim technologie dává pocit, že mohou lepších výsledků v práci (Ipsos MediaCT).

Další velkou oblastí je využívání sociálních sítí. Generace Z je podle všeho první generací, která od ranných let myslí globálně. Díky sítím a posíláním zpráv jsou schopni být v kontaktu s lidmi nejrůznějších kultur a vyznání. Tato generace je zvyklá být nepřetržitě online. Průzkumy říkají, že 100 % američanů z této generace je online alespoň jednu hodinu denně, z toho téměř polovina tráví v online prostředí alespoň 10 hodin. Stejná studie zároveň analyzovala, jaké sítě a jak často zástupci generace Z navštěvují. 40 % respondentů uvedlo, že navštěvují Facebook více než čtyřikrát za den. YouTube navštěvuje alespoň jednou týdně 54 % respondentů (Ipsos MediaCT).

Jinou charakteristickou oblastí je vzdělávání. Rozdíly můžeme pozorovat v délce, jak dlouho tato generace studuje ale i jakou formou jsou zvyklí informace vstřebávat. Oproti minulým generacím se tato neučí nazpaměť. Důvodem je to, že veškeré informace a data si jsou schopni najít na internetu. Proto se učí primárně to, kde vyhledat relevantní informace, jak je ověřit a využít ve svůj prospěch. Jsou tak učení se nad problémem logicky zamýšlet a hledat souvislosti (McCrindle, 2014).

Další oblastí může být multitasking neboli schopnost zvládat několik činností najednou. Oproti předcházejícím generacím jim nečiní problémy přecházet od jednoho úkolu k jinému. Není tím snížena efektivita jejich práce a nepřivádí je tato činnost do stresových situací, jak tomu bylo u generací předcházejících (Moses, Garia, 2017).

Podle průzkumů provedených se studenty Student Advisory Committee of Enactus bylo zjištěno, že nejdůležitějšími faktory jsou možnosti kariérního postupu (95 %), mít manažera, od kterého se může něco daný člověk naučit (93 %) a možnost profesního rozvoje a školení (91 %). Možnost mít flexibilní pracovní dobu nebo home office považovalo za prioritu pouze 72 %, respektive 53 % tamních respondentů. Z toho vyplývá důležitost stanovit pro Generaci Z přesné kariérní cíle a prohlubovat jejich znalosti. Pokud mají pocit, že jejich kariéra stagnuje, neváhají hledat nové zaměstnání (Robert Half, 2018).

(Bencsik et al., 2016) definovala zároveň základní seznam nejdůležitějších charakteristik Generace Z:

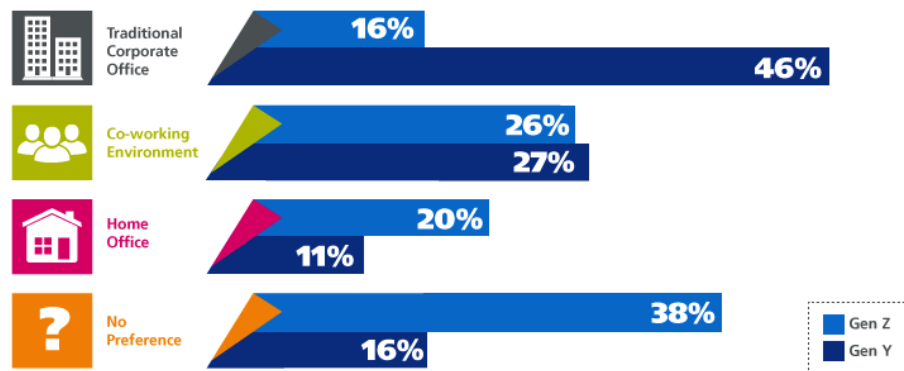
1. Upřednostňují komunikaci digitální technologie před hovorem tváří v tvář a také telefonováním
2. Pro hledání řešení využívají výhradně internet bez nutnosti zapojit myšlení
3. Požadují velkou flexibilitu při zaměstnání a také velkou diverzitu úkolů
4. Jsou schopní řešit několik úkolů najednou díky multitaskingu
5. Je složité je v zaměstnání udržet motivované, protože potřebují stále nové impulzy

3.3 Průzkum generačního srovnání

Text v předchozích kapitolách doplňuje a uvádí vizuálně do kontextu studie společnosti Randstad USA a sociální sítě LinkedIn, které provedly v roce 2014 respektive 2015 srovnání generací Y a Z ve Spojených státech. Ačkoliv obě generace již vyrůstaly v silně technologické a globalizované době, z výzkumu můžeme vyčíst rozdílné tendence, které jednotlivé generace charakterizují.

Z průzkumu vyplývá, že u otázky, „*Který typ pracovního prostředí jednotlivé generace preferují*“, je vidět zejména tendence toho, že Generace Z není nakloněna práci v klasickém korporátním prostředí. Namísto toho zde převládá preference práce z domova a s tím spojenou flexibilitou, která je jednou z hlavních charakteristik Generace Z. Otázka tohoto charakteru bude položena také ve výzkumné části této práce a díky tomu bude možné sledovat rozdíly mezi tímto průzkumem prováděným v USA a dotazníkovým šetřením v českém prostředí.

Which of the following types of work environments do you best collaborate in?

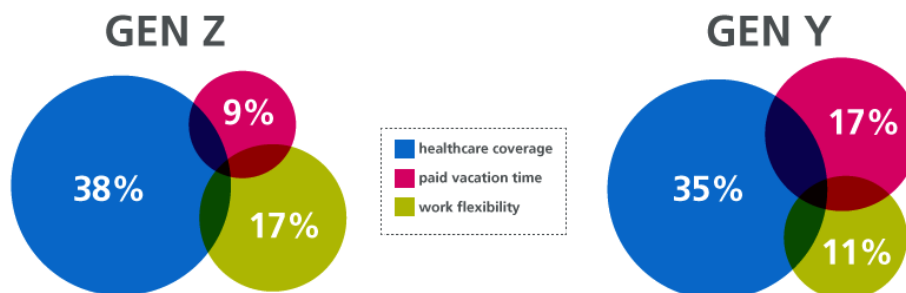


Obrázek 4.: Preference pracovního prostředí u Generace Y a Z

Zdroj: Randstad USA, 2014

Studie se dále dotazovala na „Nejdůležitější benefit očekávaný od zaměstnavatele“, který potvrdil mezigenerační změnu priorit a zdůraznil opět touhu po flexibilitě. Zatímco Generace Z je ochotná obětovat placené volno na úkor flexibility, Generace Y raději upřednostní placené volno. Placené zdravotní pojištění zaměstnavatelem je pro obě generace v USA prioritou a mezigeneračně zde neprobíhají velké změny. V českých podmínkách je zdravotní pojištění automaticky zahrnuto, zatímco v USA se jedná o firemní benefit, který nemusí společnosti nabízet.

What is the most important employee benefit that you expect from your employer?



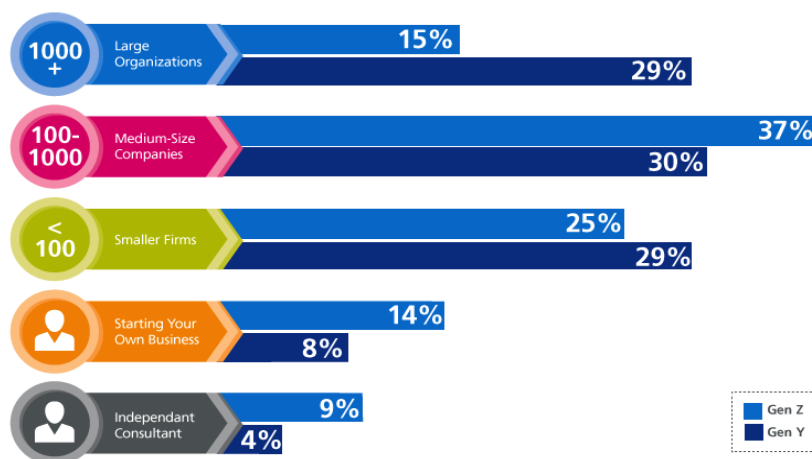
Obrázek 5.: Srovnání benefitů v Generace Y a Z

Zdroj: Randstad USA, 2014

Při odpovědi na otázku ideální velikost společnosti se projevuje, jak s mladšími generacemi ustupuje potřeba jistoty stálého pracovního místa, které většinou zajišťují velké společnosti na úkor flexibility v zaměstnání, kterou mohou dostat ve středně velkých a malých společnostech. Zároveň také roste chuť začít své vlastní podnikání či

pracovat jako nezávislý konzultant. Rozdíly mezi generacemi je možné také pozorovat v ambicích založit si své vlastní podnikání, kde může mít vliv například zvyšující se sebevědomí nejmladší generace nebo jednoduchost, jakou si může jedinec v dnešní době zařídit své vlastní podnikání.

what is your ideal employment situation?

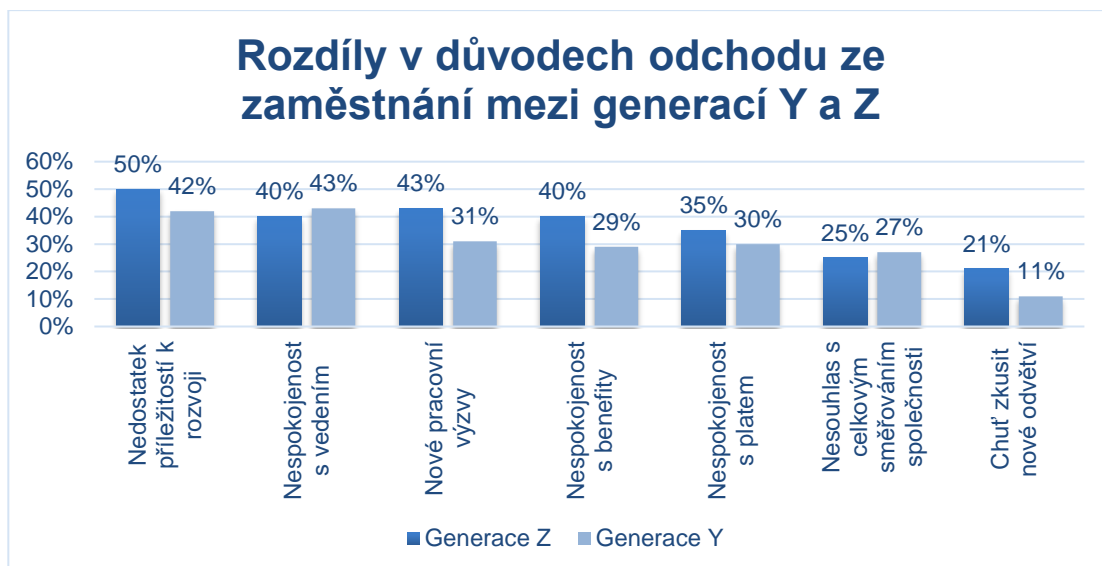


Obrázek 6.: Ideální velikost společnosti z pohledu Generace Y a Z

Zdroj: Randstad USA, 2014

Jiná studie zpracována sociální sítí LinkedIn z roku 2015 ukazuje, jaké jsou hlavní důvody odchodu ze zaměstnání, respektive rozdíly u Generací Y a Z. U generace Z se projevuje zejména chuť riskovat a zkusit nové zaměstnání s cílem najít to ideální nebo nalézat nové pracovní výzvy. Z výzkumu také vyplývá, že Generace Z je náročnější, co se týče zaměstnaneckých benefitů.

Shrnutím celého níže uvedeného grafu lze pozorovat, že americká Generace Z se zdá být méně pracovně stabilnější a náročnější, co se týče očekávání od zaměstnavatelů. Očekávají od zaměstnavatele dostatek prostoru pro rozvoj a rychlý kariérní růst, očekávají pracovní odpovědnost a výzvy. Zároveň se nebojí ze zaměstnání odejít, pokud necítí naplnění. To klade vysoké požadavky na zaměstnavatele ve vztahu péče o zaměstnance a budování employer branding pro zajištění odpovídajícího lidského kapitálu ve společnosti.



Obrázek 7.: Rozdíly v důvodech odchodu ze zaměstnání mezi Generací Y a Z

Zdroj: LinkedIn survey, Why and How People Change Jobs, 2015

Veškeré výše uvedené statistiky pocházejí z amerického prostředí. V ČR je oblast srovnání těchto dvou generací prozatím velice málo prozkoumaná. To může být způsobeno tím, že Generace Z teprve postupně vstupuje na pracovní trh. V následující kapitole je zpracován průzkum v českém prostředí srovnávající pracovní návyky a kariérní očekávání.

4 Empirický výzkum u cílových skupin

Empirický výzkum byl rozdělen na část kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní část byla založena na průzkumu zvoleného vzorku respondentů prováděném pomocí internetu, kde byli respondenti zastupující Generaci Y a Z dotazováni na jejich vztah k práci v návaznosti na značku zaměstnavatele. Kvalitativní část se zabývala rozbořem značky zaměstnavatele společnosti Etnetera a.s., konkrétně pak strategií a nástroji, které pro budování značky zaměstnavatele využívá. Ty budou následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření. Detaily k jednotlivým částem empirického výzkumu jsou uvedeny v odstavcích níže.

4.1 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

Následující text práce představuje její kvantitativní část. Na základě vytvořených otázek a odpovědí na ně byla vytvořena obecná doporučení, která mohou sloužit zaměstnavatelům při tvorbě značky zaměstnavatele a zlepšení komunikace směrem k uchazečům o zaměstnání.

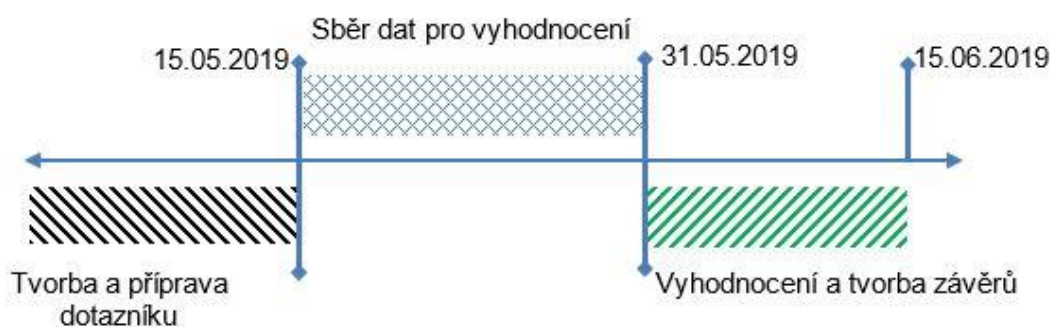
Dotazníkové šetření mělo za cíl potvrdit či vyvrátit předpoklady, které byly vytvořeny na základě teoretických poznatků a výsledků použitých průzkumů, které jsou uvedeny v předešlé části práce.

Základní předpoklady k dotazníkovému šetření byly:

1. Rozdílné kariérní postoje mezi Generacemi Y a Z
2. Vzájemná souvislost mezi očekávanou délkou zaměstnání a vztahu k zaměstnavateli
3. Rozdíly ve vnímání benefitů u Generace Y a Z

Sběr dat a jejich vyhodnocení trval od 15.5. do 31.5.2019. Příprava dotazníku trvala přibližně dva týdny včetně schválení vedoucím práce. Respondenti nemuseli splňovat před samotným dotazníkem žádná zvláštní kritéria. Nicméně na začátek dotazníku byly vloženy otázky, které nevhodným respondentům znemožnily pokračovat v dotazníku, a tak byl pro ně předčasně ukončen. Tato selekce byla důležitá z důvodu zaměření práce na specifické generace, pro konečnou analýzu a tvorbu doporučení pro zaměstnavatele mířící na tyto skupiny lidí. Po ukončení čtrnáctidenního limitu na sběr dat byla data zpracována v programu MS Excel, skrze který byly vytvořeny názorné grafy a určeny vztahy, jež vedly k vyvození korelací. Statistická data byla poté použita k návrhu obecných doporučení pro tvorbu značky zaměstnavatele.

Dotazník byl vytvořen pomocí webového rozhraní Survio Elite. Kompletní znění dotazníku je možné nalézt v Příloze č. 1. této práce. Jeho struktura byla uzpůsobena tak, aby celé jeho zodpovězení netrvalo respondentům více než 10 minut. Na průzkum či jeho zpracování nebyly vynaloženy žádné další náklady mimo předplatného profesionální verze webového rozhraní Survio.

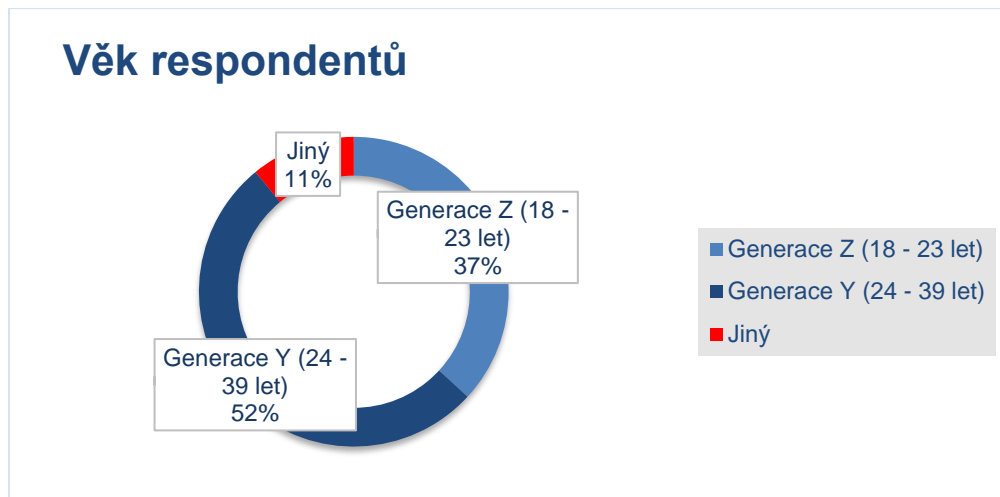


Obrázek 8.: Časový harmonogram zpracování dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 20 otázek v českém jazyce. První část byla obecně zaměřena na základní rozčlenění respondentů, které následně sloužilo k hlubší analýze a jednotlivým korelacím. Druhá část se krátce zabývala sociálními sítěmi ve vztahu k employer branding. Poslední část dotazníku byla věnována současným požadavkům a očekáváním zaměstnanců a také benefitům, které jsou nedílným a nejviditelnějším prvkem employer branding.

Celkem se do dotazníku zapojilo 274 náhodně oslovených respondentů, z nichž bylo 59 odstraněno pro jejich nerelevantnost k tomuto průzkumu. Finální počet respondentů, kteří prošli dotazníkem až do konce, byl tedy 215. Eliminační otázky byly zahrnuty v první, obecné části. Respondentům nenáležela žádná odměna za vyplnění dotazníku.

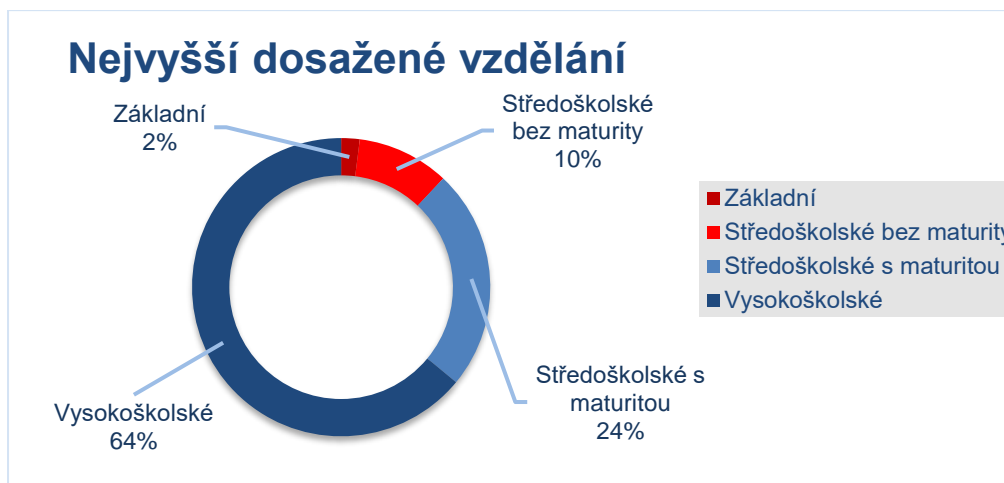
První otázkou průzkumu byl věk respondentů, kde bylo možné volit ze třech variant. 18 – 23 let, kteří svým rokem narození spadají do Generace Z a 24 – 39 let, kteří patří do kategorie Generace Y. Poslední variantou byla možnost „jiný“, tedy věk, která nespadá ani do jednoho z předcházejících. Tímto kritériem byla splněna podmínka, že budou dotazováni pouze lidé, kteří spadají do jedné z výše uvedených generací. Z odpovědí vyplynulo, že se do dotazníku zapojilo celkem 101 (37 %) zástupců z Generace Z, 143 (52 %) z Generace Y a zbylých 30 (11 %) lidí bylo vyřazeno z důvodu nerelevantnosti jejich věkové kategorie.



Obrázek 9.: Věk respondentů dotazníku

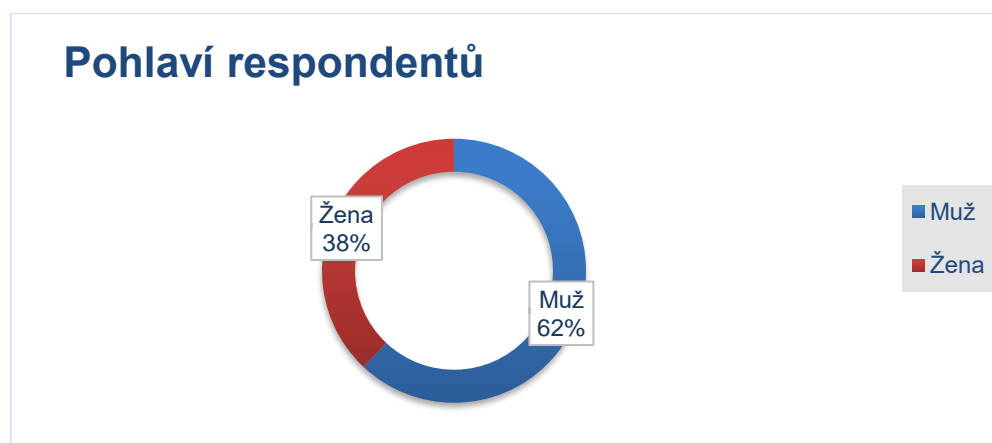
Otázka týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání byla do průzkumu umístěna z důvodu zachování alespoň částečné homogenity respondentů. Diplomová práce se primárně snaží zaměřit na znalostní zaměstnance. Opět se jednalo o eliminační otázku, která vyloučila z dotazníku respondenty, kteří uvedli nižší vzdělání než středoškolské s maturitou. Vysokoškolské vzdělání nebylo rozděleno na nižší a vyšší, jelikož se zde nedají předpokládat velké rozdíly ve způsobech uvažování a kariérním vývoji. Průzkumu se zúčastnilo 156 (64 %) respondentů s vysokoškolským vzděláním a 59 (34 %) se středoškolským s maturitou. Zbýlých 29 (12 %) respondentů bylo s nižším vzděláním, než jaké bylo pro průzkum požadováno.

Po odstranění těch, kteří nesplnili minimální požadavek na vzdělání bylo rozdělení 215 respondentů na 66 % (142) z Generace Y a 34 % (73) z Generace Z.



Obrázek 10.: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku

Třetí otázka se ptala na pohlaví respondentů a byla do dotazníku umístěna z důvodu zjištění, zdali zde existují rozdílné preference či jiné vnímání benefitů a značky zaměstnavatele. Dotazníku se celkem zúčastnilo 133 (62 %) mužů a 82 (38%) žen.



Obrázek 11.: Pohlaví respondentů

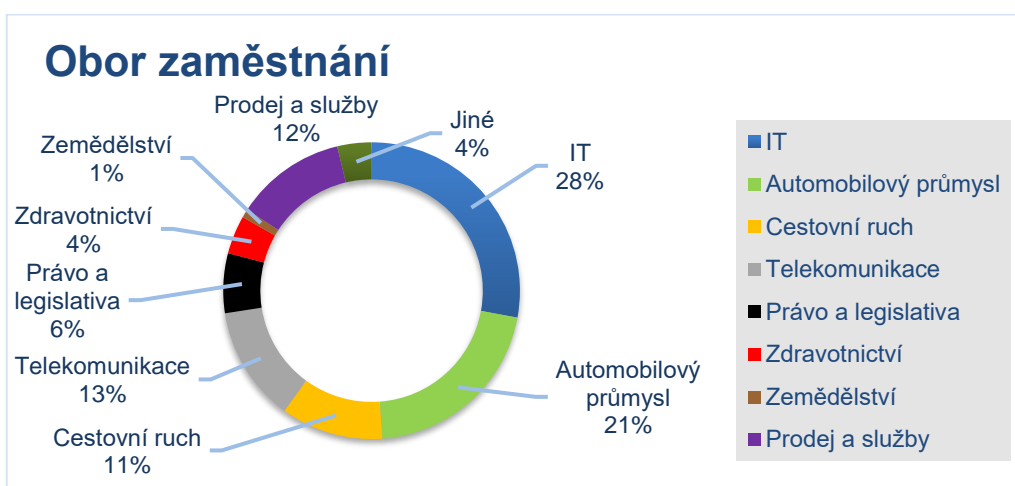
Do úvodních otázek byla také zahrnuta otázka na formu pracovního poměru. Dotazníku se zúčastnilo 114 (53 %) respondentů pracujících na plný pracovní úvazek, tedy skupina, která se dá z pohledu průzkumu považovat za nejvíce relevantní. Dále se průzkumu zúčastnilo 49 (23 %) respondentů pracujících v různých formách zkráceného úvazku, 45 (21 %) osob samostatně výdělečně činných. 7 (3 %) respondentů zodpovědělo, že jsou v současnosti bez zaměstnání.



Obrázek 12.: Pracovní poměr

Poslední otázka z úvodní části dotazníku se vztahovala k oboru, ve kterém je daný respondent zaměstnán. Jsou zde uvedeny základní obory a také možnost „jiné“ pro ty, kteří nepracují ani v jednom z vyjmenovaných oborů. Do sekce jiné mohou spadat například nezaměstnaní, státní zaměstnanci, zaměstnanci školství atp. Tato otázka slouží pro korelace k dalším otázkám, které byly pokládány později.

Repondenti nebyli tázáni na konkrétního zaměstnavatele z důvodu zachování anonymity. Nejvíce zastoupených bylo ze sektoru IT (28 %), automobilového průmyslu (21 %) a prodeje a služeb (12 %).



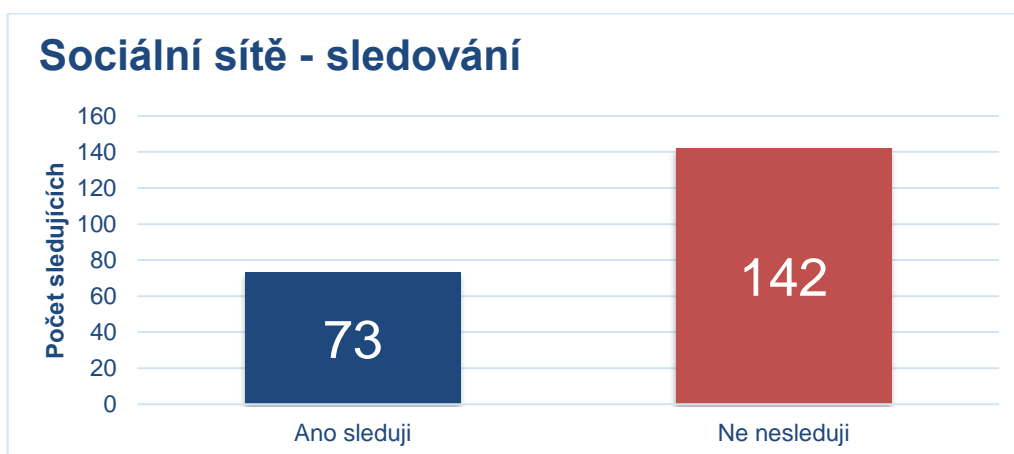
Obrázek 13.: Obor zaměstnání

Následující pasáž byla věnována sociálním sítím a tomu, jak zaměstnanci pracují s firemními kanály. Otázky byly zahrnuty ze dvou důvodů. Sociální sítě jsou

v současnosti nejvýraznějším kanálem, skrze který mohou společnosti komunikovat své vize, kulturu společnosti, zaměstnanecké benefity či volné pozice. Zároveň zde mohou s potenciálními kandidáty nebo širším okolím přímou cestou komunikovat, diskutovat konkrétní příspěvky a získat tak okamžitou zpětnou vazbu, což žádné jiné médium neumožňuje. Současně sdílením obsahu, který společnost zveřejnila, v lidech probouzí dojem, že dané společnosti věříte, stojíte za ní a chcete šířit její myšlenky. Tento způsob může přilákat další zaměstnance s podobným smýšlením a filozofií.

Cílem zároveň bylo zjistit, kdo je primárním sledovatelem firemních kanálů na sociálních sítích. Jestli jde především o externí sledovatele mimo prostředí společnosti s cílem budovat hlavně externí employer branding, nebo zdali sítě sledují ve větší míře také současní zaměstnanci, u kterých firmy cílí na interní marketing. Výsledky tří otázek vztahující se k sociálním sítím jsou popsány níže.

Z průzkumu vyplynulo, že pouze 34 % (73) respondentů sleduje svého zaměstnavatele na sociálních sítích. Zbýlých 66 % (142) respondentů firemní obsah nesleduje. Důvodem může být to, že společnosti disponují interními weby (intranety), kde se zaměstnanci mohou dočíst novinky, a tudíž pro ně tato duplicita informačních kanálů nemá význam. Druhým důvodem může být to, že se zaměstnanci nechtějí zabývat prací a mít příspěvky svého zaměstnavatele na očích i v době svého osobního volna. V úvahu je potřeba také vzít fakt, že ne všichni zaměstnanci a také zaměstnavatelé využívají sociální sítě.



Obrázek 14.: Sledování firemního obsahu na sociálních sítích

Další otázka se týkala konkrétních sítí, respektive jaké sítě zaměstnavatele respondenti sledují. Z těch, kteří v předešlé otázce odpověděli „ano sleduji“, bylo nejvíce sledujících

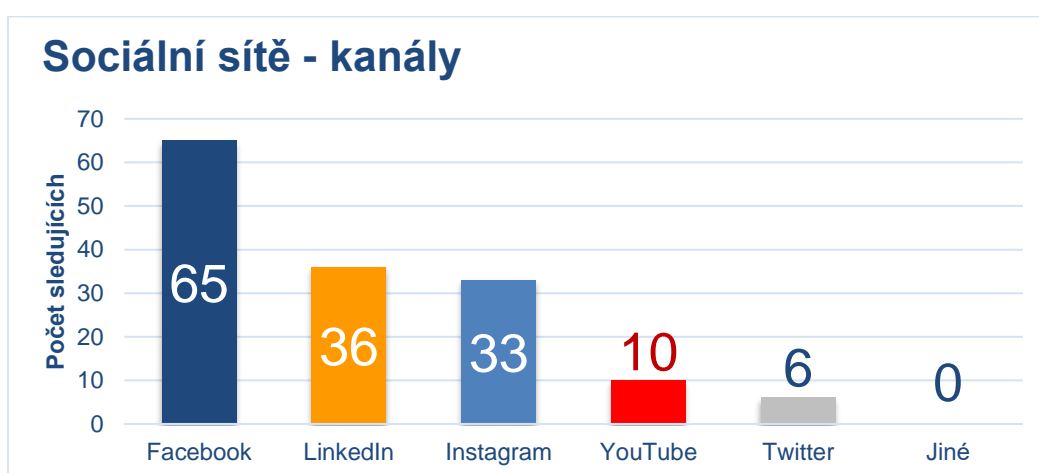
zaznamenáno na síti Facebook, konkrétně 89 % (65). Příčinou je pravděpodobně fakt, že Facebook je stále sítí s nejširší uživatelskou základnou, co se týče koncových uživatelů a zároveň firemních kanálů, jak vyplývá ze statistických údajů. Na Facebooku je v ČR aktivních celkem 4,8 miliónu účtů (LinkedIn, 2017).

Zároveň, jak plyne z jedné z předešlých otázek, více než polovina respondentů dotazníku byla ve věku 24 až 39 let a tedy spadají do generace, kde nedochází k většímu poklesu uživatelů. Pokud by byl počet zastoupených Generace Z vyšší, dala by se předpokládat také vyšší sledovanost na sítích Instagram a YouTube na úkor Facebooku. (The Guardian, 2018)

Profesní síť LinkedIn u svého zaměstnavatele sleduje téměř polovina (49 %) respondentů. Lze předpokládat, že pokud zaměstnanec tuto síť využívá, svého zaměstnavatele zde sleduje. Protože LinkedIn slouží především jako prostředí pro budování a udržování profesní sítě a zároveň jako určitá forma online CV. (LinkedIn, 2015)

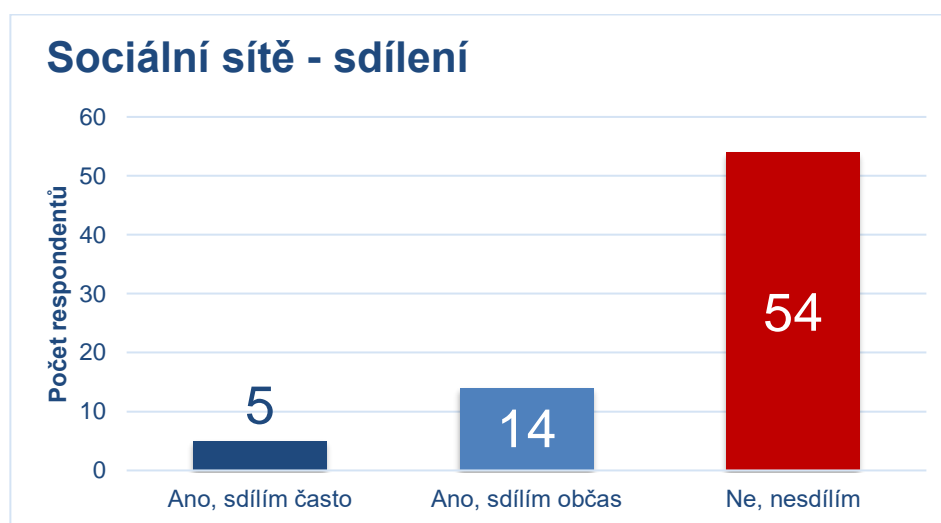
Naopak nejméně se lidé zaměřují na Twitter, což může být přisuzováno tomu, že spousta společností v ČR účet na Twitteru vůbec nemá nebo jej nevyužívá. Lze říci, že jde o problém, kdy společnosti nevidí smysl v aktivní správě účtu. Stejně tak základna uživatelů Twitteru je z vybraných sociálních sítí nejmenší, podle statistik zhruba 400 tisíc. (LinkedIn, 2018)

Z průzkumu zároveň vyplynulo, že 29 % respondentů sleduje svého zaměstnavatele na 2 a více sociálních sítích zároveň.



Obrázek 15.: Kanály, které používají respondenti pro sledování zaměstnavatele

Poslední otázkou z části o sociálních sítích byla, jestli respondenti také sdílejí obsah svého zaměstnavatele. Z odpovědí vyplynulo, že 74 % (54) respondentů firemní obsah nesdílí. Pouhých 26 % (19) respondentů odpovědělo, že obsah sdílí buďto často, nebo alespoň občas. Důvodem jeho nesdílení může být nedostatečné ztotožnění se se značkou, pro kterou pracují, tudíž zaměstnanec nemá motivaci její filozofii šířit dál. Značná část uživatelů sociálních sítí také funguje jako pouhý pozorovatel, který obsah konzumuje, ale netvoří, protože se bojí o svou internetovou bezpečnost. Tato skutečnost může být dalším důvodem pro nesdílení. (Focus agency, 2018)



Obrázek 16.: Sdílení firemního obsahu na sociálních sítích

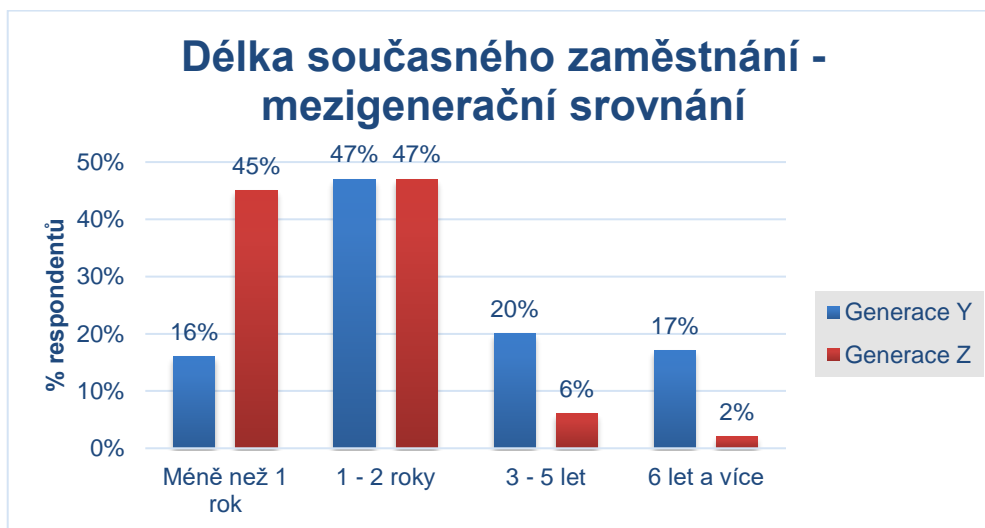
Třetí část průzkumu byla věnována chování současných generací zaměstnanců ve smyslu jejich sounáležitosti se společnostmi, pro které pracují, jejich plánované délky setrvání v zaměstnání nebo počtu zaměstnání, kterými doposud prošli. Výsledkem této části průzkumu by mělo být mezigenerační srovnání přístupu jednotlivých generací v této oblasti.

První dvě otázky byly „*Jak dlouho pracujete pro svého stávajícího zaměstnavatele?*“ a „*Jak dlouho si myslíte, že setrváte u stávajícího zaměstnavatele?*“. Výsledné grafy níže jsou rozděleny na Generaci Y a Z.

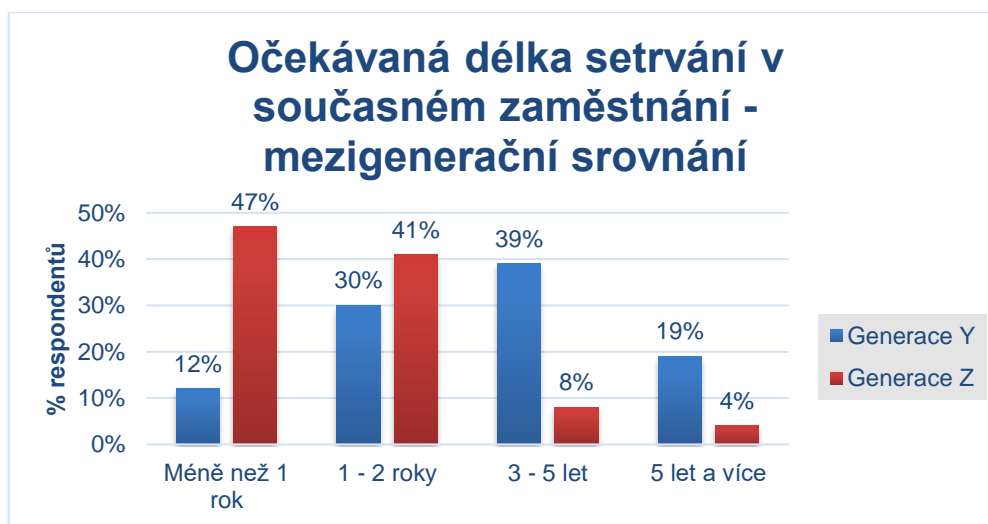
Graf reflektující první otázku ukazuje, že pouze 17 % (24) respondentů je ve svém stávajícím zaměstnání více než 6 let. Nejvíce respondentů (47 %) z Generace Y je ve svém současném zaměstnání 1 – 2 roky. Zároveň z druhého grafu vyplývá, že 30 % (43) očekává, že nejpozději do 2 let změní zaměstnavatele. To poukazuje na trend snižující se průměrné délky setrvání v zaměstnání. Důvodem pro toto střídání nemusí

být nutně nespokojenost se stávajícím zaměstnáním, ale například snaha získat rozhled v jiných oborech a tím i stoupnout na ceně u jiných zaměstnavatelů. (Gallup)

Graf Generace Z ukazuje, že vzhledem ke svému mládí (18 – 23 let) respondenti teprve hledají vhodné zaměstnání a nechtějí se vázat hned ke své první pracovní příležitosti. Tato generace aktuálně vstupuje na pracovní trh a pro většinu z nich jde o jedno z prvních zaměstnání. 88 % (64) z nich tedy není ochotno zůstat u svého současného zaměstnavatele déle než dva roky.



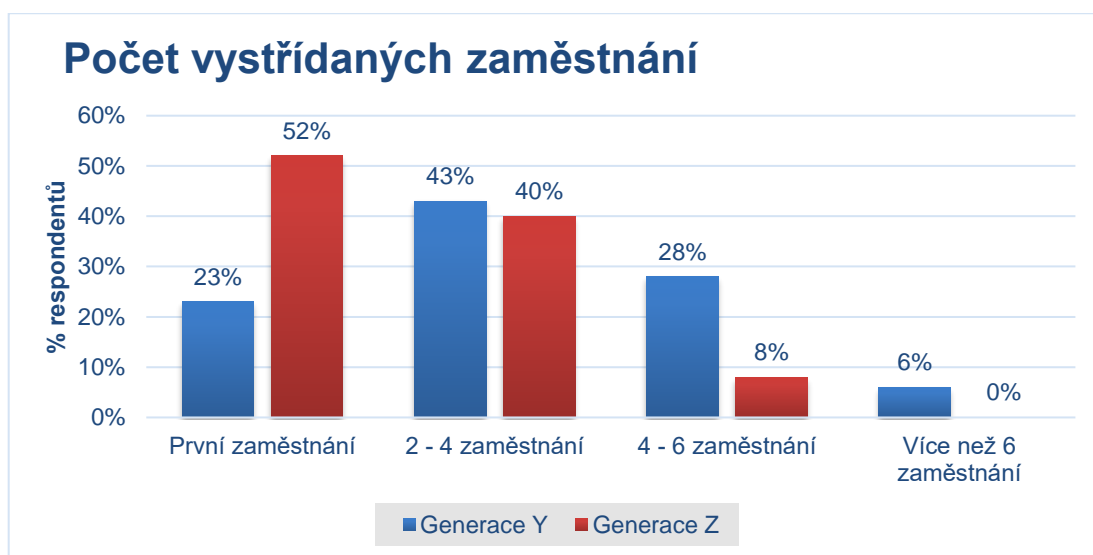
Obrázek 17.: Mezigenerační analýza délky současného pracovního poměru



Obrázek 18.: Mezigenerační analýza očekávané délky setrvání v současném zaměstnání

Další otázkou analyzující současné kariérní chování jednotlivých generací bylo, „*Kolik zaměstnavatelů jste za svou kariéru vystřídal/a?*“. Výsledky ukázaly, že více než 70 % respondentů z Generace Y má za sebou mezi dvěma a pěti pracovními zkušenostmi. To svědčí a potvrzuje zvýšenou míru fluktuace v porovnání se staršími generacemi, které byly zvyklé střídat zaměstnání méně často. (The balance careers, 2019)

U Generace Z se stejně jako v předchozích otázkách projevuje to, že tito respondenti teprve začínají svou kariéru, a proto se ve více než polovině případů jedná o jejich první zaměstnání. Přes 50 % respondentů z Generace Z je stále ve svém prvním zaměstnání. Pokud bude tato informace doplněna o informaci z předchozí otázky, vyplývá z toho, že většina respondentů, kteří jsou u svého prvního zaměstnavatele, nechtějí zůstat v zaměstnání déle než 2 roky.

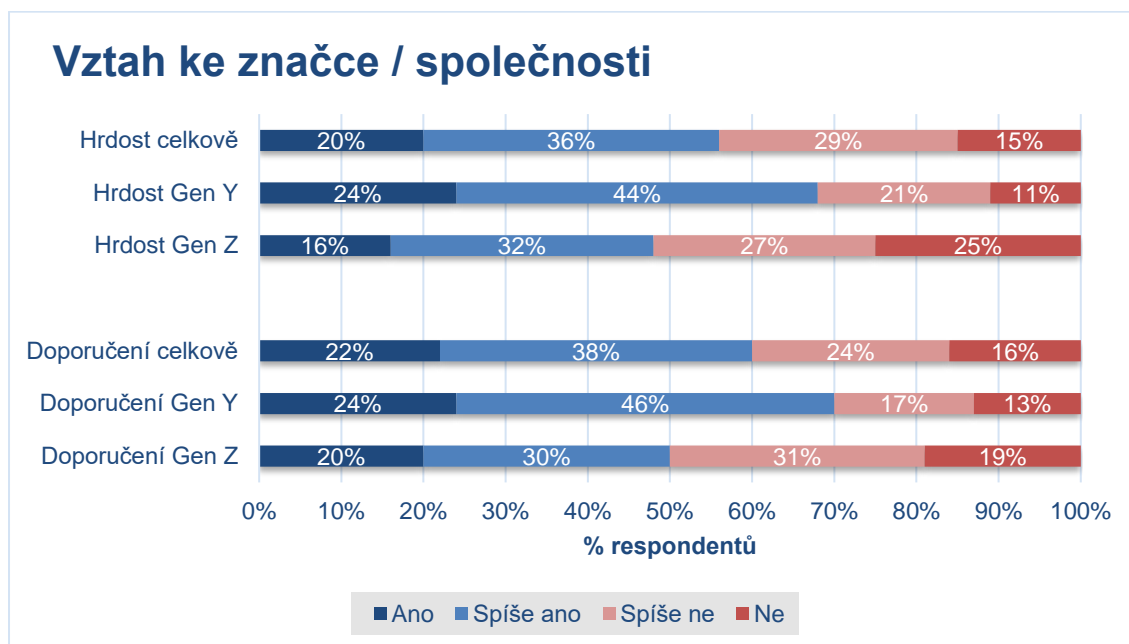


Obrázek 19.: Mezigenerační srovnání počtu vystřídaných zaměstnání

Graf níže zobrazuje výsledky dvou otázek a to „*Doporučili byste svého zaměstnavatele svým známým?*“ a „*Jste hrdý na značku, která vás zaměstnává?*“. Z odpovědí vyplynula vzájemná závislost mezi tím, jestli jsou zaměstnanci ochotní doporučit svého zaměstnavatele a hrdostí na značku samotnou. Pokud zaměstnanec cítí hrdost na značku, nebojí se jí doporučit svým známým a naopak.

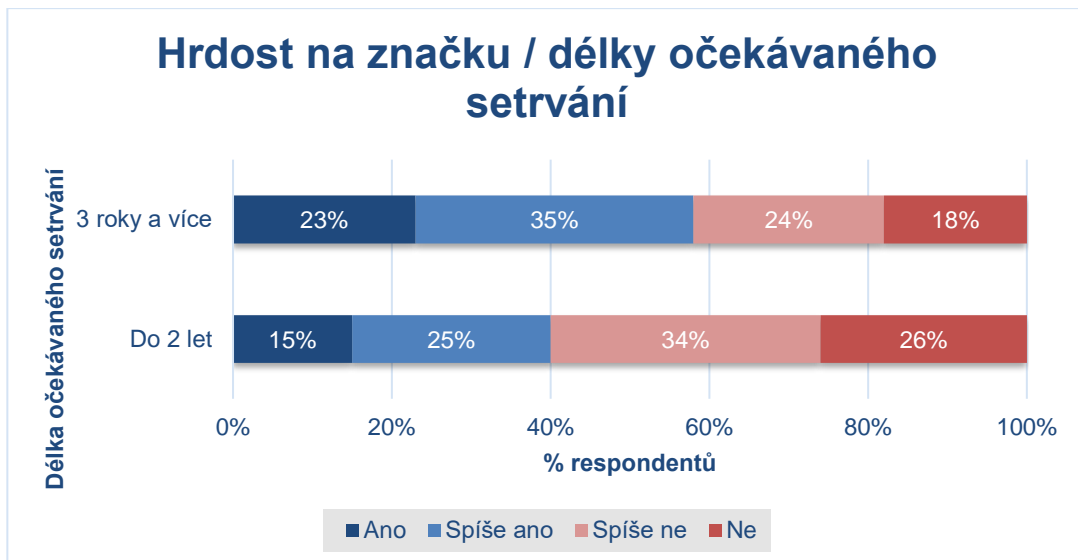
56 % (114) respondentů se vyjádřilo, že jsou buďto úplně nebo alespoň částečně hrdí na značku, pro kterou pracují a 60 % (129) by ji dále doporučilo svým přátelům a známým. Již zde je možné pozorovat mezigenerační rozdíly, které se vztahují ke zkušenostem a délce pracovního poměru. Jak znázorňuje graf, Generace Y má větší sklony k tomu být hrdý na svého zaměstnavatele, než je tomu u Generace Z. Zatímco

24 % zástupců Generace Y jsou si jistí svou hrdostí na zaměstnavatele, u mladší generace je to pouze 16 %. Je to způsobeno tím, že se Generace Y déle pohybuje na pracovním trhu, obecně je déle zaměstnána u svého zaměstnavatele a měla víc času najít si společnost, která jim pracovním vyhovuje. Lze předpokládat, že s postupujícími zkušenostmi Generace Z poroste i jejich spokojenost a hrdost na značku, pro kterou pracují nebo budou pracovat.



Obrázek 20.: Vztah mezi doporučením zaměstnavatele a hrdostí na značku

Kombinací odpovědí na otázky týkající se vztahu ke značce (otázka č.14) a délky očekávaného setrvání (otázka č.10) lze pozorovat vzájemnou souvislost. Odpovědi z otázky č.10 zabývající se plánovanou délkou setrvání u zaměstnavatele byly místo čtyř původních odpovědí konsolidovány pouze do dvou („do 2 let“ a „3 roky a více“) pro lepší viditelnost jednotlivých rozdílů. Výsledky ukázaly, že čím více jsou respondenti hrdí na značku, pro kterou pracují, tím déle jsou ochotní zůstat v zaměstnání bez nutnosti změny.



Obrázek 21.: Vzájemný vztah hrdosti na značku a délky očekávaného setrvání

Doplňující otázkou, která byla dobrovolná, bylo odůvodnění, proč by respondenti doporučili svého zaměstnavatele. Z celkem 46 odpovědí jsou vybrány ty nejčastější, rozděleny na pozitivní a negativní a zároveň seřazeny podle jejich četnosti:

Nejčastější pozitivní odpovědi:

- Dobrý kolektiv
- Nadstandardní platové ohodnocení
- Dobrá péče o zaměstnance
- Stabilita firmy
- Rychlý kariérní růst

Nejčastější negativní odpovědi:

- Nízký plat
- Nespokojenost s vedením
- Vysoká fluktuace
- Neatraktivní práce

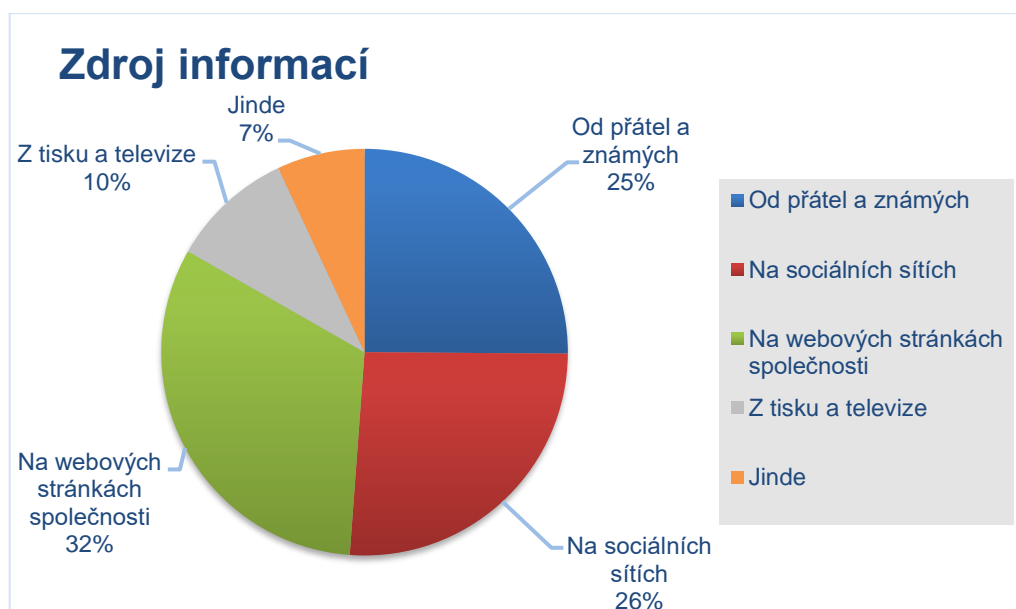
V rámci dotazníku byli také respondenti dotazováni, kde čerpali informace o svém zaměstnavateli. Možnost „jinde“ zohledňovala ostatní možnosti získání informací například z úřadu práce nebo pracovních veletrhů.

Nejčastějším zdrojem informací jsou tradičně webové stránky společnosti, do kterého spadají taktéž dedikované kariérní sekce. 32 % (69) respondentů získalo informace primárně zde. Na stránkách se obvykle mohou dočíst fakta o společnosti, seznam nabízených benefitů a aktuálně vypsané pracovní pozice.

Druhým nejčastějším zdrojem jsou sociální sítě. Zde mohou společnosti prezentovat jak aktuální seznam pracovních míst, tak také zobrazit aktuální dění ve firmě, zajímavé firemní akce, kampaně nebo kandidátům představovat firemní kulturu. Tyto informace ze sociálních sítí čerpalo 26 % respondentů.

Velké slovo při získávání informací mají také přátelé či známí, na které se obrátil každý čtvrtý respondent.

Na ústupu jsou klasická média jako televize či tisk, ze kterých čerpá informace pouze 10 % respondentů.

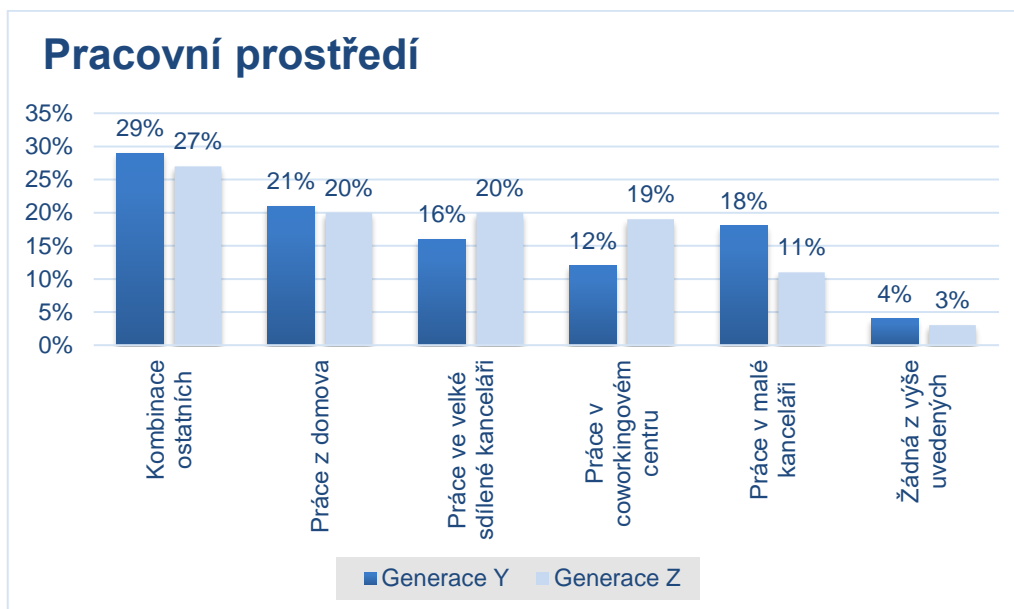


Obrázek 22.: Kanály k získávání informací o zaměstnavateli

U otázky „*Jakému pracovnímu prostředí dáváte přednost?*“ lze také pozorovat jisté mezigenerační rozdíly. Nejvíce respondentů uvedlo, že by jim vyhovovala možnost kombinace různých druhů prostředí, což může nasvědčovat touze po flexibilitě bez nutnosti být vázán na jedno místo. Na tomto se obě generace shodly. Rozdíly je možné nicméně pozorovat u práce v různých druzích kanceláří, kde je zřejmé, že Generace Z upřednostňuje týmovou práci a chce být součástí větších kolektivů, zatímco Generace Y dává přednost práci v menších kancelářích či týmech.

Možnost práce z domova pak vnímají obě skupiny podobně.

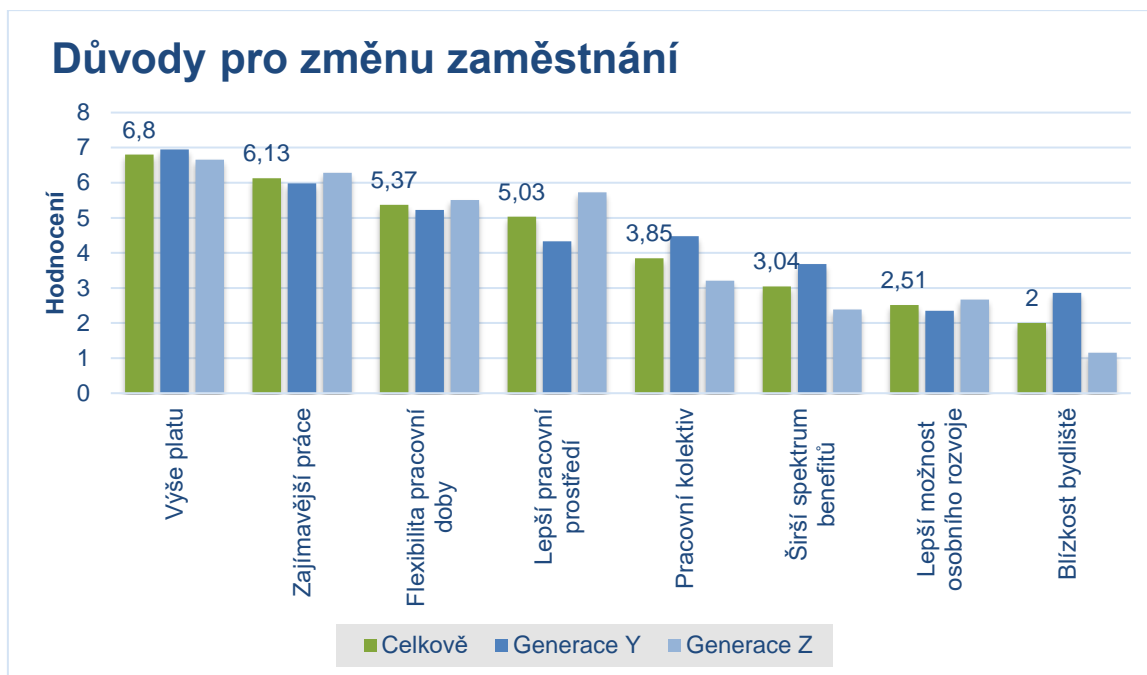
Při uvedení možnosti „žádná z výše uvedených“ lze předpokládat, že šlo o respondenty, kteří nemají možnost pracovat v kanceláři a půjde tak například o manuální pracovníky.



Obrázek 23.: Mezigenerační srovnání preferencí pracovního prostředí

Poslední otázkou z bloku věnované chování, návykům a požadavkům ze strany současných generací zaměstnanců byla otázka „Co by vás přimělo změnit stávající zaměstnání?“. Principem otázky bylo seřadit níže uvedené důvody sestupně podle jejich důležitosti. Důvody byly ohodnoceny bodově od 8 (nejdůležitější) po 1 (nejméně důležité) přičemž výsledné hodnoty jsou průměrem odpovědí všech dotazovaných.

Šetření ukázalo, že prioritou pro obě generace respondentů je jejich výše platu, respektive možnost dosáhnout jeho zvýšení při změně zaměstnání. Rozdíly vyplynuly zejména u možnosti lepšího pracovního prostředí, které je důležitější pro Generaci Z. Naopak pro Generaci Y je důležitější pracovní kolektiv, nežli pracovní prostředí. S odkazem na teoretickou část lze říci, že Generace Y preferuje práci v kolektivu a z toho důvodu je kvalita pracovního kolektivu důležitější než to, na jakém místě pracují. Blízkost bydliště také ukázala rozdíly, kde Generace Y je vázanější na lepší dostupnost bydliště. To může být způsobeno například rodinnou situací.

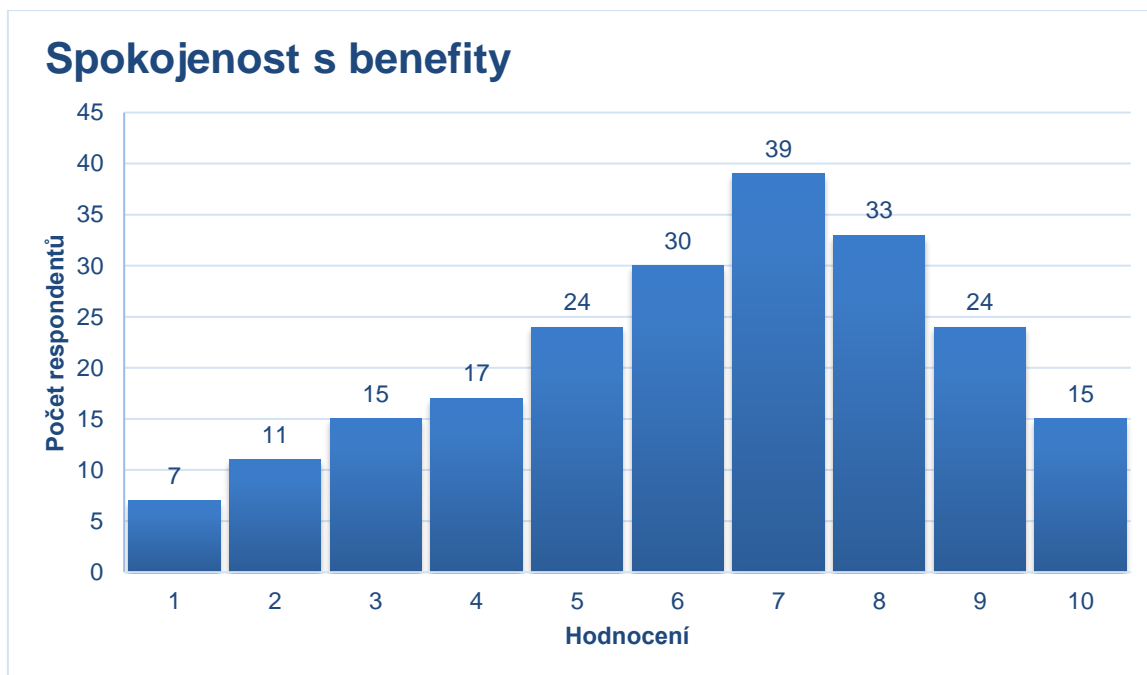


Obrázek 24.: Důvody pro změnu zaměstnání u Generace Y a Z

Poslední část průzkumu se týkala primárně benefitů, které zaměstnavatelé nabízejí nebo by mohli nabízet svým zaměstnancům. Tato pasáž byla do dotazníku zahrnuta z důvodu, že benefity či benefitové systémy jsou jedním z hlavních a neodmyslitelných nástrojů employer branding.

První otázkou z tohoto bloku bylo „*Jak jste spokojený/á s benefity, které nabízí váš zaměstnavatel*“? Hlasování bylo možné na škále od 1 do 10, kde 10 znamenalo maximální spokojenost.

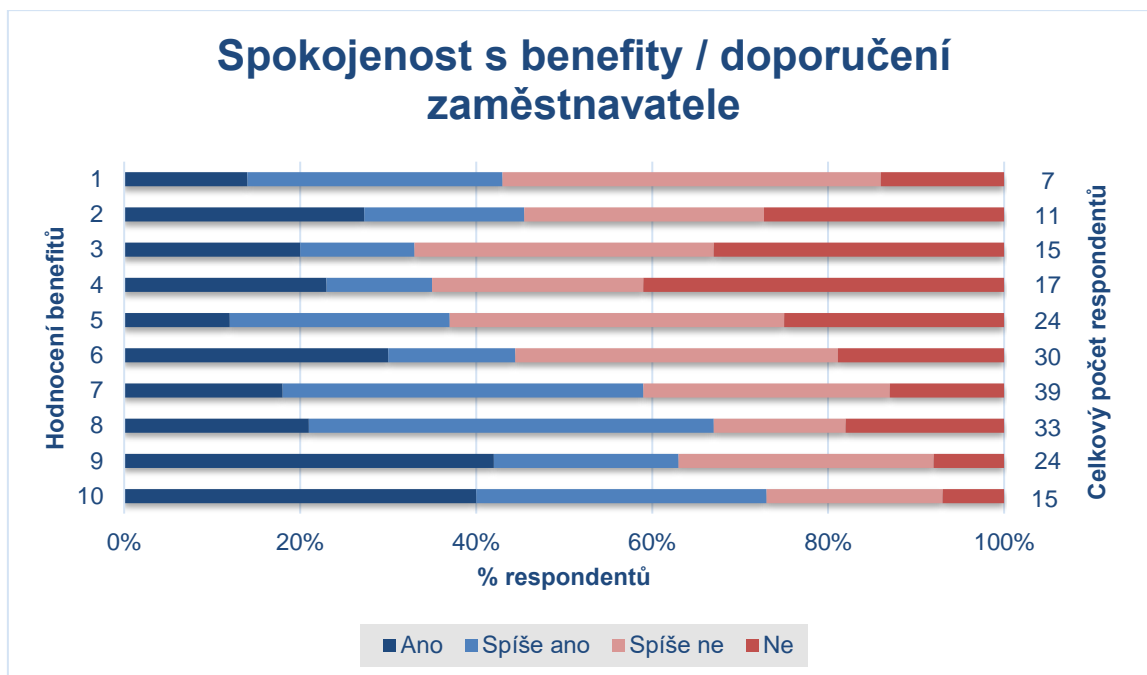
Výsledky ukázaly, že respondenti jsou s nabídkou benefitů převážně spokojeni. Celkem 65 % respondentů uvedlo na škále 6 a více bodů.



Obrázek 25.: Spokojenost s benefity u stávajícího zaměstnavatele

K následujícímu vyhodnocení byly využity výsledky předchozí otázky týkající se spokojeností s nabídkou benefitů a otázkou, zdali by respondenti doporučili svého zaměstnavatele. Kombinace těchto dvou otázek určuje, jestli existuje přímý vztah mezi benefity a spokojeností, respektive vlivem na doporučení zaměstnavatele svým přátelům a známým.

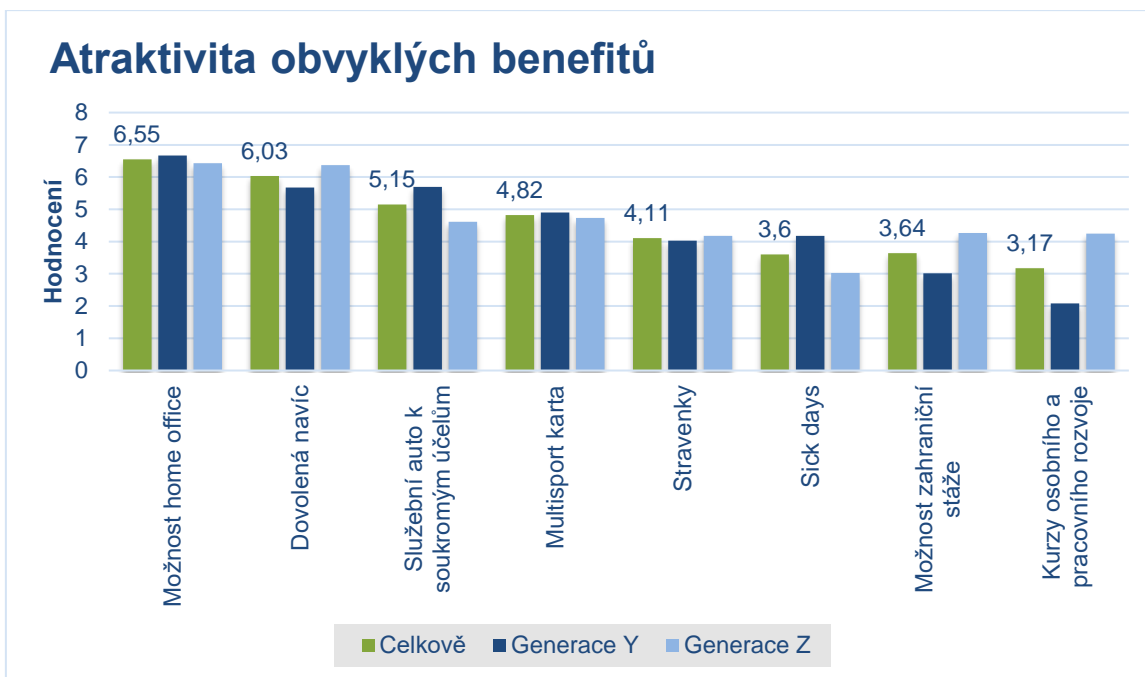
Průzkum ukázal, že přímá vazba zde existuje, tzn. že čím je respondent spokojenější s nabídkou benefitů, tím víc je pravděpodobné, že svého zaměstnavatele doporučí dál. Pokud budou porovnány pouze extrémy, tzn. naprostou nespokojenost ohodnocenou známkou 1 a maximální spokojenost ohodnocenou 10, lze pozorovat rozdíl 30 % v sečtených odpovědích „ano doporučil“ a „spíše doporučil“ mezi těmito extrémy.



Obrázek 26.: Vliv spokojenosti s benefity na doporučení zaměstnavatele

Závěrečnými otázkami celého dotazníkového šetření bylo „Seřadte zaměstnanecké benefity od pro vás nejdůležitějšího po nejméně důležitý“, která se zaměřovala na obvyklé benefity, jež jsou dnes nabízeny a ty méně obvyklé, kterých se týkala poslední otázka dotazníku. Otázka zněla „Jak moc byste uvítal/a v práci tyto možnosti benefitů vzhledem ke svým potřebám?“.

Obě generace se shodly, že z obvyklých benefitů je pro ně nejdůležitější možnost mít v rámci zaměstnání home office. Nezbytným benefitem se také jeví dny dovolené navíc. Další shodu prokázaly v benefitu stravenek. Naopak největší mezigenerační rozdíly pak vyplynuly u benefitu služebního auta používaného k soukromým účelům, kterou upřednostňuje Generace Y. Kurzy osobního rozvoje a možnost zahraniční stáže požaduje Generace Z. Důvodem může být například fakt, že starší generace chtějí využívat služební auto pro svou rodinu, zatímco mladší generace ve svých letech tíhne stále více k rychlému vývoji své kariéry či poznávání a sbírání zkušeností ze zahraničních cest.

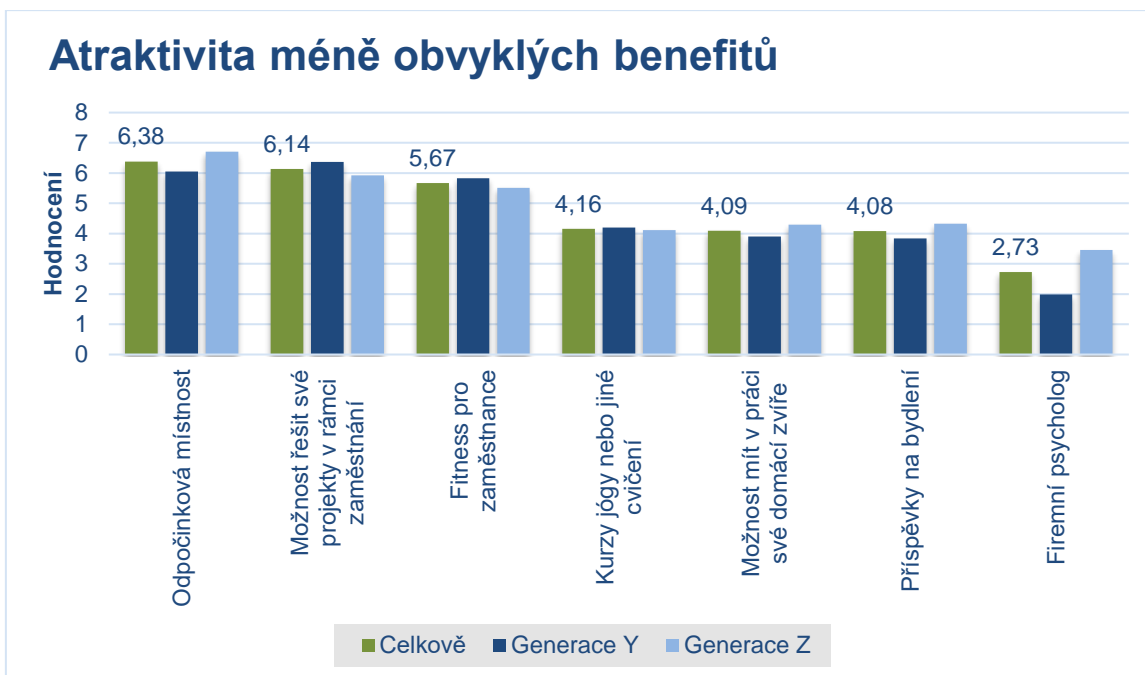


Obrázek 27.: Mezigenerační srovnání atraktivity obvyklých firemních benefitů

U méně obvyklých benefitů se obě skupiny respondentů shodly především na možnosti mít v rámci zaměstnání kurzy cvičení.

Významnější rozdíly byly zaznamenány pouze u benefitů odpočinkové místnosti a firemního psychologa. Oba benefity výrazněji upřednostňuje Generace Z. Nicméně zároveň možnost mít ve společnosti možnost schůzek s firemním psychologem byly pro obě skupiny nejméně vítaným druhem benefitu.

Zejména v případě výsledného grafu méně obvyklých benefitů lze pozorovat trend, kdy respondenti Generace Z žádají od zaměstnavatele příjemnější podmínky pro práci a umožnění maximálního komfortu a péče v zaměstnání. Je možné vycházet z předpokladu, že například odpočinková místnost, možnost mít na pracovišti své domácí zvíře či využití rad psychologa, je pro tuto generaci důležitější než pro generace předchozí.



Obrázek 28.: Mezigenerační srovnání atraktivity méně obvyklých benefitů

V případě benefitů lze ale pozorovat nepříliš výrazné rozdíly mezi oběma testovanými generacemi. Ačkoliv lze pozorovat rozdíly preferencí u některých položek, u žádné nebyly objeveny signifikantní rozdíly. Lze předpokládat, že by výraznější rozdíly mohly vznikat například při porovnání generací X a Z, které vyrůstaly v již velice odlišné době, a taktéž jejich hodnotový systém, způsob výchovy či vedení kariéry by byl pravděpodobně odlišný.

4.2 Případová studie – Etnetera a.s.

K případové studii byla vybrána společnost Etnetera a.s. z důvodu jejího zacílení především na Generace Y a Z. Těmto generacím se přizpůsobila kultura firmy, nabízené benefity a v širším měřítku také celá filozofie fungování společnosti. V českém firemním prostředí je její přístup k zaměstnávání pracovníků stále spíše výjimečný jak v přístupu vedení lidí, tak například nabídky benefitů, které jsou známé především z prostředí velkých zahraničních korporátů a technologických firem jako Google, Microsoft, Uber, Amazon a další.

Informace o společnosti byly čerpány z webových stránek společnosti Etnetera (www.etnetera.cz) nebo ze stránek skupiny Etnetera Group a.s. (www.Etneteragroup.cz), pod kterou samotná Etnetera patří. Dále pak z kanálů na sociálních sítích, které společnost aktivně využívá a v neposlední řadě také z dalších webových stránek, ze kterých byly čerpány úseky rozhovorů a prohlášení s vedením společnosti. Grafické podklady týkající se případové studie je možné nalézt v Příloze č. 2.

Společnost Etnetera je jednou z největších firem v ČR v oblasti vývoje aplikací a webových portálů. Byla založena v roce 1997 dvěma studenty ČVUT, konkrétně Martinem Holečkem a Václavem Bittnerem s cílem přivýdělnku při studiích. Krátce po svém začátku však již začali zaměstnávat své přátele a spolužáky, kteří sdíleli stejné znalosti a přístup k pracovnímu a osobnímu životu. Ačkoliv údaj o věkovém rozdělení zaměstnanců není k dispozici, lze předpokládat, že spolužáci zakladatelů byli jejich vrstevníci a generačně jde tedy o zástupce Generace Y. Díky tomu se začala organicky tvořit kultura společnosti tak, jak je známá do dneška. V dnešní době má společnost více než 150 zaměstnanců.

Pravděpodobně nejen díky své podnikové kultuře se umístila 4 roky po sobě mezi třemi nejlepšími zaměstnavateli v soutěži Best Employers ČR, která funguje pod záštitou společnosti Aon a.s. Výsledky soutěže jsou určovány na základě názorů a hodnocení zaměstnanců daných firem, které se soutěže účastní. Měřeny jsou čtyři základní ukazatele, míra motivovanosti, vedení lidí, kultura vysoké výkonnosti a značka zaměstnavatele. Tohoto měření se účastní celosvětově více než 5000 společností.

Etnetera svou image prezentuje jako liberální a otevřenou. Ve firmě nejsou stanoveny striktní procesy nebo například dresscode, vše záleží na lidech samotných. Těmito kroky jde firma vstříc trendu flexibility v zaměstnání, kterou Generace Y a Z požadují, jak vyplynulo z průzkumu.

Společnost Etnetera a.s patří do skupiny Etnetera Group a.s., která pod sebou sdružuje další firmy. Do této skupiny patří zároveň společnosti Active, Logicworks, Fragile, Etnetera Motion, AppSatori, Battswap, Vrgineers, Future Port Prague, VR ateliér a uLékaře.cz.

Všechny výše jmenované společnosti v rámci Etnetera Group spojuje podobná vize, která říká „*Společnou misí Etnetera Group je pomáhat naším klientům inovovat byznys a vytvářet tak nové příležitosti v době digitální transformace*“. Zároveň také prohlašuje, že je celý tento byznys postaven na lidech „*Vše stojí na lidech. Jak naše pracovní prostředí, tak naše produkty a servis*“.

Samotná Etnetera ctí a pracuje na principu tzv. svobodné firmy. Tento koncept se zrodil po roce 2000 v USA a postupně se adaptoval také v evropském prostředí. V současnosti se podobnými principy řídí také například společnosti Google, Ikea, Harley-Davidson nebo Patagonia. Jedním z bodů této filozofie je například to, že o výši bonusů nerozhoduje management, ale určují si ho samy týmy. Jednotlivé týmy si zároveň určují styl vedení a pravidla tak, aby členům maximálně vyhovoval způsob jejich práce, včetně například množství dní pro home office apod. Jak společnost udává na svých webových stránkách, vztahy jsou zde založeny na důvěře a každý zaměstnanec dostává zdravou dávku svobody. Dle jejich slov je vybudované prostředí „*koktejlem volnosti a zodpovědnosti*“, které tak tvoří nezaměnitelnou firemní kulturu.

Dalším specifikem je například přístup k práci s penězi. O tom, jak se určují platy a rozdělují odměny si rozhodují sami zaměstnanci a do procesu mohou zasáhnout také kolegové. CEO společnosti Martin Palička uvedl, že si lidé zde „*vzájemně vidí do peněz*“ a tak se stává i to, že jedinci, kteří mají tendenci se finančně podceňovat, dostanou od kolektivu adekvátnější odměny a naopak.

Koncept svobodně řízené firmy s sebou také přinesl efekt, že lidé zde kvůli této kultuře chtějí pracovat. „*Určitě nám to pomohlo. Pozitivní je ale pro mě i to, že se zvýšila kvalita uchazečů. A teď tím nemyslím, že to jsou lepší programátoři, ale spíše osobnosti, které s k nám hlásí. Jsou to často otevřenější lidé, kteří jdou právě za touto firemní kulturou a vědí proč.*“ Uvedl pro web lupa.cz CEO Martin Palička.

Společnost nabízí široké spektrum benefitů od těch klasických, k těm méně obvyklým. V klasické nabídce jsou například stravenky, jazykové kurzy, Multisport karta. Dnes již obvyklým benefitem je také služební telefon a počítač, navíc zde je možnost výběru z více možných modelů a značek, nicméně přesné detaily na stránkách nejsou uvedeny. V rámci zlepšování pracovního prostředí jsou zaměstnancům k dispozici

polohovací stoly, odpočinková místnost s herními konzolemi, firemní fitness nebo možnost přivést si do práce své domácí zvíře. Touto nabídkou benefitů společnost vhodně reflektuje potřeby, které byly zjištěny v dotazníkovém šetření v posledních dvou otázkách, kde se odpočinková místnost a fitness umístily na prvním, respektive třetím místě.

Zaměstnanci se dále mohou účastnit vzdělávacích a teambuildingových akcí, které jsou pořádány na pravidelné bázi. Jsou pro ně pořádány odborné meet-upy nebo festivaly. Vzájemné vztahy, které jsou ve společnosti na prvním místě, se snaží firma podporovat pravidelnými snídaněmi, v rámci kterých jsou řešeny jak pracovní, tak mimopracovní témata. Dále jsou pořádány další klasické teambuildingové aktivity jako společné grilování, oslavy firemních narozenin apod.

V rámci webových stránek společnosti funguje také sekce „*práce u nás*“, kde lze najít aktuální přehled volných pracovních pozic. Ty jsou doprovázeny vtipným popisem každé z nich společně s krátkou charakteristikou. V úvodu této sekce je pro zájemce také třímínutové video, které opět se značným nadhledem ukazuje, jak vypadá typický den nástupu nového zaměstnance. Zároveň jsou zde prezentovány jednotlivé benefity.

Další možností, kde se může potenciální kandidát dozvědět o dění ve firmě nebo poznat kulturu je firemní blog. Ten je psán přímo zaměstnanci nebo vedením společnosti a objevují se v něm články z firemního života, akcí, technologické novinky, zajímavosti ze světa IT nebo názory. Nechybí zde informace o firemní struktuře a aktuality či postřehy z akcí od lídrů. Součástí je i představení týmových lídrů, kteří nabízejí práci ve svých týmech. Kandidáti si tak lépe mohou ještě před samotnou žádostí spojit konkrétní pozici s daným týmem a lídrem.

Společnost Etnetera využívá pro svou propagaci většinu běžných sociálních sítí a kanálů. Pro komunikaci se svými stávajícími nebo potenciálními zaměstnanci využívá především Facebook a Instagram, tedy kanály, na kterých jsou obě sledované generace, jak vyplynulo z průzkumů, nejvíce aktivní. Společnost je také aktivní na Twitteru, LinkedInu a YouTube. Nejvíce aktivní je na Facebooku a Instagramu, kde přidává příspěvky pravidelně minimálně jednou týdně. Facebookové příspěvky především upozorňují a reportují připravované nebo uskutečněné akce, zatímco Instagram slouží především k šíření informací o firemní kultuře běžného dne. Je zde dokumentován široký záběr činností a událostí, do kterých se firma zapojuje. Nechybí například dny zdraví, oslavy tradičních svátků, ocenění úspěchů zaměstnanců nebo vítání firemních nováčků.

Vše nasvědčuje tomu, že se společnost Etnetera snaží jít svým zaměstnancům a potenciálním kandidátům naproti jak nabídkou benefitů, tak i veškerou externí komunikací na internetu. Nabídka benefitů, včetně těch méně tradičních, převážně kopíruje výsledky průzkumu jejich atraktivity v očích respondentů. Společnost cílí na to, aby se zaměstnanci cítili v zaměstnání co možná nejlépe, což může snížit fluktuaci zaměstnanců, která, jak průzkumy ukázaly, se s příchodem nových generací zvyšuje.

4.3 Výsledná doporučení

Na základě teoretických poznatků a výsledků empirického výzkumu jsou v této kapitole zformulována obecná doporučení, která mohou zaměstnavatelům sloužit při budování značky zaměstnavatele. Tato doporučení obecného charakteru je však nutné adaptovat na konkrétní podmínky dané společnosti. Zároveň musí společnost uvažovat nad riziky, která mohou při nevhodné implementaci vzniknout. Výsledná doporučení této práce se jejich rizikovostí blíže nezabývají.

Obecné závěry, které plynou jednak z výsledků dotazníkového šetření a také z jiných studií, potvrdily rozdílnost jednotlivých generací a tím zároveň také potvrdily předpoklady, které byly v práci určeny. Obě generace se liší svými charakteristickými vlastnostmi, pracovními návyky či očekáváními. Na tuto rozdílnost musí vhodně reagovat také zaměstnavatelé, kteří musí být připraveni nabídnout potenciálním a stávajícím zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky. K plnohodnotnému zhodnocení úsilí tvorby značky zaměstnavatele je nutné přizpůsobit celý proces, kterým zaměstnanec v průběhu své pracovní kariéry prochází. Od prvního kontaktu s potenciálním zaměstnancem, přes jeho nábor, přijetí, rozvoj až k ohodnocení.

První kontakt se společností se z výpovědi respondentů děje nejčastěji skrze sociální sítě a webové stránky společnosti. Ideální je, když se tyto dva kanály doplňují navzájem a existuje mezi nimi provázanost. Skrze sociální sítě mohou firmy šířit povědomí o kultuře, každodenním dění nebo benefitech. V rámci těchto příspěvků mohou zároveň odkazovat na další obsah na webových stránkách, například zaměstnanecký blog, který popíše jednotlivé pozice do detailu a ukáže, ať už psanou nebo video formou, denní činnosti určité pozice. To pomůže zejména méně zkušeným lidem s pochopením, co se za danou pozicí skutečně skrývá.

Z průzkumu je také jasně patrný trend fluktuace, který je pro současné generace zaměstnanců tak charakteristický. Většina respondentů generace Z uvedla, že není ochotna ve svém stávajícím zaměstnání zůstat déle než 2 roky. Výsledný průzkum bohužel nezobrazuje důvody tohoto názoru. Pokud ale budeme předpokládat, že pracovní pozice nesplňuje požadavky, které zaměstnanec původně měl, tak i přesto by se měla společnost snažit takového zaměstnance udržet, respektive nabídnout mu alternativní řešení. Řešením může být stále se rozšiřující zavádění různých forem Trainee programů do společností. Ty zjednodušeně umožňují vyzkoušet si (rotovat) po určitou dobu napříč společnostmi a najít tak pro kandidáta ideální pozici, která by nejlépe

odpovídala schopnostem zaměstnance, jeho představám a také představám společnosti.

Z otázek vyplynula mezigeneračně potřeba respondentů po možnosti práce z domova nebo možnosti zvolit si, v jakém pracovním prostředí chce daný zaměstnanec pracovat. Pro obě generace je v jejich pracovních i osobních životech důležitá flexibilita, jinými slovy možnosti rozhodnout si sám, kde svou práci odvedou. Pokud je to v možnostech společnosti a pracovní pozice, na které zaměstnanec pracuje, měl by mít zaměstnanec možnost vybrat si i své pracovní prostředí pro daný den a úkol. Jedním z řešení mohou být sdílená pracovní místa. Některé pracovní úkony si žádají práci v týmu za využití společných prostor, kde může tým pracovat společně. Naopak jiné činnosti si žádají klid a plné soustředění, k čemuž může sloužit výše zmíněný home office. Výsledkem může být zvýšená spokojenost a také produktivita zaměstnance. Vše samozřejmě také záleží na důvěře, kterou má společnost v zaměstnance a to, jak je schopný odvést svou práci i bez dozoru nadřízeného pracovníka.

Dalším výrazným prvkem, který vyplynul z průzkumu, byla potřeba po možnosti jisté formy odpočinku v práci. Ačkoliv se to pro mnohé společnosti může zdát zbytečné nebo příliš nákladné, je třeba zvážit i tuto variantu. Cílem doporučení není sdělit zaměstnavatelům to, že by měli pro své zaměstnance vytvořit prostory pro odpočinek, ale poukázat na fakt, že současní zaměstnanci přestávají vnímat odděleně svůj pracovní a soukromý život. Jejich životy už nejsou striktně rozděleny na osobní život, kde se chovají uvolněně a pracovní, kde musí odvádět maximální výkon po celou pracovní dobu. Chtějí, aby bylo postaráno o jejich pohodu na pracovišti pro podání maximálního výkonu a aby se cítili co nejpříjemněji. Zde musí zaměstnavatelé pochopit, že pokud umožní zaměstnancům jistou formu odpočinku v práci, nepřinese to společnosti ztrátu ve formě sníženého výkonu. Naopak to může zapříčinit skutečnost, že budou zaměstnanci v práci uvolněnější, spokojenější a jejich pracovní výkon se může po zbytek dne díky tomu zvýšit.

Zaměstnavatelé by se také měli zaměřit na kvalitu pracovního kolektivu a prostředí. Výsledky otázek 13. a 17. ukázaly, že jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnance, je dobrý kolektiv a pracovní prostředí. Kvalitní kolektiv lze přirozeně budovat díky doporučením stávajících zaměstnanců, jelikož se většinou jedná o přátele či známé. Nezbytné ale je, pracovat na zlepšování sounáležitosti a hrdosti zaměstnanců na značku. To je podle výsledků na obrázku 30. navázáno mimo jiné na nabídku benefitů. K tématu pracovního prostředí samozřejmě nelze vytvořit

konkrétnější doporučení z toho důvodu, že každá společnost je jedinečná díky oboru, ve kterém pracuje, firemní kulturou, finančními možnostmi nebo lidmi, kteří ve společnosti pracují. Jediným doporučením proto v tomto ohledu může být naslouchání svým zaměstnancům a přizpůsobení konkrétním požadavkům týmů či jednotlivců.

Zároveň, pokud se má zvýšit celková spokojenost zaměstnanců a budovat skrze něj interní employer branding, je nutné, aby do celého procesu byly zahrnuti také samotní zaměstnanci. Ti by měli mít možnost vyjádřit se a rozhodovat o změnách, které se v rámci společnosti stanou. Nejde o to, dát lidem možnost rozhodovat o veškerých podstatných věcech, ale dát jim pocit důležitosti ve společnosti. Zároveň je možné například zahrnout drobné oslavy různých milníků a úspěchů, které firma zaznamenala. Tím se může celofiremně podpořit sounáležitost, hrdost a loajalita ke značce jako takové. Zároveň z výsledků, které jsou zohledněny na obrázku 25. je vidět, že pokud je v zaměstnanci zakořeněna hrdost na značku, je zde vyšší předpoklad, že společnost doporučí dál.

Část práce se také zabývala firemními benefity a jejich nabídkou. Do průzkumu nebyly zahrnuty standardní hmotné benefity jako jsou firemní telefony, které nabízí většina společností. Stále se rozšiřující možností, jak naložit s firemními benefity je tzv. „cafeteria systém benefitů“, který funguje na principu výběru benefitů za směnu cafeteria bodů. Tato nabídka reaguje na požadavek po flexibilitě, respektive možnosti volby. Zaměstnanec díky tomuto systému může zvolit jemu vyhovující kombinaci benefitů podle svých požadavků a nároků.

Pokud bude brána v potaz většina výše zmíněných doporučení, tak lze říci, že společnost Etnetera tyto doporučení reflektuje ve své firemní strategii employer branding. Společnost staví svou externí komunikaci primárně na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde pravidelně přidává obsah zaměřený na život ve společnosti a snaží se poukázat také na život mimopracovní. Potenciální zaměstnance tak láká nenásilným způsobem, protože více než každodenní pracovní rutinu zde prezentuje klidný den v přátelském prostředí. Svou nabídkou benefitů nebo pracovního prostředí se snaží flexibilně vyjít vstříc svým zaměstnancům. Firemní kultura není na první pohled svázána žádnými limity, což může být pro některé kandidáty odrazující. Organicky tak jsou selektováni lidé, kteří mají podobné názory a filozofii. Sounáležitost je podporována díky ploché struktuře vedení, kde podle slov CEO má každý možnost ovlivnit svého kolegu či nadřízeného.

Na závěr této části je potřeba si uvědomit, že budování značky zaměstnavatele se netýká pouze příslušného oddělení nebo managementu v dané firmě, ale všech zaměstnanců, kteří jsou její součástí. Kombinace všech předešlých doporučení není návodem, jak udělat společnost úspěšnou z pohledu employer branding, ale návodem, jak pracovat s potenciálními či současnými zaměstnanci. Lze tedy říci, že nejlepším a nejdůvěryhodnějším kanálem pro budování employer branding jsou sami zaměstnanci, kteří šíří dobré jméno společnosti. Jako příklad může sloužit právě společnost Etnetera, která svou společnost vybudovala na důvěře ve své zaměstnance.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat současné nástroje v rámci personálního marketingu a navrhnout doporučení společností, které mají zájem ve zlepšování a budování značky zaměstnavatele ve vztahu ke generacím zaměstnanců Y a Z. Práce byla rozdělena na čtyři logické celky doplněné závěrečnými doporučeními.

První část práce se věnovala problematice personálního marketingu. V rámci této problematiky byly vyčleněny a blíže popsány jeho jednotlivé části, tzn. externí a interní personální marketing, společně s jejich vzájemným vztahem. Cílem činností externího personálního marketingu je zaujmout vhodné kandidáty a navázat s nimi kontakt. Dále pak starat se o budování dobré pověsti společnosti nebo hledání nových možností, kde potenciální zaměstnance oslovit. Naproti tomu interní personální marketing si klade za cíl starat se o současné zaměstnance, budování dobrých vztahů na pracovišti a vytváření stabilního pracovního prostředí v harmonii s firemní kulturou. Při úspěšném budování interního marketingu by měla být zaznamenána snížená fluktuace a zvýšená spokojenost zaměstnanců. V této části jsou dále popsány klíčové oblasti personálního marketingu, jako je jejich získávání jak z externích a interních zdrojů, tak jejich udržení, odměňování a rozvoj.

Druhá část se věnovala konkrétněji pojmu Employer Branding, který spadá pod problematiku personálního marketingu. Employer Branding neboli jinými slovy značka zaměstnavatele vychází z klasického marketingu s tím rozdílem, že je zde hovořeno primárně o teorii tvorby image a identity značky z pohledu lidských zdrojů. Do tohoto tématu spadá také nutnost zahrnout positioning a diferenciaci značky, aby působila na pracovním trhu jedinečně a odlišila se od svých konkurentů.

Závěrečná kapitola teoretické části práce se zabývala popisem generací Y a Z. Generace Y zahrnuje populaci narozenou mezi léty 1980 až 2000. Lidé narození po roce 2000 jsou pak specifikováni jako Generace Z. Jako každá jiná generace i tyto dvě mají svá specifika, která byla utvářena na základě toho, v jaké době vyrůstaly. Obě generace spojuje to, že se nebojí častěji střídat zaměstnání, touží po flexibilitě v práci a například založení rodiny odkládají na úkor vybudování kariéry. Generace Y je oproti své předchozí generaci daleko lépe počítačově a technologicky gramotná a Generace Z tuto gramotnost posouvá ještě dál díky umění tzv. multitaskingu.

Empirický výzkum byl rozdělen na dvě na sebe navazující části. V první části byl proveden kvantitativní průzkum na vybraném vzorku respondentů z Generace Y a Z, kteří zodpovídali otázky vztahující se k jejich dosavadní pracovní kariéře, vztahu k zaměstnavateli, pracovním preferencím, spokojenosti a benefitům, které se nabízejí. Před samotným sestavením dotazníkového šetření byly také stanoveny předpoklady, které byly díky dotazníku potvrzeny či vyvráceny. Dotazník samotný obsahoval 20 otázek rozdělených do čtyř sekcí. Jednotlivé sekce se týkaly obecného rozřazení respondentů, vzájemného vztahu sociálních sítí a employer brandingů a loajality zaměstnanců společně s jejich kariérními očekáváním do budoucna. Poslední část šetření se týkala benefitů, respektive spokojenosti zaměstnanců s jejich nabídkou a také jejich prioritizace. Navazující část výzkumu byla případová studie společnosti Etnetera a.s., která přizpůsobuje svou marketingovou komunikaci, kulturu společnosti a nabídku benefitů právě na Generace Y a Z. Studie se snaží detailně popisovat jednotlivé nástroje a strategii, které společnost využívá, a porovnat je s výsledky dotazníkového šetření z předešlé části.

Dotazníkové šetření potvrdilo vzájemnou souvislost mezi očekávanou délkou zaměstnání a vztahu k zaměstnavateli, resp. hrdosti. Výsledky ukázaly, že pokud se v zaměstnancích podníti hrdost na značku skrze správně budovaný employer branding, prodlouží se tím délka, po jakou zaměstnanci plánují setrvat v současném zaměstnání, což je jedním z hlavních problémů, které zaměstnavatele trápí. Zároveň se potvrdily rozdíly ve vnímání benefitů, které mají úzkou souvislost s odlišnými kariérními a osobními preferencemi jednotlivých generací. V souhrnu lze říci, že Generace Z vnímá zaměstnání jinak, než tomu bylo u předchozích generací, pro které může stále platit stigma práce od 9 do 17hod. a striktní oddělení pracovního a osobního života. Tato generace je první, pro kterou jsou tyto světy spojeny a od svého zaměstnavatele očekávají, že jim k tomu připraví adekvátní podmínky.

Případová studie společnosti Etnetera a.s. popisovala strategii, jakou zaujala společnost již od svých začátků. Employer branding, který společnost buduje, je postaven na otevřené kultuře, flexibilitě a důvěře vložené zaměstnancům. Takto se aktivně prezentuje na webu a sociálních sítích, což podle slov CEO přináší společnosti jednoznačný užitek bez výraznějších problémů s obsazováním svých pozic. Společnost nabízí také široké spektrum benefitů, mezi které se řadí i ty méně tradiční jako je posilovna nebo odpočinková místnost, což může mít také silný vliv na budování značky. Jak plynulo z teoretické části a také z dotazníkového šetření, současnými generacemi nejvíce rezonují pojmy jako flexibilita, nezávislost a kariérní vývoj, čemuž jde společnost

Etnetera záměrně naproti. Výsledkem nastavení společnosti tímto způsobem je mimo jiné odměněno úspěchy v anketách o nejlepšího zaměstnavatele a také spokojeností zaměstnanců.

Hlavním cílem práce bylo navržení optimalizačních opatření, která by byla v obecné míře přínosem pro společnosti při tvorbě a budování značky zaměstnavatele s primárním zaměřením na generace Y a Z. Na základě výsledků z průzkumu a poznatků získaných v teoretické části práce byla navržena doporučení na lepší cílení v rámci sociálních sítí a vytvoření dodatečného obsahu k pozicím. Dále pak byla věnována pozornost flexibilitě, respektive možnostem, které by měl zaměstnanec mít při volbě pracovního místa. Je také zapotřebí, aby si společnosti začaly uvědomovat důležitost lidského kapitálu ve smyslu péče o něj a podpory maximálního možného výkonu při zachování psychické stability. Nezbytné je také brát v potaz zainteresovanost zaměstnanců ve firmě, která podporuje loajalitu a hrdost na značku.

Přínosem diplomové práce je její zaměření na problematiku tvorby značky zaměstnavatele, která v sobě obnáší budování firemní identity, image jakožto kvalitního zaměstnavatele a jeho vyčlenění pro určité cílové skupiny v rámci trhu práce. Pokud společnosti využijí poznatků, které práce přináší, a přizpůsobí jej svému firemnímu prostředí, mohou tak zefektivnit komunikaci směrem k analyzovaným generacím, snížit tím náklady na nábor zaměstnanců a získat kvalitnější uchazeče, kteří mohou přinést konkurenční výhodu oproti společnostem ve stejném odvětví. V neposlední řadě bude možné lépe diferenciovat společnost na trhu práce a zlepšit její rozeznatelnost u potenciálních zaměstnanců.

Seznam literatury

ADKINS, Amy. Millennials: The job-hopping generation. *Gallup* [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx>

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 10. Praha: GradaPublishnig, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARROW, Simon; MOSLEY, Richard. *The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Manangement to People at Work*. Chichester : John Wiley & Sons Ltd, 2010. 214 s. ISBN 978-0-470-01273-4.

BACKHAUS, Kristin; TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* [online]. 2004, vol. 9, no. 5, [cit. 2019-06-19]. Dostupné z www: www.emeraldinsight.com/researchregister www.emeraldinsight.com/1362-0436.html.

BEDNÁŘOVÁ, Daniela. Za svobodnou či tradiční firmou stojí především postava lídra. *Focus Agency s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/za-svobodnou-ci-tradicni-firmou-stoji-predevsim-postava-lidra__s288x10291.html?fbclid=IwAR2QQSFG-gLgkUFoi3s2kEy29j3dOBmoQX-l-rkhpuAW0wDbiUEU6zR0CXI

BENCSIK, Andrea, Gabriella HORVÁTH-CSIKOS a Tímea JUHÁSZ. *Y and Z Generations at Workplaces* [online]. 2016 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

Blog - Etnetera [online]. [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/blog>

BRETT MINCHINGTON. *Brett Minchington MBA* [online]. Aktualiz. 2011 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z www: <http://www.brettminchington.com/>.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Petra HORVÁTHOVÁ a Jiří BLÁHA, 2016. Řízení lidských zdrojů. B.m.: Management Press, Albatros Media a.s. ISBN 978-80-7261-434-9.

DOYLE, Alison. How often do people change jobs?. *The balance careers* [online]. 2019 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467>

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

ENGEL, Carlo. *Marque employer, pour quoi faire?: Interview of Chantal Engel* [online]. In: . 2014 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: http://www.finyear.com/Marque-Employeur-Pour-Quoi- Faire_a28729.html

Etnetera Group [online]. [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://etneteragroup.cz>

Gen Z: How to Attract the Upcoming Workforce. *Randstad USA* [online]. 2014 [cit. 2019-06-23]. Dostupné z: <https://www.randstadusa.com/workforce360/workforce-insights/attracting-employees-from-gen-y-and-z/241/>

GIRIBALDI, Alicia A. *Employer Branding for Dummies*. John Wiley and Sons Inc., 2014. ISBN 978-1-118-95266-5.

HALF, Robert. Gen Z Characteristics Employers Need to Understand [online]. 2018 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/gen-z-characteristics-employers-need-to-understand>

HARBERT, Anita, DUDLEY, Donald. Managing Multiple Generations in the Wokrplace [online]. 2007. Dostupné z: http://calswec.berkeley.edu/files/rtn-literature-review-files/multiple_gens_wkplace.pdf

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers, 2011, 180 s. ISBN 9781412815543.

HOVORKA, Petr. 6 základních elementů firemní kultury [online]. 2017 [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/367

Ipsos MediaCT. Generation Z: A Look at the Technology and Media Habits of Today's Teens [online]. In: . [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: http://www.wikia.com/Generation_Z:_A_Look_at_the_Technology_and_Media_Habits_of_Today%E2%80%99s_Teens

Kdo jsme [online]. [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/kdo-jsme>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Veronica WONG a John SAUNDERS, 2007. *Moderní marketing*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LIEVENS, Filip a Scott HIGHHOUSE. *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. [online]. 2003 [cit. 2019-06-

24]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer

LORENC, Jakub. Jak se daří jednotlivým sociálním sítím v České republice?. *LinkedIn* [online]. 2017 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z:

<https://www.linkedin.com/pulse/jak-se-dař%C3%AD-jednotlivým-sociáln%C3%ADm-s%C3%ADt%C3%AD-v-české-republice-jakub-lorenc/>

MCCRINDLE, Mark. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations [online]. 3. doplněné vydání. Kindle Edition, 2014, Kindle location, [cit. 2019-06-24]. ISBN 978-0-9924839-0-6.

MOSES, Ramani a Nikita GARIA. *Deloitte Insight: Generation Z enters the workforce* [online]. 2017 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.

Nežádanější zaměstnavatel 2016. *Hospodářské noviny* [online]. 2016 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z:

https://img.ihned.cz/attachment.php/280/64018280/9jDF8Sbd0ET5zMuesQnBoUqtrxGWkHwh/066-07_Zebricek.png

NĚMEČKOVÁ, Kateřina. 74% uživatelů stále používá Facebook každý den. *Focus agency s.r.o.* [online]. 2018 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--74---uzivatelu-stale-pouziva-facebook-kazdy-den__s288x13699.html?fbclid=IwAR1CAjla0dSbGeoxnmqkCcFMbBALg-lbPmB9-sm2V-5FroHw1ksNPzJZOfoQ

PALIČKA, Martin. Svobodná firma není o totální demokracii, ale o možnostech!. *Archiv.etnetera.cz* [online]. 2014 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z:

https://archiv.etnetera.cz/767-press_life/press_life_140217_svobodna_firma.html?fbclid=IwAR3QRN_1x0BA7xPgxwx9wvMkIKX_ku1y8q0pl0QzkkJK-0lIZ_Cs8Ao4060

POLÁKOVÁ, I. – HÄUSER, S.: Personální marketing. Moderní řízení. 2003, roč. 38, č.8, 46-47 s. ISSN 0026-8720.

Práce u nás. *Etnetera.cz* [online]. [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/prace-u-nas>

SOKRO, E. *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention* [online]. *European Journal of Business Management*, 2012, vol.4(No.18) [cit. 2019-06-23]. ISSN 2222-1905. Dostupné z: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233/3283>

SPIRO, Cara. *Generation Y in the Workplace: Workplace Transformation* [online]. 2006 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: http://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf

STEJSKALOVÁ, Alena. *Personální marketing začíná péčí o zaměstnance* [online]. 2009 [cit. 2019-06-26]. Dostupné z: https://hrm.ihned.cz/109-33432620-on-stejskalov%E1-0UHM00_d-11

STROUHAL, Jan. *Martin Palička (Etnetera): Uvědomujeme si, že nejsme firma pro každého.* *Lupa.cz* [online]. 2013 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/martin-palicka-etnetera-uvedomujeme-si-ze-nejsme-firma-pro-kazdeho/?fbclid=IwAR2FIW8aNTErdwc5OiEDmalmWteK3AXsy7ZYa0U4OkdH6EGuncomJa3Kel0>

STÝBLO, J.: *Personální řízení v malých a středních podnicích*, 1. vydání, Management Press, Praha, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X

SWENEY, Mark. *Is Facebook for old people? Over 55s flock in as the young leave.* *The Guardian* [online]. 2018 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z:

<https://www.theguardian.com/technology/2018/feb/12/is-facebook-for-old-people-over-55s-flock-in-as-the-young-leave>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. Psyché (Grada). ISBN 978-80-87439-19-7.

The Employer Brand. AMBLER, Tim a Simon BARROW. : *The Journal of Brand Management* [online]. 1996 [cit. 2019-06-23].

The Most Attractive Employers in Czech Republic. Universum [online]. 2018 [cit. 2019-06-24]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>

Turning Employees into brand advocates. *LinkedIn* [online]. 2018 [cit. 2019-06-19]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/products/pdfs/turning-employees-into-brand-advocates.pdf>

WALLACE, Michelle, Ian LINGS, Roslyn CAMERON a Neroli SHELDON. *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image* [online]. 2013 [cit. 2019-06-24]. ISSN 9789814560580. Dostupné z: https://epubs.scu.edu.au/bus_pubs/948/

Why and How People Change Jobs. *LinkedIn* [online]. 2015 [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1.: Vztah externího a interního personálního marketingu	10
Obrázek 2.: Model pracovní spokojenosti	11
Obrázek 3.: Nejčastější nabízené benefity v ČR.....	25
Obrázek 4.: Preference pracovního prostředí u Generace Y a Z	40
Obrázek 5.: Srovnání benefitů v Generace Y a Z	40
Obrázek 6.: Ideální velikost společnosti z pohledu Generace Y a Z	41
Obrázek 7.: Rozdíly v důvodech odchodu ze zaměstnání mezi Generací Y a Z.....	42
Obrázek 8.: Časový harmonogram zpracování dotazníkového šetření	44
Obrázek 9.: Věk respondentů dotazníku.....	45
Obrázek 10.: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku	46
Obrázek 11.: Pohlaví respondentů	46
Obrázek 12.: Pracovní poměr	47
Obrázek 13.: Obor zaměstnání.....	47
Obrázek 14.: Sledování firemního obsahu na sociálních sítí	48
Obrázek 15.: Kanály, které používají respondenti pro sledování zaměstnavatele	49
Obrázek 16.: Sdílení firemního obsahu na sociálních sítích	50
Obrázek 17.: Mezigenerační analýza délky současného pracovního poměru	51
Obrázek 18.: Mezigenerační analýza očekávané délky setrvání v současném zaměstnání	51
Obrázek 19.: Mezigenerační srovnání počtu vystřídaných zaměstnání	52
Obrázek 20.: Vztah mezi doporučením zaměstnavatele a hrdostí na značku	53
Obrázek 21.: Vzájemný vztah hrdosti na značku a délky očekávaného setrvání	54
Obrázek 22.: Kanály k získávání informací o zaměstnavateli	55
Obrázek 23.: Mezigenerační srovnání preferencí pracovního prostředí.....	56
Obrázek 24.: Důvody pro změnu zaměstnání u Generace Y a Z.....	57
Obrázek 25.: Spokojenost s benefity u stávajícího zaměstnavatele	58
Obrázek 26.: Vliv spokojenosti s benefity na doporučení zaměstnavatele	59
Obrázek 27.: Mezigenerační srovnání atraktivity obvyklých firemních benefitů	60
Obrázek 28.: Mezigenerační srovnání atraktivity méně obvyklých benefitů	61
Obrázek 29.: Facebookový profil společnosti	87
Obrázek 30.: Náborové video společnosti	87
Obrázek 31.: Články v sekci blog na stránkách společnosti.....	88
Obrázek 32.: Článek ze sekce Blog na webu společnosti.....	88

<i>Obrázek 33.: Instagramový kanál společnosti</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 1.: Komunikační kanály pro získávání zaměstnanů.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabulka 2: Nejžádanější zaměstnavatelé v ČR pro rok 2016.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabulka 3: Oblasti rozvoje zaměstnanců ve společnosti.....</i>	<i>20</i>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření

Otázka č.1 – Věk

- a. 18 – 23 let
- b. 24 – 39 let
- c. Jiný

Otázka č.2 – Nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

Otázka č.3 – Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

Otázka č.4 – Vaše zaměstnání

- a. Praxe při škole
- b. Zkrácený úvazek
- c. Plný pracovní úvazek
- d. Bez zaměstnání
- e. OSVČ

Otázka č.5 – V jakém oboru pracujete?

- a. Právo a legislativa
- b. Telekomunikace
- c. IT
- d. Automobilový průmysl
- e. Prodej a služby
- f. Zemědělství
- g. Cestovní ruch
- h. Umění a kultura
- i. Zdravotnictví
- j. Jiné

Otázka č.6 – Sledujete příspěvky vašeho zaměstnavatele alespoň na jedné ze sociálních sítí?

- a. Ano sleduji
- b. Ne nesleduji

Otázka č.7 – Na kterých konkrétně?

- a. Twitter
- b. LinkedIn
- c. Facebook
- d. Instagram
- e. YouTube
- f. Jiné

Otázka č.8 – Sdílíte jejich příspěvky?

- a. Ano, sdílím často
- b. Ano, sdílím občas
- c. Ne, nesdílím vůbec

Otázka č.9 – Jak dlouho pracujete pro svého stávajícího zaměstnavatele?

- a. Do 1 roku
- b. 1 – 2 roky
- c. 3 – 5 let
- d. 6 let a více

Otázka č.10 – Jak dlouho si myslíte, že setrváte u stávajícího zaměstnavatele?

- a. Méně než jeden rok
- b. 1 – 2 roky
- c. 3 – 5 let
- d. 6 let a více

Otázka č.11 – Kolik zaměstnavatelů jste za svou kariéru vystřídal?

- a. Jde o mé první zaměstnání
- b. 2 – 4 zaměstnání
- c. 4 – 6 zaměstnání
- d. Více než 6 zaměstnání

Otázka č.12 – Doporučili byste svého zaměstnavatele svým známým?

- a. Ano doporučil/a
- b. Spíše doporučil/a

- c. Spíše nedoporučil/a
- d. Ne nedoporučil/a

Otázka č.13 – Prosím krátce zdůvodněte volbu z předešlé otázky.

Vyplňte text

Otázka č.14 – Jste hrdý/á na značku, která vás zaměstnává?

- a. Ano jsem
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne nejsem

Otázka č.15 – Kde jste čerpal/a informace o svém stávajícím zaměstnavateli?

- a. Od přátel a známých
- b. Na sociálních sítích
- c. Na webových stránkách společnosti
- d. Z tisku a televize
- e. Jinde...

Otázka č.16 – Jakému pracovnímu prostředí dáváte přednost?

- a. Práce v malé kanceláři
- b. Práce ve velké sdílené kanceláři
- c. Práce v coworkingovém centru
- d. Práce z domova
- e. Kombinace předešlých
- f. Žádná z výše uvedených

Otázka č.17 – Co by vás přimělo změnit stávající zaměstnání?

- a. Flexibilní pracovní doba
- b. Blízkost bydliště (lepší doprava do zaměstnání)
- c. Lepší pracovní prostředí
- d. Zajímavější práce
- e. Pracovní kolektiv
- f. Výše platu
- g. Širší spektrum benefitů
- h. Lepší možnost osobního rozvoje

Otázka č.18 – Jak jste spokojený/á s benefity, které nabízí váš zaměstnavatel?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Otázka č.19 – Seřad'te zaměstnanecké benefity od pro vás nejdůležitějšího, po nejméně důležitý.

- a. Dovolena navíc
- b. Možnost home office
- c. Služební auto k soukromým účelům
- d. Stravenky
- e. Multisport karta
- f. Sick days
- g. Možnost zahraniční stáže
- h. Kurzy osobního a pracovního rozvoje

Otázka č.20 – Jak moc byste uvítal/a v práci tyto možnosti benefitů vzhledem ke svým potřebám?

- a. Odpočinková místnost
- b. Firemní psycholog
- c. Kurzy jógy nebo jiného cvičení
- d. Možnost řešit své projekty v rámci zaměstnání
- e. Mateřská školka
- f. Fitness pro zaměstnance
- g. Možnost mít v práci své domácí zvíře
- h. Příspěvky na bydlení

Příloha č. 2 Sociální sítě a web společnosti Etnetera



Obrázek 29.: Facebookový profil společnosti

Zdroj: www.facebook.com/etnetera



Obrázek 30.: Náborové video společnosti

Zdroj: www.etnetera.cz/prace-u-nas



**Jsem v pohodě,
mám antivirus!
(metody detekce
malwaru a jejich
obcházení)**

Ačkoliv zpráv o úspěšných kybernetických útocích neustále

**Jak jsme stavěli
Eiffelovku**

“Páchat dobro” může firma různě, nejjednodušší je poslat peníze. Lepší ale je nadchnout lidi. Peněz se třeba sejde méně, ale **emoce jsou nesrovnatelně silnější.**

**Etnetera Mobile
Academy – jak
jsme se naučili
učit**

Na jaře se u nás uskutečnil historicky první ročník **Etnetera Mobile Academy**. O co se jednalo? Společně s Janem Čisilinským

Obrázek 31.: Články v sekci blog na stránkách společnosti

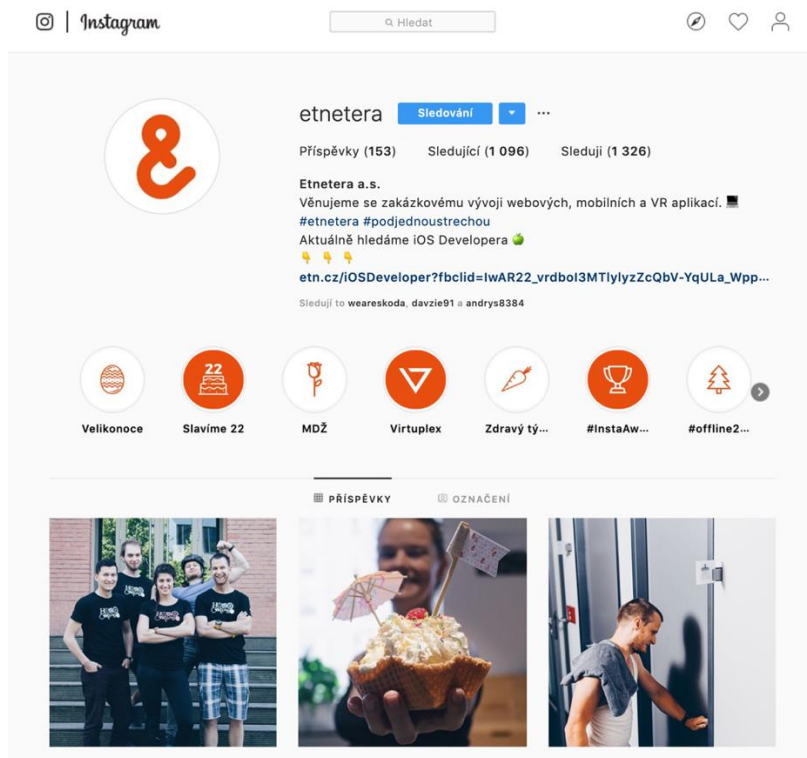
Zdroj: www.etnetera.cz/blog



**Honza hledá iOS partáka! Nabízí
Škodovku, agile a páteční
snídaně**

Obrázek 32.: Článek ze sekce Blog na webu společnosti

Zdroj: www.etnetera.cz



Obrázek 33.: Instagramový kanál společnosti

Zdroj: www.instagram.com/etnetera

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Zielina		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Employer branding: Tvorba značky zaměstnavatele		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing Pavel Štrach Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	91		
POČET OBRÁZKŮ	33		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce na téma „Employer branding: Tvorba značky zaměstnavatele“ je analýza současných nástrojů vytváření značky zaměstnavatele ve vztahu k současným generacím zaměstnanců, Generaci Y a Z.</p> <p>Práce se zaměřuje na propojení a popis employer brandingů a personálního marketingu, dále pak na nástroje, které jsou v současné době využívány k jejich budování. Současně jsou popsány obě generace zaměstnanců, jejich vnímání pracovního poměru a budování kariéry ve vztahu k jejich mimopracovním potřebám.</p> <p>Prostřednictvím průzkumu a případové studie je analyzováno současné vnímání problematiky těmito generacemi a jsou navrženy obecná doporučení pro zaměstnavatele pro úspěšné budování značky zaměstnavatele.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Employer branding, Personální marketing, Tvorba značky zaměstnavatele, Generace Y, Generace Z		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. David Zielina		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Employer Branding: Employer Brand Creation		
SUPERVISOR	doc. Ing Pavel Štrach Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	91		
NUMBER OF PICTURES	33		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The object of this diploma thesis „Employer Branding: Employer Brand Creation“ is to analyze current tools for creating an employer brand in relation to current employees, Generation Y and Z.</p> <p>The thesis focuses on the connection and description of employer branding and personal marketing as well as the tools that are currently used to build them. At the same time are described both generations of the employees, their perceptions of employment and career development in relation to their non-working needs.</p> <p>Through a survey and a case study, the current perception of these generations is analyzed and general recommendations for employers are proposed to successfully build an employer brand.</p>		
KEY WORDS	Employer branding, HR marketing, Employer brand creation, Generation Y, Generation Z		