



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Employer Branding ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Zuzana Šeredová

Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana ŠEREDOVÁ**
Osobní číslo: **E17861**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Employer Branding ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn po provedeném rozboru současného systému Employer Branding ve vybrané organizaci.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou Employer Branding; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl práce a metodika zpracování.
4. Analýza systému Employer Branding pracovníků.
5. Diskuze a návrhy změn.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Aaker, D. A., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh.* **New York: Computer Press.**
Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2009). *Brand leadership.* **London: Pocket.**
Armstrong, M., & Taylor, S. (2017.) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* **Kogan Page Publishers.**
Barrow, S., & Moseley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work.* **Hoboken, NJ: Wiley.**
Covey, S. R. (2006). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život.* **Praha: Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2b)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehof, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním mé diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

Bc. Zuzana Šeredová

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly diplomovou práci vyhotovit. Rovněž bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě při mém studiu podporovali.

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	9
2.1	TRH PRÁCE.....	9
2.1.1	<i>Demografický vývoj</i>	9
2.1.2	<i>Sociokulturní faktory</i>	9
2.2	NEZAMĚSTNANOST V ČESKÉ REPUBLICE	11
2.2.1	<i>Míra nezaměstnanosti</i>	11
2.3	GENERACE X A Y	12
2.4	PERSONÁLNÍ MARKETING	17
2.5	INTERNÍ A EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	18
2.6	EMPLOYER BRANDING.....	21
2.7	TEORIE ZNAČKY V PERSONÁLNÍM MARKETINGU	22
2.8	POSITIONING ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	23
2.9	DIFERENCIACE ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE A EMPLOYEE VALUE PROPOSITION 24	
2.10	KOMPETENČNÍ MODEL	26
2.11	ORGANIZAČNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA EMPLOYER BRANDING	26
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	28
4	PRAKTICKÁ ČÁST	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2	CHARAKTERISTIKA EMPLOYER BRANDINGU VYBRANÉ ORGANIZACE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2.1	<i>Employee Value Proposition (EVP)</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.2.2	<i>Kompetenční model Grow @E.ON.....</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.2.3	<i>Charakteristika webových kariérních stránek společnosti ...</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.2.4	<i>Charakteristika sociálních sítí společnosti</i>	Chyba! Záložka není definována.
4.2.5	<i>Prezentace benefitů práce ve společnosti</i>	Chyba! Záložka není definována.

4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A JEHO VÝSLEDKY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3.1	<i>Struktura a obsah dotazníkového šetření. Chyba! Záložka není definována.</i>	
4.3.2	<i>Analýza výstupů dotazníkového šetření ... Chyba! Záložka není definována.</i>	
5	DISKUSE A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1	ÚPRAVA WEBOVÝCH KARIÉRNÍCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2	SOCIÁLNÍ SÍŤ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2.1	<i>Facebook..... Chyba! Záložka není definována.</i>	
5.2.2	<i>Instagram..... Chyba! Záložka není definována.</i>	
5.3	SYSTÉM ODMĚN ZA DOPORUČENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.4	PROPAGACE NABÍZENÝCH BENEFITŮ.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.5	SHRNUTÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6	ZÁVĚR	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7	SUMMARY	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
8	CITOVANÁ LITERATURA	30
9	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	34
10	PŘÍLOHY	35

1 ÚVOD

Většina společností se aktuálně potýká s nedostatkem kvalitních uchazečů o zaměstnání. Je to dáno situací, která panuje na trhu práce. Nezaměstnanost je na nejnižší úrovni za několik posledních let. Firmy jsou tak nuceny vybírat z omezeného množství aktuálně nezaměstnaných, anebo se v konkurenčním boji utkat s ostatními zaměstnavateli v oboru a pokusit se získat zaměstnance z jiných společností. Proto je pro každou společnost velice důležité být atraktivním zaměstnavatelem v daném oboru, získat tak konkurenční výhodu a stát se jasnou volbou pro potenciální zaměstnance. Tím se zabývá právě Employer Branding na jehož téma je zaměřena tato práce.

Employer Branding neboli tvorba značky zaměstnavatele je pojem, který se v oblasti lidských zdrojů skloňuje již přes 10 let. Stává se součástí strategií společností a oddělení lidských zdrojů hraje klíčovou roli při nastavení, rozvoji a udržení image zaměstnavatele a významně se tak podílí na náboru zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení aktuálního stavu employer brandingových nástrojů vybrané společnosti. Tato doporučení budou sestavena na základě analýzy, která bude doplněna o výsledky dotazníkového šetření.

Výsledkem této práce budou doporučení, která budou zaměřena na zlepšení klíčových employer brandingových nástrojů vybrané společnosti jako jsou kariérní webové stránky, sociální síť, nabídka benefitů a budování loajality zaměstnanců vůči společnosti.

Díky těmto doporučením by měla společnost upevnit svoji již stabilní pozici na trhu práce a stát se ještě atraktivnějším zaměstnavatelem pro potenciální zaměstnance.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

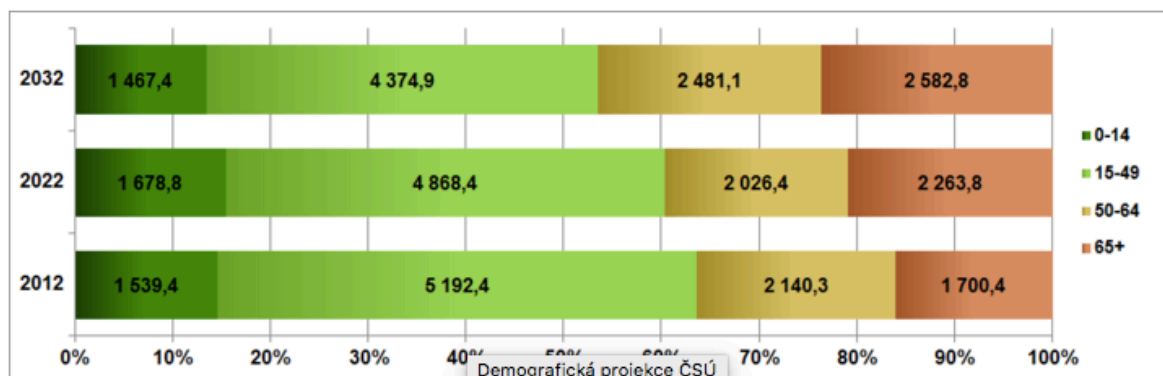
2.1 Trh práce

Dle Faltové Leitmanové je trh práce místem, kde se střetává nabídka práce s poptávkou po práci. Domácnosti zde nabízejí výrobní faktory, oproti tomu firmy poptávají práci výměnou za peněžní prostředky (Faltová Leitmanová, 2005). Trh práce je ovlivněn několika faktory.

2.1.1 Demografický vývoj

Ekonomika v České republice a trh práce se budou v příštích letech muset přizpůsobit situaci, kdy počet absolventů, kteří přicházejí na trh práce, významně poklesne. V mnoha případech tak trh práce bude postrádat náhradu za pracovníky, kteří odchází do důchodu. Většina odvětví české ekonomiky bude, s ohledem na průměrný věk zaměstnanců, v dlouhodobém horizontu stárnout. Na trhu práce bude tudíž nedostatek pracovníků pro stále zvětšující se okruh profesí. Zaměstnavatelé budou nuceni přizpůsobovat pracovní procesy v podnicích i samotnou pracovní náplň práce pro jednotlivá pracovní místa situaci, kdy tvoří podstatnou část pracovní skupiny zaměstnanci ve věku 50 let a více.

Obrázek 1: Struktura obyvatelstva dle věkových skupin (demografická projekce ČSÚ)



Zdroj: (www.budoucnostprofesi.cz, 2016)

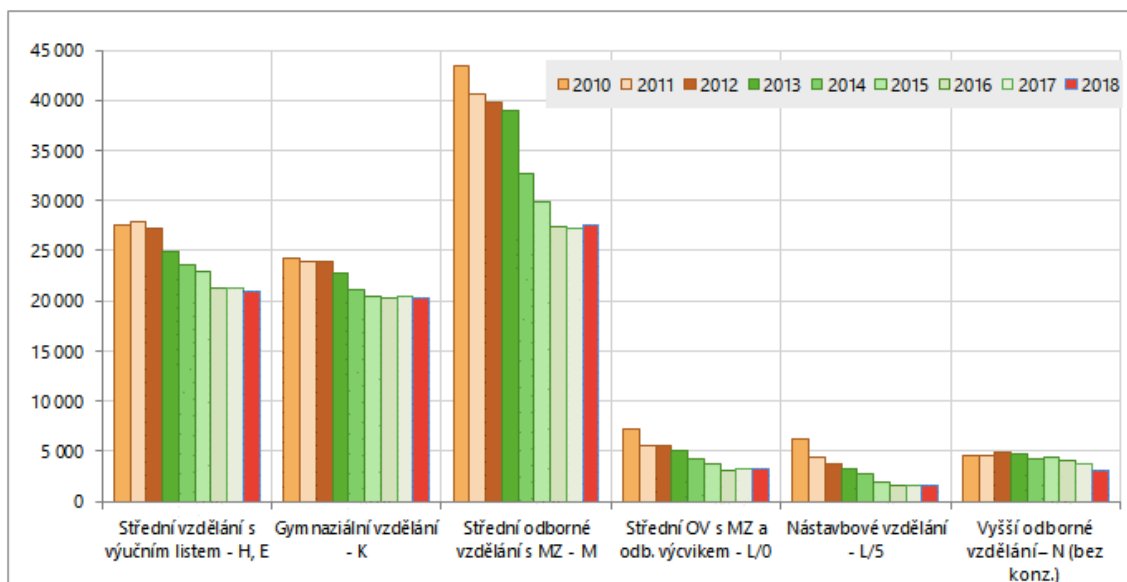
2.1.2 Sociokulturní faktory

Výrazným faktorem, který ovlivňuje změny na trhu práce, jsou samotné preference zájemců o studium, studentů a absolventů. Nově nastupující generace, počínaje tou, která je označována jako generace Y (lidé narození v období 1980-1995, aktivně zaměstnaní od roku 1998 až do roku 2020) mají výrazně odlišné preference, životní styl a cíle, na základě kterých se rozhodují při volbě povolání. Tyto odlišnosti ohrožují klasická průmyslová odvětví a profese, jelikož jsou

touto generací vnímány mnohem více kriticky – jako podřadné, málo perspektivní, nízko odměňované a nezajímavé.

Důsledkem tohoto trendu je změna struktury absolventů z hlediska jejich vzdělání.

Obrázek 2: Přehled o počtech absolventů středních a vyšších škol v denním studiu

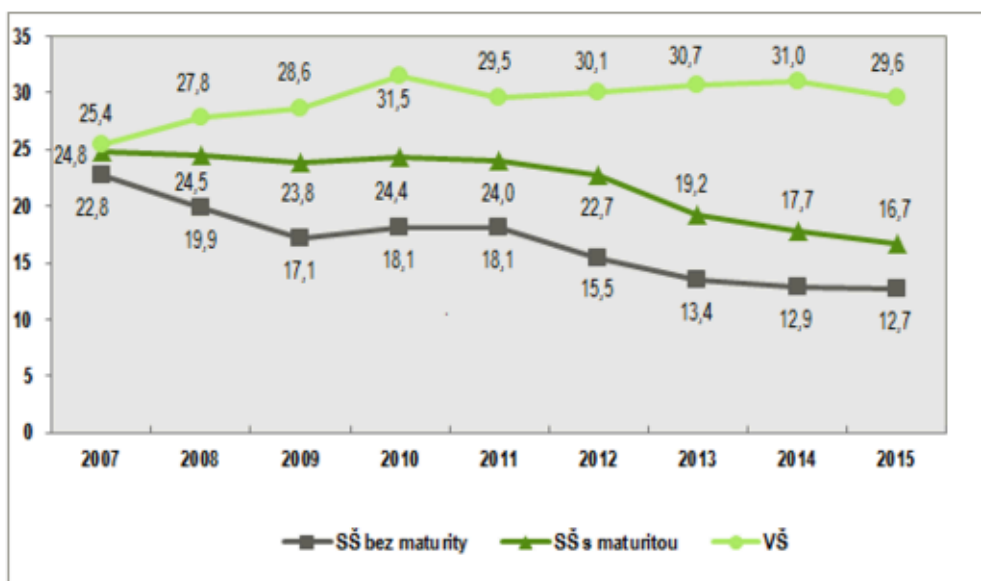


Zdroj: (www.infoabsolvent.cz, 2019)

Jak můžeme vidět na obrázku číslo 2, tak největší propad mezi lety 2010 a 2018 zaznamenala kategorie Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou. V roce 2010 tuto kategorii vzdělání dokončilo 43 363 absolventů, zatímco v roce 2018 pouhých 27 536. Jedná se tak o 37 % pokles počtu absolventů, což znamená obrovský problém pro některé z profesí. Tento propad je dán především poklesem populace v ročnících, ale má na něj vliv i současná podoba maturitních zkoušek, kde vysoká neúspěšnost snižuje hlavně počty absolventů nástaveb.

Dalším faktorem, který ohrožuje klasická průmyslová odvětví, je trend po absolvování střední školy pokračovat ve studiu vysoké školy.

Obrázek 3: Projekce vývoje počtu absolventů nepokračujících v dalším studiu (v tis.)



Zdroj: (www.budoucnostprofesi.cz, 2016)

Z grafu, který lze vidět na obrázku číslo 3, vyplývá pokles absolventů, kteří ukončují svoje vzdělání na úrovni středoškolského bez maturity či středoškolského s maturitou, zatímco počet absolventů vysokých škol se drží stabilně okolo 30 %. Důsledkem tohoto trendu je fakt, že trh práce je přehlcen absolventy vysokých škol, zatímco absolventů středních škol je nedostatek.

2.2 Nezaměstnanost v České republice

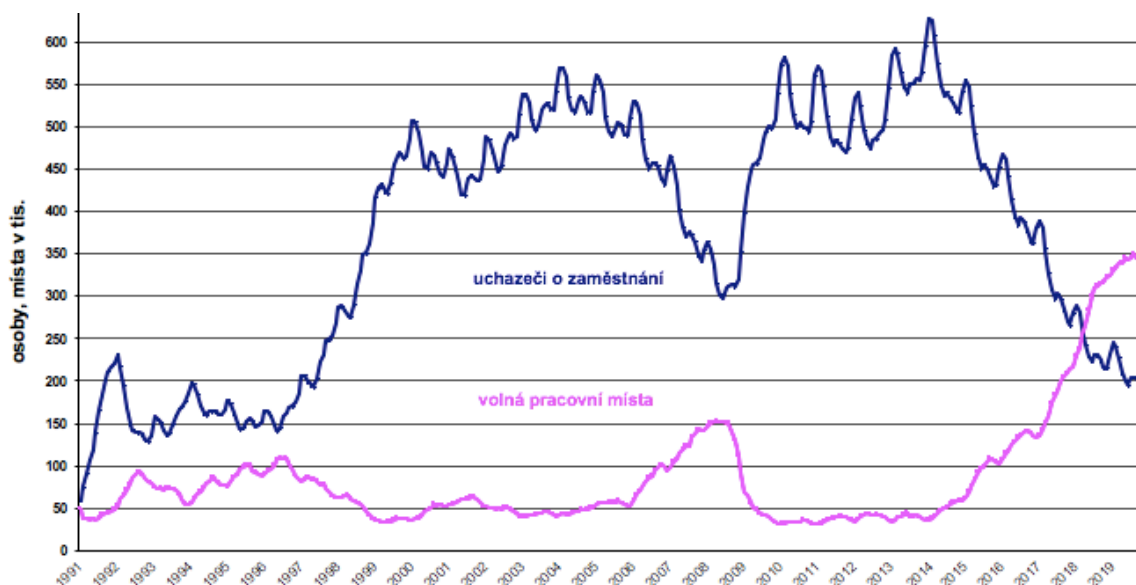
Trh práce v České republice je, ve srovnání s kapitalistickými pracovními trhy západních ekonomik, trochu specifický. Prošel několika vývojovými fázemi, a to především po roce 1989. Začaly se projevovat konstantně narůstající požadavky, které zaměstnavatelé měli vůči jejich zaměstnancům. Nároky na zaměstnance se samozřejmě lišily na základě typu odvětví a typu profese. Rozdíl mezi obdobím před a po roce 1989 je markantní. Do velké míry se také projevil fakt, že některé pracovní pozice byly před rokem 89 upřednostňovány a z politických či jakýchkoliv jiných důvodů podporovány (Železná & Kreidl, 2016).

2.2.1 Míra nezaměstnanosti

Dle informací získaných z webových stránek Úřadu práce je aktuální míra nezaměstnanosti v České republice na úrovni 2,9 %. Jedná se o údaj platný k 31.12.2019. Úřad práce k tomuto dni evidoval 215 532 uchazečů o práci, zatímco počet hlášených volných pracovních míst vzrostl na 340 957. Podíl nezaměstnaných, stejný nebo vyšší než republikový průměr, vykázalo 31 okresů, nejvyšší zaznamenal okres Karviná (6,7 %) a naopak nejnižší okres Praha – východ

(1,1 %). Dle posledních dostupných údajů zpracovaných EUROSTATEM pro mezinárodní srovnání, byla v říjnu roku 2019 míra nezaměstnanosti v ČR 2,2 %. V porovnání s evropskou osmadvacítkou, která uvádí průměrnou míru nezaměstnanosti 6,3 %, patří Česká republika ke státům s podprůměrnou nezaměstnaností.

Obrázek 4: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst



Zdroj: (www.mpsv.cz, 2020)

Z výše uvedeného obrázku číslo 4 lze vyčíst, že od roku 2014 počet uchazečů o zaměstnání poměrně konstantně klesá, zatímco nabídka volných pracovních míst roste. Pro Českou republiku je to samozřejmě pozitivní vývoj ekonomického ukazatele, nicméně firmám to působí nemalé problémy v náboru zaměstnanců. Zjednodušeně řečeno práce je čím dál více a ekonomice se daří. Firmy tak poptávají další zaměstnance na trhu práce, kde je jich ale nedostatek. V této situaci se tak více než kdykoliv jindy dostává do popředí personální marketing.

2.3 Generace X a Y

(Geist, 1992) označuje generaci jako soubor členů společnosti, kteří se narodili v přibližně stejné době. Definici generace rozšiřují (Petrušek, Vodáková, & Maříková, 1996), kteří jí popisují jako velkou sociálně diferencovanou skupinu lidí, kteří jsou spojeni dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívají podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách.

Z důvodu výrazných rozdílů mezi jednotlivými generacemi může docházet ke konfliktům v zaměstnání i mimo něj. Pro zaměstnavatele je důležité naučit se pracovat s jednotlivými

generacemi, vnímat jejich rozdíly a snažit se pracovat na sjednocení myšlení a vzájemném porozumění (Bláha, Čopíková, & Horváthová, 2016).

Na současném trhu práce se můžeme setkat s generacemi Baby Boomers, X, Y, a Z. Generace Baby Boomers je generací, kde starší ročníky jsou již u konce svého aktivního pracovního života. Jedná se o takzvanou poválečnou generaci, která se narodila v letech 1946–1964. Následovala generace X, jejíž zástupci jsou narozeni mezi lety 1965–1980. Od roku 1981 do roku 2000 se rodili zástupci generace Y, kteří jsou označováni taktéž jako Mileniálové. Od roku 2001 do současnosti se rodí zástupci generace Z (Wong, Kotler, Saunders, & Armstrong, 2007). Na současném trhu práce jsou nejvíce zastoupeny generace X a Y.

Charakteristika generace X

Do generace X řadíme ty, kteří se narodili v letech 1965-1980. Je velice důležité brát v potaz prostředí, ve kterém tato generace vyrůstala na našem území. Zástupci této generace jsou často přezdívaní jako Husákovy děti. Zažili revoluci a ekonomickou i sociální nestabilitu, vyrůstali v době, kdy se zvyšovala rozvodovost a zvyšoval se počet zaměstnaných žen. Proto je pro ně velice důležitá rodina (Hammill, 2005).

Oproti svým rodičům, kteří žili, aby pracovali, se dostává do popředí trend pracuji, abych žil. Pro zástupce této generace je tak velice důležitý život mimo práci. Oproti tomu některé z definic tvrdí, že tato generace je ochotna pracovat ve vysokém pracovním nasazení, nemá problémy s prací přesčas a „work-life-balance“ je pro ně spíše teoretickým pohledem na životní styl. Jejich hlavním motivátorem je finanční ohodnocení, jsou tolerantní a nemají problém s diverzitou (Šnýdrová, 2014).

Dalším specifikem této generace je jejich individualismus, který je pravděpodobně zapříčiněn nestálým sociálním a ekonomickým prostředím a také nedostatkem pevných tradic. Ve většině případů se nejedná o týmové hráče ale spíše o individualisty. Zastávají postoj, že zadanou práci nejlépe odvedou sami a nespolehnou se na ostatní (Benson & Brown, 2001).

Co se financí týče, tak zástupci této generace dbají na finanční jistotu. Jsou konzervativní a vydělávají proto, aby šetřili (Hammill, 2005).

Pokud se zaměříme na pracovní prostředí, tak upřednostňují moderní technologie, které jim umožňují dělat svou práci o samotě. I přes to, že byli ovlivněni vývojem technologií, tak preferují osobní kontakt před e-maily či telefonáty. Upřednostňují zaměstnavatele, které nabízejí flexibilní pracovní dobu, nezávislost, profesní růst a zajímavou práci, ovšem v nižší míře, než je tomu u následující generace Y (Gursoy, Geng-Qing Chib, & Karadag, 2012).

Charakteristika generace Y

Jak již bylo zmíněno, tak generace Y je také nazývána generací Mileniálů. Můžeme se setkat i s anglickými názvy Milenials, Digital Generation, Google Generation nebo Nintendo Generation. Jedná se o populaci narozenou od roku 1980 do roku 2000. V definicích různých autorů se může ročníkové vymezení lišit, nicméně pro účely definování této generace není letopočet až tak významný. Název generace Y vznikl jako nástupce předchozí generace X. Stejně jako její předchůdkyně, byla i generace Y ovlivněna dobou, ve které se daní zástupci narodili (Gursoy, Geng-Qing Chib, & Karadag, 2012).

Existuje několik definic, které charakterizují sociologické charakteristiky zástupců generace Y. Jedna z nich tvrdí, že postrádají úctu k autoritám, nezajímají se o politickou situaci, což je zapříčiněno nestabilitou politických soustav v 80. letech (Bursch & Kelly, 2014). Naopak jiná z definic označuje generaci Y jako optimistickou a klidnou, která vyrůstala v relativním bohatství a je obklopena technickými vymoženostmi (Howe & Strauss, 2000). Vnímání autorů se liší, a proto nelze definice této generace zobecnit a brát je jako platné pro každého z jejich zástupců.

Dle McCrindleho jsou zástupci generace Y charakterizováni jako sebevědomé, asertivní, náročné a optimistické, ale také občasně cynické osoby. Z druhé strany si ale cení přátelství, které je pro ně mnohdy důležitější než rodina. Zaměřují se na současnost a organizují si práci okolo svého soukromého života (McCrindle, 2020).

Bláha, Čopíková a Horváthová charakterizují generaci Y jako schopnou rychle se adaptovat a nakloněnou změnám. Naopak její zástupci neradi čekají a trpělivost není jejich silnou stránkou. Dalším znakem je jejich otevřenost a tendence uvažovat nad kontextem celosvětově, což je dáno dobou, ve které vyrůstali. S otevřeností jde ruku v ruce i tolerance k jiným národnostem, sexuálním orientacím či kulturním hodnotám, než tomu bylo u předchozích generací. Dále je třeba zmínit, že jedním z nejskloňovanějších pojmů v souvislosti s generací Y je technická gramotnost, kterou vyvolal prudký vývoj technologií v 90. letech a po roce 2000. Zástupci této generace umí daleko lépe pracovat s informacemi, které jsou dostupné online, což jim dává obrovskou výhodu oproti zástupcům generace X. Dokáží si lépe stanovovat priority, což zvyšuje efektivitu jejich práce (Bláha, Čopíková, & Horváthová, 2016).

Pokud budeme na generaci Y pohlížet z pracovního hlediska, tak je pro ni velice důležité přesné vymezení očekávání, pravidel a odpovědností. Potřebuje cítit, že je součástí organizace.

Upřednostňuje práci ve skupinách a v týmech. Je pro ni důležité, aby každý věděl, jak svou činností přispívá k naplnění cílů společnosti (Harbert & Dudley, 2014).

Pro zástupce generace Y je velice důležitý, v poslední době tolik skloňovaný, „work-life-balance“. Na rozdíl od své předchůdkyně generace X již nechtějí pracovat dlouhé hodiny na úkor své rodiny a přátel. Peníze jsou pro tuto generaci důležité, ale mnohem důležitější je udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. V pracovním prostředí upřednostňují silné pracovní vztahy a kvalitní kolektiv na úkor vysoké mzdy či vedoucí pozice (Spiro, 2006).

Tato generace se považuje za značně motivovanou a také jako za jednu z prvních generací zaměstnanců, kteří se nebojí opustit své zaměstnání a vystřídat jich několik během své kariéry. Na rozdíl od generace X, která v zaměstnání hledá spíše stabilitu.

Zástupci generace Y jako první vyrůstali ve světě, kde se bere na vědomí názor každého jedince. Je to dáno rozmachem internetu, kde může každý vyjádřit svůj názor a s kýmkoliv diskutovat. Vůbec poprvé se tato generace setkává s globalizovaným prostředím, kde může komunikovat s kýmkoliv na celém světě v reálném čase.

Dalším významným faktorem, který hraje roli v pracovní kariéře této generace je založení rodiny, které odkládá na pozdější dobu, než tomu bylo u generace X. Svou kariéru se snaží co nejlépe skloubit s rodinným životem, a to nejčastěji formou zkrácených úvazků nebo homeoffice (Bursch & Kelly, 2014).

Rozdíly mezi generací X a generací Y

Lze nalézt několik oblastí, ve kterých se tyto dvě generace odlišují. Patří mezi ně například způsob interakce. Jak již bylo zmíněno výše, tak generace X upřednostňuje samostatnost a individualitu, zatímco generace Y ocení spolupráci a práci v týmu.

Dalším rozdílem může být například preference ve stylu vedení. Generace X dává přednost pevnému a direktivnímu vedení, generace Y naopak upřednostňuje volnost a demokratický styl vedení.

Mezi další z rozdílů můžeme zařadit tzv. „work-life-balance“, tedy skloubení osobního života s prací. Generace X je ochotna pracovat tvrdě a podle některých autorů je pro její zástupce rovnováha osobního života s prací spíše pouze teoretickým pojmem. Oproti tomu generace Y klade velký důraz na pružnou pracovní dobu, možnost homeoffice a obecně není ochotna svůj osobní čas obětovat práci.

Tabulka 1: Osobní charakteristiky a charakteristiky životního stylu

	GENERACE X	GENERACE Y
ZÁKLADNÍ HODNOTY	Neformálnost Skepticismus	Sebejistota Realismus Zábava
VZDĚLÁNÍ	Způsob, jak se někam dostat	Skvělý zážitek a příležitost
KOMUNIKAČNÍ MÉDIA	Mobilní telefony	Internet E-mail Chytré telefony
ZACHÁZENÍ S PENĚŽI	Šetřiví Konzervativní Opatrní	Vydělávají, aby utráceli

Zdroj: (Hammill, 2005), vlastní překlad

Jednou ze základních hodnot pro generaci X je skepticismus, který u zástupců generace Y vystřídala sebejistota a realismus. Mezi základními hodnotami pro generaci Y je také uvedena zábava, která by se dala do pracovního prostředí převést jako potřeba mít zajímavý a zábavný obsah práce.

Další rozdíl je patrný u přístupu ke vzdělání. Generace X vnímá vzdělání jako cestu, jak se někam dostat, naopak generace Y vzdělání vnímá jako skvělou příležitost, proto daleko více ocení možnost dalšího firemního vzdělávání, které zaměstnavatelé často poskytují.

Dále jsou v tabulce číslo 1 zaznamenány rozdíly mezi komunikačními médii. Generace X sice vyrůstala v období vývoje technologií, ale oproti generaci Y si až tak nepotrpí na technické vymoženosti.

Co se týče způsobu zacházení s financemi, tak generace X je definována jako šetřivá, konzervativní a opatrná. Oproti tomu generace Y vydělává peníze především proto, aby je mohla utrácet (Hammill, 2005).

Nejvýznamnější rozdíly v chování na pracovišti shrnuje Hammill v tabulce uvedené níže:

Tabulka 2: Rozdíly v chování na pracovišti

	GENERACE X	GENERACE Y
PRACOVNÍ ETIKA A HODNOTY	Samostatnost Požadují jasnou strukturu a vedení Skeptičtí	Multitasking Podnikatelští Tolerantní Orientovaní na cíl
ZPŮSOB INTERAKCE	Samostatní	Spolupracující
KOMUNIKACE	Přímá Okamžitá	E-mail či telefon
PRÁCE JE	Náročná výzva	Prostředek k dosažení naplnění

Zdroj: (Hammill, 2005), vlastní překlad

Tabulka číslo 2, která se zabývá charakteristikami chování na pracovišti jednotlivých generací, vychází víceméně z první tabulky.

Nejvýznamnější rozdíl je ve způsobu interakce, kde generace X je charakterizována jako samostatná, preferuje individualismus a úkoly radši plní samostatně. Oproti tomu generace Y dává přednost spolupráci a práci v týmu.

Dalším rozdílem je samotné vnímání práce jako takové. Pro generaci X je to dle Hammilla náročná výzva. Dalo by se říct, že pro její zástupce je práce důležitá, je pro ně výzvou a často se poměřují s druhými. Kdežto pro generaci Y je to způsob, kterým dosahuje vlastního naplnění. Pro její zástupce je důležité, aby je práce bavila a dávala jim smysl (Hammill, 2005).

2.4 Personální marketing

Lidské zdroje jsou, i v dnešní době digitalizace a inovací, klíčovým aktivem každé úspěšné společnosti. Ekonomika České republiky roste a společně s ní roste i konkurenční prostředí, a naopak klesá nezaměstnanost, která se nachází pod průměrem států evropské osmadvacítky. Personální marketing se tudíž stává jednou z klíčových oblastí každé společnosti, která se neobejde bez kvalitních zaměstnanců.

Personální marketing jako pojem se začal v literatuře poprvé objevovat v 60. letech 20. století, kdy se tímto pojmem označovaly procesy hledání a získávání zaměstnanců v době, kdy je na trhu práce nedostatek pracovní síly (Slámová, 2010).

Nadřazeným pojmem personálního marketingu je personální řízení, jehož hlavním cílem je nejen získávání zaměstnanců, ale i rozvoj a prohlubování vztahů se stávajícími zaměstnanci. Nástroje marketingu se tedy prolínají celým procesem od přijímání zaměstnanců až po ukončení pracovního poměru. Jedná se tedy o využití zmíněných nástrojů v oboru personalistiky.

Dle Polákové a Hausera je hlavním smyslem personálního marketingu zásadní a systematické použití koncepce marketingu v personalistice. Potenciální zaměstnanec se stává klientem podniku, který se uchází o jeho přízeň. Management společnosti se pomocí marketingových nástrojů snaží získat vynikající zaměstnance a udržet je v podniku (Poláková & Häuser, 2003).

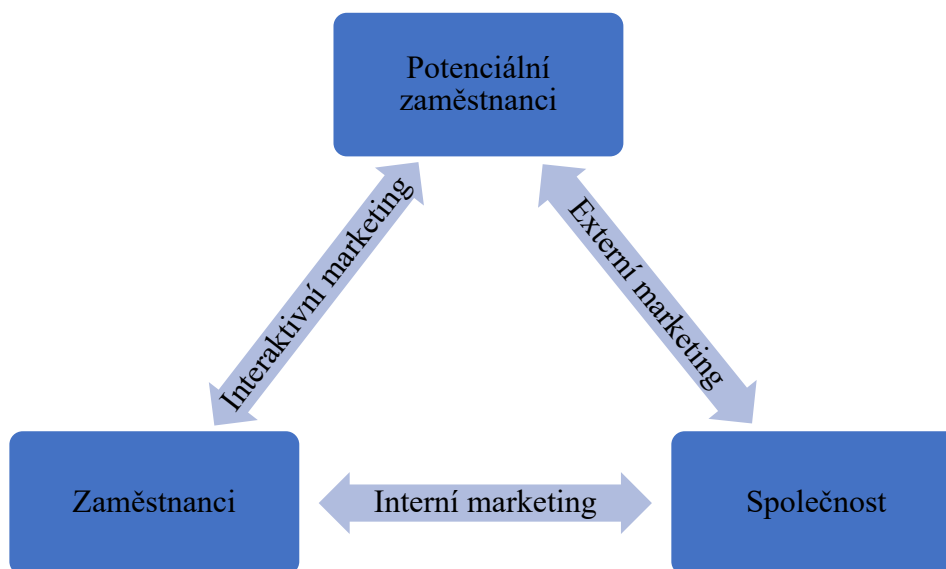
Definice Polákové a Hausera byla později doplněna o myšlenku Stýbla, který rozdělil komunikaci na externí a interní. Personální marketing není pouze metodou pro získávání pracovníků na trhu práce, ale je to systém myšlení a jednání, který je orientován i do firmy samotné. Při získávání pracovníků je nutné ptát se stávajících zaměstnanců na to, jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my jako jejich budoucí zaměstnavatel nabídnout. Jedná se o obdobný princip jako při zavádění nového produktu či služby na trh, kdy se obracíme na zákazníka a zjišťujeme jeho potřeby (Stýblo, 2003).

2.5 Interní a externí personální marketing

Oblasti interního a externího marketingu jsou velmi úzce propojené. V praxi je velice těžké rozlišit, zda se jedná o aktivity spadající do interního či externího marketingu. Obecně se dá říct, že aktivity interního personálního marketingu ovlivňují spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, kteří mají vliv na vnímání společnosti jakožto zaměstnavatele na veřejnosti. Co se týče aktivit externího personálního marketingu, tak ty mají vliv především na vnější okolí společnosti, ale mohou částečně ovlivnit i zaměstnance společnosti, kteří se s nimi buď ztotožní či nikoliv.

Vztah interního a externího personálního marketingu lze vyjádřit graficky na následujícím obrázku.

Obrázek 5: Vztah interního a externího personálního marketingu



Zdroj: (Poláková & Häuser, 2003)

Na obrázku číslo 5 je znázorněn vztah mezi potenciálními zaměstnanci a společností, který označujeme jako externí marketing. Dále vztah mezi společností a zaměstnanci, který je označován jako interní marketing. A v neposlední řadě vztah mezi zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci, který je označován jako interaktivní marketing. Interaktivní marketing je klíčovou oblastí pro budování značky zaměstnavatele. Zaměstnanec společnosti vědomě či nevědomě sdílí vlastní zkušenosti, kulturu a hodnoty organizace s veřejností, tudíž i s potenciálními zaměstnanci (Poláková & Häuser, 2003).

Hlavními úkoly externího personálního marketingu jsou hlavně prezentovat pracovní pozice co nejatraktivnějším způsobem, následně zaujmout kandidáty a navázat s nimi kontakt. Kandidáti jsou vybíráni na základě předem specifikovaných charakteristik, jako jsou profese, vzdělání nebo demografická a geografická kritéria.

Dalšími úkoly, které jsou pro externí personální marketing klíčové, jsou neustálé zlepšování pověsti zaměstnavatele, redukce nákladů na získávání nových zaměstnanců nebo identifikace nových zdrojů, které mohou být vhodné pro hledání potenciálních zaměstnanců. Jedná se především o absolventy škol, zaměstnance z konkurenčních společností nebo ženy, které se vrací z mateřské dovolené (Kociánová, 2010).

Společnost musí být obezřetná při sdílení informací, které poskytuje veřejnosti. Velká část společností nezveřejňuje informace o mzdách, finančních bonusech apod. i když by mohly být

užitečné pro potenciální zaměstnance a zásadně ovlivnit jejich rozhodování (Poláková & Häuser, 2003).

Oproti externímu je interní personální marketing zaměřen zejména na stávající zaměstnance společnosti. Jeho hlavním úkolem je péče o stávající zaměstnance společnosti, udržování vzájemných pozitivních vztahů na pracovišti a rozvoj loajality a sounáležitosti s firemní kulturou (Kociánová, 2010). Péčí o zaměstnance je především myšleno zajištění potřeb zaměstnanců nebo optimalizace 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 dopad na snížení fluktuace a zároveň má přímý vliv na zvýšení reputace společnosti jako zaměstnavatele a následné doporučení společnosti například svým známým (Šlapák & Štefko, 2015).

Obrázek 6: Model pracovní spokojenosti



Zdroj: (Myslívová, Maršíková, Švermová, & Macháčková, 2017)

Do interního personálního marketingu lze zařadit také různé motivátory, bonusy a výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům. V současné době již není výše mzdy hlavním motivátorem zaměstnance. Do popředí se dostávají nefinanční bonusy jako sick days, homeoffice, služební automobil i pro osobní užití, možnost dalšího rozvoje ve formě firemního vzdělávání apod. Velmi důležité jsou i dobré vztahy na pracovišti. Vztahy mezi lidmi na stejné úrovni nebo

s nadřazenými jsou pro mnoho lidí jedním z hlavních důvodů proč zůstat či odejít ze zaměstnání. Sociální klima je klíčové pro personální marketing a mělo by být jeho snahou vztahy na pracovišti optimalizovat (Stejskalová, 2009).

Úroveň interního personálního marketingu má velký vliv a může být pro společnost dobrou vizitkou pro externí trh práce. Za předpokladu, že se informace o spokojenosti stávajících zaměstnanců přirozeně šíří i za hranice společnosti, není třeba vyvíjet výraznou přidanou aktivitu na externím trhu práce. Pokud je tomu naopak a externí personální marketing není podpořen tím interním, pak investice do těchto aktivit ztrácí smysl (Koubek, 2011).

Společným cílem interních i externích marketingových aktivit by měla být snaha zaujmout, vybrat a udržet si vhodné zaměstnance. Neméně důležitým úkolem personálního marketingu je i budování dobré pověsti zaměstnavatele.

2.6 Employer Branding

Celý koncept značky zaměstnavatele vychází z marketingu a managementu značky. Uplatňování marketingu značky v prostředí HR se tak nazývá Employer Branding, jehož marketingové principy souvisí s interním a externím personálním marketingem. Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, interní marketing má za cíl udržení stávajících zaměstnanců a jejich sounáležitost s hodnotami a cíli definovaných společností. Pomocí externího marketingu se společnost snaží přilákat co nejlepší kandidáty (Backhaus & Tikoo, 2004).

Dle americké marketingové asociace se značka definuje jako „*jméno, termín, označení, symbol, design nebo kombinace těchto faktorů sloužící k identifikaci výrobků nebo služeb jednoho nebo více prodejců a k jejich odlišení vůči konkurenci na trhu*“. V oblasti lidských zdrojů je pak branding označován „*diferenciací charakteristik firem jako zaměstnavatele od konkurenčních zaměstnavatelů*“ (Backhaus & Tikoo, 2004).

Employer Branding je stále poměrně nový pojem, jehož definice jsou různé. V průběhu let přichází autoři s různými definicemi, a proto uvést pouze jednu by bylo obtížné, každý autor poukazuje na jiné pojmy a hledí na problematiku z jiného úhlu pohledu.

Jedna z definic říká, že jde o „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických přínosů poskytovaných zaměstnáním*“ (Ambler & Barrow, 1996). Základem této definice je předpoklad, že přínosy, které společnost (vnímaná jako značka) může poskytnout svým potenciálním i stávajícím zaměstnancům (vnímání jako zákazníci) (Sokro, 2012).

Dle Minchingtona je Employer Branding označení pro image firmy, která je skvělým místem pro práci v hlavách současných zaměstnanců a klíčových stakeholderů mimo firmu (kandidáti, klienti a další stakeholderi). Potenciální i současní zaměstnanci vnímají sounáležitost se značkou, pro kterou pracují (Minchington, 2011).

Lze říct, že Employer Branding se stará o komunikaci vize a poslání společnosti, tedy proč společnost existuje, jaký smysl má práce, kterou zaměstnanci odvádí a kam společnost směřuje. Zahrnuje i emoce, které jsou do vytváření značky zaměstnavatele implementovány, díky kterým společnost důrazněji působí na rozhodnutí potenciálního zaměstnance ku svému prospěchu.

Důležitým aspektem Employer Brandingových nástrojů je, aby odpovídaly a byly založené na realitě. Pokud tomu tak není a realita neodpovídá tomu, co společnost slibovala, tak to může mít negativní dopad na zkušenost nově nastupujících zaměstnanců. Společnost se musí zaměřovat na sdělování přesných a realistických informací, aby se tím předešlo případnému zklamání ze strany zaměstnanců. Nejde o to vykreslit společnost idealisticky, nýbrž realisticky (Backhaus & Tikoo, 2004). Pokud tomu je naopak, může být narušena důvěra mezi zaměstnancem a společností včetně snížení spokojenosti s prací. V důsledku může dojít až k negativnímu dopadu na image značky a tím společnost přijde o možnost přilákat nejlepší možné kandidáty z trhu práce. V neposlední řadě při nenaplnění očekávání zaměstnanců může dojít ke snížení produktivity práce, předčasnému odchodu a ke zvýšeným nákladům na hledání nových kandidátů (Sokro, 2012).

Jedním z řešení je zapojení stávajících zaměstnanců, kteří by zajistili transparentnost informací, které společnost sdílí s veřejností. Kandidáti se logicky snaží zjistit co nejvíce informací o svém budoucím zaměstnavateli, a proto zapojení stávajících zaměstnanců jakožto „ambasadorů“ značky může být pro společnost prvkem, jak informace udělat věrohodnějšími. Jednou z metod může být například vytvoření firemních videí, kde mohou zaměstnanci sdílet své pracovní zkušenosti. Cílem je, aby si potenciální zaměstnanec dokázal představit sám sebe jakožto zaměstnance společnosti (Lievens & Highhouse, 2003).

2.7 Teorie značky v personálním marketingu

Značka je pro společnost jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv. Zákazníkovi umožňuje orientovat se na trhu výrobků a služeb, usnadňuje mu rozhodování a vytváří očekávání od značky. V rámci marketingového mixu je značka vnímána jako prvek, který přináší

konkurenční výhodu. Stejné principy jsou využívány i pro tvorbu značky zaměstnavatele (Kotler & Keller, 2013).

Velmi významnou roli hraje hodnota značky, která zvyšuje či snižuje hodnotu výrobku pro společnost nebo pro zákazníka. Hodnotu značky můžeme rozdělit do několika kategorií. Jednou z nejpodstatnějších kategorií je znalost jejího jména, kdy se jedná o identifikaci značky na základě vzpomínky či zkušenosti. Další významnou kategorií je vnímání kvality značky, která je velmi úzce spojena se spokojeností zákazníka. Není však pravidlem, že je kvalita vždy podložena konkrétní zkušeností nebo racionálními argumenty. Jde především o to, jak na nás značka působí a jaké emoce v nás vyvolává. Poslední kategorií je asociace spojená se značkou, kde se jedná především o propojení značky se slavnou osobností, která propaguje výrobky určité značky nebo vlastnosti daného produktu. Automaticky se předpokládá, že se jedná o kvalitní produkt, se kterým je daná osoba spokojená (Myslivcová, Maršíková, Švermová, & Macháčková, 2017).

V rámci personálního marketingu hraje neodmyslitelnou roli image a identita podniku, které jsou ovlivňovány interní i externí komunikací. Image lze vysvětlit jako veřejný obraz podniku, zatímco podniková identita vyjadřuje to, čím by společnost chtěla být (Vysekalová & Mikeš, 2009).

2.8 Positioning značky zaměstnavatele

V marketingu lze obecně chápat positioning značky jako klíčový prvek při vytváření marketingové strategie. Jeho hlavním cílem je odlišit se v očích potenciálních zákazníků oproti konkurenci a zajistit žádoucí image na trhu. Odlišení společnost dosáhne především zdůrazněním jejích jedinečných vlastností a aspektů značky, které tvoří tzv. hodnotovou propozici značky (Kotler & Keller, 2013).

Výše zmíněné principy lze převést i do kontextu značky zaměstnavatele. Positioning značky zaměstnavatele lze chápat jako odlišení se od konkurence ve vnímání potenciálních zaměstnanců a učinit značku zapamatovatelnou. Prioritně si musí společnost sama určit, jakou značkou je či chce být, aby to mohla začít komunikovat směrem ke svým potenciálním zaměstnancům. Vodítkem mohou být například hodnoty společnosti, firemní kultura, vize, pracovní prostředí nebo personální politika. Tyto aspekty dohromady definují personální pozici neboli identitu společnosti, která je poté přenesena mezi stávající zaměstnance a uchazeče o zaměstnání. Ze zmíněné identity se tak stává klíčový koncept Employer Brandingu (Engel, 2014).

Předpokládá se, že Employer Branding má za důsledek dva jevy, a těmi jsou asociace značky a věrnost ke značce. Asociace značky poukazuje na to, jak Employer Branding utváří image zaměstnavatele, která je dále utvářena díky asociacím značky, které plynou z činností Employer Brandingu. Dané asociace potom ovlivňují image firmy jako zaměstnavatele a mají podíl na tom, zda se uchazeč do firmy přihlásí či nikoliv (Backhaus & Tikoo, 2004).

Asociace značky je tím, co vzbuzuje jméno značky v myslích zákazníků. Mohou být verbální, vizualizované nebo mohou mít smyslový či emoční charakter, jako je vzpomínka, chuť nebo zvuk (Backhaus & Tikoo, 2004). V kontextu značky zaměstnavatele jsou asociace vnímány stejně jako něco, co vzbuzuje jméno společnosti v mysli potenciálních zaměstnanců. Ti mohou mít ke značce pozitivní vztah díky jejich zkušenostem, které u nich vytváří například sociální síť (Minchington, 2011).

Proces asociace značky je rozdělen na vnímání produktových a neproduktových atributů, které mají funkční a symbolické přínosy a jsou ukotveny v paměti spotřebitelů (Kotler & Keller, 2013).

Funkční přínosy jsou spojeny s produktovými atributy, které jsou hmatatelné, fyzické a objektivní. Přilákají zákazníky, protože chtějí maximalizovat užitek a minimalizovat náklady. Symbolické přínosy se naopak vztahují k neproduktivním atributům, které jsou nehmatatelné a subjektivní. Mají za důsledek to, jak zákazníci produkt vnímají a jaký mají k němu vztah. Přiláká především ten typ zákazníka, který chce vyjádřit a utvořit svoji identitu a odlišit se (Lievens & Highhouse, 2003).

Stejný princip se dá použít i v kontextu image značky zaměstnavatele. Funkční výhody společnosti se týkají objektivních a fyzicky žádoucích prvků jako je mzda, benefity, příspěvky na dovolenou, lokalita firmy apod. Symbolické výhody se pak vztahují k nehmotným a subjektivním prvkům, jako je postavení a prestiž firmy, její flexibilita, inovativnost, příjemné pracovní prostředí a to, jak tento celek vnímají uchazeči, kteří si práci ve společnosti představují. Obecně lze říci, že uchazeče budou přitahovat ty firmy, jejichž funkční a symbolické atributy budou takové, jaké uchazeči předpokládají (Backhaus & Tikoo, 2004).

2.9 Diferenciace značky zaměstnavatele a Employee Value Proposition

Značku zaměstnavatele je nutné odlišit a udělat ji jedinečnou, aby byla na trhu práce jasně rozeznatelná od ostatních. Odlišit se může nejen nabídkou pracovních pozic, ale především díky jedinečným hodnotám nebo vizi. Tato unikátnost společnosti pomůže lépe zacílit na kandidáty ve stále se prohlubujícím konkurenčním prostředí (Sokro, 2012). Právě konkurenční prostředí

způsobuje společnostem problémy s náborem a udržením jejich zaměstnanců. Přispívá k tomu i fakt, že pracovní místa a společnosti ve stejném odvětví jsou si velmi často podobné. To je hlavní důvod, proč je důležité se nějakým způsobem odlišit od konkurence (Lievens & Highhouse, 2003).

Společnostem dělá problém získat zaměstnance se specifickými dovednostmi. Pokud takové zaměstnance mají, je to pro ně jednoznačně zdrojem konkurenceschopnosti a výkonnosti. Společnosti jsou si navzájem stále více konkurenčními a navzájem si přetahují vysoce kvalifikované zaměstnance z různých oblastí. Dalo by se říci, že je to boj o talenty, kde vysoká konkurence vytváří potíže při náboru a udržení talentovaných lidí. Společnosti jsou tudíž postaveny před dvě výzvy, a to nalézt kvalifikované zaměstnance, kteří zároveň budou odpovídat jejich kultuře, hodnotám, vizi a cílům (Lievens & Highhouse, 2003).

Základním principem Employer Brandingu je stát se tzv. „employer of choice“, tedy místem, kde lidé preferují pracovat (Sokro, 2012). Společnost musí vyvinout veškerou snahu o to, aby bylo zřejmé, že právě ona společnost je skvělým místem k práci. Jinými slovy, jaká je přidaná hodnota dané společnosti oproti jiným. Tato hodnota se anglicky nazývá Employee Value Proposition (zkráceně EVP), kterou definoval Minchington. Jedná se o balíček emotivních a funkčních asociací a nabídek, jako jsou například kariérní rozvoj, plat, přátelské pracovní prostředí, jež společnost poskytuje zaměstnanci za odvedenou práci, schopnosti a dovednosti, které zaměstnanec poskytuje svému zaměstnavateli. Jiná definice popisuje EVP jako komplexní balíček důvodů, na jejichž základě se uchazeči o zaměstnání rozhodnou pracovat pro danou společnost (Giribaldi, 2014).

Aby společnost posílila svou EVP a tím i odlišení od konkurence, tak musí myslet na jednotlivé skupiny potenciálních zaměstnanců, kteří mohou být rozděleni například dle dovedností, funkce, pracovní pozice či geografické lokality. Těmto skupinám je následně přizpůsoben výklad jejich poslání, hodnot společnosti, vize, možností profesního rozvoje, pracovních podmínek, a dalších aspektů. Pro každou skupinu kandidátů je pak důležitý jiný aspekt (Barrow & Mosley, 2010). Například pro pracovníka na nižší dělnické pozici nebude důležité vědět o možnostech zahraničních stáží, ale pro absolventa vysoké školy to může být rozhodujícím faktorem, proč se rozhodnout pracovat právě pro danou společnost.

2.10 Kompetenční model

Kompetenční model definuje všechny kompetence, tedy vlastnosti, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu dané společnosti.

Kompetenční model je zásadním nástrojem, který propojuje firemní strategii s řízením lidských zdrojů. Jeho obsahem je jakýsi seznam toho, co by měli lidé v organizaci splňovat, aby byla organizace úspěšná. Pokud je kvalitně sestavený, tak dokáže sjednotit jazyk manažerů, personalistů a ostatních pracovníků.

S kompetenčním modelem se setkáváme už při výběru nových zaměstnanců, kdy každý manažer definuje seznam kompetencí, které by měl potenciální zaměstnanec splňovat. Na základě nich jsou kandidáti vybíráni a během výběrového řízení se ověřuje, zda dané kompetence kandidát má či nikoliv. Dále je kompetenční model využíván i při rozvoji zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců, kdy se stanovují klíčové kompetence pro danou pozici, plánuje se jejich případný rozvoj a následně se vyhodnocuje jeho úspěšnost (Managementmania, 2016).

2.11 Organizační kultura a její vliv na Employer Branding

Pojem organizační kultura, můžeme také označit jako podniková kultura, se začal objevovat již v 60. letech minulého století, ovšem svého rozmachu a pozornosti širší veřejnosti se dočkal až v 80. letech. Nadřazeným pojmem pro organizační kulturu je samotná kultura, která označuje sdílené myšlení či způsob chování, který vznikl důsledkem přizpůsobování sociálních celků vnějším podmínkám (Brooks, 2003).

Schein definoval organizační kulturu jako „*vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla 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).

Dle Vysekalové a Mikeše je podniková kultura vyjádřením určitého charakteru firmy, celkové atmosféry, ovzduší, vnitřního života ovlivňujícího myšlení a chování zaměstnanců společnosti. Můžeme také hovořit o rituálech a zvyklostech využívaných ve firmě a o hodnotách, které se projevují v obecně daných vzorcích chování a jednání všech zaměstnanců (Vysekalová & Mikeš, 2009).

Z výše uvedených definic vyplývá, že podniková kultura společnosti je jedním ze základních kamenů značky zaměstnavatele. Je potřebná k určení vize a hodnot společnosti, určuje pracovní prostředí a je schopna formovat mezilidské vztahy na pracovišti. Zároveň je neodmyslitelně spjatá i s náborem nových zaměstnanců a je nezbytně nutné, aby byla podniková kultura v harmonii s hodnotami zaměstnance. Pokud tomu tak je, pak tento soulad vede k vyšší motivaci zaměstnance a oboustranné spokojenosti.

Podnikovou kulturu společnosti zásadně ovlivňuje její management, který se podílí na jejím utváření a dodržování. Do procesu je také zapojen střední management a samotní zaměstnanci, kteří mohou v rámci diskuse sdělit své dojmy svým nadřízeným. Důležité je získat názory napříč celou společností a od zaměstnanců odlišné odbornosti, aby byla zachována integrita podnikové kultury jako celku (Hovorka, 2017).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Cílem práce je navrhnout změny, které povedou ke zlepšení současného stavu. Tyto změny jsou navrženy na základě analýzy Employer Brandingových nástrojů vybrané společnosti.

Mezi dílčí cíle této práce patří zhodnocení stavu webových stránek a profilů společnosti na sociálních sítích, které využívá pro komunikaci se svými stávajícími i potenciálními zaměstnanci. Práce se dále zabývá analýzou značky zaměstnavatele dané společnosti a nástroji, které využívá pro uspokojení potřeb zaměstnanců.

Výstupem práce jsou doporučení, která by měla vést ke zlepšení značky zaměstnavatele dané společnosti. Součástí daného výstupu je i ekonomická náročnost jednotlivých doporučení.

Metodika práce

Tato diplomová práce je rozdělena do třech na sebe navzájem navazujících částí. První z nich je teoretická část, ve které byly zpracovány poznatky načerpané z odborné literatury či internetových zdrojů. Práce dále pokračuje praktickou částí, v níž je zpracována charakteristika vybrané organizace a jejích Employer Brandingových aktivit a nástrojů. Praktická část se rovněž zabývá analýzou výsledků dotazníkového šetření. Poslední částí práce jsou doporučení, které byla navržena na základě nedostatků zjištěných v průběhu zpracování praktické části.

Metody sběru dat

Hlavní metodou sběru dat je analýza Employer Brandingových nástrojů vybrané společnosti. Tato data jsou následně doplněna o výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo mezi zaměstnanci vybrané organizace. Pro účely této práce byla vybrána skupina nově přijatých zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti v období od 1.1.2018 do 31.12.2019 a k 31.12. 2019 jsou i nadále zaměstnanci společnosti. Dotazovaná skupina byla očištěna o zaměstnance, kteří jsou v dlouhodobé neschopnosti či na rodičovské dovolené. Dotazník byl distribuován pomocí online formuláře, díky kterému bylo možné získat velký počet respondentů, kteří zůstali v anonymitě. Celková návratnost dotazníku byla 70,4 %. Dotazník byl vyplněn celkem 111 respondenty. Výsledky dotazníkového šetření byly zkontrolovány, zpracovány a následně interpretovány v praktické části této práce.

Pro potřeby zpracování praktické části bylo dále třeba získat informace o společnosti, které byly poskytnuty zaměstnanci oddělení Human Resources.

Prohlášení

Následující pasáž o rozsahu 43 stránek obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na ekonomické fakultě JU.

4 CITOVANÁ LITERATURA

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The Journal of Brand Management (online)*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2010). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Benson, J., & Brown, M. (2001). *Generational Differences at Work: Do they Matter?* Načteno z <https://pdfs.semanticscholar.org/55d3/7b676abffd92e36ca144b2a3d429cc70cb67.pdf>
- Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Brooks, N. (2003). *Vulnerability, risk and adaptation*. Norwich: University of East Anglia.
- Bursch, D., & Kelly, K. (2014). *Managing the Generational Diversity in the Organization*. Načteno z https://www.researchgate.net/profile/Bozena_Ryszawska/publication/322790935_Corporate_Sustainability_in_Transition_to_Smart_Efficient_Low_Carbon_Economy_in_European_Union/links/5a703a88aca272e425eb8ce8/Corporate-Sustainability-in-Transition-to-Smart-Efficie
- Engel, C. (2014). *Marque employer, pour quoi faire?: Interview of Chantal Engel*. Načteno z [www.finyear.com: http://www.finyear.com/Marque-Employeur-Pour-Quoi-Faire_a28729.html](http://www.finyear.com/Marque-Employeur-Pour-Quoi-Faire_a28729.html)
- Facebookový profil společnosti E.ON. (2020). Načteno z [https://www.facebook.com: https://www.facebook.com/eonkariera/](https://www.facebook.com/eonkariera/)
- Faltová Leitmanová, I. (2005). *Makroekonomie II*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Giribaldi, A. (2014). *Employer Branding for Dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Globální profil společnosti E.ON na LinkedIn. (2020). Načteno z [www.linkedin.com: www.linkedin.com/company/e-on/](http://www.linkedin.com/company/e-on/)

- Gursoy, D., Geng-Qing Chib, C., & Karadag, E. (2012). *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*. Načteno z International Journal of Hospitality Management: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000552>
- Hammill, G. (2005). *Mixing and Managing Four Generations of Employees*. Načteno z FDU Magazine Online: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Harbert, A., & Dudley, D. (2014). *Donald. Managing Multiple Generations in the Workplace (online)*. Načteno z <https://theacademy.sdsu.edu:https://theacademy.sdsu.edu/programs/SACHS/literature/SACHS-Managing%20Multiple.pdf>
- Hovorka, P. (2017). *6 základních elementů firemní kultury*. Načteno z www.brandbakers.cz:www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/367
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- Kariérní stránky společnosti E.ON. (2020). Načteno z www.kariera.eon.cz:www.kariera.eon.cz
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky, 4. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Načteno z www.researchgate.net:https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer
- McCrindle, M. (2020). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations (online), 3. vydání*. Kindle Edition.
- Managementmania. (2016). *Kompetenční model (Competence model)*. Načteno z <https://managementmania.com:https://managementmania.com/cs/kompetencni-model>
- Minchington, B. (2011). *Brett Minchington*. Načteno z <https://www.brettminchington.com:https://www.brettminchington.com>

- Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.
- Petrusek, M., Vodáková, A., & Maříková, H. (1996). *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Poláková, I., & Häuser, S. (2003). *Personální marketing. Moderní řízení*. Načteno z <https://modernirizeni.ihned.cz:> <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>
- Profil společnosti E.ON na Instagramu. (2020). Načteno z www.instagram.com: www.instagram.com/eon_career/,
- Profil společnosti E.ON na LinkedIn. (2020). Načteno z www.linkedin.com: www.linkedin.com/company/e.on-cz/
- Profil společnosti E.ON na Twitteru*. (2020). Načteno z twitter.com: twitter.com/eonczech
- Schein, E. (1999). *Empowerment, coercive, persuasion and organizational learning: do they connect?* Bingley: MCB UP Ltd.
- Slámová, M. (2010). *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
- Sokro, R. (2012). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. Načteno z <https://www.iiste.org:> <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/3233/3283>
- Spiro, C. (2006). *Generation Y in the Workplace: Workplace Transformation (online)*. Načteno z <http://washingtonandco.com:> http://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf
- Stejskalová, A. (2009). *Personální marketing začíná péčí o zaměstnance*. Načteno z HRM: <http://hrm.ihned.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích, 1. vydání*. Praha: Management Press.
- Šlapák, Č., & Štefko, M. (2015). *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Grada.

- Šnýdrová, M. (2014). *Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců*. Načteno z Ekonomické listy: ftp://193.87.31.84/0198695/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
- Wong, V., Kotler, P., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- www.budoucnostprofesi.cz. (2016). *Co ovlivňuje trh práce?* Načteno z www.budoucnostprofesi.cz: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- www.infoabsolvent.cz. (2019). *Vývoj počtu absolventů SŠ a VOŠ*. Načteno z www.infoabsolvent.cz: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-08>
- www.mpsv.cz. (2020). *Nezaměstnanost - měsíční*. Načteno z www.mpsv.cz: <https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni>
- Železná, L., & Kreidl, M. (2016). *Mobilita mezi zaměstnaností a nezaměstnaností u starších pracovníků v ČR*. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 52.

5 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Struktura obyvatelstva dle věkových skupin (demografická projekce ČSÚ).....	9
Obrázek 2: Přehled o počtech absolventů středních a vyšších škol v denním studiu	10
Obrázek 3: Projekce vývoje počtu absolventů nepokračujících v dalším studiu (v tis.).....	11
Obrázek 4: Vývoj počtu uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst	12
Obrázek 5: Vztah interního a externího personálního marketingu	19
Obrázek 6: Model pracovní spokojenosti.....	20
Obrázek 7: Organizační struktura Skupiny E.ON Czech....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: Ocenění Top zaměstnavatel v oboru Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 9: Organizační struktura oddělení Human Resources	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: EVP společnosti E.ON	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11: Kompetenční model společnosti E.ON	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12: Ukázka úvodní stránky kariérního webu společnosti E.ON	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 13: Kategorizace pracovních pozic na kariérním webu společnosti E.ON.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 14: Ukázka profilu dané kategorie zaměstnanců na kariérním webu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 15: Ukázka výpisu aktuálně nabízených pozic na kariérním webu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 16: Ukázka regionálního profilu společnosti E.ON na LinkedInu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 17: Ukázka globálního profilu společnosti E.ON na LinkedInu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 18: Ukázka kariérního profilu společnosti E.ON na Facebooku	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 19: Ukázka profilů společnosti E.ON na Instagramu a Twitteru	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 20: Nabídka benefitů pro zaměstnance Call centra zveřejněná u popisu pracovní pozice	Chyba! Záložka není definována.

- Obrázek 21: Nabídka benefitů pro zaměstnance Call centra zveřejněná u pracovního inzerátu **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 23: Rozdělení respondentů dle pohlaví..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 24: Rozdělení respondentů dle věku..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 25: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 26: Rozdělení respondentů dle společnosti, ve které pracují**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 27: Zdroje pro hledání informací o zaměstnavateli**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 28: Zdroje získaných doporučení..... **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 29: Sociální sítě jako zdroj informací **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 30: Důležitost značky E.ON při hledání zaměstnání**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 31: Důležitost nabídky benefitů při hledání zaměstnání**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 32: Jaký benefit jste považoval/a za nejdůležitější?**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 33: Důležitost lokality při hledání zaměstnání **Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 34: Důležitost prostředí společnosti při hledání zaměstnání**Chyba! Záložka není definována.**
- Obrázek 35: Důležitost pracovního kolektivu při hledání zaměstnání**Chyba! Záložka není definována.**
- Tabulka 1: Osobní charakteristiky a charakteristiky životního stylu 16
- Tabulka 2: Rozdíly v chování na pracovišti 17
- Tabulka 3: Finanční kalkulace úprav na webových stránkách E.ON Kariéra**Chyba! Záložka není definována.**

6 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Dotazníkové šetření

1. Pohlaví

- a) žena

- b) muž

2. Věk

- a) 0 - 18 let
- b) 19 - 36 let
- c) 37 - 54 let
- d) 55 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské - bez maturity
- c) Středoškolské - s maturitou
- d) Vysokoškolské - bakalářské
- e) Vysokoškolské - magisterské
- f) Jiné

4. V jaké společnosti pracujete?

- a) E.ON Česká republika, s. r. o.
- b) E.ON Distribuce, a. s.
- c) E.ON Energie, a. s.
- d) E.ON Business Services Czech Republic, s.r.o.
- e) E.ON Telco, s.r.o.

5. Jakou roli pro vás hrála při hledání zaměstnavatele značka E.ON?

Respektive jakou roli pro vás hrála pověst firmy, jméno a historie značky, apod.

- a) žádnou
- b) skoro žádnou
- c) průměrnou
- d) významnou
- e) velice významnou

6. Co pro vás E.ON jako zaměstnavatel symbolizuje?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

- a) Stabilita
- b) Inovace

- c) Nejistota
- d) Otevřenost
- e) Nehierarchičnost
- f) Spolupráce
- g) Individualismus
- h) Hierarchie
- i) Uzavřenost
- j) Rozvoj
- k) Vlastní odpověď:

7. Jak významnou roli pro vás hrála nabídka benefitů?

- a) žádnou
- b) skoro žádnou
- c) průměrnou
- d) významnou
- e) velice významnou

8. Jaký benefit jste považoval/a za nejdůležitější?

Zvolte alespoň jednu možnost.

- a) 5 týdnů dovolené
- b) Příspěvek na stravování
- c) 13. plat a finanční bonusy
- d) Čerpání osobního účtu
- e) Částečně flexibilní pracovní doba
- f) Jiný:

9. Získal/a jste doporučení na svého budoucího zaměstnavatele?

- a) ANO
- b) NE

10. Od koho jste toto doporučení získal/a?

Zvolte alespoň jednu možnost.

- a) Rodina
- b) Kamarádi, známí
- c) Stávající zaměstnanci
- d) Jiné:

11. Jak významnou roli pro vás toto doporučení hrálo?

- a) žádnou
- b) skoro žádnou
- c) průměrnou
- d) významnou
- e) velice významnou

12. Využil/a jste při hledání zaměstnání hodnotící servery typu Glassdoor, Atmoskop, apod.?

- a) ANO
- b) NE

13. Jaké hodnotící servery jste využil/a?

Zvolte alespoň jednu možnost.

- a) Glassdoor
- b) Atmoskop
- c) Jiný:

14. Jaké jiné kanály jste využil/a při hledání informací o zaměstnavateli?

Zvolte alespoň jednu možnost.

- a) Webové stránky společnosti
- b) Sociální sítě
- c) Doporučení od rodiny/známých/přátel
- d) Tisk a televize
- e) Proudly
- f) Cocuma
- g) Jiné:

15. Na jakých sociálních sítích jste informace hledal/a?

Zvolte alespoň jednu možnost.

- a) Facebook

- b) LinkedIn
- c) Twitter
- d) Instagram
- e) Na žádných
- f) Jiná

16. Našel/Našla jste o svém budoucím zaměstnavateli všechny potřebné informace?

- a) ANO
- b) NE

17. Jaké informace vám chyběly?

(text)

18. Byla pro vás při hledání zaměstnání důležitá lokalita?

- a) ne
- b) spíše ne
- c) průměrně
- d) spíše ano
- e) ano

19. Bylo pro vás při hledání zaměstnání rozhodující prostředí společnosti?

- a) ne
- b) spíš ne
- c) průměrně
- d) spíše ano
- e) ano

20. Byl pro vás při hledání zaměstnání důležitý pracovní kolektiv (kolegové a šéf)?

- a) ne
- b) spíše ne
- c) průměrně
- d) spíše ano
- e) ano