

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Employer branding a HR marketing ve společnosti Manpower-
Group

Employer branding and HR marketing in ManpowerGroup com-
pany

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

KODĚROVÁ

GABRIELA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Koděrová	Jméno:	Gabriela	Osobní číslo:	460959
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:					

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Employer branding a HR marketing ve společnosti ManpowerGroup

Název diplomové práce anglicky:
Employer branding and HR marketing in ManpowerGroup company

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem DP je analyzovat úroveň využití základních přístupů strategického marketingu v procesu budování značky zaměstnavatele ManpowerGroup.

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je analýza značky zaměstnavatele na trhu práce a návrh doporučení na využití HR marketingové strategie, která by pozitivně ovlivnila vnímání společnosti. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část - employer branding, HR marketing, moderní procesy v marketingu; (3) Praktická část - představení společnosti, analýza a zhodnocení současného stavu, doporučení využití marketingové strategie; (4) Závěr; Literatura; Přílohy.

Seznam doporučené literatury:

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2007.
2. Dvořáková, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012.
3. Helay, M. Co je branding?, Praha: Slovart, 2008.
4. Myslovcová, S. Personální marketing v řízení lidských zdrojů, Brno: MiniPress, 2019.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 21.11.2019 Termín odevzdání diplomové práce: 3. 8. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2021

 Podpis vedoucí(ho) práce

 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání

 Podpis studenta(ky)

KODĚROVÁ, Gabriela. Employer branding a HR marketing ve společnosti Manpower-Group. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí diplomové práce prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za vstřícnost a také kolegům ze společnosti ManpowerGroup za ochotu a cenné rady při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a svým blízkým za jejich podporu, a především trpělivost během celého studia.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá vnímáním značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců společnosti ManpowerGroup. Cílem práce je analyzovat úroveň využití základních přístupů strategického marketingu v procesu budování značky zaměstnavatele. Přínosem je analýza značky zaměstnavatele na trhu, vycházející z veřejně dostupných databází a vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Závěrem práce shrnuje praktická doporučení na využití HR marketingové strategie, která má za cíl pozitivně ovlivnit vnímání společnosti ze strany zaměstnanců.

Klíčová slova

Značka zaměstnavatele, HR marketing, personální práce

Abstract

This master thesis aims at the perception of the employer's brand from the perspective of employees of ManpowerGroup. The aim of this work is to analyze the level of use of basic approaches to strategic marketing in the process of building the employer's brand. The benefit is the analysis of the employer's brand on the market, based on publicly available databases and questionnaire survey among company's employees. At the end the thesis summarizes the practical recommendations for the use of HR marketing strategy, which might lead to positive influence of perception of the company's brand by employees.

Key words

Branding, employer branding, HR marketing, personnel management

Obsah

Úvod	5
1 Definice pojmů	7
1.1 Branding.....	7
1.2 Employer branding	9
1.3 HR marketing	10
1.3.1 Marketingový mix.....	10
1.3.2 Marketingový mix v HR	11
1.4 Rozdíly mezi employer brandingem a HR marketingem	15
2 On-line nástroje pro employer branding a HR marketing.....	17
2.1 Sociální sítě	17
2.1.1 Facebook	18
2.1.2 Instagram.....	19
2.1.3 LinkedIn	19
2.2 Inzerce a kariérní stránky.....	20
3 Přínosy employer brandingů a HR marketingu	22
4 Metodika.....	24
5 Charakteristika společnosti ManpowerGroup	27
6 Komparace employer brandingů vybraných společností.....	29
6.1 Charakteristika vybraných společností	29
6.1.1 KPMG Česká republika, s.r.o.	29
6.1.2 Grafton Recruitment, s.r.o.	30
6.1.3 Adecco spol. s.r.o.	32
6.2 Hodnocení z pohledu zaměstnanců.....	33
6.3 Využití sociálních sítí.....	36
6.3.1 Facebook	36
6.3.2 Instagram.....	38
7 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ManpowerGroup	41
7.1 Demografické charakteristiky respondentů	41
7.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	43
7.3 Dílčí shrnutí výsledků dotazníkového šetření	53

8	Case study: Employer Brand Research 2020	57
9	SWOT analýza současného stavu	59
9.1	Silné stránky.....	60
9.2	Slabé stránky.....	61
9.3	Příležitosti	62
9.4	Hrozby.....	62
10	Praktická doporučení pro zlepšení employer brandu společnosti ManpowerGroup	64
	Závěr	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam obrázků.....	70
	Seznam tabulek	71
	Seznam grafů.....	72
	Příloha 1 Dotazníkové šetření ve společnosti ManpowerGroup	73

Úvod

Většina subjektů na trhu, bez ohledu na obor podnikání, je v dnešní době nucena řádně pečovat o kontinuální budování dobrého jména společnosti, a to nejen mezi svými zaměstnanci, ale také v povědomí stakeholderů a široké veřejnosti. Z té totiž vycházejí potenciální uchazeči o zaměstnání a je velmi žádoucí, aby tito kandidáti měli již k dané společnosti vytvořenou pozitivní vazbu. Jeden z podpůrných pilířů budování tzv. employer brandu (značky zaměstnavatele) představují personální oddělení společnosti, které se snaží přilákat kvalifikované uchazeče, nabízejí volné pracovní pozice a pečují o spokojenost stávajících zaměstnanců.

S ohledem na dynamický vývoj na trhu práce zároveň roste tlak na zvyšování efektivity v oblasti lidských zdrojů. I z toho důvodu lze nyní sledovat prohlubující se kooperaci mezi personálními a marketingovými odděleními uvnitř společností, které vytvářejí dlouhodobé strategické plány cílené na spokojenost zaměstnanců a propagaci společnosti navenek. Pro naplnění stanovených cílů je zároveň žádoucí neustále monitorovat vývoj preferenčních faktorů, jež ovlivňují klíčové atributy spokojenosti zaměstnanců.

Tato diplomová práce se proto věnuje tématům employer brandu a HR marketingu, jakožto synergickému propojení dvou různých oblastí, a to na praktickém příkladu společnosti ManpowerGroup. Cílem práce je analyzovat úroveň využití základních nástrojů strategického HR marketingu v procesu budování značky zaměstnavatele ManpowerGroup vyhodnotit současnou úroveň značky zaměstnavatele v porovnání s vybranými konkurenty na trhu a zároveň také navrhnout doporučení, která mohou do budoucna zatraktivnit employer brandu společnosti.

V teoretické části jsou nejprve definovány základní pojmy problematiky jako je branding, employer branding, HR marketing a marketingový mix v HR, včetně současných klíčových on-line nástrojů brandingu jako je platforma Facebook, Instagram nebo LinkedIn. Zároveň jsou zde také popsány základní rozdíly a konotace mezi pojmy employer brand a HR marketing. Závěrečná část teoretického úvodu práce obsahuje výčet zásadních přínosů silného employer brandu.

V úvodu praktické části jsou nejprve představeny společnosti ManpowerGroup spolu se všemi ostatními společnostmi vybranými pro komparaci. Dále se praktická část věnuje porovnání zaměstnaneckých hodnocení v rámci databáze ATMOSKOP, analýze využití vybraných on-line nástrojů pro budování employer brandu ve společnosti ManpowerGroup a následné komparaci využití těchto nástrojů v porovnání s konkurenčními společnostmi působícími nejen ve stejné oblasti podnikání, ale také mimo ni. Pro získání názorů stávajících zaměstnanců společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření, zaměřené především na spokojenost s klíčovými faktory tvořícími celkové povědomí o značce zaměstnavatele. Syntézu nejdůležitějších zjištění představuje přiložená SWOT analýza, která shrnuje zásadní slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby, které současný stav představuje. Samotný závěr práce obsahuje návrh praktických doporučení, které vycházejí z provedené analýzy a mohou do budoucna pozitivně ovlivnit vnímání employer brandu ve společnosti ManpowerGroup.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Definice pojmů

V teoretické části diplomové práce jsou nejprve představeny stěžejní pojmy, které utvářejí teoretický rámec problematiky employer branding a HR marketingu, přední rozdíly těchto pojmů a jejich vzájemné konotace. Dále jsou také charakterizovány klíčové nástroje pro tvorbu a stimulaci hodnoty employer brandu, včetně předních benefitů, které silně a pozitivně vnímaný employer brand ze strany zaměstnanců společnosti přináší.

1.1 Branding

V první řadě je třeba definovat pojem branding, ze kterého employer branding a HR marketing vycházejí. Dle Armstronga (2007, str. 70) je pojem branding spojován s vytvářením pozitivního vnímání značky či dobrého jména společnosti či produktu, a to nejen ve fázi uvedení dané firmy nebo produktu na trh, ale v celém jeho životním cyklu. Jde o vytvoření jména (brandu), kterým lze v očích spotřebitele snadně a jednoduše identifikovat produkt, službu nebo celou společnost a spolehlivě ji tak odlišit v koncentrovaném konkurenčním tržním prostředí. Tento klíčový atribut by měl shrnovat vše, co produkt, službu nebo celou společnost odlišuje od ostatních nabídek na trhu či tržních subjektů a tím pádem také nejen udržet stávající zákazníky nebo zaměstnance, ale také získat pozornost nových potenciálních zájemců. Mezi stěžejní nástroje, jež se používají pro prvotní prezentaci brandu patří logo produktu, služby či společnosti propagované skrze širokou paletu reklamních nástrojů.

Clemente (2004, str. 18) popisuje branding jako proces tvorby značky, kdy v každé konkrétní společnosti se určitým způsobem vytváří název a identita nabízeným výrobkům a službám. Uvádí zde tři rozdílné stěžejní strategie, které společnosti při tvorbě značky využívají:

- 1) **Individuální branding** – názvy, které se vytváří pro jednotlivé výrobky, ale nemají žádné další propojení se samotnou společností. Příkladem může být společnost produkující farmaceutické nebo drogistické zboží, kdy každému produktu přiřazuje odlišný název, a tedy také identitu. Jako výhodu pro tuto strategii Clemente uvádí neohrožení statusu ostatních výrobků při selhání branding u jednoho produktu.
- 2) **Branding produktových řad** – využívání jednoho názvu značky pro více než jeden produkt nebo produktovou řadu. Příkladem uvádí prodej různého druhu nářadí, které je prodáváno v daném maloobchodním řetězci vždy pod jednou totožnou značkou. Přední výhodou u této strategie představuje snadné zavedení nového výrobku na trh, jelikož nové zboží může těžit z dobré pověsti již zavedených produktů.
- 3) **Kombinace obou uvedených přístupů** – propojuje názvy výrobků s názvy značky řady. Jako příklad lze uvést promítnutí názvu společnosti do názvu daného produktu nebo celé produktové řady. Využití této strategie kombinuje výhody dvou předchozích uvedených

strategií. Dochází tedy k usnadnění zavádění nových produktů na trh a souběžně cílí různé produkty do různých tržních segmentů nebo na jiné cílové skupiny spotřebitelů.

Clemente (2004, str. 18) dále uvádí, že důmyslná tvorba značky umožňuje vybudování dlouho přetrvávající image společnosti a také získávání stálých a loajálních zákazníků. Na druhou stranu také uvádí i stinnou stránku strategie branding. Mezi hlavní negativa řadí například záměrné předražování výrobků (resp. velmi vysoké marže produktů), které má díky silnému brandu společnosti přesvědčit spotřebitele o výrazně lepších vlastnostech výrobků a služeb vůči ostatním konkurentům.

Machková (2006, str.125) řadí mezi hlavní funkce branding následující oblasti:

- 1) **Identifikace** produktu nebo služby prostřednictvím brandu, který se dostává do povědomí zákazníka.
- 2) **Diferenciace** produktu nebo služby od ostatních konkurenčních tržních hráčů.
- 3) **Diverzifikace** poskytovaných výrobků či služeb, například v rámci nabízené produktové řady.

Nabízené produkty by tedy měly být v ideálním případě lehce rozpoznatelné, odlišné od ostatních výrobků či služeb a v odpovídající úrovni kvality vzhledem k výši ceny. Autorka dále upozorňuje na velmi specifický fenomén týkající se používání určité značky mezi spotřebiteli pro zdůraznění svých postojů a preferencí, čímž se zařazují do určitých hierarchických společenských uskupení. Jméno a s ním spojená pověst značky jim následně pomáhá se lépe identifikovat a vcítit do vytouženého společenského postavení, a to nejen ve svých vlastních očích, ale také v očích svého širokého okolí.

Jako důsledek a přední benefity úspěšného a silného branding společnosti mohou být řazeni především stálí a loajální zákazníci, jejich omezenější citlivost na cenové výkyvy nabízených produktů a služeb a také nižší míra zaměnitelnosti s produkty nabízenými konkurencí. Společnost se silným brandem může dále mimo jiné získat také lepší vyjednávací pozici pro obchodování s dodavateli a snadnější uvádění nových produktů na trh.

Keller (2007, str. 106) také definuje branding jako určité postupné budování značky, pro jejíž úspěšné vytvoření je potřeba provést čtyři následující klíčové kroky:

- 1) **Zakotvení značky** v myslí spotřebitelů, včetně identifikace a segmentace cílových zákazníků.
- 2) **Vymezení významu značky** pro cílové zákazníky a jejich vnímání značky prostřednictvím materiálních a také nehmotných asociací s konkrétními výrobky.
- 3) **Stimulace kýžených reakcí** spotřebitelů na vysílané podněty.

- 4) **Změna reakce** na podněty takovým způsobem, aby byl vytvořen kladný, přetrvávající a aktivní vztah spotřebitele ke značce.

Tyto uvedené čtyři sekvence mají postupnou návaznost a podmíněnou úspěšnost k předchozímu kroku. Brandový žebříček ukazuje, že význam značky nelze vybudovat bez předešlého zakotvení (kroku), přičemž reakce na značku nevznikne bez povědomí mezi zákazníky a vztah se nemůže vytvořit bez předešlého vyvolání reakcí.

1.2 Employer branding

Nyní přejdeme k definici pojmu employer branding, který vychází ze samotného produktového branding uvedeného v předešlé kapitole. Mandhanya (2010, str. 43) vysvětluje pojem employer branding jako cílenou, dlouhodobou strategii pro budování povědomí a vnímání společnosti mezi stávajícími zaměstnanci, potenciálními novými zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami (resp. ostatními stakeholdery, kam lze mimo jiné řadit dodavatele, odběratele a mnohé další subjekty spojené se samotnou společností). Employer branding vedle toho také vytváří určitou představu hodnot zaměstnance, jež se v ideálním případě shodují s tím, co zaměstnanec od společnosti vyžaduje a co se od něj na oplátku daná společnost očekává.

Employer branding může být také označován jako souhrn úsilí a aktivit dané společnosti, jež mají sdělit stávajícím a budoucím potenciálním zaměstnancům, že se jedná o atraktivní a společensky žádoucí prostředí pro vykonávání pracovní činnosti. Employer brand je pak definován jako určitý balíček funkčních, ekonomických a psychologických ukazatelů poskytovaných společností směrem k zaměstnancům a ztotožnění se s těmito firemními hodnotami (Berthon, 2005, str. 152).

Protože hlavním účelem a cílem značky zaměstnavatele (employer brandu) je vytvořit image žádoucího zaměstnavatele, je třeba dle Berthona (2005, str. 153) pro vybudování úspěšného a silného brandu společnosti podstoupit následující základní kroky:

- 1) **Definovat značku zaměstnavatele** – identita společnosti, která se skládá z jasné a pochopitelné definice poslání, vize společnosti a vyžadovaného hodnotového žebříčku.
- 2) **Definovat hodnotové nabídky** pro zaměstnance – firemní benefity, výhody a odměny za úspěšně odvedenou práci nebo nadstandardní výkony, o které mohou zaměstnanci usilovat a čímž také dochází ke stimulaci vnější i vnitřní motivace pro danou společnost pracovat.
- 3) **Definovat ideální profil kandidáta** – souhrn požadovaných a preferovaných vlastností, dovedností a funkcí, kterými by měl ideální uchazeč o zaměstnání v dané firmě disponovat.
- 4) **Definovat firemní kulturu** – zavedení a udržování určitých norem žádoucího chování a firemních tradic, které jsou interně přijaty a dodržovány.

- 5) **Definovat a následně efektivně šířit klíčová sdělení** – nastavení vhodného způsobu komunikace směrem ke stávajícím a také novým potenciálním uchazečům o zaměstnání v dané společnosti, včetně včasné reakce na jejich zpětnou vazbu.

Při dodržování těchto postupů, jež představují základní a stěžejní předpoklady pro budování silného employer brandu společnosti, lze následně také očekávat řadu přínosů. Ve společnosti se silným employer brandem může potenciálně docházet ke snižování nákladů na získávání nových zaměstnanců, kontinuálnímu zlepšování vztahů se zaměstnanci i vzájemně mezi nimi či zvýšení retence zaměstnanců. O výhodách a přínosech silného HR brandu společnosti blíže viz v následující části práce (kapitola 3).

1.3 HR marketing

Pro tento pojem existuje řada definicí, pro ilustraci lze uvést například následující: „*HR marketing představuje způsob, jímž organizace získává a udržuje na trhu práce a zaměstnanosti pracovníky v organizaci. Předmětem personálního marketingu jsou pracovní místa a pracovní síly. Jde o nasytění potřeb zaměstnanosti prostřednictvím konkurenceschopné personální politiky organizace.*“ (d'Ambrosová, 2014, str. 15).

Dvořáková (2004, str. 71) nahlíží na HR marketing ve dvou pojetích. Dle užší koncepce lze chápat HR Marketing jako cílené vyhledávání a získávání lidských zdrojů prostřednictvím budování dobrého jména společnosti na daném trhu práce. Zaměřuje se tedy na externí trh profesí. Kdežto širší význam slova pak vykládá HR marketing jako nástroj k upevnění vztahů již stávajících zaměstnanců ve společnosti. Tudíž tak cílí na interní záležitosti jako je např. odměňování, motivace nebo péče o zaměstnance.

1.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix obecně zahrnuje čtyři oblasti rozhodování, která by měla být zvažena před zahájením produkce. Firmy by měly plánovat cílený a strategický přístup k těmto čtyřem různým faktorům, kterými jsou (tzv. 4P):

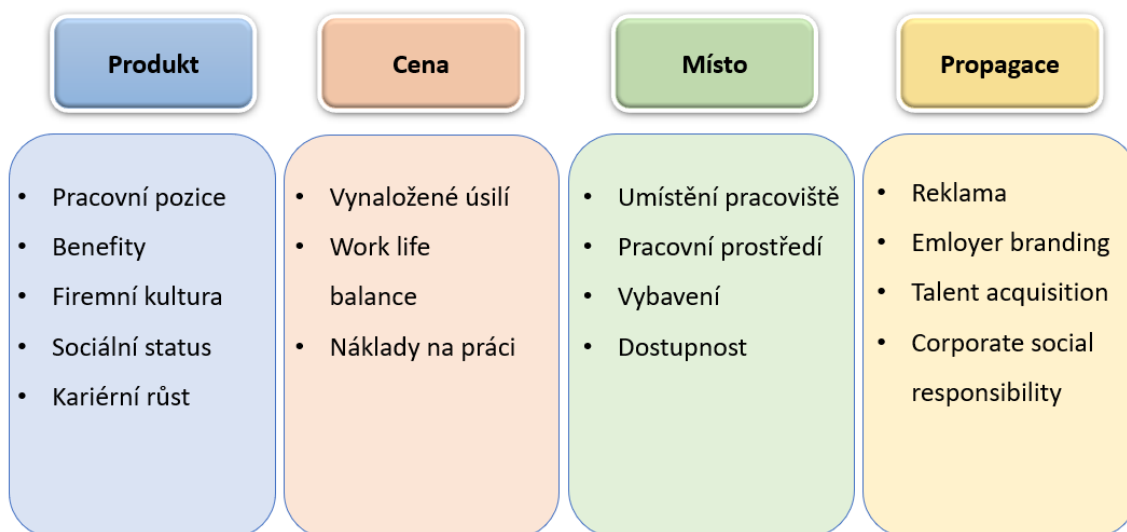
- a. produkt (product),
- b. cena (price),
- c. místo (place),
- d. propagace (promotion).

Všechny čtyři tyto oblasti pomáhají firmě vhodně formulovat strategická rozhodnutí nezbytná pro získání konkurenční výhody. Marketingový mix zahrnuje produktový marketingový mix a marketingový mix služeb. Tento termín se stal populárním, když autor Neil H. Borden publikoval svůj článek Koncept marketingového mixu v roce 1964.

Marketingový mix je tedy charakterizován čtyřmi srovnatelně stejně důležitými klíčovými oblastmi. Prvním krokem je plán pro formulování marketingového plánu pro produkt. Existují zde tři stěžejní části produktového plánu, tj. základní produkt, rozšířený produkt a terciární produkt. Nejen rozhodnutí týkající se produktů, ale také rozhodnutí související s cenou, zda bude účtována jednotná cena nebo zda budou za stejný produkt účtovány odlišné ceny na různých trzích. Třetí proměnnou je místo. Souvisí s rozhodnutím, kde bude produkt prodáván a za jakých podmínek. Propagační rozhodnutí se týkají případné stimulace a podpory prodeje. Pomocí marketingového mixu společnost vytváří rozhodnutí o prodeji produktů – plánuje rozhodnutí o tom, které produkty budou k dispozici a za jakou cenu na daném trhu (Singh, 2012, str. 40).

1.3.2 Marketingový mix v HR

Výše uvedený koncept marketingového mixu 4P lze prakticky využít také v prostředí segmentu lidských zdrojů, přičemž tyto nástroje lze definovat nejen z pohledu zaměstnance, ale také zaměstnavatele. Pro cíl této práce je však relevantní definice HR marketingového mixu z pohledu zaměstnance. Shrnutí těchto oblastí, včetně klíčových nástrojů shrnuje následující obrázek č. 1. Tyto nástroje lze přitom zároveň chápat jako vhodné prostředky pro budování employer brandu.



Obrázek 1 Marketingový mix v HR
Zdroj: vlastní zpracování na základě LinkedIn (2015)

a) Produkt

Produktem v HR rovině je chápáno to, co zaměstnanci získají z práce ve společnosti nebo co jim zaměstnavatel může nabídnout. V marketingu se musí zajistit správný typ produktu, který je připraven k distribuci na trh. Totéž platí pro HR marketing, kde by se měly nabídnout atraktivní výnosy pro zaměstnance. Mnoho oblastí lidských zdrojů spadá do této kategorie, které lze uvést následovně.

- **Pracovní pozice** – jedním z hlavních produktů pro zaměstnance je pracovní pozice. Správná specifikace klíčových atributů dané pracovní pozice výrazně přispívají k zájmu o zaměstnání u potencionálních zaměstnanců. Jedná se o nové i stávající pracovní pozice, kde zaměstnavatel specifikuje nároky na výkon práce, vymezuje pracovní dobu, specifikuje místo pracoviště a pracovní náplně. Před vytvořením správného popisu práce by měla předcházet analýza pracovního místa. Obsahem výstupu by měla být formulace názvu pracovního místa, nadřízené a podřízené pracovní místo, vymezení pracovních vztahů k ostatním zaměstnancům společnosti, charakteristika práce, podmínky pro práci a specifikování očekávaných dovedností a schopností (Myslivcová, 2019, str. 41).
- **Benefity** – balíček různých typů odměn je považován za jeden z nejdůležitějších produktů pro přilákání talentů. Optimálně nastavený odměňovací systém přispívá k vyšší konkurenceschopnosti společnosti na pracovním trhu při získávání nových zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity se poskytují buďto fixním nebo flexibilním způsobem. Za fixní benefity jsou považovány ty, které jsou stanoveny např. v kolektivní smlouvě a nárok na ně má každý zaměstnanec firmy. Flexibilní balíček benefitů může každý zaměstnanec využívat dle svého uvážení, resp. pracovních výkonů. Zaměstnavatel tyto balíčky sestavuje tak, aby např. poskytovaný mix výběru volnočasových aktivit a služeb působil co nejatraktivněji. K tomuto mohou sloužit i benefity osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti, které se nezahrnují pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění zaměstnance a zároveň na straně zaměstnavatele jsou nákladem, který následně snižuje základ daně z příjmů (Macháček, 2010, str. 2).
- **Firemní kultura** – jedná se o celkový obraz a atmosféru lidí uvnitř dané společnosti. Lze ji definovat jako sdílení základních hodnot, názorů, předpokladů a vzorců chování mezi lidmi napříč celou společností. Každá organizace vytváří jedinečné prostředí, sociální atmosféru i to, jak se lidé v organizaci cítí a jaké vztahy ve firmě utvářejí. Mezi nejvýznamnější ukazatele společnosti, které přímo ovlivňuje firemní kultura patří zajišťování důvěrného vztahu mezi zaměstnanci a vedením společnosti, tzn. předpoklad, že všichni zaměstnanci vykonávají svou práci tak, aby výsledek vedl k celkovému prospěchu společnosti i jich samotných. Optimálně nastavená firemní kultura podněcuje k lepšímu výkonu jednotlivce i skupiny a podporuje iniciativní chování ve směru podřízeného k nadřízenému a naopak, a zároveň také vzájemně mezi zaměstnanci na stejné úrovni (Bednář, 2013, str. 38).
- **Společenské postavení** – neboli sociální status společnosti hraje důležitou roli pro pozitivní vnímání organizace z pohledu současných zaměstnanců i z širokého okolí. Pokud má společnost vybudované dobré jméno zvyšuje tak pravděpodobnost upřednostnění v konkurenčním prostředí na trhu práce a hrdost stávajících zaměstnanců, kteří dále šíří dobrou pověst organizace (Myslivcová, 2019, str. 43).
- **Kariérní růst** – je jedním z významných motivátorů po celou dobu pracovního života jednotlivce. Zaměstnanci dokáže poskytnou potěšení z dobře odvedené práce a považuje ho

za ocenění za projevenou loajalitu společnosti. Tento faktor také přispívá ke zvýšení celkové atraktivity organizace (Myslívová, 2019, str. 63).

b) Cena

Cena slouží jako nástroj marketingového mixu v HR, na který lze opětovně nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to z pohledu zaměstnance nebo zaměstnavatele. Cena obsahuje peněžní i nepeněžní náklady, které musí být zaplacený za odvedenou práci. Pro zaměstnance se může vztahovat na celou řadu věcí, jako je pracovní doba, čas a úsilí vynaložené na práci, úroveň stresu, nejistota nebo fyzická námaha. Pro zaměstnavatele znamená tato oblast ceny celkové náklady na práci zaměstnance. Konkrétně se jedná o všechny náklady na zaměstnance a na provoz společnosti jako jsou plat či mzda, bonusy či odměny nebo příspěvky finančního nebo nefinančního charakteru.

- **Vynaložené úsilí** – je determinováno fyzickou a psychickou náročností na požadovaný výkon práce.
- **Work life balance** – výše zmíněné faktory ovlivňující cenu zaměstnance mohou převýšit jeho kapacitu a nezdravě přesahovat do soukromého života. K vyrovnání vah mezi pracovním tempem a osobním životem by měl přispívat tzv. work life balance. Jedná se o efektivní rozdělení omezeného času pro jednotlivé aktivity. Společnost by proto měla vytvářet takové pracovní podmínky, aby se zaměstnanci co možná nejlépe dařilo sladit tyto dvě zmíněné roviny. Není tím však míněno rovnocenné rozdělení pro všechny. Právě individuální rozvržení disponibilního času může vést ke kýženému úspěchu. Smysluplné rozvržení mezi práci, rodinu, přátele a sama sebe vede k větší efektivitě práce a spokojenosti zaměstnance.
- **Náklady na práci** – lze vyjádřit časem, který musí zaměstnanec věnovat samotnému výkonu práce, ale i finančními či nefinančními náklady (Myslívová, 2019, str. 43).

c) Místo

V marketingové oblasti je pojem chápáno jako místo, kde organizace distribuujete své výrobky či služby a jak je pro zákazníky výhodné nebo dostupné na příslušném místě tyto produkty zakoupit. Zatímco v HR marketingu se jedná o pojetí především z hlediska samotné místa výkonu práce a poskytované zařízení zaměstnavatelem, které značně ovlivňuje potencionální a stávající zaměstnance při výběru zaměstnání.

- **Umístění pracoviště** – souvisí s dostupností zaměstnání pro pracovníky, dobou dojíždění a úrovní infrastruktury v okolí. Zajištění pohodlného přístupu může hrát pro spoustu potencionálních zaměstnanců klíčovou roli pro zvážení přijetí či odmítnutí pracovní nabídky.
- **Pracovní prostředí** – tvoří veškeré fyzikální, chemické, fyziologické a psychologické složky působící na zaměstnance při výkonu práce. V širším pojetí zahrnuje i vztahovou stránku, tedy vztahy mezi spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými, formální a neformální vztahy.

Příjemné pracovní prostředí má vliv na také na náladu a výkonost a mělo by také korespondovat s firemními hodnotami (viz také pojem firemní kultura).

- **Vybavení** – zaměstnanec by měl mít pro svůj výkon práce k dispozici vyhovující zařízení a zdroje, aby mu bylo umožněno pracovat co nejspokojivějším způsobem pro dosažení daných cílů společnosti i svých (Michalík, 2009, str. 4).

d) Propagace

Pro zvýraznění jména společnosti a efektivní komunikaci s okolím podniky využívají různých komunikačních kanálů dle potřeby zacílení na určitý segment, pro dosažení pozitivního ovlivnění vnímání potencionálních zaměstnanců. Komunikačními kanály pro zaměstnance mohou být sociální sítě, pracovní portály nebo využívání služeb personálních agentur (viz dále). Pojem velmi úzce souvisí z pohledu HR marketingu s budováním značky zaměstnavatele, tedy s employer brandingem (Bednář, 2013, str. 197).

Antošová (2005, str. 44) uvádí souvislost propagace v HR marketingu jako jasnou, srozumitelnou a konkrétní pracovní nabídku, která by měla motivovat a vzbudit v uchazeči zájem o nabízené volné pracovní místo. Tato nabídka by měla být prezentována efektivně s co nejpřesnějším sdělením potřebných informací směrem k uchazeči. Cílem společnosti by mělo být formování a zajišťování stability získávání kvalitních pracovníků, a to prostřednictvím zveřejnění reálné představy podmínek a charakteristiky nabízených pracovních míst. Na základě vymezení těchto charakteristik by měl být uchazeč schopen vytvořit si představu o nabízených pozicích a zhodnotit, zdali je nabídka vhodná pro jeho profesní profil.

- **Reklama** – v marketingovém pojetí reklama slouží především pro komunikaci s koncovým zákazníkem, kterým je v případě HR marketingu potencionální uchazeč o zaměstnání ve společnosti. V této rovině je reklama využívána především prostřednictvím inzerce aktuálních pracovních nabídek. Společnosti pro tvorbu reklamy mohou využívat služeb reklamních agentur nebo mají organizace vlastní marketingové oddělení, které vytváří reklamní propagaci organizace, včetně celkové strategie. Pro reklamu je zásadní stručné a jasné sdělení, které by mělo obsahovat tři stěžejní informace (Machková, 2006, str. 181):
 - Hlavní charakteristika značky – poskytnutí základních informací o výrobku a značce (společnosti).
 - Výhody pro spotřebitele – vystižení stěžejní myšlenky, proč je pro uchazeče výhodné se stát zaměstnancem v dané společnosti a upřednostnit ji před konkurenčními organizacemi.
 - Image značky – je důležitá pro vymezení postavení nabídky v rámci strategie firmy.

- **Employer branding** – tento pojem je stěžejním tématem diplomové práce a je blíže specifikován v podkapitole 1.2. Z hlediska příslušné definice jej lze zařadit právě do této kategorie.
- **Talent aquisition** – zjišťuje, jak přilákat kandidáty se správnou skladbou dovedností a znalostí potřebných pro konkrétně nabízenou pracovní pozici. Vyhledávání jsou talenti, kteří se také dokáží ztotožnit s firemní kulturou a přizpůsobit potřebám organizace (Myslivcová, 2019, str. 52).
- **Corporate social responsibility (CSR)** – společenská odpovědnost podniků (CSR) se ukazuje být jedním z nejdůležitějších doplňků public relations (PR). Jinými slovy CSR se v průběhu let změnilo v mnoha ohledech ať už tím, že se mnohem více zaměřují na sdružování komunit s lidmi za účelem rozvoje a udržování vztahů, které prospívají vzájemné důvěře a úctě jednoho k druhému. CSR se také týká smyslu společenské odpovědnosti vůči ekologickému i sociálnímu okolnímu prostředí, ve kterém organizace funguje. Jedná se o trvalý závazek firmy chovat se eticky, přispívat k růstu blahobytu společnosti a stále rozvíjet a přispívat ke zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodinám, stejně tak místní komunitě a společnosti obecně. Ve skutečnosti lze koncept CSR chápat ve dvou rovínách – praktické a etické. Týká se obousměrného vztahu mezi organizacemi a společnostmi, které jsou orientovány na setkávání a propojování potřeb komunit. Obchodní organizace vytvářejí symbiotický vztah s komunitou, kdy jeden druhému v určitých směrech prospívají (Panda, 2018, str. 97).

1.4 Rozdíly mezi employer brandingem a HR marketingem

V předchozích kapitolách jsou uvedeny definice pojmů employer brand a HR marketing. Ačkoliv se jedná o spolu velmi silně spjaté a provázané pojmy, jedná se o dvě odlišné oblasti. V této kapitole jsou proto nyní uvedeny klíčové rozdíly mezi těmito dvěma pojmy dle Backhause (2004, str. 512):

- 1) **Implikace** – nejviditelnějším a prvotním rozdílem mezi těmito dvěma pojmy je, že employer branding znamená proces definování značky zaměstnavatele, např. hodnotová nabídka zaměstnanců. Zatímco v případě HR marketingu se jedná o jeho propagaci, např. vytváření a sdílení obsahu o pracovních příležitostech, prezentace firemní kultury a atmosféry apod.
- 2) **Proměna** – employer branding zůstává víceméně konstantní během celého životního cyklu podnikání, ovšem HR marketingová strategie by se měla vyvíjet a přizpůsobovat moderním standardům, trendům a inovacím v oblasti HR. Employer branding je tedy dlouhodobá strategie, která je založena na hodnotách společnosti, jejím poslání, vizi, firemní kultuře a dalších atributech. Jedná se tedy o jakýsi dlouhodobý postoj. Na druhé straně musí HR marketing (propagace společnosti a pracovních příležitostí a dalších atributů navenek) držet krok s nejnovějšími trendy a změnami v náborovém průmyslu. HR marketing lze tedy považovat za pružný nástroj, který se přizpůsobuje aktuálním požadavkům trhu a reaguje na měnící se prostředí.

- 3) **Propojení** – tyto dva termíny nejsou vzájemně zaměnitelné, ale oba mají hluboké propojení a vzájemnou provázanost, protože HR marketing je postaven na employer branding a bez něj nemůže existovat. Jakákoli HR marketingová strategie je definována svými cíli, které vycházejí z employer brandu společnosti. V tomto případě se jedná o konstrukci žádoucí image zaměstnavatele s cílem přilákat nejlepší kandidáty a nejtalentovanější odborníky z daného oboru do vlastních zaměstnaneckých řad a zároveň také udržet a pečovat o spokojenost stávajících zaměstnanců.

2 On-line nástroje pro employer branding a HR marketing

Řada nástrojů a aktivit, které utvářejí určité povědomí o společnosti mezi stávajícími zaměstnanci a také potenciálními novými zaměstnanci, čímž přispívají k budování employer brandu společnosti, byla popsána v kapitole 1.3.2. – Marketingový mix v HR. V této kapitole jsou pro doplnění představeny další základní nástroje, které jsou využívány pro budování employer brandu společnosti a HR marketing. Charakteristickým rysem pro současný trh práce je jeho dynamičnost, neustálá proměna a vývoj. Proto každá společnost využívá určitého vhodného mixu prostředků a nástrojů pro zviditelnění (sebepropagaci), komunikaci a oslovování zákazníků nebo potenciálních budoucích zaměstnanců. Ať už je výběr zvolených využívaných nástrojů podmíněn oborem podnikání nebo určitým specifickým segmentem zákazníků, většina hlavních brandingových platform a nástrojů funguje na obdobném principu. A to především díky záběru těchto platform a tím pádem i širokým dosahem na cílové skupiny.

2.1 Sociální sítě

Sociální sítě jsou v tomto ohledu z hlediska budování employer brandu a HR marketingu klíčová proto, aby zákazníkům poskytla osobní kontakt, který v dnešní době velmi žádají a očekávají. Sociální média a platformy jsou vhodným způsobem a také široce využívaným nástrojem, který umožňuje navázat vztah skrze individuální komunikaci mezi společnostmi a jejich zákazníky či potenciálními zaměstnanci, včetně zaměstnanců stávajících. Např. hotely a jiné podniky ze segmentu HO-RECA mohou od svých zákazníků dostávat pravidelnou zpětnou vazbu na poskytovaný zákaznický servis, marketingové kampaně, a co je nejdůležitější, tuto zpětnou vazbu mohou následně promítnout do svých rozhodování. Organizace a podniky proto mají lepší šanci, jak přilákat nové zákazníky pomocí sociálních médií a získávat pozitivní hodnocení zákazníků, které slouží také jako vhodný způsob propagace. Řešení negativních recenzí prostřednictvím stránek sociálních médií také buduje důvěru zákazníků. Osobní interakce prostřednictvím platform sociálních médií, jako je Facebook, Instagram nebo Twitter zároveň zlepšuje komunikaci se stávajícími a potenciálními zákazníky. Ještě důležitější jsou upozornění nebo oznámení od společnosti směrem ven, jako jsou například speciální nabídky, sezónní slevy a akce nebo plánované rozšíření sortimentu produktů či služeb, které lze poměrně snadno šířit mezi tisíce nebo miliony zákazníků (v závislosti na vybudované zákaznické základně) pouhými několika kliknutími (Nassar, 2012, str.103).

Bednář (2011, str. 28) poznamenává, že společnosti používají velmi často sociální sítě jako prostředek pro marketingové a HR strategie, přičemž obliba a význam těchto komunikačních kanálů v čase velmi rapidně roste. Mezi nejvýznamnější aktivity na společnostích na sociálních sítích lze následně řadit:

- 1) navazování kontaktů a vztahů se zákazníky či potenciálními zaměstnanci;
- 2) pobídka k nákupu a propagace značky společnosti;
- 3) komunikace se zákazníky a okolím o produktech či službách společnosti;
- 4) prodejní a náborová podpora a udržování dlouhodobých vztahů.

2.1.1 Facebook

Facebook je v současnosti jednou z nevlivnějších sociálních platform, která může pomoci dále rozvíjet značku zaměstnavatele a přilákat uchazeče o zaměstnání. Jak to dokáže? Prostřednictvím získávání tzv. pasivních uchazečů, kteří představují jeden z klíčových atributů úspěšné strategie náboru. Bez nich se omezuje proces přijímání nových zaměstnanců pouze na jednu pětinu potenciálních uchazečů. Z tohoto důvodu mohou být weby a aplikace sociálních médií, které přitahují velké množství potenciálních uchazečů (také těch, u kterých je relativně nepravděpodobné, že uvidí inzerát nebo seznam pracovních míst na tradičním pracovním panelu), mnohem cennější než platformy specifické výhradně pro náborové aktivity. Největší platformou z hlediska počtu těchto pasivních uchazečů je právě Facebook. Tato sociální síť dosahuje na měsíční aktivní uživatelskou základnu kolem 2 miliard uživatelů. To, co toto číslo v praxi znamená je, že každý, koho by společnost chtěla případně oslovit se svou nabídkou pracovní pozice, bude pravděpodobně alespoň jednou měsíčně, pokud ne denně, uživatelem aktivním na sociální síti Facebook (SmartDreamers, 2019).

Díky Facebooku je poměrně snadné zajistit, aby příspěvky dané společnosti viděli správní lidé (resp. efektivní zacílení příspěvku na cílovou skupinu). Facebook dává svým uživatelům prostor pro cílelou reklamu i běžnou, nesponzorovanou či placenou příspěvky z firemní nebo kariéře orientované stránky Facebooku. Pokud se například cílí na mezinárodní nebo vícejazyčně mluvící uživatele, lze zajistit, aby příspěvek napsaný ve španělštině viděli pouze španělští uživatelé této sociální sítě. Tímto způsobem se omezuje široké spektrum možného dosahu, aby se zajistilo, že obsah nebude viděn (a nevyhnutelně ignorován) těmi, kteří o tento daný příspěvek nemusejí mít zájem. Tento fakt přispívá k příznivému růstu počtu interakcí, což ve skutečnosti může způsobit, že Facebook zvýší počet lidí, kteří uvidí obsah mezi cílovou skupinou.

Skutečnost, že Facebook dokáže ukázat obsah příspěvku přesně cíleným uživatelům (pokud je společnost schopna charakterizovat tyto skupiny) které bude považovat za zvláště relevantní, platí i pro reklamy a jiná další obdobná sdělení. Rozdíl spočívá v tom, že možnosti cílení jsou mnohem robustnější, což umožňuje cílit nejen na geografický region, nebo dle demografických charakteristik jakou jsou zájmy spotřebitelů, vzdělání. Dále lze také využít tzv. remarketing, kde se reklama zobrazuje pouze uživatelům, kteří již historicky reagovali na danou společnost. A naopak, existuje také taková verze remarketingu, ve které se reklamy zobrazují pouze těm uživatelům, kteří se s podnikem doposud nesešli. Tento způsob propagace proto představuje jednu z možností, jak navázat prvotní kontakt s potenciálními novými zákazníky, nebo kandidáty na danou pracovní pozici. Využívání těchto marketingových nástrojů skrze platformu Facebook umožňuje snížení vynaloženého úsilí a nákladů, a proto také usnadňuje způsob, jak najít cestu k dalšími kandidátům a zákazníkům (SmartDreamers, 2019).

2.1.2 Instagram

Jednou z mnoha aplikací sociálních médií, které internetová populace používá denně je Instagram. Jedná se o jednoduchou aplikaci, prostřednictvím které lze pořizovat a sdílet fotografie. Každý, kdo si vytvoří účet na Instagramu, má uživatelský profil a počet následovníků – followers a sledujících – following. S postupným vývojem aplikace, jsou dal zároveň přidávány další funkce. V lednu 2011 bylo přidáno Instagramu ikonické použití hashtagů, které uživatelům pomohou objevovat fotografie i další uživatelské profily. Hashtag může být definován jako slovo nebo fráze, kterému předchází specifický symbol (#). Používá se k identifikaci zpráv na konkrétní téma. V prosinci 2013 Instagram přidal také funkci Direct. Tato funkce umožňuje uživatelům posílat fotografie konkrétním lidem přímo z aplikace.

Společnosti pro stanovení úspěchu kampaní na sociálních médiích používají řadu ukazatelů. Obecně tyto indikátory umožňují obchodníkům určit, jak často je potřebné aktivně vkládat nové příspěvky na instagramový profil a tímto způsobem udržovat kontakt se zákazníky. Prostřednictvím správně mířených příspěvků lze totiž mimo jiné ovlivňovat popularitu publikovaného materiálu a tím tedy stimulovat poptávku po daných výrobcích nebo nabízených službách. Hlavními prostředky jsou: počet tzv. lajků, přidání obsahu do oblíbených, komentáře a sdílení. Těmito nástroji lze určit, zda kampaň dosáhla svých předem stanovených cílů. V rámci Instagramu je zapojení primárně hodnoceno prostřednictvím počtu lajků a komentářů. V obou případech příspěvek s velkým počtem lajků a komentářů signalizují jeho vysokou hodnotu pro ostatní uživatele (Muňoz, 2017, str. 6-8).

Instagram se svým jedinečným zaměřením na obrázky a fotografie dokáže ovlivňovat fungování spotřebitelského chování spotřebitelů. Stal se pozoruhodným rysem individuálního i firemního branding marketingové strategie s využitím soukromých uživatelských účtů, veřejně známých osobností a obchodních společností. Instagram strategicky slučuje soukromý život, autentičnost s propagací a brandingem (Toffoletti, 2018, str. 300).

2.1.3 LinkedIn

Největší profesní síť a platformou pro hledání zaměstnání s více než 350 miliony pravidelných uživatelů je velmi rozšířená platforma LinkedIn. Tato sociální on-line platforma spojuje uchazeče o zaměstnání s potenciálními zaměstnavateli. Kandidáti zde budují svou osobní značku, zasílají žádosti o představení a navazují kontakty s lidmi, které znají nebo přidělují potvrzení žádosti o navázání spojení. Na LinkedInu lze zároveň sdílet inzerci volných pracovních míst. Existují však i neindexované položky, které se nikdy nezveřejňují, ale jsou k dispozici pouze těm, kteří mají správné spojení a dovednosti. LinkedIn používá určitá měřítka a algoritmy, které vyhledávají společně vhodně kandidáty s odpovídajícím profilem. Uchazeči o pracovní pozici jsou zase dle svého správně vyplněného profilu mnohokrát častěji nalezeni při vyhledávání v databázi.

LinkedIn je jedinou platformou podobné sociálním médiím, avšak vhodné pro aktivní hledání práce. Zároveň také umožňuje pasivní přístup k hledání zaměstnání, kdy lze na uživatelském účtu jednoduše vyznačit signál, který značí otevřenost k novým pracovním příležitostem (obdobně jako např.

platformy CareerBuilder nebo Indeed). Vedle toho, že uchazeč o zaměstnání může zveřejnit svůj životopis a přihlásit se na otevřené pracovní pozice, může také prozkoumat informace o společnosti ještě před podáním žádosti o pracovní pozici. Žadatelé totiž vědí, kdo pracuje v organizaci, na jaké pozici a jak dlouho (McCabe, 2017, str. 88).

2.2 Inzerce a kariérní stránky

Vyvážená kombinace využití moderních webových technologií může pro náboráře znamenat klíčovou konkurenční výhodu. Vedle tradičních médií jsou proto pro prezentaci pracovních pozic navenek využívány kariérní webové stránky, jejichž široké rozšíření významně snížilo transakční náklady na vyhledávání pracovních pozic a získávání kandidátů. Společnosti mohou své nabídky zaměstnání inzerovat skrze specializované portály, nebo také přímo na svých vlastních firemních webových stránkách, přičemž na inzerátu lze velmi stručně představit nejen danou pracovní nabídku, ale také např. nastínit organizační strukturu, firemní kulturu a další atributy důležité pro potenciálního kandidáta (Lee, 2005, str. 57-68).

Pro více než polovinu internetových uživatelů jsou hlavním zdrojem informací při vyhledání nového zaměstnání kariérní stránky společnosti. Zaměstnavatelé si tento fakt čím dál více také uvědomují. Jedná se totiž o strategické místo, kde lze oslovit vhodné uchazeče a navázat s nimi komunikaci. Kariérní stránky by v první řadě měly zvyšovat efektivitu náboru. Záleží také na čase, který uchazeč na stránkách stráví. S vyšší mírou stráveného času na stránkách se vytváří společnosti větší možnost pro oslovení a budování své značky. Správně optimalizované kariérní stránky by měly reflektovat trendy a aktuální dění personálního marketingu, které by mělo být totožné se strategickými cíli společnosti. To dále přináší přidané hodnoty jako oslovování většího spektra vyhovujících kandidátů, snížení administrativních a finančních nákladů, které jsou s těmito procesy spjaté (Jobs, 2012, online).

Následně portál Jobs.cz zmiňuje hlediska, která by ideálně měla být na každých kariérních stránkách společnosti obsažena:

- aktualizovaný přehled volných pozic;
- informace, jak probíhá výběr zaměstnanců a následná adaptace;
- jak firma pečuje o zaměstnance – jejich vzdělávání, kariérní rozvoj a benefity;
- představení firemní kultury a aktuality ze života firmy;
- novinky o dění ve firmě, např. o vzdělávacích programech, CSR aktivitách, oceněních firmy.

Dále zmiňuje aktuální objevující se trendy v sekci kariérních stránek:

- tvoří se samostatné stránky nebo rovnou kariérní portály;
- důraz je kladen na vizualizace, moderním doplňkem jsou videa;
- upouští se od složitých a dlouhých textů;
- více zaujmou dynamické prezentace (animace, testy, hry);

- dobří zaměstnavatelé komunikují máily v designu firmy;
- nezbytností je personalizovaná komunikace s uchazečem;
- začínají se prosazovat moderní prvky otevřené komunikace jako například blogy;
- zvýšení počtu návštěvníků optimalizací stránek pro internetové vyhledávače.

3 Přínosy employer brandingů a HR marketingu

Vhodně přizpůsobený HR marketing je v současné době fenoménem, který ovlivňuje nejen řízení vnitřního prostředí organizace, ale také dopad na její vnější prostředí. Nejen logo, historie, kvalita produktů a služeb atd., ale také samotní zaměstnanci jsou velmi důležitými ambasadory značky zaměstnavatele. Většina zaměstnanců totiž, ať už přímo nebo nepřímo, hovoří o svém zaměstnání, a ne zcela záměrně tak určitým způsobem propagují brand svého zaměstnavatele nebo produktů či služeb, které společnost nabízí. Je třeba také upozornit na to, že silný employer brand díky vhodně nastavenému HR marketingu vyzdvihuje organizaci před konkurencí a buduje tak velmi významnou konkurenční výhodu (Edwards, 2013, str. 48).

Pokud zaměstnanci vnímají značku svého zaměstnavatele jako dobrou, lze předpokládat, že tato skutečnost ovlivní i ostatní okolní zaměstnance na trhu práce. Zástupci organizací se stále častěji účastní veletrhů práce, navštěvují univerzity a vysoké školy, spolupracují s akademickým světem a nabízejí studentům stáže již v průběhu studia. Je však nezbytně nutné, aby zástupci oddělení lidských zdrojů spolupracovali také s marketingovými specialisty, kteří svými zkušenostmi mohou ovlivnit zákazníky v oblasti HR marketingu (resp. nové potenciální zaměstnance), udržet stávající zaměstnance a získat nové špičkové talenty. Silný employer brand tedy pozitivně působí na stávající zaměstnance, a zároveň může pozitivně ovlivnit rozhodování nových potenciálních zaměstnanců o výběru vhodné pracovní pozice. Stabilita, rozvoj a akumulace lidského a znalostního kapitálu v dané společnosti ovlivněná silným employer brandem následně ovlivňuje také míru ziskovosti dané firmy a její finanční stabilitu a zdraví (Wilden, 2010, str. 29).

O přínosech silného employer brandu společnosti hovoří mimo jiné také řada analytických studií poradenských společností z oblasti nábory zaměstnanců. Jako příklad lze uvést studie s názvem Employer brand research 2019 a Employer brand research 2020 mezinárodní personálně-poradenské společnosti Randstad. Závěry těchto průzkumů, které vyplývají z dotazníkového šetření mezi více než 200 tisíci respondenty z celkem 6 162 společností napříč 32 zkoumanými zeměmi, jsou shrnuty v následujících bodech:

- firmy s dobrou pověstí dostávají dvakrát více žádostí o zaměstnání než firmy se špatnou pověstí;
- 50 % uchazečů o zaměstnání tvrdí, že by nepracovali pro firmy se špatnou pověstí;
- 80 % vedoucích pracovníků se shoduje na tom, že silná značka zaměstnavatele zásadně ovlivňuje jejich možnost získat vynikající pracovníky;
- 96 % respondentů souhlasí s tím, že sladění osobních hodnot s podnikovou kulturou je klíčovým faktorem ke spokojenosti v práci;
- organizace, které investují do toho, aby si od nich kandidáti odnesli dobrou zkušenost zlepšily výsledky svých výběrových řízení o 70 %;
- 93 % uchazečů o zaměstnání si před odesláním žádosti o zaměstnání ověřuje reputaci firmy;
- firmy se špatnou reputací mají o 10 % vyšší náklady na přijatého zaměstnance;
- 78 % kandidátů říká, že celková zkušenost z náborového řízení procesu je pro ně znakem toho, jak si firma váží svých zaměstnanců;

- 80 % manažerů se shoduje na tom, že silná značka zaměstnavatele zásadně ovlivňuje jejich možnost získat skvělé lidi;
- 52 % uchazečů o zaměstnání si před odesláním životopisu nejprve prohlédne webové stránky a sociální média firmy, aby se o ní jako zaměstnavateli dozvěděli více informací.

Závěry mnohých vědeckých publikací a tržních průzkumů se tedy shodují na celé paletě přínosů, které silný employer brand nejen společnosti, ale také řadě jejích stakeholderů přináší. Právě z těchto důvodů je pro firmu velmi žádoucí svou značku dlouhodobě budovat, a to za využití vhodné kombinace dostupných nástrojů a propagace, jež byly popsány v předchozích kapitolách.

4 Metodika

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stávající vnímání employer brandu společnosti Manpower-Group a na základě zjištěných skutečností navrhnout vhodná opatření, která současnou úroveň a sílu employer brandu mohou do budoucna posílit. Potenciální přínos práce má tedy praktický přesah a výsledky jsou dále použitelné např. pro zaměstnance HR oddělení společnosti Manpower-Group.

Úvodem praktické části je nejprve představena společnost ManpowerGroup. Informace o společnosti jsou čerpány přímo z vlastních webových stránek, společně se syntézou informací z výročních zpráv společnosti, které jsou veřejně dostupné z webových stránek Ministerstva spravedlnosti ČR (www.justice.cz). Následně jsou také obdobným způsobem charakterizovány společnosti vybrané pro komparaci. Konkrétně se jedná o společnosti KPMG Česká republika, s.r.o., Grafton Recruitment, s.r.o. a Adecco spol. s.r.o. Poslední dvě jmenované společnosti byly vybrány z důvodu stejného oboru podnikání, ve kterém působí také společnost ManpowerGroup (tedy personálně-poradenské činnosti), přičemž hlavní sídla všech těchto firem jsou umístěna v Praze. Pro doplnění byla vybrána také společnost KPMG Česká republika, jejíž hlavní podnikatelská činnost se věnuje poradenství v oblasti finančních služeb, nicméně obdobně jako společnost ManpowerGroup je charakteristická povahou silné korporátní společnosti s pobočkami po celém světě a lze zde tak sledovat určité vzájemné podobnosti.

Data a informace, které vstupují do následující analýzy, jsou čerpána z těchto tří klíčových informačních zdrojů:

- 1) Databáze *ATMOSKOP*** – tato veřejně dostupná databáze nabízí transparentní hodnocení společností, a to přímo od jejich stávajících nebo bývalých zaměstnanců. Pracovníci zde mohou své zaměstnavatele hodnotit v řadě různých aspektů jako je např. spokojenost s platovým ohodnocením, celkového přístupu a působení zaměstnavatele nebo také vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Recenzenti zde mohou zároveň k příslušnému profilu zaměstnavatele přidávat komentáře v podobě pozitivních či negativních připomínek. Databáze je veřejně dostupná na webové stránce www.atmoskop.cz.
- 2) Aplikace *ZOOMSPHERE*** – tato on-line aplikace umožňuje porovnávat aktivitu na sociálních sítích v rámci libovolně zvolených společností, které na příslušné sociální síti mají založený uživatelský účet. V rámci této aplikace lze svým způsobem monitorovat aktivitu dané společnosti na sociálních sítích, a to prostřednictvím např. časových řad o počtu sledujících daného uživatelského profilu, počtu sdílených příspěvků, počtu interakcí apod. Do aplikace *ZOOMSPHERE* je možné se přihlásit pod 31denním bezplatným zkušebním účtem, přímo na webových stránkách www.zoomsphere.com.
- 3) *Dotazníkové šetření*** – v rámci dotazníkového šetření, které představuje spolu s expertními rozhovory jeden z vhodných nástrojů pro získávání povědomí o úrovni employer brandu společnosti přímo od jejich stávajících zaměstnanců (Myslivcová, 2019, str. 76), jsou

zkoumány názory a úroveň spokojenosti současných zaměstnanců se zaměstnáním, atmosférou a dalších relevantních faktorů utvářejících employer brand ve společnosti ManpowerGroup.

Otázky, jež vstupují do dotazníkového šetření jsou sestavovány tak, aby korespondovaly s aktuálním výzkumem employer brandu společnosti Randstad, jehož závěry upozorňují na současně nejdůležitější požadavky zaměstnanců směrem k zaměstnavateli. Prostřednictvím tohoto dotazníku, který je distribuován skrze interní stránky společnosti a jehož tvorba je konzultována skrze HR oddělení společnosti ManpowerGroup, je následně zkoumána spokojenost zaměstnanců v jednotlivých aspektech, které utváří celkové povědomí o employer brandu (celé znění dotazníku viz příloha č. 1). Tato data jsou následně vyhodnocována a zpracovávána pomocí nástrojů popisné statistiky. Možnosti odpovědí v dotazníku jsou v některých otázkách konstruovány tak, aby pro respondenta bylo možné označit právě jednu možnost odpovědi. V otázkách, které se následně zaměřují na hodnocení celkové spokojenosti a hodnocení spokojenosti s vybranými faktory, jež utvářejí celkovou spokojenost v zaměstnání, jsou jako možnosti odpovědí použity hodnotící škály s hodnotami od 1 do 10 (tzv. likertova škála), kde 1 znamená nejsem vůbec spokojený a 10 znamená jsem absolutně spokojený. Z těchto hodnot jsou také vypočítány celkové průměry spokojenosti, a to nejen souhrnně za všechny respondenty, ale také zvlášť, v závislosti na věku a délce pracovní zkušenosti respondentů. Průměrné hodnoty spokojenosti v těchto jednotlivých skupinách respondentů následně umožňují porovnávat, jak se liší míra spokojenosti mezi jednotlivými věkovými generacemi a také mezi zaměstnanci s různě dlouhou pracovní zkušeností ve společnosti.

Na základě vývoje dat a informací z databáze ATMOSKOP jsou prostřednictvím nástrojů komparativní analýzy porovnávány hodnocení výše uvedených společností v jednotlivých hodnotících aspektech, které databáze nabízí. Porovnání názorů a hodnocení současných a bývalých zaměstnanců v rámci těchto zvolených společností pomůže vyhodnotit, jak je employer brand společnosti ManpowerGroup vnímán ve srovnání s dalšími konkurenčními firmami na trhu. Pro vyhodnocení efektivity využití on-line HR marketingových nástrojů je použita aplikace ZOOMSPHERE. Právě informace a časové řady (např. o počtech sledujících daného profilu nebo počtu reakcí na sdílené příspěvky) vygenerované z aplikace ZOOMSPHERE pomáhají vyhodnotit intenzitu a efektivitu využití těchto on-line nástrojů – Facebook a Instagram, a to opět v rámci výše uvedených společností.

Syntéza všech výše uvedených dat následně umožňuje z určitých úhlů pohledu vyhodnotit stávající employer brand společnosti ManpowerGroup, identifikovat slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby v rámci SWOT analýzy, a na závěr formulovat vhodná praktická doporučení, pro posílení a rozvoj employer brandu této společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika společnosti ManpowerGroup

Společnost ManpowerGroup je jedním z celosvětových lídrů v oblasti poskytování inovativních personálně poradenských služeb na míru. Veškeré poskytované služby se týkají zaměstnaneckého životního cyklu a primárně slouží jako pomoc pro klienty při naplňování svých strategických cílů a zvyšování konkurenceschopnosti na trhu. Poskytování praktických řešení ze strany společnosti ManpowerGroup dokáže pokrýt veškeré zaměstnavatelské potřeby od počátku náborového procesu přes různé typy školení, hodnocení, rozvoj zaměstnanců až po outsourcing nebo agenturní zaměstnávání. Jedná se o největší společnost působící v oblasti lidských zdrojů s více než 3 900 pobočkami po celém světě. ManpowerGroup díky globálnímu pokrytí disponuje řadou zkušeností a znalostí na regionální úrovni trhu práce a dokáže tak vyhovět specifickým požadavkům více než 400 000 zákazníkům ročně. Mezi ně se řadí podniky z menších i středních odvětví, ale i nadnárodní celosvětové korporace.

V rámci České republiky ManpowerGroup každý měsíc spravuje personální i mzdovou agendu pro téměř 12 000 zaměstnanců, kterým se podařilo najít ideální pracovní pozici a nyní pracují u klientů společnosti. České pobočky společnosti v roce 2018 zaměstnávaly 329 stálých zaměstnanců (ManpowerGroup, 2018).

Poskytování personálně poradenských řešení ManpowerGroup zprostředkovává prostřednictvím svých následujících společností v rámci kterých se zaměřuje na níže zmíněné aktivity:



Obrázek 2 Struktura společnosti ManpowerGroup
Zdroj: (Manpower, 2020)

- 1. Vyhledávání a výběr zaměstnanců** – zajišťuje optimální propojení očekávání ze strany kandidáta a klienta.
- 2. Rozvoj talentů** – zahrnuje online vzdělávací semináře pro malé společnosti i nadnárodní korporace a dále také systém udržování těchto talentů.

3. **Consulting** – sladuje obchodní strategie klienta se strategií personální, zlepšuje pracovní modely, zahrnuje získávání a následný rozvoj talentů pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti společnosti na pracovním trhu.
4. **Outsourcing** – poskytuje řešení širokému spektru oborů v oblasti Talent Based Outsourcing, Borderless Talent Solutions nebo Recruitment Process Outsourcing.
5. **Řízení kariéry** – společnost dokáže reagovat na stále se proměňující tržní podmínky a dynamičnost vývoje nových obchodních příležitostí. Díky tomu je ManpowerGroup schopen pomoci se strategickým dimenzování velikostí pracovních sil tak, aby došlo k optimalizaci naplnění obchodních potřeb, minimalizování fluktuace zaměstnanců a udržení požadované produktivity.

6 Komparace employer brandingů vybraných společností

6.1 Charakteristika vybraných společností

Tato kapitola popisuje hlavní činnosti vybraných společností pro komparaci employer brandu s referenční společností ManpowerGroup, definovanou v předešlé kapitole.

6.1.1 KPMG Česká republika, s.r.o.

Jedná se o jedinou společnost v rámci této diplomové práce, která působí v zcela jiném odvětví než zbytek vybraných společností. Avšak díky ostatním společným charakteristickým rysům společnosti zmíněných níže v této kapitole nebo metodice práce byla vybrána pro komparaci employer brandingů s personálními společnostmi (stejně jako společnost ManpowerGroup splňuje atribut silné mezinárodní korporátní společnosti).

Společnost KPMG se řadí celosvětově mezi největší organizace působící v oblasti daňového a finančního poradenství. Organizace se však čím dál více rozšiřuje své pole působnosti a dokáže nabídnout poradenské služby i v právní oblasti nebo sféře transakcí, managementu a řízení rizik. Tyto služby poskytuje v České republice již 30 let stovkám společností z různých oblastí podnikání, především pak firmám působícím na finančním, nemovitostním a energetickém trhu, a to právníkům osobám v soukromém i veřejném sektoru.

KPMG v České republice zaměstnává přes 1 100 zaměstnanců a tím se z hlediska zaměstnanosti řadí mezi největší poradenské společnosti v České republice. Klientům společnost pomáhá ve zmírňování rizik podnikání, a to nejen u nás, ale i na globálním trhu. KPMG má pobočky bez mála ve 150 zemích světa, kde pro společnost pracuje více než 200 000 zaměstnanců. Díky své velikosti a kvalitě poskytovaných služeb společnost zaujímá místo v takzvané Velké čtyřce auditorů firem, kam dále spadá PricewaterhouseCoopers, Deloitte a Ernst & Young (KPMG, 2019)



Obrázek 3 Logo společnosti KPMG
Zdroj:(Directorschannels, 2020)

6.1.2 Grafton Recruitment, s.r.o.

Dalším poskytovatelem personálních služeb v mezinárodním měřítku je společnost Grafton. Zabývá se problematikou nábora zaměstnanců v organizaci, agenturního zaměstnávání, talent managementem a FDI projekty. Společnost je svou činností orientována především na výsledky a snahu stále více rozvíjet dlouhodobé vztahy, jak na stranu klientskou, tak i zákaznickou, kterými jsou zpravidla uchazeči o pracovní pozice. Na českém trhu působí již 30 let a dále také v dalších 8 zemích Evropy, kam patří Slovensko, Polsko, Maďarsko, Velká Británie, Rumunsko, Nizozemsko a Litva. Celkem v těchto zemích společnost vybudovala více než 40 poboček a pracuje zde téměř 500 zaměstnanců. Za loňský rok společnost dokázala obsadit přes 5 500 kandidátů jako takzvaný permanent placement (zaměstnanci na hlavní pracovní poměr), dále zajistila zhruba 8 000 zaměstnanců s dočasným přidělením a zpracovala před 18 000 výplatních listin. Veškeré své služby poskytuje stejně jako ostatní vybrané společnosti pro široké spektrum oblastí podnikání (Výroční zpráva, Grafton, 2019)



Obrázek 4 Logo společnosti Grafton
Zdroj: (Grafton, 2020)

Společnost Grafton (2020) pro své klienty a zákazníky dále poskytuje následující paletu služeb:

- 1. Nábor zaměstnanců na hlavní pracovní poměr** – jednou z hlavních poskytovaných služeb společnosti Grafton je specializovaný nábor stálých zaměstnanců. Pro vyhledání a oslovení specialistů v oboru s potřebným potenciálem využívají aktuální informace z trhu i odborné znalosti, aby dokázali úspěšně obsadit pracovní pozice v rámci požadavků klienta.
- 2. Dočasné přidělení zaměstnanců** – tato služba představuje v určitých případech vhodné umístění pracovníka ke klientovi na dobu určitou. Při úspěšném zvládnutí přijímacího řízení se kandidáti stávají zaměstnanci společnosti Grafton, kteří jsou dočasně přiděleni klientovi. Organizace Grafton dále spravuje veškerou administrativu spjatou s životním cyklem zaměstnance ve společnosti: podepsání, pracovní smlouvy, zpracování docházkových listů, vyplácení mezd, odvod sociálního a zdravotního pojištění. Veškerá tato administrativní zátěž tedy spadá na personální agenturu a klient se může pouze soustředit na práci se zaměstnancem.
- 3. HR služby** – do této sekce spadají veškeré činnosti, které provází zaměstnance během jeho celého působení ve společnosti. Díky těmto službám Grafton dokáže nabídnout pomoc při rozvoji personálních procesů, ale i lidského potenciálu v rámci společnosti. Všechny

následují služby jsou vždy navrhovány na míru danému klientovi a jeho potřebám. Poskytovanými HR službami jsou: asistent centrum, development centrum, Adaptace/onboarding, analýza vzdělávacích potřeb, koučink, outplacement, personální audit, popisy pracovních pozic, psychometrická diagnostika, systém hodnocení zaměstnanců, školení a tréninky a 360° zpětná vazba.

- 4. Převzetí kmenových zaměstnanců klienta** – u společnosti Grafton lze převést zaměstnance klienta k personální agentuře. Díky této službě získávají klienti a jejich pracovníci větší prostor pro výkon práce a nemusejí se zabývat administrativními záležitostmi vyplývající ze zaměstnaneckých vztahů. Nespornou výhodou personální společnosti je možnost opakovaně uzavírat pracovní smlouvu se zaměstnancem na dobu určitou.
- 5. Nábor zaměstnanců ze zahraničí** – díky dlouhodobé spolupráci společnosti Grafton s Gí Group mají pobočky ve více než 50 státech světa a dokážou tak svým klientům nabídnout kvalifikované zahraniční zaměstnance. Jedná se o flexibilní službu, který pokrývá identifikaci, oslovení a následný výběr vhodných kandidátů. Pomáhá jim při zpracování vizového procesu a veškeré pracovněprávní agendy spjatou s přijímáním zaměstnanců ze zahraničí. Dále společnost Grafton jedná s klienty ohledně dopravy zaměstnanců a podpory při jejich ubytování.
- 6. Řízené služby** – tyto služby jsou orientovány na eliminaci administrativní agendy, která bývá časově náročná při vysoko objemovém náborovém procesu. V těchto případech je outsoursovám neboli přidělen do zaměstnání ke klientovi interní pracovník nebo tým společnosti Grafton, který vypomáhá s výše zmíněnou agendou. Mezi nesporné výhody těchto služeb patří vyšší efektivita provozu, razantní snížení rizikovosti pro právní spory v nepresnostech jednání nebo také rychlá adaptace konzultantů společnosti Grafton a jejich zařazení do běžného pracovního procesu. Mezi tyto služby patří:
 - a. RPO** – Recruitment Process Outsourcing je službou poskytující přiřazení interního zaměstnance klientovi pro veškeré aktivity spojené s náborovým procesem zaměstnanců. RPO se vytváří výlučně na míru klientovým požadavkům a potřebám. Interní zaměstnanci společnosti Grafton po přidělení mimo náborové činnosti také optimalizují procesy, vytváří reporty o vzniklých nákladech a navrhují řešení vzniklých problémů.
 - b. MSP** – Managed Service Program je určen pro klienty, kteří ve svých společnostech spravují velkoobjemové náborové procesy a pro výkon této činnosti vyžadují spolupráci s třetí stranou – dodavatelem. Přiřazení konzultanti společnosti Grafton se tak stávají komunikační spojkou mezi klientem a dodavatelem, který usnadňuje průběh náborových aktivit a zvyšuje tak jejich efektivnost. Dále také interní pracovníci dohlíží na plnění povinností dodavatelů, řídí je i vzniklé náklady spojené s těmito činnostmi. Opětovně je vždy tato služba poskytována pro plné uspokojení potřeb i požadavků klienta.

c. **Interim HR** – je dočasné přidělení HR manažera pro pomoc s řízením organizačních změn či spolupráce na krátkodobých projektech. Zároveň dokážou také pomoci při rozvoji organizace, které může být jak plánované, tak i neplánované.

7. **Talent Banka** – nebo také tzn. Talent pool vytváří personální společnost proto, aby svým klientům pomáhala udržet konkurenceschopnost na trhu práce. Na tomto dynamickém trhu dokáží vyhledávat, a především si také udržet kvalifikované pracovníky. Klíčovým faktorem dnešní doby je skutečnost, že pracovníci aktivně nevyhledávají nové pracovní nabídky, ale vyčkávají, že budou osloveni se zajímavou pracovní příležitostí. Právě proto je dobré spolupracovat se společností Grafton již v předstihu, aby při vzniku potřeby nových talentů již mohla společnost nabídnout vhodné kandidáty na specifickou pracovní pozici.

8. **FDI Konzultace** – jedná se o konzultace týkající se přímých zahraničních investic. Společnost Grafton za podpory partnerských organizací pomáhá přivádět nové investiční příležitosti do Evropy pro rozvoj a posun organizací.

6.1.3 Adecco spol. s.r.o.

Personální společnost Adecco je další organizací poskytující služby v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o celosvětově rozšířenou společnost s více než 5 000 pobočkami v 60 různých zemích světa. V rámci HR oblasti poskytuje svým klientům služby jako náborový management, offboarding a outsourcing zaměstnanců, poradenství nebo rozvoj talentů. Původní sídlo společnosti je umístěno ve Švýcarsku a momentálně nabízí své služby více než 100 000 klientům. Aktivita společnosti Adecco jsou orientovány třemi směry: na jednotlivé uchazeče o zaměstnání; klienty, kteří vyhledávají tyto uchazeče a celou společnost. Uchazeči i klienti jsou vnímáni jako zákazníci a společnost Adecco hledá ta správná střetnutí mezi nimi a zaměřuje se na budování dlouhodobých vztahů mezi klienty, uchazeči a také kolegy (Výroční zpráva společnosti Adecco, 2019).

Adecco působí v České republice již od roku 1992, kdy od začátku vstupu společnosti na český trh stále zastává a udržuje nejvyšší standardy ve svém individuálním a efektivním přístupu ke všem zákazníkům. Momentálně má 20 poboček po celé České republice. Díky této rozsáhlé síti dokáže lépe reagovat na potřeby regionu lokálního charakteru a tím pádem přesněji a účinněji vykonávat nabízené služby (Adecco, 2020).



Obrázek 5 Logo společnosti Adecco
Zdroj: (Adecco, 2020)

6.2 Hodnocení z pohledu zaměstnanců

Tato kapitola vychází z veřejně dostupných údajů internetové platformy ATMOSKOP, jejíž hlavním cílem je shromažďovat relevantní informace a zpětnou vazbu o daném zaměstnavateli ze strany jeho současných a zároveň také bývalých zaměstnanců. Zaměstnanci mohou prostřednictvím této platformy hodnotit zaměstnavatele v řadě aspektů, jako je např. celkové prostředí společnosti, benefity, vztahy mezi kolegy nebo vztahy mezi nadřízenými. Tabulka 1 níže již shrnuje celkové hodnocení v jednotlivých aspektech společnostech ManpowerGroup, KPMG, Grafton a Adecco.

Jaký je zaměstnavatel

V této kategorii lze hodnotit spokojenost zaměstnance s ohledem na work-life balance v dané společnosti, dále stabilitu, budoucnost firmy a jak zaměstnanci hodnotí úroveň férového jednání ve firmě. Z hlediska work-life balance dosahuje nejvyšší úroveň spokojenosti společnost ManpowerGroup (78 %), nejméně naopak společnost Adecco (59 %). Z hlediska stability a budoucnosti firmy dosahuje nejlepšího hodnocení opět společnost ManpowerGroup (75 %), nejméně znovu společnost Adecco. Z hlediska slušného a férového jednání vévodí společnost Grafton (79 %). ManpowerGroup zde dosahuje hodnocení hodnoty 78 % a nejmenší hodnotu lze opět sledovat u společnosti Adecco (63 %). Společnost ManpowerGroup v této sekci zároveň dosáhl nejvyššího celkového průměru s hodnotou 77 %.

Jací jsou kolegové

Z hlediska spolehlivosti dosahuje v rámci sledovaných společností nejlepšího hodnocení společnost Grafton (84 %), společnost ManpowerGroup se řadí na pomyslnou třetí příčku s hodnotou 82 %. Z hlediska vzájemného porozumění následně dominuje společnost KPMG s dosaženým hodnocením 87 %, přičemž hodnocení společnosti ManpowerGroup dosahuje 84 %. Stejně tak v celkové spolupráci vévodí společnost KPMG s hodnotou 83 %, tedy o jedno procento více než referenční společnost ManpowerGroup. Nejvyššího průměru za celou sekci dosáhla taktéž společnost KPMG s hodnotou 84 %, tedy o jedno procento více než ManpowerGroup a se stejnou hodnotou se umístila společnost Grafton.

Jací jsou nadřízení

Z hlediska schopnosti pochválit dosahuje nejvyšší hodnoty spokojenosti společnost Grafton (78 %), přičemž hodnocení společnosti ManpowerGroup je nižší o dvě procenta. Ve férovosti dosahuje nejvyšší hodnoty ManpowerGroup spolu s Graftonem (81 %). Z hlediska důvěry a celkové spolupráce také dominuje společnost ManpowerGroup s hodnotami 78 %. Stejně tak dosahuje ManpowerGroup nejvyšší hodnoty celkového průměru za celou tuto sekci (79 %).

Počet odpovědí		Manpower	KPMG	Grafton	Adecco
		154	64	177	153
Jaký je zaměstnavatel	Work-life balance	78 %	64 %	73 %	59 %
	Stabilita a budoucnost firmy	75 %	73 %	74 %	61 %
	Slušné a férové jednání	78 %	69 %	79 %	63 %
	Průměr	77 %	69 %	75 %	61 %
Jakí jsou kolegové	Spolehlivost	82 %	83 %	84 %	73 %
	Vzájemné porozumění	84 %	87 %	84 %	79 %
	Celková spolupráce	82 %	83 %	82 %	76 %
	Průměr	83 %	84 %	83 %	76 %
Jakí jsou nadřízení	Schopnost pochválit	76 %	71 %	78 %	63 %
	Férovost	81 %	74 %	81 %	68 %
	Důvěra	78 %	69 %	78 %	63 %
	Celková spolupráce	78 %	72 %	77 %	65 %
	Průměr	79 %	72 %	79 %	65 %
Celkový průměr		79 %	75 %	79 %	67 %

Tabulka 1 Hodnocení firemní atmosféry z pohledu zaměstnanců společnosti – ATMOSKOP
Zdroj: ATMOSKOP, vlastní zpracování

Na základě výše uvedených skutečností a hodnot lze tedy konstatovat, že v porovnání s těmito vybranými firmami si společnost ManpowerGroup vede nadprůměrně dobře a v žádném z hodnocených aspektů neztrácí na žádného z těchto vybraných konkurenčních hráčů na trhu. Celkový průměr spokojenosti v těchto hodnocených aspektech (tedy průměr za celé tři sekce) dosahuje u společnosti ManpowerGroup hodnoty 79 %, což ji spolu se společností Grafton řadí na pomyslnou první příčku.

Platforma ATMOSKOP zároveň nabízí také hodnocení společností s ohledem na spokojenost se mzdovými podmínkami. Četnost odpovědí v jednotlivých aspektech a jejich relativní podíl na celkovém počtu odpovědí shrnuje následující tabulka 2. V možnosti odpovědi „Za moji práci mě platí velmi slušně“ dosahuje nejmenšího podílu odpovědí společnost ManpowerGroup (11 %), největšího podílu naopak dosahuje společnost KPMG (17 %). V možnosti odpovědi „Za moji práci mě platí slušně“ opět vévodí společnost KPMG s podílem odpovědí ve výši 42 %, ManpowerGroup zde dosahuje hodnoty 33 %. 35 % respondentů u společnosti ManpowerGroup zároveň tvrdí, že jejich mzdové ohodnocení by mohlo být lepší, ale nestěžují si, což je v rámci sledovaných firem také nejvyšší podíl. Celkem největší podíl respondentů u odpovědi „Jinde by mi za stejnou práci nejspíše zaplatili lépe“ lze sledovat u společnosti Adecco (18 %), ManpowerGroup zde dosahuje podílu 12 %. Obdobně je tomu také u poslední možné odpovědi „Jinde by mi za stejnou práci určitě zaplatili lépe“, kde nejvyššího podílu odpovědí dosahuje opět Adecco (14 %), u společnosti ManpowerGroup zde lze sledovat hodnotu 9 %.

Sečteme-li však podíl posledních tří jmenovaných odpovědí, které vyjadřují určitý negativní pohled respondentů na mzdové ohodnocení v dané firmě, činí tento součet respondentů u společnosti

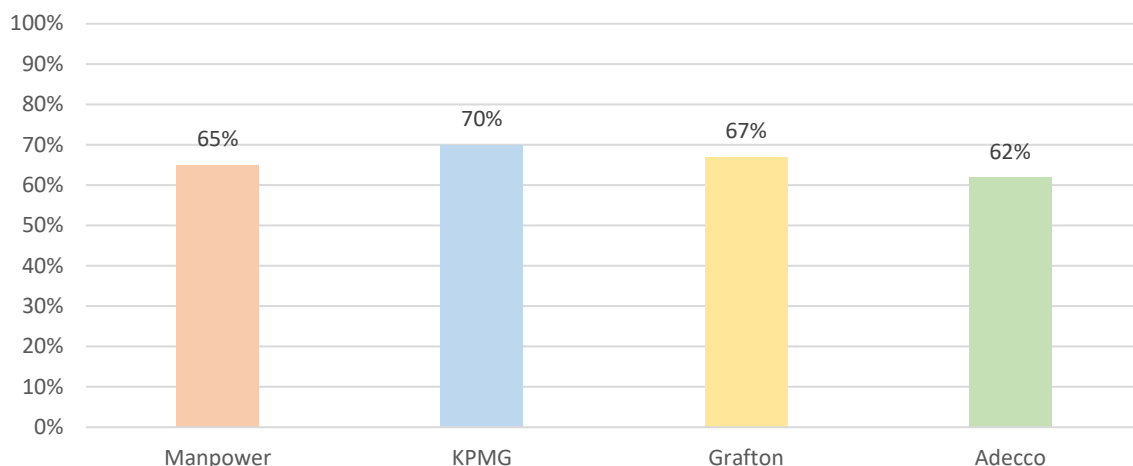
KPMG celkem 40 %, u společnosti Grafton 50 %, u společnosti ManpowerGroup celkem 56 % a ve společnosti Adecco pak 59 %. Lze proto konstatovat, že více než polovina respondentů u společnosti ManpowerGroup je nespokojená se svým mzdovým ohodnocením a ve společnostech KPMG nebo Grafton bylo dosaženo většího podílu pozitivních odpovědí.

<i>Počty odpovědí (absolutně)</i>				
	Manpower	KPMG	Grafton	Adecco
Celkový počet odpovědí	154	64	177	153
Za moji práci mě platí velmi dobře	17	11	28	20
Za moji práci mě platí slušně	51	27	62	43
Mohlo by to být lepší, ale nestěžuji si	54	14	46	42
Jinde by mi za stejnou práci nejspíše zaplatili lépe	18	6	30	27
Jinde by mi za stejnou práci určitě zaplatili lépe	14	6	11	21
<i>Podíl odpovědí (% podíl na celkovém počtu)</i>				
Za moji práci mě platí velmi dobře	11 %	17 %	16 %	13 %
Za moji práci mě platí slušně	33 %	42 %	35 %	28 %
Mohlo by to být lepší, ale nestěžuji si	35 %	22 %	27 %	27 %
Jinde by mi za stejnou práci nejspíše zaplatili lépe	12 %	9 %	17 %	18 %
Jinde by mi za stejnou práci určitě zaplatili lépe	9 %	9 %	6 %	14 %

Tabulka 2 Hodnocení výše příjmu z pohledu zaměstnanců společností – ATMOSKOP

Zdroj: ATMOSKOP, vlastní zpracování

Graf 1 níže následně ilustruje hodnotu celkové spokojenosti respondentů s danými společnostmi dle internetové platformy ATMOSKOP. Nejlepšího hodnocení dosahuje společnost KPMG s celkovým hodnocením 70 %, dále Grafton s celkovým hodnocením 67 %, pomyslná třetí příčka náleží společnosti ManpowerGroup s hodnotou 65 % a poslední místo pak společnosti Adecco s hodnotou 62 %. Na celkovém hodnocení spokojenosti ve společnosti ManpowerGroup se tedy pozitivně podílejí aspekty jako jsou work-life balance, jednání managementu s podřízenými a atmosféra mezi kolegy (viz tabulka 1), nicméně negativně pak přispívá hodnocení spokojenosti se mzdovým ohodnocením (viz tabulka 2).



Graf 1 Celková míra spokojenosti s mzdovým ohodnocením – ATMOSKOP
Zdroj: ATMOSKOP, vlastní zpracování

6.3 Využití sociálních sítí

Jak bylo definováno v teoretické části práce, sociální sítě jako právě Facebook nebo Instagram mohou hrát pro tvorbu povědomí o značce (brandu) zaměstnavatele velmi důležitou roli. Jejich vhodné, efektivní a správně zacílené využití slouží jako účinný nástroj propagace a komunikace firemních hodnot navenek. V této kapitole je proto analyzována a porovnávána intenzita využití sociálních sítí Facebook a Instagram, opět v rámci výše uvedených společností. Data pro tuto analýzu jsou čerpána z internetové platformy ZOOMSPHERE, přičemž údaje zahrnují informace o počtu příspěvků a sledujících v časovém intervalu 29.7. 2019–29.7. 2020.

6.3.1 Facebook

Tabulka 3 níže shrnuje údaje o počtu sledujících facebookových profilů analyzovaných společností. Zcela nejvyššího počtu sledujících (k 29.7. 2020) lze sledovat u společnosti ManpowerGroup, kde tento počet dosahuje 401 171, přičemž za uplynulý rok přibylo společnosti 23 344 sledujících (roční nárůst o 6 %). U facebookového profilu společnosti Grafton lze sledovat celkem 13 294 sledujících, kdy za uplynulý rok přibylo 1 074 sledujících (roční nárůst o 9 %). Počet sledujících facebookového profilu společnosti Adecco dosahuje hodnoty 7 769 a za uplynulý rok činil přírůstek sledujících 80 (nárůst o 1 %). Relativně nejnižšího počtu sledujících dosahuje společnost KPMG s hodnotou 6 673, kdy roční přírůstek činil 305 (meziroční nárůst o 5 %).

	Manpower	KPMG	Grafton	Adecco
Počet sledujících	401 171	6 673	13 294	7 769
Roční přírůstek absolutně	23 344	305	1 074	80
Roční přírůstek v %	6 %	5 %	9 %	1 %

Tabulka 3 Údaje o počtu sledujících uživatelských profilů společností – Facebook
Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

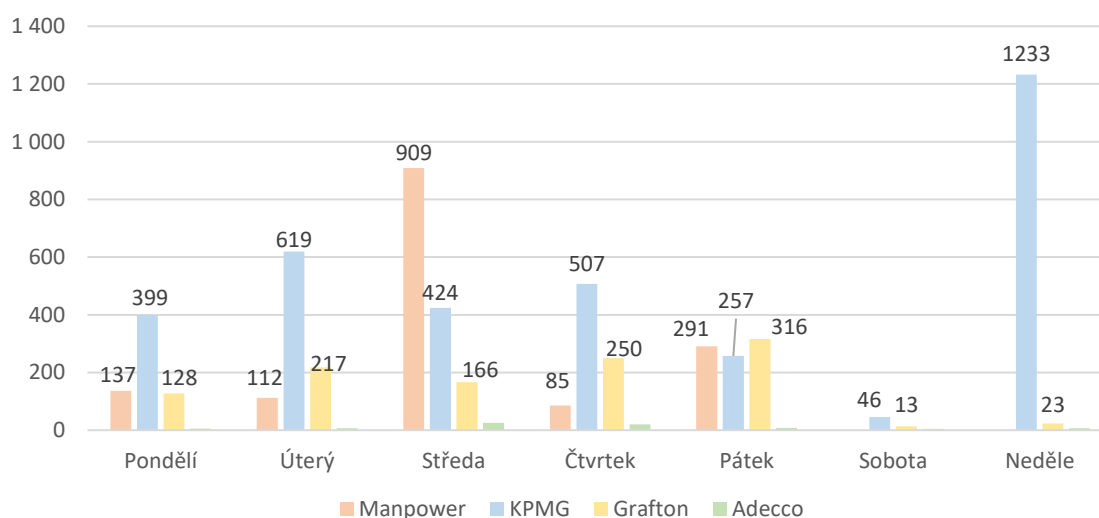
V tabulce 4 lze sledovat údaje o počtu sdílených příspěvků přes platformu Facebook a počet uživatelských reakcí na tyto příspěvky. Společnost ManpowerGroup sdílela ve sledovaném období celkem 58 příspěvků a obdržela 1 534 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 0,004). Společnost KPMG sdílela celkem 150 příspěvků a obdržela 3 485 příspěvků (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 0,522). Společnost Grafton dále ve sledovaném období sdílela celkem 143 příspěvků a obdržela 1 113 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího tedy dosahuje hodnoty 0,084). Poslední sledovaná společnost Adecco sdílela na svém facebookovém profilu ve sledovaném období celkem 60 příspěvků a obdržela 78 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 0,010).

	Manpower	KPMG	Grafton	Adecco
Počet sledujících	401 171	6 673	13 294	7 769
Počet příspěvků	58	150	143	60
Počet reakcí	1 534	3 485	1 113	78
Počet reakcí na 1 sledujícího	0,004	0,522	0,084	0,010

Tabulka 4 Údaje o počtu příspěvků a reakcí – Facebook
Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

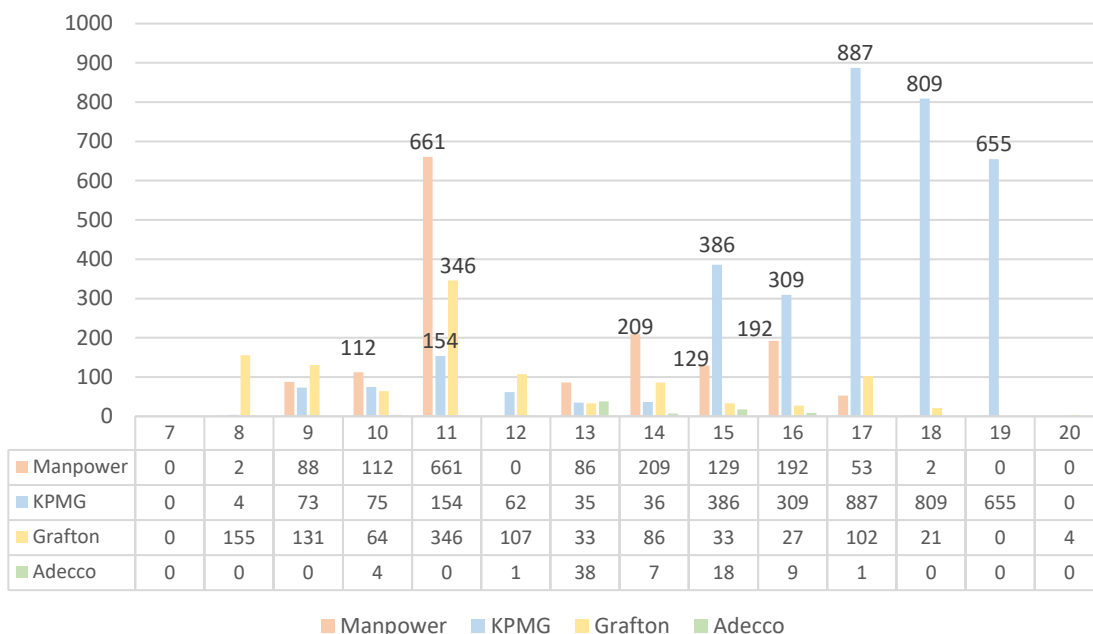
Na základě výše uvedených údajů lze proto konstatovat, že ačkoliv společnost ManpowerGroup disponuje v rámci sledovaných subjektů zcela nejvyšším počtem sledujících uživatelů svého facebookového profilu, tak počet sdílených příspěvků je spolu s ukazatelem průměrné reakce na jednoho sledujícího vůči ostatním společnostem velmi nízký.

Graf 2 ilustruje rozložení četnosti obdržených reakcí na sdílené facebookové příspěvky společností dle jednotlivých dnů v týdnu. Společnost ManpowerGroup obdržela zcela nejvíce reakcí na své příspěvky ve středu (909) a v pátek (291). Společnost KPMG, která dosahuje nejvyšší hodnoty průměrné reakce na jednoho sledujícího naopak nejvíce reakcí obdržela v neděli (1 233) a v úterý (619).



Graf 2 Četnost reakcí dle dnů v týdnu – Facebook
Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

Graf 3 následně ilustruje rozložení četnosti reakcí na sdílené facebookové příspěvky dle jednotlivých hodin během dne. Společnost Manpower obdržela nejvíce reakcí v 11 hodin (661) a ve 14 hodin (209). Společnost KPMG naopak obdržela nejvíce reakcí v pozdních odpoledních hodinách - 17 hodin (887) a 18 hodin (809).



Graf 3 Četnost reakcí dle hodin – Facebook
Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

Dle nejvyšší hodnoty počtu reakcí na jednoho sledujícího dosahuje společnost KPMG v rámci sledovaných společností nejlepšího výsledku a lze ji tedy považovat z tohoto hlediska za nejefektivnější. Pro sdílení a aktivitu na sociální síti Facebook zároveň společnost KPMG na rozdíl od ostatních společností využívá především odpolední hodiny (15-19) a zároveň je také jako jediná ze sledovaných aktivní během neděle. Právě takto zvolená strategie sdílení se proto zdá být pro efektivní sdílení příspěvků účinná (viz kapitola Praktická doporučení).

6.3.2 Instagram

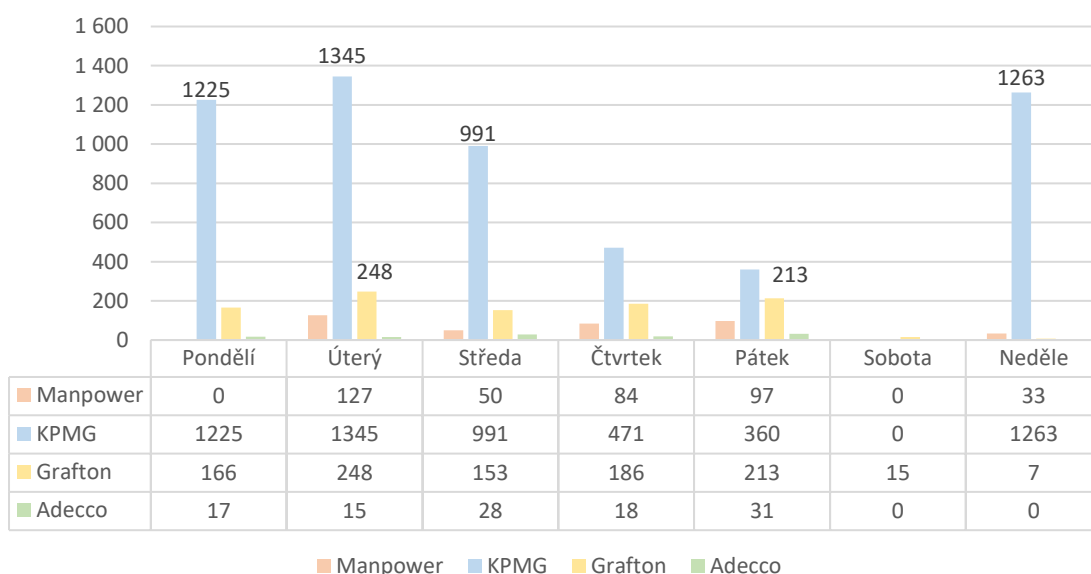
V tabulce 5 jsou shrnuty údaje o počtu sledujících a počtu obdržených reakcí na instagramových profilech analyzovaných společností. Nejvyššího počtu sledujících (k 29.7. 2020) zde dosahuje společnost KPMG (3 502). KPMG zároveň během sledovaného období sdílela 77 příspěvků, dosáhla 5 665 reakcí a průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 1,61. Společnost Manpower-Group eviduje 721 sledujících, sdílela 12 příspěvků a obdržela 391 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího tedy odpovídá hodnotě 0,54). Společnost Grafton eviduje 565 sledujících, ve sledovaném časovém intervalu sdílela 77 příspěvků a obdržela 988 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 1,75). Nejmenší počet sledujících eviduje společnost Adecco (311), která sdílela 16 příspěvků a obdržela 109 reakcí (průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího je tedy 0,35).

	Manpower	KPMG	Grafton	Adecco
Počet sledujících	721	3 502	565	311
Počet příspěvků	12	77	77	16
Počet reakcí	391	5 655	988	109
Počet reakcí na 1 sledujícího	0,54	1,61	1,75	0,35

Tabulka 5 Údaje o počtu příspěvků a reakcí – Instagram

Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

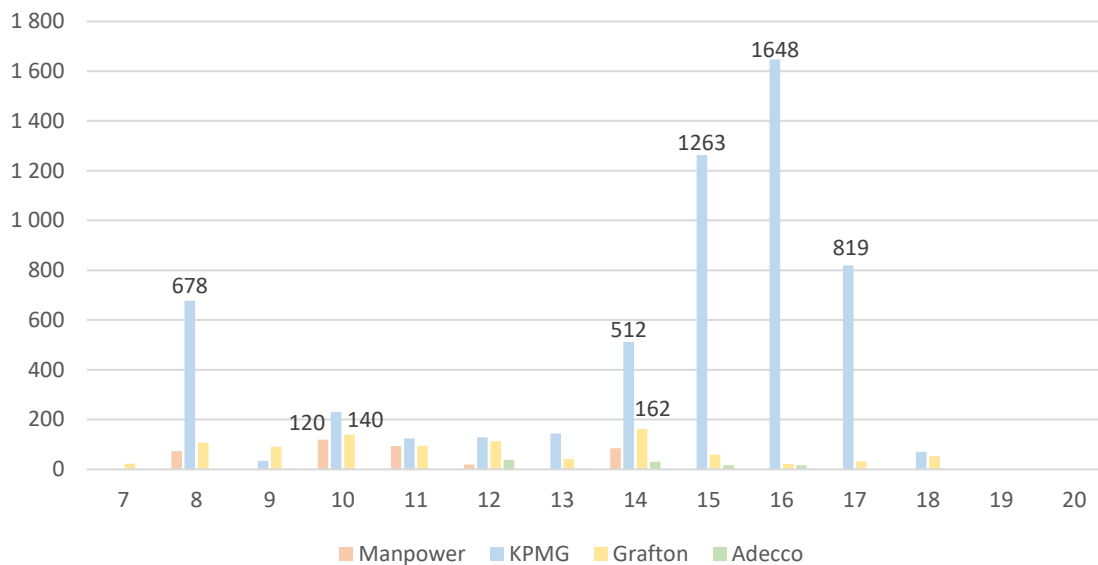
Následující graf 4 ilustruje rozložení četnosti počtu obdržených reakcí na sociální síti Instagram. Společnost KPMG obdržela největší počet reakcí během úterý (1 345), neděle (1 263) a pondělí (1 255). Společnost Grafton obdržela největší počet reakcí během úterý (248) a pátku (213). Společnost ManpowerGroup obdržela největší počet reakcí taktéž v úterý (127) a v pátek (97).



Graf 4 Četnost reakcí dle dnů v týdnu – Instagram

Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

Graf 5 níže ilustruje rozložení četnosti obdržených reakcí dle jednotlivých hodin během dne. Společnost KPMG obdržela obdobně jako v případě Facebooku také na Instagramu největší počet reakcí během odpoledních hodin. Nejvíce pak během 16 hodiny (1 648), dále během 15 hodiny (1 263) a během 17 hodiny (819). Společnost Grafton své reakce obdržela nejvíce během 14 hodiny (162) a během 10 hodiny (140).



Graf 5 Četnost reakcí dle hodin – Instagram
Zdroj: ZOOMSPHERE, vlastní zpracování

Společnosti Grafton a KPMG lze tedy pro jejich relativně vysokou hodnotu průměrného počtu reakcí na jednoho sledujícího považovat v aktivitách na sociální síti Instagram v rámci sledovaných společností za poměrně efektivní. Také v tomto případě využívá společnost KPMG pro svou aktivitu především odpolední hodiny (zejména 14-17) a velmi často je na rozdíl od ostatních společností aktivní také v neděli. I v tomto případě se tedy zdá být strategie sdílení společnosti KPMG jako účinná a lze z ní čerpat určité návrhy na zlepšení pro marketingovou strategii společnosti ManpowerGroup (viz kapitola Praktická doporučení).

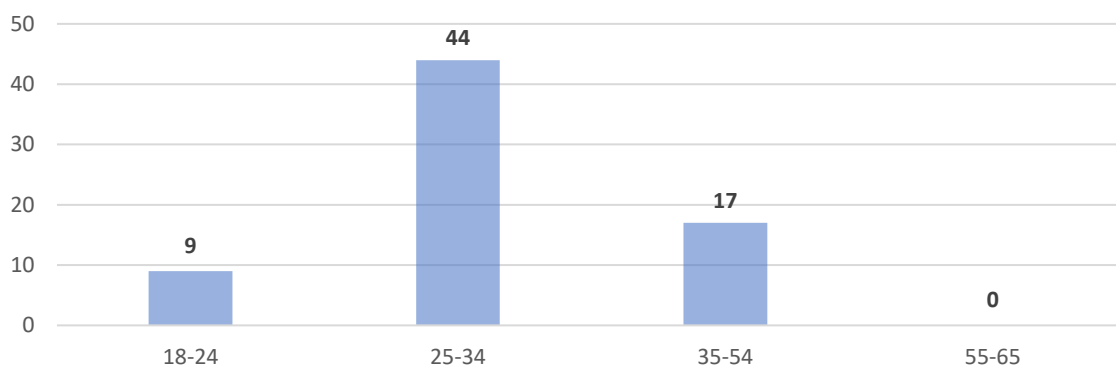
7 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

ManpowerGroup

V této kapitole jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti ManpowerGroup. Dotazník byl konstruován na základě konzultace HR manažerky společnosti a otázky částečně vycházejí z analýzy Employer Brand Research 2020 personálně-poradenské společnosti Randstad, která zkoumá právě klíčové atributy, jež utvářejí employer brand (značku) společnosti a vnímání důležitosti jednotlivých aspektů mezi zaměstnanci (shrnutí výsledků této studie je uvedeno v následující kapitole 8). Celkem se dotazník skládá z 18 otázek a celé jeho znění je uvedeno v příloze č. 1. Dotazník byl zaměstnancům společnosti ManpowerGroup distribuován skrze interní webové stránky společnosti a také prostřednictvím e-mailové komunikace. Šetření probíhalo od 20.7. do 31.7. 2020 a zúčastnilo se jej celkem 70 respondentů (přibližně 21 % stálých zaměstnanců společnosti).

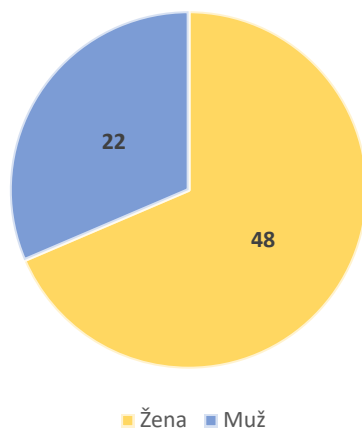
7.1 Demografické charakteristiky respondentů

V rámci dotazníku byly respondenti dotazováni na následující demografické charakteristiky: věk, pohlaví a délka pracovní zkušenosti. Především rozložení odpovědí respondentů dle věku a délky pracovní zkušenosti ve společnosti ManpowerGroup je dále analyzováno hlouběji. Nejprve tedy nahlédneme na rozložení těchto základních demografických charakteristik respondentů. Z hlediska věku se dotazníkové šetření zúčastnilo celkem 9 respondentů (13 %) ve věkové kategorii 18-24 let, 44 respondentů (63 %) ve věku 25-34 let a 17 respondentů (24 %) ve věkové kategorii 35-54 let (viz graf 6). Toto rozložení také definuje věkovou strukturu napříč celou společností. Dle interních informací společnosti je průměrný věk zaměstnance v ManpowerGroup 32 let.



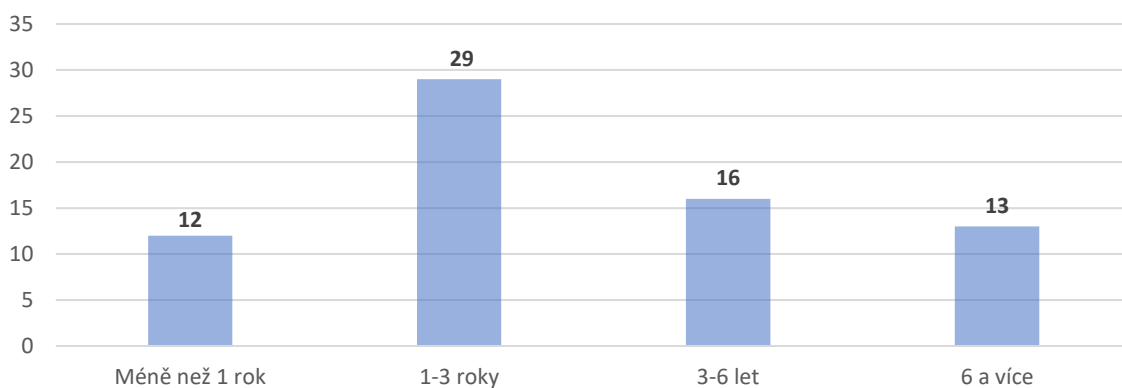
Graf 6 Věková struktura respondentů
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V následujícím grafu 7 lze sledovat rozdělení respondentů dle pohlaví. Z celkového počtu 70 respondentů je 22 mužů (31 %) a 48 žen (69 %). Dle interních informací je momentální genderové rozdělení v celé společnosti 73 % ženy a 27 % muži.



Graf 7 Rozložení respondentů dle pohlaví
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Jako další popisná charakteristika respondentů byla zvolena délka jejich pracovní zkušenosti ve společnosti ManpowerGroup. Rozdělení respondentů dle této charakteristiky ilustruje následující graf 8. Celkem 12 respondentů (17 %) u společnosti pracuje méně než 1 rok, 29 respondentů (41 %) pracuje u společnosti 1-3 roky, 16 respondentů (23 %) u společnosti pracuje 3-6 let a dalších 13 respondentů (19 %) u společnosti pracuje 6 a více let. V následující části této kapitoly jsou již vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku.



Graf 8 Rozdělení respondentů dle délky působení ve společnosti
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

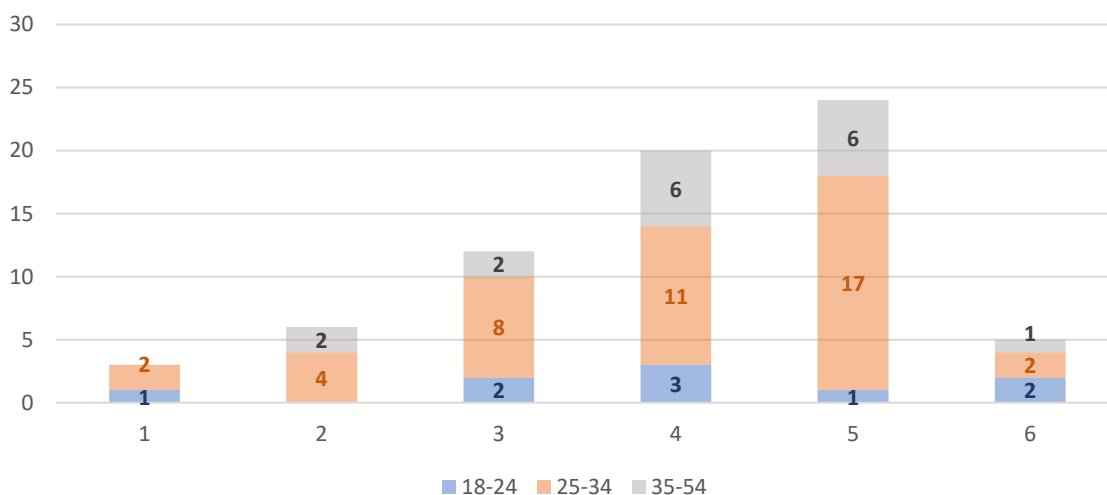
7.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázka 1: V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup?

Tato otázka se týkala situace, zda by zaměstnanec odešel ze společnosti ManpowerGroup v případě, že by mi byla nabídnuta vyšší mzda, ovšem náplň práce by zůstala na nové pracovní pozici totožná. Respondenti mohli následně vybírat pouze jednu možnost z následujících odpovědí (výčet odpovědí s přiřazenými čísly odpovídá zobrazeným odpovědím (1-6) v grafu 9 a 10):

1. Ano, mzda je pro mě prioritou.
2. Ano, ráda poznám fungování v jiné firmě.
3. Ano, už déle zvažuji odchod z ManpowerGroup.
4. Ne, jsem tu spokojený/á a mzda pro mě není největší motivací.
5. Ne, ale 30% nárůst by mě už ze židle zvedl.
6. Ne, nemám rád/a změny.

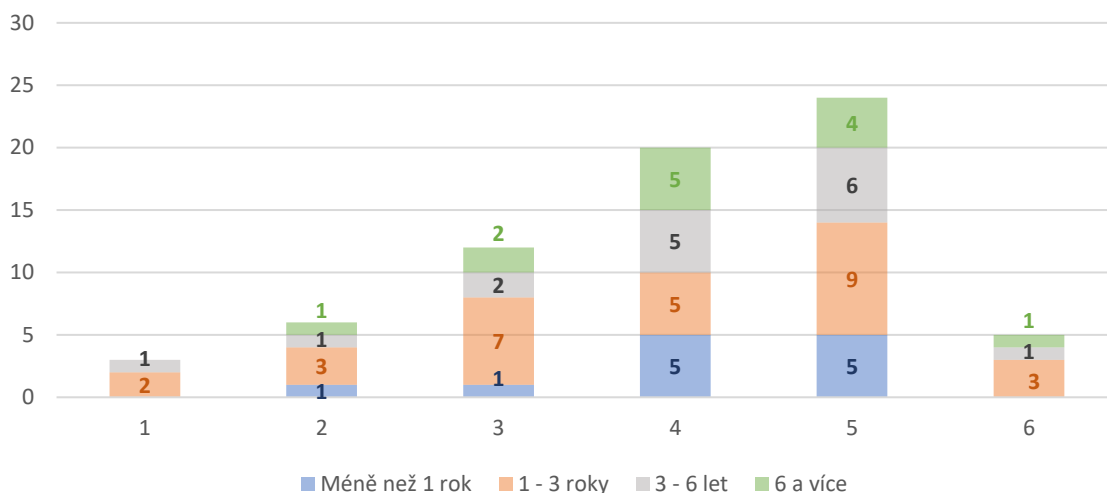
Největší počet odpovědí (24, resp. 34 %) lze sledovat u možnosti 5 (Ne, ale 30 % nárůst by mě už ze židle zvedl). 20 respondentů (resp. 29 %) uvedlo, že je s prací ve společnosti spokojená a mzda není největší motivací (odpověď 4). Pouze pro celkem 3 respondenty (resp. 4 %) je mzda prioritou a nabídku by přijali (odpověď 1). U věkových kategorií 24-34 a 35-54 lze shodně sledovat dvě nejčastější odpovědi (možnosti 4 a 5). U nejmladší věkové kategorie 18-24 lze sledovat nejvyšší počet odpovědí u možnosti 4 – tedy že mzda pro ně není největší motivací.



*Graf 9 Četnost odpovědí na otázku: V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup? – rozložení dle věku respondentů
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření*

U kategorie respondentů s délkou pracovní zkušenosti méně než jeden rok lze nejvyšší počet odpovědí sledovat u možnosti 4 a 5, což znamená, že jsou se svou pracovní pozicí spokojeni, mzda není jejich nejcitelnějším motivátorem, ale 30 % nárůst by je již donutil uvažovat o změně. U kategorie

zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 1-3 roky lze nejčastěji odpovědi sledovat u možností 5 a také možnosti 3 (již delší dobu zvažují odchod ze společnosti ManpowerGroup). V kategoriích respondentů s délkou pracovní zkušenosti 3-6 let a 6 a více let lze sledovat shodné výsledky, kdy za nejčastější odpovědi označovali možnost 4 a 5 – tedy obdobně jako kategorie zaměstnanců s délkou pracovní zkušenosti méně než 1 rok.



Graf 10 Četnost odpovědí na otázku: V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka 2: Považujete se za zaměstnance, který se snaží svým chováním přispívat ke zdravé firemní kultuře a posunu společnosti dopředu?

Respondenti byli dále tázáni na jejich názor, zda se považují za zaměstnance, kteří přispívají k rozvoji firemní kultury a posunu společnosti kupředu. Četnost odpovědí ilustruje následující graf 11, kdy celkem 67 respondentů se za takové zaměstnance považuje a pouze tři z nich odpověděli, že se za takové zaměstnance nepovažují.

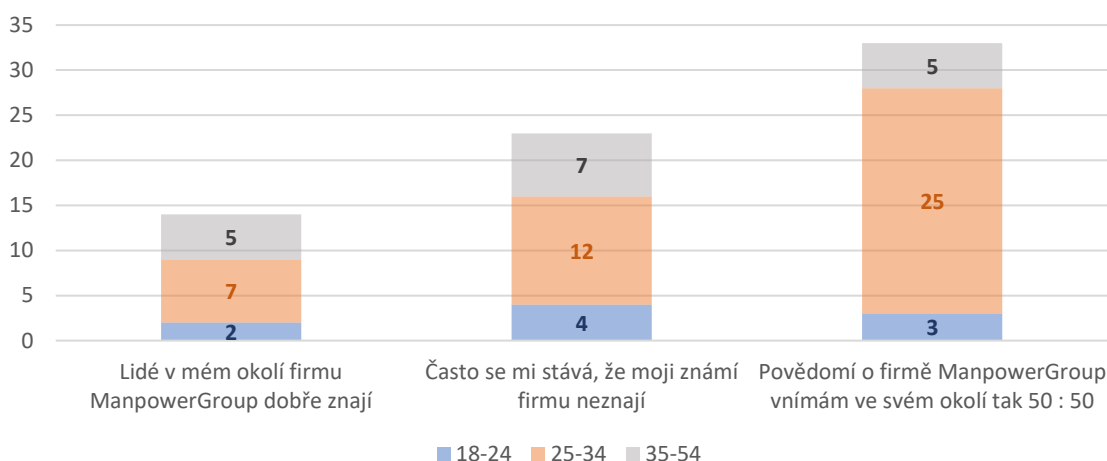


Graf 11 Četnost odpovědí na otázku: Považujete se za zaměstnance, který se snaží svým chováním přispívat ke zdravé firemní kultuře a posunu společnosti dopředu?

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka 3: Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup?

V další otázce byli respondenti tázáni ohledně vnímání společnosti ManpowerGroup v jejich okolí. Následující graf 12 ilustruje rozložení odpovědí na tuto otázku v závislosti na věku respondentů. Nejvyšší počet odpovědí lze sledovat u možnosti „Povědomí o firmě ManpowerGroup vnímám ve svém okolí 50:50“, tzn. že nepřevažuje ani pozitivní, ani negativní vnímání (celkem 31 odpovědí, resp. 47 %). Dalších 23 respondentů (33 %) uvádí, že se jim často stává, že jejich známí firmu neznají a 14 respondentů (resp. 20 %) uvádí, že lidé v jejich okolí společnost ManpowerGroup znají dobře.

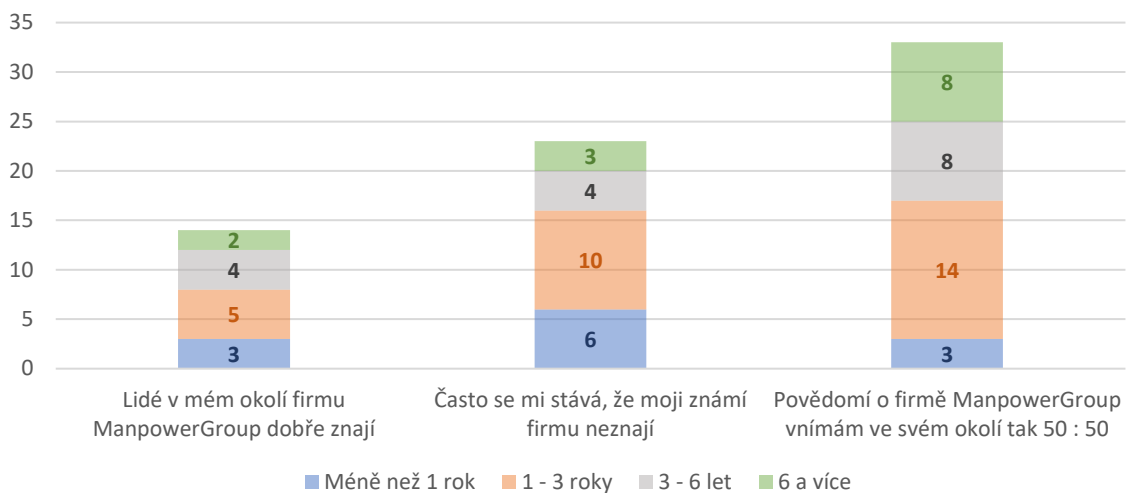


Graf 12 Četnost odpovědí na otázku: Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup? – rozložení dle věku

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z hlediska věku pak nejvíce respondentů z věkové kategorie 18-24 let odpovědělo, že jejich známí často ManpowerGroup neznají (4 odpovědi). Největší počet respondentů z kategorie 25-34 let (celkem 25) odpovědělo, že povědomí o ManpowerGroup ve svém okolí vnímají 50:50. A nejvíce respondentů z kategorie 35-54 (celkem 7) nejčastěji odpovědělo, že jejich okolí ManpowerGroup nezná.

Z hlediska délky pracovní zkušenosti největší počet respondentů s délkou pracovní zkušenosti kratší než 1 rok (celkem 6 odpovědí) uvedlo, že si jim často stává, že jejich známí společnost ManpowerGroup neznají. V kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti 1-3 roky lze za nejčastější odpověď (14 odpovědí) sledovat možnost, že povědomí o firmě ve svém okolí vnímají 50:50. V kategorii respondentů s pracovní zkušeností trvající 3-6 let je taktéž nejčastější odpovědí (celkem 8) možnost, že povědomí o firmě vnímají ve svém okolí 50:50. A stejně tomu je tak i v kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti 6 a více let (celkem 8 odpovědí).

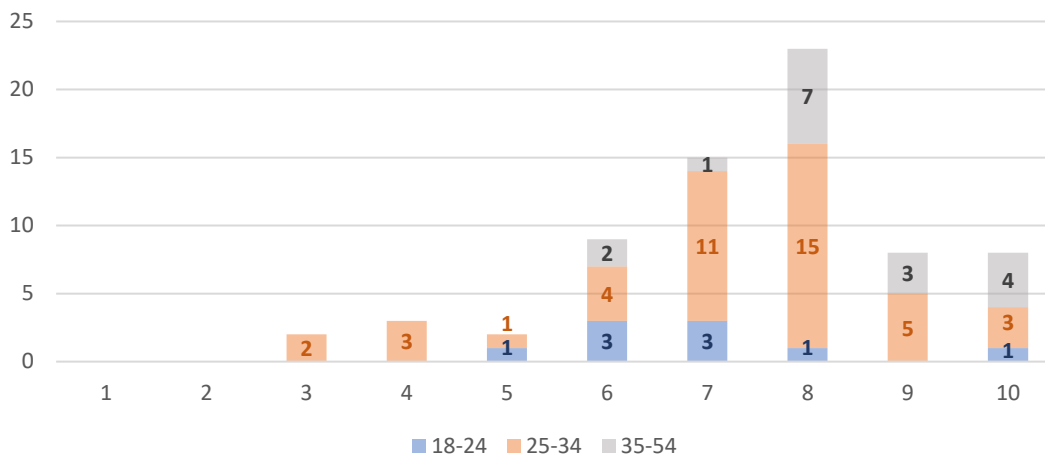


Graf 13 Četnost odpovědí na otázku: Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka 4: Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti Manpower-Group.

U této otázky měli respondenti možnost ohodnotit svou celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup, a to na hodnotící škále od 1-10 (tzv. Likertova škála), kde 1 znamená nejsem vůbec spokojený a 10 znamená jsem absolutně spokojený. Výsledky odpovědí na tuto otázku rozdělené v závislosti na věkových skupinách respondentů ilustruje následující graf 14. Největší podíl odpovědí (celkem 24, resp. 34 %) lze sledovat u hodnoty 8, druhou nejčetnější odpovědí je hodnota 7 (celkem 15 odpovědí, resp. 21,5 %) a třetí nejčetnější odpovědí je hodnota 6 (9 odpovědí, resp. 13 %). Celkem 8 respondentů svou celkovou spokojenost hodnotí nejvyšší mírou spokojenosti – hodnotou 10 (11,5 %) a stejný počet respondentů ji hodnotí číslem 9. Pouze 7 respondentů (10 %) ohodnotilo svou celkovou spokojenost na 5 a méně.

Nejčetnější odpovědí pro věkovou kategorii 18-24 let je hodnota 6 a 7 (každá po třech hlasech). Pro věkovou kategorii 25-34 let je nejčetnější odpovědí hodnota 8 (15 hlasů) a hodnota 7 (11 hlasů). Pro věkovou kategorii převažuje také nejvyšší počet odpovědí u hodnoty 8 (7 hlasů).



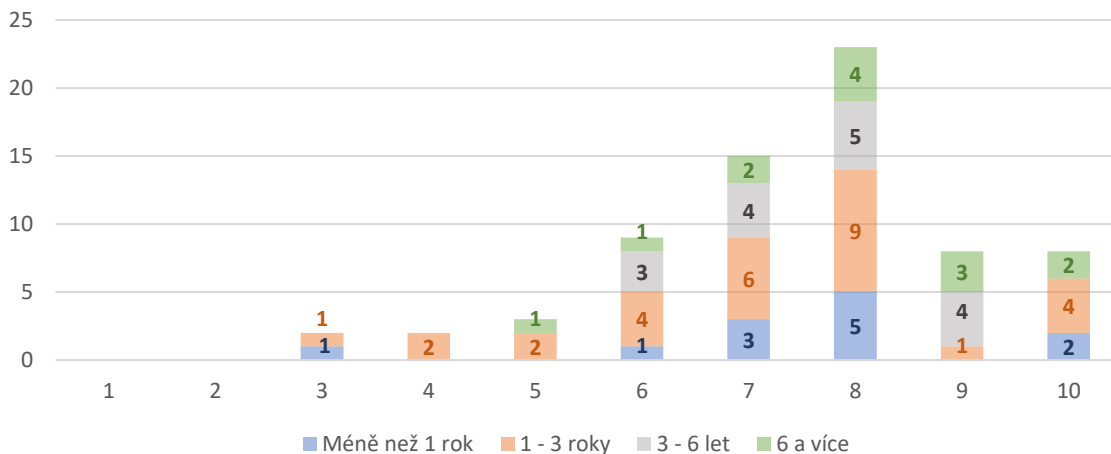
Graf 14 Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup? – rozložení dle věku
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Poměrně zajímavé je však nyní sledovat, jak se liší hodnota průměrné spokojenosti v závislosti na těchto věkových skupinách (tabulka 6). Celková hodnota spokojenosti pro všechny respondenty činí 7,47. Pro věkovou kategorii 18-24 let činí průměrná hodnota spokojenosti 6,89 (o 0,58 bodu méně vůči celkovému průměru). Pro věkovou kategorii 25-34 let činí průměrná hodnota spokojenosti 7,25 (o 0,22 bodu méně vůči celkovému průměru). Pouze u věkové kategorie 35-54 let lze sledovat průměrnou hodnotu spokojenosti ve výši 8,35, tedy o 0,88 bodu více, než činí celkový průměr.

18-24	25-34	35-54	Celkový průměr
6,89	7,25	8,35	7,47

Tabulka 6 Průměrná hodnota spokojenosti dle věkových kategorií
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V následujícím grafu 15 lze sledovat rozložení odpovědí na otázku hodnotící celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup, a to v závislosti na délce pracovní zkušenosti respondentů. V kategorii zaměstnanců s délkou pracovní zkušenosti kratší než 1 rok lze nejvyšší počet odpovědí sledovat u hodnoty 8 (celkem 5). V kategorii zaměstnanců s délkou pracovní zkušenosti 1-3 roky lze nejvyšší počet odpovědí (celkem 9) sledovat u hodnoty 8. V kategorii zaměstnanců s délkou pracovní zkušenosti 3-6 let lze nejvyšší počet odpovědí (celkem 5) sledovat také u hodnoty 8. A nakonec v kategorii zaměstnanců s délkou pracovní zkušenosti delší než 6 let lze sledovat nejvyšší počet odpovědí u hodnoty 8 (celkem 4 odpovědi).



Graf 15 Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V následující tabulce 7 jsou porovnány hodnoty průměrné spokojenosti v závislosti na délce pracovní zkušenosti respondentů. V kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti kratší než 1 rok činí průměrná hodnota spokojenosti 7,50 (tedy o 0,3 bodu nadprůměrná hodnota). V kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti 1-3 roky činí průměrná hodnota spokojenosti 7,17 (tedy o 0,3 bodu méně, než celkový průměr). V kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti 3-6 let činí průměrná hodnota spokojenosti 7,63 (o 0,16 bodu více, než celkový průměr). A nakonec v kategorii respondentů s délkou pracovní zkušenosti 6 a více let činí průměrná hodnota spokojenosti 8, což o 0,53 bodu převyšuje celkový průměr.

Méně než 1 rok	1-3 roky	3-6 let	6 a více	Celkový průměr
7,50	7,17	7,63	8,00	7,47

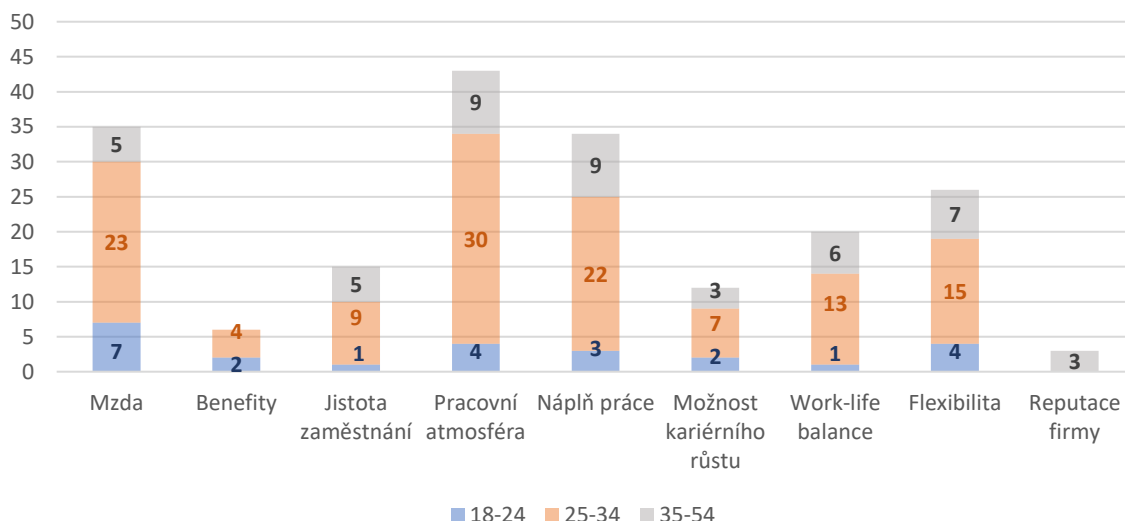
Tabulka 7 Průměrná hodnota celkové spokojenosti dle délky pracovní zkušenosti

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka 5: Který z následujících faktorů je pro Vaši spokojenost klíčový?

Respondenti měli u této otázky možnost označení minimálně jedné a maximálně až tří odpovědí, tedy vybrat, které z uvedených faktorů jsou pro jejich spokojenost v zaměstnání klíčové. Celkem bylo u této otázky nasbíráno 194 odpovědí (z maximálně 210 možných, kdy každý ze 70 respondentů mohl označit maximálně 3 odpovědi).

Následující graf 16 ilustruje rozložení odpovědí dle věku respondentů. Celkově za nejčastější odpověď respondenti označili pracovní atmosféru (celkem 43 odpovědí, resp. 22 %), dále mzdu (35 odpovědí, resp. 18 %), náplň práce (34 odpovědí, resp. 18 %) a flexibilitu (26 odpovědí, resp. 13 %). Nejméně odpovědí lze naopak sledovat u možnosti reputace firmy (3 odpovědi, resp. 1,5 %), benefitů (6 odpovědí, resp. 3 %) a možnost kariérního růstu (12 odpovědí, resp. 6 %).



Graf 16 Četnost odpovědí dle jednotlivých klíčových faktorů spokojenosti – rozložení dle věku respondentů

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

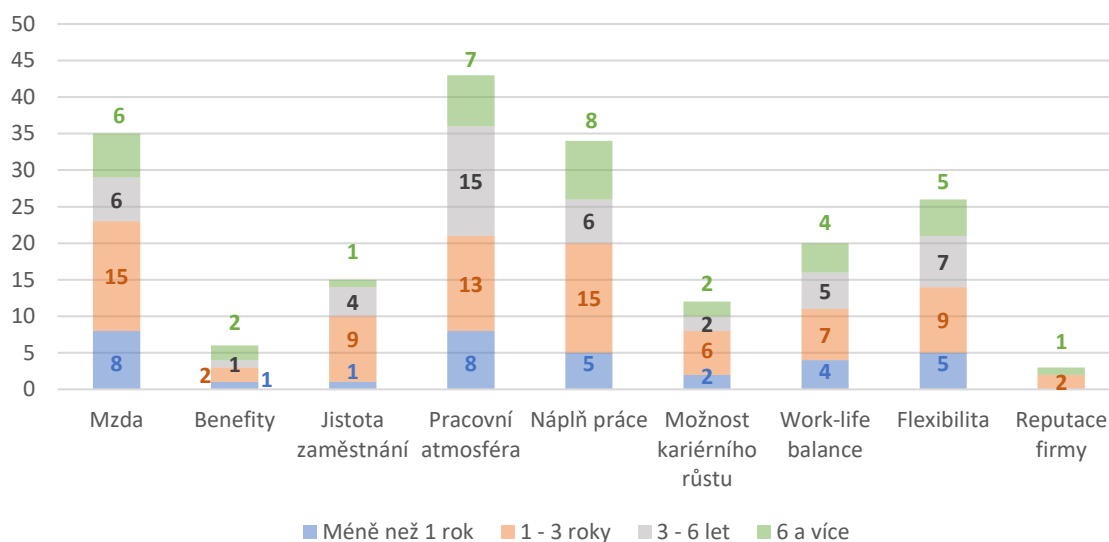
Z hlediska rozložení odpovědí dle věku lze konstatovat následující skutečnosti:

- **18-24 let** – Pro respondenty v této kategorii je zcela nejdůležitější mzda (7 odpovědí), dále flexibilita (4 odpovědi) a pracovní atmosféra (4 odpovědi). Nejméně je pro tuto kategorii důležitá jistota zaměstnání a work-life balance.
- **25-34 let** – Pro respondenty v této kategorii je nejdůležitější pracovní atmosféra (30 odpovědí), dále mzda (23 odpovědí) a náplň práce (22 odpovědí). Naopak nejméně důležitá je reputace a společnosti a benefity.
- **35-54 let** – Pro respondenty v této věkové kategorii je nejdůležitější pracovní atmosféra (9 odpovědí), náplň práce (9 odpovědí) a flexibilita (7 odpovědí). Naopak nejméně důležitá jsou pro tyto respondenty benefity a reputace firmy (nutno však podotknout, že pouze tato nejstarší sledovaná kategorie v možnosti odpovědi „reputace firmy“ eviduje alespoň jednu 1 odpověď).

Z hlediska rozložení odpovědí dle délky pracovní zkušenosti ve společnosti ManpowerGroup lze konstatovat následující skutečnosti:

- **Méně než 1 rok** – pro respondenty s nejkratší pracovní zkušeností je nejdůležitější mzda (8 odpovědí) a pracovní atmosféra (8 odpovědí).
- **1-3 roky** – pro tuto skupinu respondentů je nejdůležitější mzda (15 odpovědí), náplň práce (15 odpovědí) a pracovní atmosféra (13 odpovědí).
- **3-6 let** – v této kategorii je dle dotazníku nejdůležitějším faktorem pracovní atmosféra (15 odpovědí) a flexibilita (7 odpovědí).

- **6 a více** – v této poslední kategorii je nejdůležitějším faktorem náplň práce (8 odpovědí) a pracovní atmosféra (7 odpovědí).

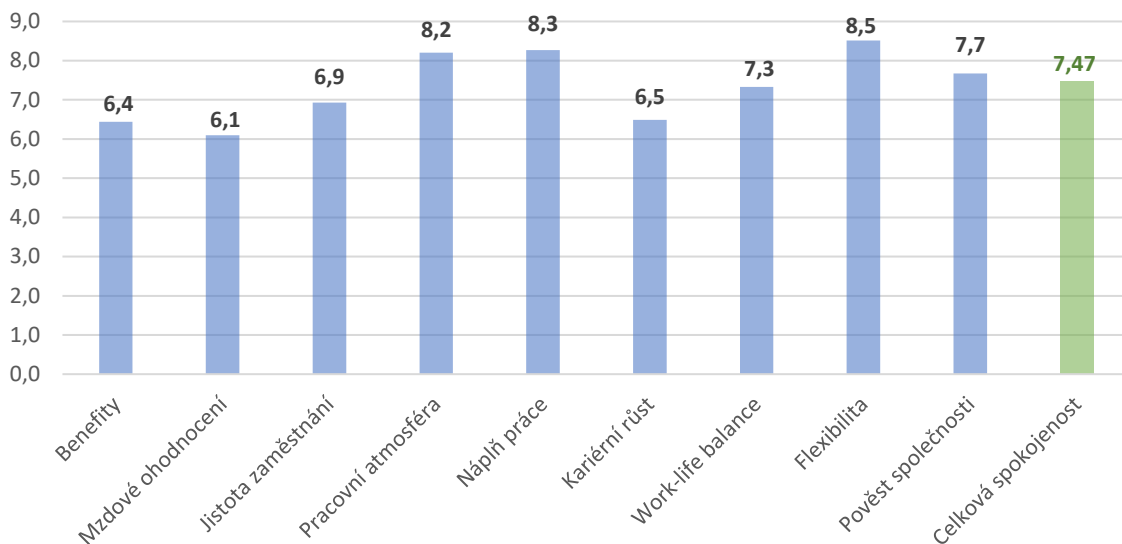


Graf 17 Četnost odpovědí dle jednotlivých klíčových faktorů spokojenosti – rozložení dle délky pracovní zkušenosti
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Otázka 6: Ohodnoťte Vaši spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup (na základě následujících faktorů).

V této otázce respondenti hodnotí svou míru spokojenosti v jednotlivých vybraných aspektech, které utvářejí jejich celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup – tedy benefity, mzdové ohodnocení, jistota zaměstnání, pracovní atmosféra, náplň práce, kariérní růst, work-life balance, flexibilita a pověst společnosti. Každý z uvedených faktorů je opět hodnocen na hodnotící škále od 1 do 10, kde 1 znamená „nejsem vůbec spokojený“ a 10 znamená „jsem naprosto spokojený.“

Graf 18 níže ilustruje průměrnou hodnotu spokojenosti u jednotlivých faktorů. Pro porovnání je zde uvedena také průměrná celková spokojenost vyplývající z výsledků předešlé otázky. Největší průměrnou hodnotu spokojenosti lze sledovat u flexibility (8,5), dále u náplně práce (8,3) nebo pracovní atmosféry (8,2). Naopak nejmenší průměrnou hodnotu spokojenosti lze sledovat u mzdového ohodnocení (6,1), dále benefitů (6,4), kariérního růstu (6,5) a jistoty zaměstnání (6,9).



Graf 18 Průměrná hodnota spokojenosti v jednotlivých kategoriích

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V tabulce 8 níže jsou uvedeny průměrné hodnoty spokojenosti v jednotlivých faktorech, v závislosti na věku respondentů:

- 18-24 let** – v této věkové kategorii lze sledovat nejvíce podprůměrné hodnoty u spokojenosti s náplní práce (o 1,71 bodu méně vůči průměru), možnosti kariérního růstu (o 0,93 bodu méně vůči průměru), work-life balance (o 1,11 bodu méně vůči průměru) a pověsti společnosti (o 0,56 bodu méně vůči průměru). Naopak nadprůměrnou spokojenost lze sledovat u jistoty zaměstnání (o 0,96 bodu více vůči průměru) a flexibility (o 0,49 bodu více vůči průměru).
- 25-34 let** – v této věkové kategorii lze sledovat nejvíce podprůměrné hodnoty u mzdového ohodnocení (o 0,22 bodu méně vůči průměru), jistoty zaměstnání (o 0,29 bodu méně vůči průměru), možnosti kariérního růstu (o 0,22 bodu méně vůči průměru) a flexibility (o 0,24 bodu méně vůči průměru). Ani jeden z faktorů zde není hodnocen nadprůměrně, nicméně řada z nich se od průměrné hodnoty liší jen relativně velmi málo.
- 35-54 let** – v této věkové kategorii lze u všech faktorů sledovat nadprůměrné hodnoty spokojenosti. Nejvyšší nadprůměrné hodnoty lze sledovat u pověsti společnosti (o 1,15 bodu více vůči průměru, náplně práce (o 1,14 bodu více vůči průměru), možnosti kariérního růstu (o 1,04 bodu více vůči průměru) a work-life balance (o 0,91 bodu více vůči průměru).

	18-24	25-34	35-54	Celkový průměr
Benefity	6,22	6,27	7,00	6,44
Mzdové ohodnocení	5,77	5,88	6,82	6,1
Jistota zaměstnání	7,89	6,64	7,18	6,93
Pracovní atmosféra	8,11	8,18	8,29	8,2
Náplň práce	6,56	8,18	9,41	8,27
Možnost kariérního růstu	5,56	6,27	7,53	6,49
Work-life balance	6,22	7,20	8,24	7,33
Flexibilita	9,00	8,27	8,88	8,51
Pověst společnosti	7,11	7,34	8,82	7,67

Tabulka 8 Průměrné hodnoty spokojenosti dle věku
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 9 následně shrnuje hodnoty průměrné spokojenosti u jednotlivých faktorů, v závislosti na délce pracovní zkušenosti respondentů:

- **Méně než 1 rok** – v této kategorii zaměstnanců lze nejvíce podprůměrné hodnoty spokojenosti sledovat u jistoty zaměstnání (o 0,6 bodu méně vůči průměru), benefitů (o 0,19 bodu méně vůči průměru) a mzdového ohodnocení (o 0,19 bodu méně vůči průměru). Naopak nejvyšší nadprůměrné hodnoty lze sledovat u work-life balance (o 1 bod více vůči průměru) nebo pracovní atmosféry (o 0,72 bodu více vůči průměru).
- **1-3 roky** – v této kategorii zaměstnanců lze nejvíce podprůměrné hodnoty spokojenosti sledovat u možnosti kariérního růstu (o 0,73 bodu méně vůči průměru) a jistoty zaměstnání (o 0,62 bodu méně vůči průměru), nebo také mzdového ohodnocení (o 0,59 bodu méně vůči průměru). Také u všech ostatních faktorů lze sledovat podprůměrné hodnoty, nicméně řada z nich se liší jen o relativně velmi malý bodový rozdíl.
- **3-6 let** – v této kategorii zaměstnanců lze nejvíce podprůměrné hodnoty spokojenosti sledovat u work-life balance (o 0,2 bodu méně vůči průměru) a mzdového ohodnocení (o 0,17 bodu méně vůči průměru). Naopak nejvyšší nadprůměrné hodnoty lze sledovat u benefitů (o 0,37 bodu více vůči průměru) a náplně práce (o 0,23 bodu více vůči průměru).
- **6 a více** – v této kategorii zaměstnanců lze nejvíce podprůměrné hodnoty spokojenosti sledovat u pracovní atmosféry (o 0,58 bodu méně vůči průměru) a work-life balance (o 0,33 bodu méně vůči průměru). Naopak nejvyšší nadprůměrné hodnoty lze sledovat u jistoty zaměstnání (o 1,76 bodu více vůči průměru) a možnosti kariérního růstu (o 1,31 bodu více vůči průměru).

	Méně než 1 rok	1-3 roky	3-6 let	6 a více	Celkový průměr
Benefity	6,25	6,10	6,81	6,92	6,44
Mzdové ohodnocení	5,91	5,51	5,93	7,46	6,10
Jistota zaměstnání	6,33	6,31	7,06	8,69	6,93
Pracovní atmosféra	8,92	8,07	8,38	7,62	8,20
Náplň práce	8,33	7,90	8,50	8,77	8,27
Možnost kariérního růstu	6,42	5,76	6,75	7,85	6,49
Work-life balance	8,33	7,17	7,13	7,00	7,33
Flexibilita	8,67	8,45	8,50	8,54	8,51
Pověst společnosti	7,58	7,52	7,75	8,00	7,67

Tabulka 9 Průměrné hodnoty spokojenosti dle délky pracovní zkušenosti

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

7.3 Dílčí shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Pro lepší přehlednost jsou v této podkapitole shrnuty klíčová zjištění a výsledky, které plynou z provedeného dotazníkového šetření. Zároveň jsou rozděleny dle věkových kategorií a dle délky pracovní zkušenosti:

Věk 18-24 let

- 44 % respondentů v této věkové kategorii uvedlo, že jejich okolí často společnost ManpowerGroup vůbec nezná.
- Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup je u zaměstnanců této věkové kategorie v porovnání s ostatními podprůměrná.
- Pro respondenty v této věkové kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání mzda, pracovní atmosféra a náplň práce.
- Podprůměrně spokojení jsou se svou náplní práce, work-life balance a možnostmi kariérního růstu.
- Nadprůměrně spokojení jsou naopak s jistotou zaměstnání a flexibilitou.

Věk 25-34 let

- Téměř 39 % respondentů v této věkové kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a 25 % by tuto nabídku odmítlo, protože jsou ve společnosti ManpowerGroup spokojení.
- 57 % respondentů v této věkové kategorii uvedlo, že jejich okolí vnímá značku zaměstnavatele ManpowerGroup neutrálně.
- Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup u zaměstnanců této věkové kategorie odpovídá celkovému průměru.

- Pro respondenty v této věkové kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání náplň práce, mzda a pracovní atmosféra.
- Podprůměrně spokojeni jsou s jistotou zaměstnání, flexibilitou, mzdovým ohodnocením a možnostmi jejich kariérního růstu. Žádný z dotazovaných faktorů přitom nevykazoval nadprůměrné hodnoty spokojenosti.

Věk 35-54 let

- 41 % respondentů v této věkové kategorii uvedlo, že jejich okolí často společnost ManpowerGroup vůbec nezná.
- 35 % respondentů v této věkové kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a dalších 35 % by tuto nabídku odmítlo, protože jsou ve společnosti ManpowerGroup spokojeni.
- Spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup je u zaměstnanců této věkové kategorie v porovnání s ostatními nadprůměrná.
- Pro respondenty ve této věkové kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání pracovní atmosféra, náplň práce a flexibilita.
- Nadprůměrně spokojeni jsou s pověstí společnosti, náplní práce a možnostmi kariérního růstu. Ani jeden z dotazovaných faktorů přitom nevykazuje podprůměrné hodnoty spokojenosti.

Pracovní zkušenost méně než jeden rok

- Téměř 42 % respondentů v této kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a dalších 42 % by tuto nabídku odmítlo, protože jsou ve společnosti ManpowerGroup spokojeni.
- Spokojenost se zaměstnáním respondentů s nejkratší pracovní zkušeností koresponduje s hodnotou průměrné spokojenosti.
- Pro respondenty v této kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání mzda a pracovní atmosféra.
- Podprůměrně spokojeni jsou s jistotou zaměstnání, benefity a mzdou. Naopak nadprůměrně spokojeni jsou s pracovní atmosférou.

Pracovní zkušenost 1-3 roky

- 31 % respondentů v této kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a dalších 24 % již delší dobu zvažuje odchod ze společnosti ManpowerGroup.
- Spokojenost se zaměstnáním respondentů v této kategorii je v porovnání s ostatními kategoriemi podprůměrná.
- Pro respondenty v této kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání mzda, náplň práce a pracovní atmosféra.

- Podprůměrně spokojeni jsou s kariérním růstem, jistotou zaměstnání a mzdou. Žádný z dotazovaných faktorů přitom nevykazoval nadprůměrné hodnoty spokojenosti.

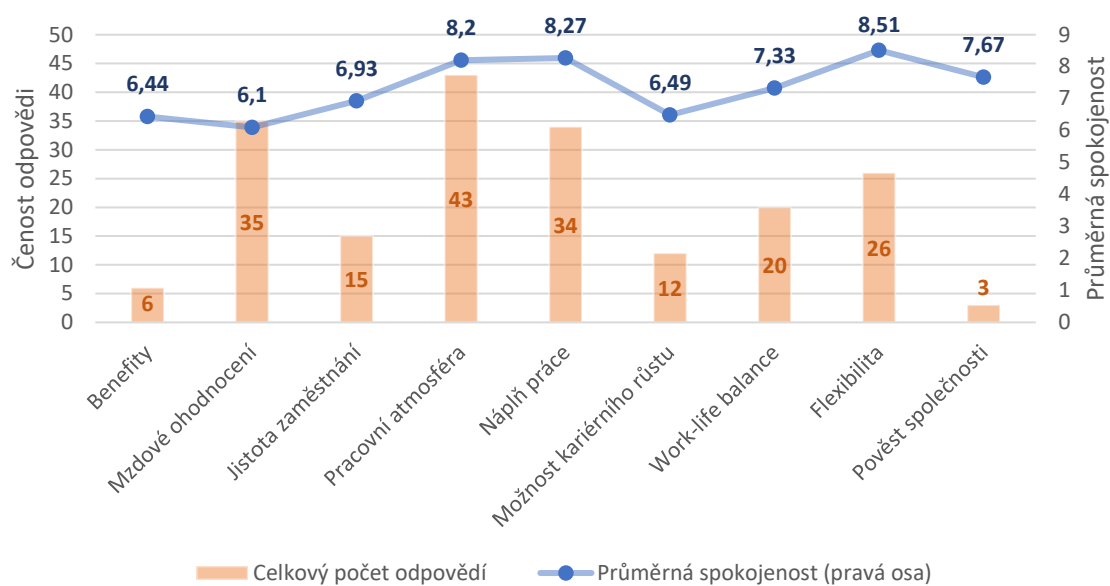
Pracovní zkušenost 3-6 let

- 37,5 % respondentů v této kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a dalších 31 % by tuto nabídku odmítlo, protože jsou ve společnosti ManpowerGroup spokojeni.
- Spokojenost se zaměstnáním respondentů v této kategorii je v porovnání s ostatními kategoriemi mírně nadprůměrná.
- Pro respondenty v této kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání pracovní atmosféra a flexibilita.
- Podprůměrně spokojeni jsou s work-life balance a mzdovým ohodnocením. Naopak nadprůměrně spokojeni jsou s benefity a náplní práce.

Pracovní zkušenost 6 a více let

- 30 % respondentů v této kategorii by zvážilo změnu zaměstnání v případě, že by jim byla nabídnuta o 30 % vyšší mzda a dalších 38 % by tuto nabídku odmítlo, protože jsou ve společnosti ManpowerGroup spokojeni.
- Spokojenost se zaměstnáním respondentů v této kategorii je v porovnání s ostatními kategoriemi nadprůměrná.
- Pro respondenty v této kategorii jsou nejdůležitějšími faktory spokojenosti v zaměstnání náplň práce a pracovní atmosféra.
- Podprůměrně spokojeni jsou s work-life balance a pracovní atmosférou. Naopak nadprůměrně spokojeni jsou s jistotou zaměstnání a možnostmi kariérního růstu.

Graf 19 níže porovnává celkovou četnost odpovědí u jednotlivých faktorů (resp. vyjádření jejich důležitosti, viz otázka č. 5: Který z následujících faktorů je pro Vaši spokojenost klíčový?) spolu s průměrnou spokojeností dle jednotlivých faktorů (viz otázka č. 6: Ohodnoťte Vaši spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup na základě následujících faktorů, na stupnici od 1 do 10). Tento graf tedy umožňuje porovnat, zda faktory, které jsou pro zaměstnance relativně důležité, vykazují také odpovídající míru průměrné spokojenosti. Nejvyšší četnost odpovědí lze sledovat u faktorů pracovní atmosféra (43 odpovědí), mzda (35 odpovědí), náplň práce (34 odpovědí), flexibilita (26 odpovědí) a work-life balance (20 odpovědí). U pracovní atmosféry, náplně práce a flexibility lze zároveň sledovat v porovnání s ostatními hodnotami nejvyšší míry průměrné spokojenosti. Naopak u mzdy lze pozorovat průměrnou spokojenost zcela nejnižší. Poměrně nízkou hodnotu průměrné spokojenosti lze sledovat také u work-life balance, který zaměstnanci vzhledem k poměrně vysoké četnosti odpovědí považují také za důležitý.

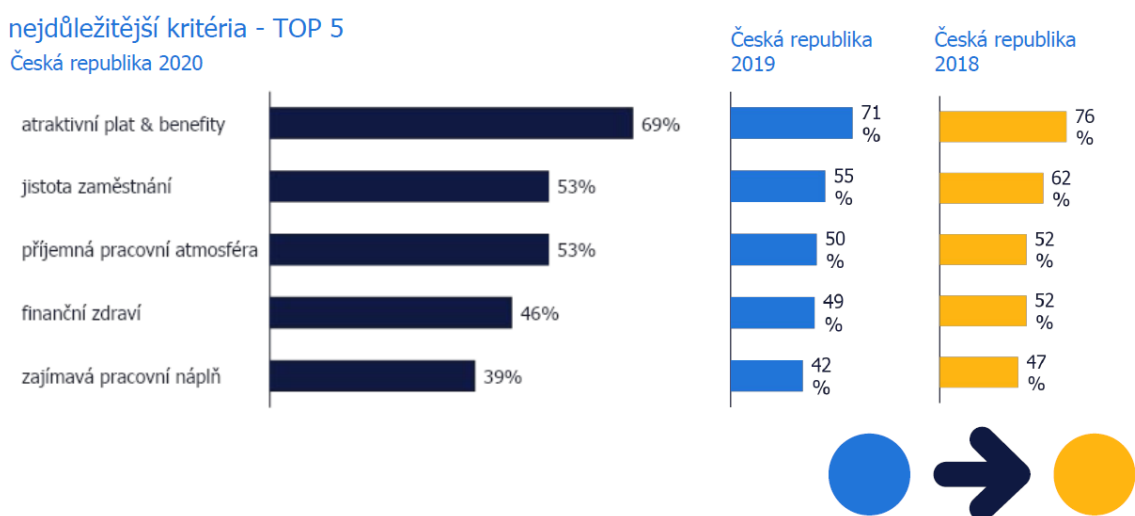


Graf 19 Porovnání důležitosti a průměrné spokojenosti jednotlivých faktorů
 Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

8 Case study: Employer Brand Research 2020

Tato kapitola se věnuje hodnocení brandu z pohledu zaměstnanců v celé České republice. Výsledky jsou interpretovány dle veřejně dostupné případové studie personálně-poradenské společnosti Randstad. Tento průzkum je zaměřen na preferované faktory zaměstnanců ovlivňující jejich spokojenost v zaměstnání, vývoj těchto ukazatelů v čase (2018, 2019, 2020) a rozdělení preferencí dle věkových skupin.

Následující obrázek 5 ukazuje pět nejdůležitějších kritérií pro zaměstnance, které upřednostňují při výběru zaměstnavatele a také pohyb preferencí v průběhu času. Dle výsledků je stále od roku 2018 do 2020 pro zaměstnance stěžejní atraktivní výše finančního ohodnocení a benefitní složka, a to i přes propad hodnot (2018–2020) o 7 %. Důležitost jistoty zaměstnání od roku 2018 zaznamenává do současné doby (2020) pokles o 9 %, avšak i nadále spolu s příjemnou pracovní atmosférou se dělí o druhé a třetí místo preferenčního žebříčku s 53 %. Ta však v porovnání s rokem 2018 v roce 2020 se zvýšila o 1 %. Předposlední pozici zaujímá finanční zdraví společnosti, kde lze sledovat propad důležitosti oproti roku 2018 do 2020 o 6 %. Na pátém místě je zajímavost pracovní náplně, která v roce 2020 zastává hodnotu 39 % a v porovnání s rokem 2019 poklesla o 3 % a oproti roku 2018 o 8 %.



Obrázek 6 Zaměstnanecké preference v České republice 2020
Zdroj: (Randstad, 2020)

Případová studie dále zpracovává vývojové řady preferencí i u ostatních kritérií. Zajímavý vývoj zastupuje důležitost lokality zaměstnání, kdy v roce 2018 tento faktor lehce přesahoval hranici 20 % a nyní (2020) dosahuje hodnoty téměř 40 %. Dalším razantním zvýšením hodnot se ukazuje být kritérium flexibility, kdy v roce 2018 představoval zhruba 15 % a v roce 2020 je to již téměř 35 %. Oproti tomu lehký propad zaznamenává faktor kariérního růstu. Ten v roce 2018 přesahoval 40 %,

v roce 2019 a v roce 2020 byl již mírně pod touho hodnotou. Poměrně stabilní vývoj představuje faktor work-life balance, který v roce 2018 dosahoval téměř 35 % a v současnosti (2020) lehce přesahuje tuto hodnotu. Lehký propad ve sledovaném časovém období lze pozorovat u kritéria pověsti společnosti, kdy v roce 2018 mírně přesahovala 20 % a nyní (2020) se pohybuje přesně na této hodnotě.

Co zaměstnanci chtějí dle generačního profilu:

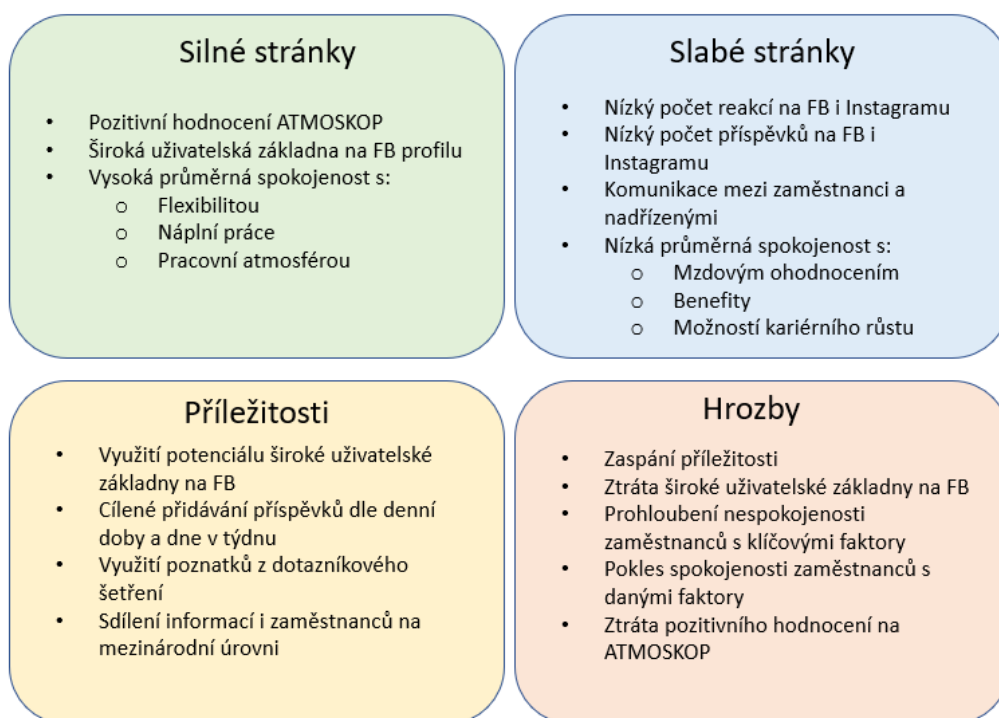
- 1. Generace Z (18-24)** – o kvalitní školení projevuje zájem 18 % lidí patřící do této generace. Spatřují tak mnohem větší důležitost tohoto faktoru než ostatní generace. 14 % mileniálové, 9 % generace X a 6 % z generace Boomers.
- 2. Mileniálové (25-34)** – nejvíce upřednostňují jistotu práce s 59 %. Zástupci generace Z (41 %) a Mileniálů (52 %).
- 3. Generace X (35-54)** – 43 % této generace touží po kariérním růstu. Dle výsledků se generace X (31 %) a Boomers (24 %) o toto kritérium zajímá méně.
- 4. Boomers (55-64)** - tato generace považuje za velmi důležité lokalitu pracoviště, a o v 46 %. To však platí méně u generace X (39 %), Mileniálů (37 %) a nejméně u generace Z (35 %).

9 SWOT analýza současného stavu

V této kapitole jsou shrnuty informace z předešlé kapitoly 6 - Komparace employer branding vybraných společností a kapitoly 7 - Dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ManpowerGroup pomocí využití analýzy SWOT. Dle Valentina (2001, str.54) se jedná analytickou techniku zhodnocující faktory, které ovlivňují postavení společnosti na trhu. Cílem této analýzy je vydefinovat klíčové rizikové faktory a zamezit nebo upozornit na případné nedostatky fungování společnosti, a zároveň navrhnout případná opatření proti nim. Dále také slouží pro upozornění na kladné stránky a podpoření jejich funkčnosti, spolu s využitím nabízených příležitostí. SWOT analýza zahrnuje jak vnitřní (interní), tak i vnější (externí) faktory ovlivňující organizaci a její okolí. Valentin (2001, str. 54) vymezuje čtyři základní směry této analýzy:

- **S – Strengths** – neboli silné stránky společnosti, kdy se jedná o vymezení pozitivních vnitřních faktorů organizace.
- **W – Weaknesses** – slabé stránky, které definují negativní vnitřní faktory společnosti
- **O – Opportunities** – příležitosti, které by měla společnost využít nebo již využívá na poli vnějších podmínek organizace.
- **T – Threats** – hrozby, které ohrožují společnost s ohledem na vnější prostředí společnosti.

Výše popsaná analýza je aplikována na fungování společnosti ManpowerGroup z pohledu budování značky (brandu) zaměstnavatele. Následující obrázek 6 vystihuje klíčové body s ohledem na pozitivní přednosti či negativní nedostatky společnosti.



Obrázek 7 SWOT analýza společnosti ManpowerGroup
Zdroj: vlastní zpracování

9.1 Silné stránky

- **Pozitivní hodnocení ATMOSKOP** – společnost ManpowerGroup disponuje vůči porovnávaným konkurenčním společnostem velmi dobrým zaměstnaneckým hodnocením z řad bývalých i stálých zaměstnanců na hodnotící platformě ATMOSKOP. Celkový průměr spokojenosti na těchto stránkách zohledňující tři hlavní aspekty spokojenosti (jaký je zaměstnavatel, jací jsou kolegové, jací jsou nadřízení) u společnosti ManpowerGroup dosahuje společně se společností Grafton nejvyšší hodnoty 79 % oproti ostatním komparativním společnostem KPMG a Adecco. Nejvíce se tedy na tomto kladném hodnocení podílejí následující aspekty: work-life balance, jednání managementu s podřízenými a atmosféra mezi kolegy (viz tabulka 1).
- **Široká uživatelská základna na FB profilu** – dalším faktorem, který může být považován za přednost oproti ostatním konkurenčním společnostem je vysoký počet sledujících na sociální síti Facebook, kdy profil společnosti ManpowerGroup sleduje více než 400 000 uživatelů.
- **Vysoká průměrná spokojenost s:**
 - **Flexibilitou** – dle výsledků dotazníkového šetření je flexibilita průměrně ze všech uvedených faktorů nejlépe hodnocený ukazatel spokojenosti zaměstnanců společnosti ManpowerGroup (8,51 – viz graf 19). Zároveň se jedná o 4. nejdůležitější faktor dle četnosti odpovědí pracovníků s celkovým počtem 26. Skupina zaměstnanců ve věkové kategorii 18-24 je navíc s tímto faktorem nadprůměrně spokojena. Jedná se i o 2. nejdůležitější ukazatel spokojenosti pro zaměstnance s pracovní zkušeností 3-6 let ve společnosti.
 - **Náplň práce** – dle výsledků dotazníkového šetření je náplň práce 2. nejlépe hodnocený faktor spokojenosti s hodnotou 8,27 a zároveň 3. nejdůležitější faktor pro spokojenost zaměstnance ve společnosti ManpowerGroup s celkovým počtem odpovědí 34. Navíc je to jeden ze tří nejdůležitějších faktorů pro věkové skupiny 18-24 let a 35-54 let a také pro zaměstnance s pracovní zkušeností 1-3 roky a 6 a více let ve společnosti.
 - **Pracovní atmosférou** – jedná se o vůbec nejdůležitější faktor spokojenosti dle dotazníkového šetření, kdy získal největší počet hodnocení se 43 odpověďmi a průměrným hodnocením 8,2. Dále se tento faktor ukazuje vždy na pozici mezi třemi nejdůležitějšími ukazateli spokojenosti pro všechny věkové skupiny (18-24 let, 25-34 let, 35-54 let) a také pro všechny zaměstnance dle délky pracovní zkušenosti ve společnosti (méně než rok, 1-3 roky, 3-6 let, 6 a více let).

9.2 Slabé stránky

- **Nízký počet reakcí na FB i Instagramu** – i přes to, že společnost ManpowerGroup disponuje v rámci sledovaných subjektů zcela nejvyšším počtem sledujících uživatelů svého facebookového profilu, tak počet sdílených příspěvků je spolu s ukazatelem průměrné reakce na jednoho sledujícího vůči ostatním společnostem nejnižší - 0,004 reakce na 1 sledujícího (viz tabulka 4). To samé lze konstatovat i u využívání sociální platformy Instagram, kdy společnost ManpowerGroup eviduje 721 sledujících, sdílela 12 příspěvků a obdržela 391 reakcí (viz tabulka 5). Průměrný počet reakcí na jednoho sledujícího tedy odpovídá hodnotě 0,54 a tím se řadí na předposlední místo mezi ostatními sledovanými společnostmi.
- **Nízký počet příspěvků na FB i Instagramu** – dopad nízkého počtu reakcí na sociálních sítích může být zapříčiněn nízkým celkovým počtem sdílených příspěvků. ManpowerGroup sdílí na obou sociálních sítích nejméně příspěvků ve sledovaném časovém období 29.7. 2019–29.7. 2020, kdy na Facebook bylo nasdíleno 58 příspěvků a na Instagramu 12 příspěvků, což je nejméně mezi vybranými sledovanými společnostmi.
- **Komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými** – jednou z nejvíce odpovědí na otevřenou otázku „Co byste ve společnosti ManpowerGroup zlepšili?“ z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ManpowerGroup bylo uváděno zlepšení komunikace napříč formou. Dále také zlepšení komunikace nadřízených k podřízeným, zlepšení interní komunikace, přání lepšího oceňování dosažených profesních úspěchů a větší míru pravdomluvnosti.
- **Nízká průměrná spokojenost s:**
 - **Mzdovým ohodnocením** – toto kritérium je dle dotazníkového šetření druhý nejdůležitějších faktor pro spokojenost zaměstnance ve společnosti ManpowerGroup se 35 odpověďmi. Zároveň se jedná o faktor s nejnižším celkovým průměrem spokojenosti 6,1. Mzdové ohodnocení je jedním z klíčových faktorů spokojenosti pro věkové skupiny 18-24 let, 25-34 let a pro zaměstnance působící ve společnosti ManpowerGroup méně než 1 rok. Podprůměrně je s tímto ukazatelem nespokojena věková skupina 25-34 let a pracovníci působící ve společnosti méně než rok, 1-3 roky a 3-6 let. Na platformě ATMOSKOP zaměstnanci hodnotí tuto kategorii zcela zvláště při hodnocení spokojenosti v zaměstnání. V možnosti odpovědi „Za moji práci mě platí velmi slušně“ dosahuje nejmenšího podílu odpovědí společnost ManpowerGroup (11 %). V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření lze proto konstatovat, že více než polovina respondentů u společnosti ManpowerGroup je nespokojená se svým mzdovým ohodnocením. Tento faktor byl také nejčastěji zmiňován v otevřené otázce dotazníku „Co byste ve společnosti ManpowerGroup zlepšili?“, kdy mezi nejčastější odpovědi zaměstnanci uváděli, že si přejí vyšší fixní mzdu a menší bonusovou složku, jelikož jde o finančně podhodnocenou práci a bonusové odměny jsou často závislé na nepředvídatelných okolnostech a externích faktorech.

- **Benefity** – jsou dle dotazníkového šetření druhým nejhůře hodnoceným faktorem spokojenosti se známkou 6,44 z možných 10. Dále také vyplývá z otevřené otázky „Co byste ve společnosti ManpowerGroup zlepšili?“ jako nejčastější odpověď spolu s nápravou mzdového hodnocení i benefity. Například zavedení nových benefitů, především těch daňově uznatelných (např. penzijní připojištění), nebo zlepšení těch stávajících, jako je např. plné hrazení karty Multisport.
- **Možností kariérního růstu** – třetím nejhůře hodnoceným faktorem dle dotazníkového šetření je právě možnost kariérního růstu s průměrnou hodnotou spokojenosti 6,49. Tento faktor je také často zmiňován v otevřené otázce ohledně zlepšení ve společnosti ManpowerGroup.

9.3 Příležitosti

- **Využití potenciálu široké uživatelské základny na FB** – díky vysokému počtu sledujících facebookové stránky ManpowerGroup může společnosti využít potenciál pro zviditelnění firmy, inzerci aktuálních volných pracovních pozic nebo komunikovat aktuální novinky v rámci firemního dění. Proto by bylo vhodné upravit stávající HR marketingovou strategii pro lepší sdílení a sběr reakcí sledujících uživatelů.
- **Cílené přidávání příspěvků dle denní doby a dne v týdnu** – dle vyhodnocení dat z aplikace ZOOMSPHERE se jasně projevila účinnost přidávání příspěvků společnosti KPMG na sociální síti v určitou denní dobu a dnů v týdnu. Využívá aktivity jak na Facebooku, tak i na Instagramu především v odpoledních hodinách a velmi často na rozdíl od ostatních společností aktivní také v neděli.
- **Využití poznatků z dotazníkového šetření** – společnost ManpowerGroup má nyní k dispozici výsledky dotazníkového šetření a může začít využívat poznatky zjištěné přímo od samotných zaměstnanců společnosti, které upozorňují na klíčové nedostatky a zároveň vyzdvihují faktory, se kterými jsou zaměstnanci naopak nejvíce spokojeni.
- **Sdílení informací i zaměstnanců na mezinárodní úrovni** – pro lepší předávání informací a know-how může být pro společnost výhodné vytvořit komunikační kanál pro sdílení veškerých relevantních dat a novinek v oboru. Toto sdílení již funguje velmi dobře na tuzemské úrovni, nicméně rozšíření o zahraniční komunikaci by mohlo vézt k vylepšování zavedených postupů práce či obohacení informací z okolních zemí.

9.4 Hrozby

- **Zaspání příležitosti** – provedená analýza nabízí řadu příležitostí pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti ManpowerGroup. Implementace příslušných opatření (viz následující kapitola – Praktická doporučení pro zlepšení employer brandu společnosti

ManpowerGroup) může následně vést k posílení employer brandu analyzované společnosti, s čímž je spojena řada dalších benefitů.

- **Ztráta široké uživatelské základny na FB** – při nedostatečném sdílení zajímavého obsahu skrze příspěvky na sociální síti Facebook hrozí společnosti ztráta současné velmi široké uživatelské základny, která v sobě skrývá obrovský nevyužitý potenciál, a to nejen pro prezentaci společnosti navenek, ale také např. pro získávání nových talentů.
- **Prohloubení nespokojenosti zaměstnanců s klíčovými faktory** – nebude-li brán zřetel k relativně negativnímu postoji zaměstnanců k výši mzdového ohodnocení, poskytovaným benefitům a možnostem kariérního růstu (jež jsou zároveň považovány za jedny z nejdůležitějších), může dojít k prohloubení zaměstnanecké nespokojenosti.
- **Ztráta pozitivního hodnocení na ATMOSKOP** – pokud společnost ManpowerGroup nebude i nadále aktivně vyvíjet úsilí pro vytváření celkově příjemných pracovních podmínek pro zaměstnance je velmi pravděpodobné, že by se tato nečinnost projevila i na zaměstnaneckém hodnocení společnosti na platformě ATMOSKOP, která může zároveň pro potenciální uchazeče o zaměstnání fungovat jako relevantní zdroj informací o společnosti.

10 Praktická doporučení pro zlepšení employer brandu společnosti ManpowerGroup

Dle vypracované komplexní analýzy employer brandu společnosti ManpowerGroup vycházející z přímých názorů zaměstnanců zveřejněných na hodnotící platformě ATMOSKOP, zjištěných dat z aplikace ZOOMSPHERE, interního dotazníkového šetření (v rámci kterého mohli sami zaměstnanci navrhnout své náměty na zlepšení) ve společnosti a případové studie personálně-poradenské společnosti Randstad byla navržena následující podpůrná opatření pro zlepšení zaměstnanecké spokojenosti u zaměstnanců společnosti ManpowerGroup. Veškerá zjištění se navzájem verifikují, a tak velmi přesně popisují faktory, na které je pro společnost ManpowerGroup žádoucí se zaměřit.

Zvýšení mzdového ohodnocení – dle dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vyplývá, že faktor finančního ohodnocení hraje jednu z největších rolí pro celkovou spokojenost zaměstnance ve společnosti. Tento fakt podporuje i výsledek případové studie společnosti Randstad (viz obrázek 5). Z tohoto obrázku je zřejmé, že v průběhu času stále více než polovina zaměstnanců považuje atraktivní mzdu a benefity za nejdůležitější kritérium jejich spokojenosti. Proto je žádoucí tuto složku odměňování více zatraktivnit pro zaměstnance např. výhodnějším bonusovým odměňováním, nebo možností získání určitého podílu zisku v oddělení.

Zatraktivnění benefitů – jak již bylo zmíněno výše, benefity jsou nejvíce společně s mzdovým ohodnocením konfrontována s nespokojeností zaměstnanců. Benefity jsou také dle společnosti Randstad nejdůležitějším kritériem pro spokojenost zaměstnanců v České republice. Dále personálně-poradenská společnost Randstad ve své studii uvádí 15 benefitů, které jsou momentálně pro české zaměstnance nejatraktivnější. Společnost ManpowerGroup může použít následující výčet možností pro zvážení zavedení některých z nich. Volno navíc – roční/dlouhodobá dovolená (79 %), flexibilní pracovní doba (73 %), dotovaná strava/stravenky (73 %), možnost práce z domova – home office (71 %), plně nebo částečně dotovaná doprava (69 %), zdravotní péče (56 %), Interní školení a dotované vzdělávání – kurzy, certifikáty (54 %), péče o děti (48 %), firemní telefon (46 %), sportovní a rekreační balíčky (46 %), sleva na firemní produkty (45 %), skupinové životní pojištění (39 %), cestovní pojištění (31 %), možnost koupit akcie společnosti (29 %).

Navýšení počtu sdílených příspěvků na sociálních sítích a správné načasování – dle analýzy dat z aplikace ZOOMSPHERE se ukázalo, že nejefektivnější způsob sdílení obsahu na sociální síti úzce souvisí s denní dobou sdílení i dny v týdnu. Společnost ManpowerGroup by mohla využít marketingové strategie využívané ve společnosti KPMG, která velmi aktivně přispívá dostatečný počet příspěvků a dále také získává i odpovídající počet reakcí na sdílený obsah (viz kapitola 6.3). Ukázalo se, že nejlepší denní dobou pro zveřejňování nových příspěvků jsou odpolední hodiny mezi 15:00 až 19:00. Dle marketingové strategie společnosti KPMG se projevují největší účinnost přidávání příspěvků jak na Facebook, tak i na Instagram v úterý a v neděli.

Zlepšení komunikace – prostor pro zlepšení (dle výsledků dotazníkového šetření) zaměstnanci spatřují i především v oblasti komunikace, a to myšleno jak na úrovni zaměstnanec – nadřízený, tak i na celofiremním stupni. Jedná se o zcela zásadní faktor, který v případě nespokojenosti zaměstnance může vézt až k podání výpovědi. Proto je vhodné o nastalých problémech pravidelně komunikovat. Pro tyto situace se využívají např. pravidelné setkání metodou 121 (tzv. one to one – neboli osobní rozhovor) zaměstnance s nadřízeným. Dále k tomu mohou přispívat pravidelné rozhovory o zhodnocení spokojenosti, které provádí interní HR oddělením společnosti.

Sdílení na mezinárodní úrovni – týká se sdílení informací, které by pro personálně-poradenskou společnost ManpowerGroup představovalo vytvoření mezinárodní databáze pro sdílení veškerých klíčových informací, jako jsou v tomto případě kontakty, životopisy kandidátů, inzerce či pracovní pozice. Toto propojení na globální úrovni by mohlo vézt ke zlepšení celkové komunikace a zvýšení produktivity práce, vzhledem k poklesu transakčních nákladů na vyhledávání informací či vystavování inzerce v zahraničí. Tím může dojít k synergickému efektu s pozitivním dopadem pro všechny zúčastněné.

Závěr

Cílem práce bylo analyzovat úroveň využití základních nástrojů strategického HR marketingu v procesu budování značky zaměstnavatele ManpowerGroup, vyhodnotit současnou úroveň značky zaměstnavatele v porovnání s vybranými konkurenty na trhu, a nakonec navrhnout doporučení, která mohou do budoucna zatraktivnit employer brand společnosti.

Teoretická část diplomové práce uvedla do problematiky employer branding a HR marketingu definováním hlavních pojmů a rozdílů mezi nimi, s využitím vhodných literárních zdrojů. V této části práce jsou uvedeny využívané online nástroje pro HR marketing společností, které v nynější době poskytují prostor společnostem pro budování a posílení svého brandu. Dále byly zmíněny pozitivní přínosy employer brandu a HR marketingu, v souvislosti s výsledky analytické studie personálněporadenské společnosti Randstad. Na konci teoretické části byla popsána metodika vypracování praktické části. Ta spočívala v definování tří klíčových nástrojů pro vytvoření praktické části. Jednalo se o využití veřejně dostupného hodnocení stálých i bývalých zaměstnanců vybraných společností z hodnotící platformy ATMOSKOP. Jako další nástroj pro měření využívání potenciálu sociálních sítí pro employer branding společností byla využita aplikace ZOOMSPHERE. Posledním nástrojem bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ManpowerGroup, zaměřeného především na hodnocení zaměstnanecké spokojenosti ve společnosti a vymezení klíčových faktorů, které spokojenost neodlučitelně ovlivňují.

V praktické části diplomové práce byly tedy aplikovány tyto tři výše uvedené nástroje, nejprve pro komparaci využívání on-line marketingových nástrojů a následně porovnání hodnocení z pohledu zaměstnanců. V úvodu praktické části byly představeny všechny vybrané společnosti a byly zde blíže popsány specifické charakteristiky firem. Následující kapitola se věnovala analýze dat a informací z hodnotící platformy AMOSKOP a vyhodnocení získaných údajů. Dále byla prakticky využita aplikace ZOOMSPHERE a vyhodnoceny získané časové řady dat týkající se společnosti ManpowerGroup a ostatních společností. V poslední stěžejní kapitole praktické části byly vyhodnoceny výsledky z dotazníkového šetření s ohledem na různé demografické charakteristiky zaměstnanců, jako věková skupina pracovníka nebo délka pracovní zkušenosti zaměstnance ve společnosti. Veškeré vzešlé závěry této analýzy byly shrnuty ve SWOT analýze společnosti Manpower. Zde byly definovány silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti společnosti.

V závěru práce přinesla doporučení pro zlepšení employer brandu společnosti ManpowerGroup. Zde bylo vybráno pět klíčových faktorů ovlivňující dle vyhotovené analýzy spokojenost zaměstnanců v zaměstnání, které by konkrétně pro společnost ManpowerGroup potřebovaly posílit. Bylo vycházeno z výsledků dotazníkového šetření i porovnání výsledné analýzy dle platformy ATMOSKOP a ZOOMSPHERE. Doporučené následné kroky pro zlepšení vnímání značky zaměstnavatele se týkají zvýšení mzdového ohodnocení, zatraktivnění benefitů, navýšení počtu sdílených příspěvků na sociální sítě a správné načasování, zlepšení komunikace a sdílení informací i zaměstnanců na mezinárodní úrovni.

Seznam použité literatury

1. ADECCO. *Skupina Adecco*. [online]. [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: <https://www.adecco.cz/about-us/adecco-group/>
2. ADECCO. *Výroční zpráva 2018*. [online]. [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=440500>
3. ATMOSKOP. *ManpowerGroup*. [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2869607-manpowergroup-s-r-o>
4. ATMOSKOP. *KPMG*. [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-skupinu/13-kpmg-ceska-republika-s-r-o>
5. ATMOSKOP. *Grafton Recruitment*. [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2808954-grafton-recruitment-s-r-o>
6. ATMOSKOP. *Adecco*. [online]. [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2921530-adecco-spol-s-r-o>
7. BACKHAUS, K.; TIKOO, S. *Conceptualizing and researching employer branding*. [online]. Career development international, 2004. [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html?src=recsys&mobileUi=0&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>
8. BEDNÁŘ, V. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3320-0.
9. BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
10. BERTHON, P., EWING, M., & HAH, L. L. *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. [online]. International journal of advertising, 24(2), 151-172. [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912>
11. D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
12. DIRECTORS-CHANNEL. *KPMG-Logo*. [online]. 2017 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://directors-channel.com/beitraege/kpmg-ag-wirtschaftspruefungsgesellschaft/kpmg-logo-614-001/>
13. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
14. EDWARDS, M. R.; EDWARDS, T. *Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study* [online]. Human Resource Management, 2013, 52.1: 27-54. [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21519?casa_token=qn7e2W47YIAAAAAA:o-O29O4o30I7i_-4x6_lbXpsZRSTqomReFJRvtwQ3gPrO-Kbdo1nBBa3rVYwcm6tZmw11yAxj6Lxgrl
15. GRAFTON. *Výroční zpráva 2019*. [online]. 2020 [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=668188>

16. GRAFTON. *O nás*. [online]. 2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://www.graf-ton.cz/cs/o-nas>
17. JOBS. *Karierní stránky jako klíčový nástroj personalisty*. [online]. 2012 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>
18. KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
19. KPMG. *Výroční zpráva 2019*. [online]. 2019 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68534>
20. KPMG. *O společnosti*. [online]. 2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://home.kpmg.cz/cs/home/o-nas/o-spolecnosti.html>
21. LEE, In. *The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites*. [online]. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*, 2005, 3.3: 57-68. [cit. 2020-07-13]. Dostupné z: <https://www.igi-global.com/article/evolution-recruiting-content-analysis-fortune/3461>
22. LINKEDIN. *HR What? It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy*. LinkedIn [online]. 2015 b [vid. 2019-11-24]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapatpratoommase>
23. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-7400-301-1
24. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
25. MANDHANYA, Y., & SHAH, M. *Employer branding-a tool for talent management*. [online]. *Global Management Review*, 2010, 4(2). [cit. 2020-07-12]. Dostupné z: https://www.academia.edu/38215744/EMPLOYER_BRANDING_A_TOOL_FOR_TALENT_ACQUISITION
26. MANPOWER. *Výroční zpráva 2018*. [online]. [cit. 2020-08-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=437255>
27. MANPOWER. *O Manpower*. [online]. 2020 [cit. 2020-07-21]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/o-manpower/>
28. MCCABE, M. B. *Social media marketing strategies for career advancement: An analysis of LinkedIn*. [online]. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 2017, 29.1: 85. ISSN 1946-8113. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.questia.com/library/journal/1P4-1925835844/social-media-marketing-strategies-for-career-advancement>
29. MUNOZ, CAROLINE L.; TOWNER, T. L. *The image is the message: Instagram marketing and the 2016 presidential primary season*. [online]. *Journal of political marketing*, 2017, 16.3-4: 290-318. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15377857.2017.1334254>
30. MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.
31. NASSAR, M. A. *An investigation of hoteliers' attitudes toward the use of social media as a branding tool*. [online]. *International Journal of Marketing Studies*, 2012, 4.4: 93. ISSN 1918-719X. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/17132>
32. RANDSTAD. *Employe brand research*. [online]. 2020 [cit. 2020-07-29]. Dostupné z: <https://www.adecco.cz/about-us/adecco-group/>

33. SINGH, M. *Marketing mix of 4P's for competitive advantage*. IOSR Journal of Business and Management, 2012, 3(6), 40-45. ISSN: 2278-487X. [online]. 2020 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Marketing-Mix-of-4P%E2%80%99S-for-Competitive-Advantage-Singh/e6e47ce83ec5403ba3175356b5045bd67dcfb946>
34. SMARTDREAMERS, *What Makes Facebook an Ideal Venue for Employer Branding?* [online]. 2019 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.smartdreamers.com/blog/facebook-employer-branding>
35. TOFFOLETTI, K.; THORPE, Holly. *The athletic labour of femininity: The branding and consumption of global celebrity sportswomen on Instagram*. [online]. Journal of consumer culture, 2018, 18.2: 298-316. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1469540517747068>
36. VALENTIN, E. K. *Swot Analysis from a Resource-Based View*. [online]. Journal of Marketing Theory and Practice, 2001, 9(2), 54–69. [cit. 2020-08-3]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2001.11501891>
37. WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*. [online]. Journal of Marketing Management, 2010, 26.1-2: 56-73. [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02672570903577091>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingový mix v HR	11
Obrázek 2 Struktura společnosti ManpowerGroup	27
Obrázek 3 Logo společnosti KPMG	29
Obrázek 4 Logo společnosti Grafton	30
Obrázek 5 Logo společnosti Adecco.....	32
Obrázek 6 Zaměstnanecké preference v České republice 2020	57
Obrázek 7 SWOT analýza společnosti ManpowerGroup	59

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení firemní atmosféry z pohledu zaměstnanců společnosti – ATMOSKOP.....	34
Tabulka 2 Hodnocení výše příjmu z pohledu zaměstnanců společností – ATMOSKOP	35
Tabulka 3 Údaje o počtu sledujících uživatelských profilů společností – Facebook.....	36
Tabulka 4 Údaje o počtu příspěvků a reakcí – Facebook.....	37
Tabulka 5 Údaje o počtu příspěvků a reakcí – Instagram	39
Tabulka 6 Průměrná hodnota spokojenosti dle věkových kategorií.....	47
Tabulka 7 Průměrná hodnota celkové spokojenosti dle délky pracovní zkušenosti	48
Tabulka 8 Průměrné hodnoty spokojenosti dle věku	52
Tabulka 9 Průměrné hodnoty spokojenosti dle délky pracovní zkušenosti.....	53

Seznam grafů

Graf 1 Celková míra spokojenosti s mzdovým ohodnocením – ATMOSKOP	36
Graf 2 Četnost reakcí dle dnů v týdnu – Facebook	37
Graf 3 Četnost reakcí dle hodin – Facebook	38
Graf 4 Četnost reakcí dle dnů v týdnu – Instagram	39
Graf 5 Četnost reakcí dle hodin – Instagram	40
Graf 6 Věková struktura respondentů	41
<i>Graf 7 Rozložení respondentů dle pohlaví.....</i>	<i>42</i>
Graf 8 Rozdělení respondentů dle délky působení ve společnosti	42
Graf 9 Četnost odpovědí na otázku: V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup? – rozložení dle věku respondentů	43
Graf 10 Četnost odpovědí na otázku: V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti	44
Graf 11 Četnost odpovědí na otázku: Považujete se za zaměstnance, který se snaží svým chováním přispívat ke zdravé firemní kultuře a posunu společnosti dopředu?.....	44
Graf 12 Četnost odpovědí na otázku: Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup? – rozložení dle věku	45
Graf 13 Četnost odpovědí na otázku: Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti.....	46
Graf 14 Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup? – rozložení dle věku	47
Graf 15 Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup? – rozložení dle délky pracovní zkušenosti.....	48
Graf 16 Četnost odpovědí dle jednotlivých klíčových faktorů spokojenosti – rozložení dle věku respondentů.....	49
Graf 17 Četnost odpovědí dle jednotlivých klíčových faktorů spokojenosti – rozložení dle délky pracovní zkušenosti.....	50
Graf 18 Průměrná hodnota spokojenosti v jednotlivých kategoriích	51
Graf 19 Porovnání důležitosti a průměrné spokojenosti jednotlivých faktorů.....	56

Příloha 1 Dotazníkové šetření ve společnosti ManpowerGroup

1) Věk

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-54
- d. 55-65

2) Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

3) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 3-6 let
- d. 6 a více

4) Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup?
Hodnocení na škále od 1-10

5) Ohodnoťte Vaši spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ManpowerGroup na základě následujících faktorů:

- a. Mzda a benefity (hodnocení na škále od 1-10)
- b. Jistota zaměstnání (hodnocení na škále od 1-10)
- c. Pracovní atmosféra (hodnocení na škále od 1-10)
- d. Náplň práce (hodnocení na škále od 1-10)
- e. Možnost kariérního růstu (hodnocení na škále od 1-10)
- f. Work-life balance (hodnocení na škále od 1-10)
- g. Flexibilita (hodnocení na škále od 1-10)
- h. Pověst firmy (hodnocení na škále od 1-10)

- 6) Který z následujících faktorů je pro Vaši spokojenost klíčový?
(vyberte min. 1 a max. 3 faktory)
- a. Mzda a benefity ohodnocení
 - b. Jistota zaměstnání
 - c. Pracovní atmosféra
 - d. Náplň práce
 - e. Možnost kariérního růstu
 - f. Work-life balance
 - g. Flexibilita
 - h. Reputace firmy
 - i. Jiný – volné políčko
- 7) Co byste ve společnosti ManpowerGroup zlepšili? (otevřená otázka)
- 8) V případě, že byste dostal/a pracovní nabídku v jiné firmě s totožným popisem práce, avšak s o 20 % lepší fixní mzdou, odešel/odešla byste z ManpowerGroup?
- a) Ano, mzda je pro mě prioritou
 - b) Ano, ráda poznám fungování v jiné firmě
 - c) Ano, už déle zvažuji odchod z ManpowerGroup
 - d) Ne, jsem tu spokojená a mzda pro mě není největší motivací
 - e) Ne, ale 30% nárůst by mě už ze židle zvedl
 - f) Ne, nemám rád/a změny
- 9) Považujete se za zaměstnance, který se snaží svým chováním přispívat ke zdravé firemní kultuře a posunu společnosti dopředu?
- a) Ano
 - b) Ne
- 10) Jak ve svém okolí vnímáte značku firmy ManpowerGroup?
- a) Lidé v mém okolí firmu ManpowerGroup dobře znají
 - b) Často se mi stává, že moji známí firmu neznají
 - c) Povědomí o firmě ManpowerGroup vnímám ve svém okolí tak 50:50

