

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Budování značky zaměstnavatele**

**Bc. Markéta Košťálová**

© 2020 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Košťálová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Budování značky zaměstnavatele**

Název anglicky

**Employer Branding**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

Harmonogram:

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

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

Agregace poznatků: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání práce na katedru: 03/2020

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální marketing, budování značky zaměstnavatele, hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP), firemní kultura, firemní hodnota, DNA značky, získávání zaměstnanců

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- BARROW, S., MOSLEY, R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- MOSLEY, R. Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2014. ISBN 9781118898529.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 30. 11. 2020

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za ochotný, milý přístup a užitečné odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat personální a marketingové manažerce, které mi poskytly všechny potřebné informace o zaměstnavateli a ochotně je později se mnou i konzultovaly.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině, která mě podporovala po celou dobu psaní této diplomové práce.

# Budování značky zaměstnavatele

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu budování značky zaměstnavatele ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce je vyhodnotit aktuální stav budování značky zaměstnavatele, zpracovat analýzu na základě výzkumných metod sběru dat, sestavit hodnotu, kterou společnost jako zaměstnavatel nabízí, a poté navrhnout takové nástroje, které povedou k optimalizaci budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. Teoretická část se z počátku obecně zaměřuje na pochopení pojmu řízení lidských zdrojů, dále na personální marketing (jehož činnosti mají přímý vliv na budování značky zaměstnavatele) a definuje budování značky zaměstnavatele včetně procesu a vytvoření hodnotové nabídky zaměstnavatele EVP (Employer Value Proposition). V teoretické části jsou rovněž detailně popsány a rozebrány interní a externí nástroje používající se při budování značky zaměstnavatele spolu s jejich aktuálními trendy.

Praktická část vycházející z teoretických východisek popsaných v první části diplomové práce se zabývá konkrétními interními a externími nástroji ovlivňující Employer Branding ve vybraném podniku. Na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu podpořeného vlastním pozorováním jsou zanalyzovány dílčí výsledky, jejichž syntézou je definována hodnotová nabídka zaměstnavatele, která pak vede ke konkrétním návrhům a doporučení na zefektivnění jednotlivých nástrojů ovlivňujících budování značky zaměstnavatele.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální marketing, budování značky zaměstnavatele, Employer Branding, hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP), firemní kultura, firemní hodnota, DNA značky, získávání zaměstnanců

# Employer Branding

## Abstract

This thesis is focused on analysis of the Employer Branding of selected company. The main target of the thesis is to evaluate the current state of the Employer Branding, to process the data based on the result of the statistical methods, to compile company's offering value as employer and to suggest improvements of activities that will optimize the Employer Branding of chosen company.

The thesis is divided into two main parts. First one is the theory of the problematics and the second one is a practical part. Theoretical part firstly explains the important terms as Human Resource Management or Personal Marketing (including some activities, which directly influence Employer Branding), and defines Employer Branding including its process and creating Employer Value Proposition. In the theoretical part there are also described intern and extern activities (with their modern trends), which are used in case of Employer Branding.

Practical part is based on the theoretical part and describes concrete intern and extern activities influence Employer Branding in chosen company. Partial results from qualitative and quantitative researches supported by self-observation are analysed and by their synthesis Employer Value Proposition is defined. With definition of Employer Value Proposition of chosen company the proposal and recommendation for efficiency improvement in activities of Employer Branding could be suggested.

**Keywords:** Human Resource Management, Personal Marketing, Employer Branding, Employer Value Proposition, company culture, company values, DNA of brand, recruitment



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>15</b>
2.1 Cíl práce .....	15
2.2 Metodika .....	16
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>18</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.1 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení .....	18
3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů .....	19
3.2 Personální marketing jako součást řízení lidských zdrojů .....	19
3.2.1 Marketingový mix v personalistice.....	20
3.2.2 Interní a externí personální marketing .....	22
3.3 Budování značky zaměstnavatele .....	24
3.3.1 Budování značky.....	24
3.3.2 Definice a význam budování značky zaměstnavatele.....	24
3.4 Proces budování značky zaměstnavatele .....	26
3.4.1 Hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP) .....	29
3.4.2 Interní nástroje při budování značky zaměstnavatele .....	32
3.4.3 Externí nástroje při budování značky zaměstnavatele .....	36
3.5 Měření budování značky zaměstnavatele.....	39
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika společnosti GUARANT Internatinal spol. s r.o.....	41
4.1.1 Profil společnosti .....	41
4.1.2 Poskytující služby .....	42
4.1.3 Organizační struktura společnosti.....	44
4.1.4 Ekonomická analýza společnosti .....	45
4.2 Analýza budování značky vybraného zaměstnavatele .....	47
4.2.1 Analýza interních nástrojů při budování značky zaměstnavatele .....	47
4.2.2 Analýza externích nástrojů při budování značky zaměstnavatele .....	52
4.3 Analýza dotazníkového šetření .....	55

4.3.1	Interní dotazníkové šetření.....	55
4.3.2	Externí dotazníkové šetření.....	66
<b>5</b>	<b>Návrh a doporučení.....</b>	<b>74</b>
5.1	Sestavení hodnotové nabídky zaměstnavatele EVP .....	74
5.2	Návrh a doporučení interního budování značky zaměstnavatele .....	77
5.3	Návrh a doporučení externího budování značky zaměstnavatele .....	80
5.4	Cenová kalkulace nákladů na budování značky zaměstnavatele .....	83
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Citovaná literatura .....</b>	<b>89</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Tři pilíře sestavování EVP.....	30
Obrázek 2	Employee Net Promote Score .....	39
Obrázek 3	Logo společnosti GUARANT International.....	42
Obrázek 4	logo značky Asociační dům.....	43
Obrázek 5	logo značky IDEAS.....	43
Obrázek 6	logo značky Venue management.....	44
Obrázek 7	Struktura zaměstnanců ve společnosti.....	56
Obrázek 8	Dostatek informací o dění ve společnosti.....	57
Obrázek 9	Způsob předávání informací vedení společnosti .....	57
Obrázek 10	Jednotlivé aspekty spojené s prací ve společnosti GUARANT International (1 = vůbec nesouhlasím, 4 = absolutně souhlasím).....	58
Obrázek 11	Celková atmosféra společnosti GUARANT International .....	59
Obrázek 12	Konflikty na pracovišti .....	60
Obrázek 13	Obeznamení s vizí a hodnotami společnosti GUARANT.....	60
Obrázek 14	Ztotožnění s vizí a hodnotami společnosti .....	61
Obrázek 15	Hrdost být zaměstnancem společnosti GUARANT .....	62
Obrázek 16	GUARANT jako celek odvádí dobrou práci .....	62
Obrázek 17	Důležitost jednotlivých motivů k práci (1 = není důležité, 5 = velmi důležité) .....	63

Obrázek 18 Spokojenost s nabízenými benefity .....	64
Obrázek 19 Dostatečný přístup ke vzdělání .....	65
Obrázek 20 Práce před příchodem do GUARANTu .....	67
Obrázek 21 Způsob seznámení se se společností .....	68
Obrázek 22 Důvody nástupu do společnosti.....	69
Obrázek 23 Hledání informací o společnosti z různých internetových zdrojů ještě před přihlášením do výběrového řízení.....	70
Obrázek 24 Zaujetí profilu společnosti na sociálních sítích .....	71
Obrázek 25 Onboardingový proces k lepšímu zorientování se při nástupu v práci .....	72
Obrázek 26 Dostatečný zájem v rámci adaptace ze strany HR manažerky / vedoucí i v následujících týdnech po nástupu .....	73
Obrázek 27 Hlavní pilíře EVP společnosti .....	75

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Marketingový mix 7P v personalistice .....	21
Tabulka 2 Personální marketing v podniku .....	23
Tabulka 3 Personální marketing versus budování značky zaměstnavatele .....	26
Tabulka 4 Výsledek hospodaření po zdanění v letech 2016–2018, v tis. Kč .....	46
Tabulka 5 Cash-flow společnosti v letech 2016-2018.....	46
Tabulka 6 Náklady na interní a externí budování značky zaměstnavatele .....	84

## Seznam zkratk

B2B (*Business to Business*) – obchodní vztah a vzájemná komunikace mezi společnostmi

DMC (*Destination Management Company*) – termín v oblasti kongresové turistiky, jedná se o způsob organizování pouze určité části eventu

eNPS (*Employee Net Promote Score*) – míra doporučení společnosti jako dobrého zaměstnavatele svému okolí

EVP (*Employer Value Proposition*) – hodnota společnosti, kterou jako zaměstnavatel generuje

HR (*Human Resources*) – personální řízení

MMF – Mezinárodní měnový fond

PCO (*Professional Congress Organizer*) – profesionální organizátor kongresů

ROA (*Return on Assets*) – rentabilita aktiv, poměr mezi ziskem a celkovými aktivy investovanými do podnikání

# 1 Úvod

*„Značka je pro firmu jako pověst pro osobu. A pověst si dobudete tím, že děláte těžké věci dobře.“*

Jeff Bezos

Budování značky zaměstnavatele neboli Employer Branding je v posledních letech čím dál tím skloňovanějším pojmem. Důvod lze ho spatřovat především v každoročně klesajících hodnotách míry nezaměstnanosti, která v lednu 2020 činila pouhé 2,0 % (ČSÚ, 2020). Nízká nezaměstnanost pak způsobuje převis nabídky pracovních pozic nad poptávkou, což v praxi znamená, že na trhu práce vzniká výrazné konkurenční prostředí mezi jednotlivými podniky, které se snaží získat a udržet kvalitní zaměstnance. Právě budování značky zaměstnavatele je jedním z nejeftivnějších nástrojů pro splnění tohoto cíle.

Aby společnosti na konkurenčním trhu obstály, je důležité soustavně budovat značku zaměstnavatele. V praxi to znamená mít správně nadefinovanou firemní kulturu, firemní hodnotu, vnímat jedinečnost své značky jako zaměstnavatele (DNA značky), stejně tak mít správně nastavené vedení, komunikaci i systém motivace a odměňování. Tato celková hodnotová nabídka zaměstnance (EVP) se pak odráží ve spokojenosti zaměstnanců, díky níž zaměstnanci ve společnosti chtějí setrvat. Jejich spokojenost stejně tak může vést, ať už přímo či nepřímo, k šíření dobré pověsti a vnímání značky zaměstnavatele v externím prostředí, tedy mezi těmi, kteří by ve společnosti chtěli potenciálně pracovat.

Rok 2020 však kvůli epidemiologické situaci covid-19 znamená změnu ve vývoji na pracovním trhu. Některé podniky v důsledku epidemie musely propouštět své zaměstnance kvůli zániku či omezení své činnosti a mnoho podniků, které sice až tak zasažené nebyly, zmrazily své dosavadní otevřené pozici kvůli nedůvěře k budoucímu vývoji situace. Již v říjnu téhož roku byl zaznamenán růst míry nezaměstnanosti, a to o 1,7 %, přičemž se předpokládá, že tato hodnota bude mít rostoucí charakter (ČSÚ, 2020). I přesto, že se míra nezaměstnanosti zvyšuje, je třeba si uvědomit, že tento stav není trvalého charakteru, a proto je pro společnosti důležité, aby z dlouhodobého hlediska nepřestávaly o svou značku pečovat. Firmy by tedy měly i nadále pokračovat v nastavování procesů spojených s budováním značky zaměstnavatele, starat se o samotné DNA značky a zefektivňovat tak

hodnotovou nabídku zaměstnavatele. Díky tomu si vytvoří pověst odolné firmy se silnými kořeny, ve které budou chtít stávající zaměstnanci setrvat a potenciální zaměstnanci začít pracovat.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivitu budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dále jsou v rámci diplomové práce stanoveny následující dílčí cíle:

- Blíže specifikovat za pomoci odborné literatury pojem budování značky zaměstnavatele a pojmy s ním blízce spojené
- Identifikovat interní a externí nástroje využívající se při budování značky zaměstnavatele včetně jejich nejnovějších trendů
- Charakterizovat společnost GUARANT International spol. s r.o.
- Na základě rozhovoru s personální a marketingovou manažerkou a studia interních dokumentů popsat aktuální stav budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti
- Provést interní dotazníkové šetření mezi současnými zaměstnanci a externí dotazníkové šetření u zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně jak dva roky, a provést jejich vyhodnocení pro správné sestavení budování značky zaměstnavatele
- Sestrojit hodnotovou nabídku zaměstnavatele
- Navrhnout vhodné nástroje budování značky zaměstnavatele ve společnosti GUARANT International spol. s r.o.

## 2.2 Metodika

V diplomové práci byly využity následující techniky sběru dat:

- Studium odborné literatury
- Analýza interních dokumentů společnosti
- Polostrukturovaný rozhovor s kompetentními pracovníky
- Interní a externí dotazníkové šetření
- Vlastní pozorování

Diplomová práce se skládá se dvou částí: teoretické a praktické.

Teoretická část diplomové práce (Kapitola 3 *Teoretická východiska*) je sestavena pomocí analýzy sekundární dat, tedy na základě studia odborné tuzemské i zahraniční literatury, stejně tak odborných internetových zdrojů, přičemž mezi hlavní témata patří řízení lidských zdrojů, personální marketing včetně marketingového mixu zaměřeného na personalistiku a především budování značky zaměstnavatele, hodnotová nabídka zaměstnavatele EVP a jednotlivé nástroje ovlivňující budování značky zaměstnavatele. V rámci definování nástrojů jsou uvedeny i příklady současných trendů, které jsou čerpány zejména ze sekundárních internetových zdrojů. Samotné zpracování teoretické části je provedeno metodou deskripce, která popisuje jednotlivé definice, a metodou komparace, díky níž lze v práci porovnat výroky jednotlivých autorů.

První část vlastní práce (Kapitola 4.1 *Charakteristika společnosti*) je zaměřena na charakteristiku společnosti, která byla z velké části převzata z bakalářské práce autora (Košťálová, 2018). Jako výchozí materiál byly zároveň použity interní dokumenty společnosti.

Další část vlastní práce (Kapitola 4.2 *Analýza budování značky vybraného zaměstnavatele*) analyzuje dosavadní interní a externí nástroje používající se při budování značky zaměstnavatele, a to za pomoci kvalitativního výzkumu. Konkrétně se jedná o polostrukturovaný rozhovor, který byl proveden s personální a marketingovou manažerkou společnosti. Jednotlivé otázky, které byly pokládány v rámci polostrukturovaného rozhovoru, jsou uvedeny v příloze (Příloha C), přičemž otázky byly poslány předem, aby se na ně mohly kompetentní osoby řádně připravit. Doplněním tohoto



kvalitativního výzkumu byla analýza interních dokumentů společnosti a vlastní pozorování oblasti budování značky zaměstnavatele. Na základě syntézy získaných dat z kvalitativního výzkumu došlo k utřídění prvotních údajů o nástrojích budování značky zaměstnavatele, které společnost momentálně používá.

Pro naplnění stanovených cílů je kvantitativní výzkum doplněn kvantitativním výzkumem. Ten byl zrealizován formou dotazníkového šetření (Kapitola 4.3 *Analýza dotazníkového šetření*) zaměřeného na dvě skupiny stávajících zaměstnanců. První dotazník s názvem „Dotazník spokojenosti“ byl směřován na všechny současné zaměstnance (Příloha D). Cílem tohoto dotazníkového šetření je prozkoumání interního hodnocení budování značky zaměstnavatele, z něhož lze vycházet při stanovení hodnotové značky zaměstnavatele (EVP) potažmo navržení konkrétních nástrojů budování značky zaměstnavatele. Délka dotazníku byla stanovena na cca 10 min. Druhý dotazník s názvem „Dotazník zjišťující externí pohled na společnost“ byl určen pouze pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují méně než dva roky (Příloha E). Zde byly položeny otázky zkoumající externí pohled na společnost, neboť zaměstnanci nepracují ve společnosti tak dlouho a mají tudíž možnost hodnotit i externí působení značky zaměstnavatele. Tento dotazník taktéž slouží jako podklad ke správnému sestavení budování značky zaměstnavatele. U tohoto dotazníku byla časová náročnost stanovena na 3 - 4 min. Obě dvě dotazníková šetření se uskutečnila v říjnu 2020.

V rámci diplomové praxe strávila autorka deset měsíců na personálním oddělení ve vybrané společnosti, kde měla možnost blíže nahlédnout do problematiky budování značky zaměstnavatele.

Syntézou kvalitativních a kvantitativních analýz podpořených teoretickými znalostmi a expertním posouzením autorky byla nadefinována hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP) a navrženo doporučení na zefektivnění budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti (Kapitola 5 *Návrh a doporučení*).

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli Human Resource Management představuje komplexní strategický přístup k získávání, zaměstnání a celkovému řízení lidí v organizaci. Hlavním cílem tohoto řízení je zefektivnění organizace prostřednictvím lidí. Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů se dle Armstronga (2015) řadí strategické řízení a plánování lidských zdrojů, rozvoj organizace, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů (talent management), odměňování, řízení pracovního výkonu, hodnocení, rozvoj a vzdělání zaměstnanců, celková péče o blahobyt a větší spokojenost zaměstnanců.

Neméně důležitým prvkem, který řízení lidských zdrojů zahrnuje a který by neměl být při zefektivňování organizace opominut, je etický rozměr řízení lidí, který musí být v souladu s morálními hodnotami (Stýblo a kol., 2011).

#### 3.1.1 Řízení lidských zdrojů versus personální řízení

Řízení lidských zdrojů a personální řízení jsou dva pojmy, které bývají chybně velmi často zaměňovány. Ve skutečnosti mezi nimi existuje podstatný rozdíl.

Armstrong (2015) konstatuje, že koncept personálního řízení chápe pracovní sílu spíše jako nutnou podmínku pro udržení chodu podniku, než jako významný kapitál, kterým se může podnik pyšnit a brát ho jako své bohatství. Dle Dvořákové (2012) jde o veškeré aktivity týkající se analyzování pracovních míst, náborového procesu, odměňování a obecně všech administrativních úkonů s tím spojených.

Oproti tomu řízení lidských zdrojů je jakási „nadstavba“ personálního řízení. Zatímco personální řízení se stará o praktický chod pracovní síly v podniku, řízení lidských zdrojů chápe pracovní sílu jako důležitý zdroj, který může nemalou částí přispět k úspěchu celého podniku. V tomto případě je účelem budování „týmového ducha“, zaměstnanecké spokojenosti a loajality, na což přirozeně navazuje obecné zvýšení angažovanosti zaměstnanců a tím pádem i větší výkonnosti celého podniku (Armstrong a kol., 2015).

Řízení lidských zdrojů zaznamenalo v posledních letech velmi dynamický rozvoj přinášející mnoho nových trendů. Mezi ně lze zařadit právě budování značky zaměstnavatele či např. well-being (snaha zaměstnavatele o vytvoření pocitu spokojenosti

zaměstnance na pracovišti) nebo talent management, kde se zaměstnavatel snaží v konkurenčním prostředí udržet schopné (talentované) zaměstnance (Horváthová a kol., 2016).

### **3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů**

Po mnoha transformacích a vývojích je v dnešní době koncepce řízení lidských zdrojů vnímána dle Dvořákové (2012) nejenom jako operativní činnost, ale především jako strategická činnost. Strategii řízení lidských zdrojů lze pak dle Koubka (2015) vyjádřit jako souhrn obecných cílů s dlouhou dobou na dosažení, tykající se efektivního, ale zároveň šetrného využití pracovních sil.

Dle Ulricha (2009) je nadmíru důležité, aby se cíle podniku utvářely uceleně, neboť personální útvar hraje klíčovou roli nejen v samotném chodu podniku, ale i ve vytváření její konkurenceschopnosti. To, že by měla být HR strategie v přímé návaznosti na podnikovou strategii a zároveň by tak měla být nápomocna s jejím úspěšným naplněním, tvrdí i Armstrong (2015).

## **3.2 Personální marketing jako součást řízení lidských zdrojů**

V poslední době se čím dál častěji objevuje termín personální neboli HR (Human Resources) marketing, který napomáhá vytvářet marketingové přístupy v organizaci v oblasti personalistiky. Dvořáková (2012) uvádí, že hlavním záměrem HR marketing je snaha o neustálé vytváření dobré pověsti (image) zaměstnavatele na trhu práce. Podle Hovorky (2016) se jedná o taktický přístup směřovaný pouze na krátkodobé cíle. Dle Menšíka (2019) se tento přístup vztahuje primárně k získávání a udržování zaměstnanců, systematickému budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) a k výzkumu trhu práce.

Podle Garibaldi (2015) obsahuje personální marketing všechny prvky komunikace, které organizace používá za účelem zvýšení atraktivnosti jako zaměstnavatel, respektive se jedná o snahu získat co nejvhodnější zaměstnance, které by organizace obsadila na volné pracovní pozice. S tím souhlasí i Menšík (2019), který navíc dodává, že se HR marketing využívá nejen ve vztahu k potenciálním, ale i k současným a bývalým zaměstnancům.

Koubek (2007) pro změnu vymezuje personální marketing jako nástroj pro formování personálu nejen z pohledu získávání zaměstnanců, ale i z pohledu jejich celkové

stability v podniku. Tvrdí, že: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek, 2007, s. 160).

Mezi hlavní cíle personálního marketingu, jak už bylo řečeno, spadá primárně hledání a získávání zaměstnanců, udržení si jej v podniku a zvyšování jejich angažovanosti. Zásadní roli však sehrává i při budování značky zaměstnavatele, kdy HR marketing představuje veškeré činnosti směřující ke stávajícím a budoucím zaměstnancům. Tyto činnosti jsou však pouhý zlomek z celého procesu budování značky zaměstnavatele, který má dlouhodobější hlubší charakter (Menšík, 2019).

### 3.2.1 Marketingový mix v personalistice

Na rozdíl od klasického marketingu, personální oddělení nenabízí prostřednictvím marketingového mixu hmatatelný produkt, nýbrž určitou specifickou službu, kterou mohou jak stávající, tak i budoucí zaměstnanci využít.

Pokud se mluví o marketingovém mixu v personalistice, zahrnujeme do něho dle Spielmann (2015) klasické 4P: **produkt** (Product), **cena** (Price), **místo** (Place), **komunikace** (Promotion) a k tomu navíc připojujeme další 3P: **lidé** (People), **proces** (Process), **materiální prostředí** (Physical evidence), což můžeme spatřovat v níže uvedené tabulce (Tabulka 1). Bednář (2013) pro změnu ke standartnímu 4P přikládá pouze 1P a to **osobnost** (Personality). Ta je zde chápána jako míra oboustranného souladu v rámci hodnot mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Autor dále podotýká, že by personální marketingový mix neměl vycházet pouze z pohledu organizace jako takové, ale měl by klást důraz také na pohled zaměstnance jako zákazníka.

**Tabulka 1 Marketingový mix 7P v personalistice**

Personální marketingový mix 7P	
<b>Produkt</b> (Product)	- nabízená pracovní pozice
<b>Cena</b> (Price)	- odměňování, motivace
<b>Místo</b> (Place)	- místo výkonu práce
<b>Komunikace</b> (Promotion)	- veškeré kanály zajišťující komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (představení společnosti)
<b>Lidé</b> (People)	- lidé v podniku
<b>Proces</b> (Process)	- proces náboru a adaptace nového zaměstnance na firemní prostředí
<b>Materiální prostředí</b> (Physical evidence)	- fyzická evidence jako zhmotnění abstraktní nabídky podniku  - stánek na veletrhu, náborová brožura apod.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Spielmann (2015)

**Produkt** (Product) představuje v personální sféře dle Spielmann (2015) nabízenou pracovní pozici, kterou chce zaměstnavatel zaměstnanci nabídnout výměnou za jeho pracovní schopnosti. Pro personalistu je důležité, aby přiřadil pracovní pozici správné charakteristické vlastnosti, které navedou uchazeče k výběru své vysněné práce. **Cenu** (Price) vyobrazuje autorka jako správnou motivaci a odměnu za práci. Na míře motivace závisí pak ochota zaměstnance, jeho přístup k práci i k jednotlivým pracovním úkolům. Za odvedenou práci zaměstnanci dostávají odměnu ve formě platu/mzdy, prémie, odměn či různých zaměstnaneckých benefitů. Struktura odměňování by měla být spravedlivá, přiměřená a hlavně motivující. Systém odměňování je však pochopitelně spjat s aktuální ekonomickou situací, s pozicí podniku na trhu i s konkurenceschopností (jaké odměňovací systémy používají konkurenční organizace). Antošová (2005) uvádí, že **místo** (Place) znamená místo pracovní pozice a celkovou podnikovou kulturu. Když se uchazeč na trhu práce rozhoduje, do jaké firmy nastoupí, hraje důležitou roli právě podniková kultura a celková image společnosti, která pak utváří ucelený systém pro fungování personálního

marketingu. Jako příklad lze uvést celkové uspořádání ve společnosti, systém vzdělávání a odměňování, vztahy na pracovišti, komunikace s/mezi zaměstnanci, uznávané normy, priority a ostatní podmínky pro formování a fungování pracovní síly. **Komunikace** (Promotion) dle Antošové (2005) prezentuje nabídku pracovní pozice a společnost jako takovou. Nabídka by měla být jasná, srozumitelná a s vyčerpávajícími informacemi o pozici, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem u uchazeče. Předpokladem je zde i dostatečná ochota komunikace, která je čím dál tím více potřeba a to především vlivem zvyšování konkurenčního tlaku a změnám vývoje na trhu práce. Proto personalisti začínají dle Cholevy (2018) dbát na psaní inzerce více podle marketingových pravidel. Lze si v poslední době všimnout, že se v personálních inzerátech vyskytuje větší míra emocí a originality. Opouští se od klasických strojených inzercí tvořených dle šablon a dává se přednost svobodnějším, kreativnějším textům. Spielmann (2015) uvádí, že další neméně důležitou složkou jsou **lidé** (People), kteří sehrávají v marketingovém mixu podstatnou roli. Ovlivňují veškerou komunikaci během celého procesu a nakonec i konečné rozhodnutí kandidáta. **Procesem** (Process) se podle Morawitzové (2017) míní nábor a adaptace nového zaměstnance na pracoviště. Tento proces umožní vytvořit vztah zaměstnance k zaměstnavateli, kolegům i práci. Poslední složkou je dle Spielmann (2015) **materiální prostředí** (Physical evidence), které vyjadřuje zhmotnění abstraktní nabídky zaměstnavatele. V praxi se jedná např. o náborové brožurky, poutavý stánek na veletrzích nebo i vlastní firemní prostředí.

### 3.2.2 Interní a externí personální marketing

Interní a externí personální marketing navzájem spolu interagují a přizpůsobují se sobě navzájem. V praxi pak kolikrát nastává problém jednoznačně určit, do jaké kategorie jednotlivá personální činnost zrovna spadá. Důvodem je podle Šlapáka (2015) skutečnost, že činnosti, které jsou realizované v rámci interního personálního marketingu, mohou ovlivňovat spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců. Na to je v přímé závislosti vázána pověst a vnímání podniku na veřejnosti. Na to navazuje i Poláková (2003), která uvádí, že interní marketing odpovídající zájmům a potřebám stávajících zaměstnanců, kteří jsou díky tomu spokojeni, může posloužit jako dobrá vizitka společnosti na vnějším trhu práce. Informace o spokojenosti zaměstnanců podniku se tedy mohou šířit dál bez aktivní pomoci externího personálního marketingu.

Externí marketing, který je směřován převážně na trh práce, však interní marketing ovlivňuje jen zřídka. Obecně se dá dle Šlapáka (2015) konstatovat, že v dlouhodobém časovém horizontu nelze externí personální marketing užívat bez pomoci interního personálního marketingu. Hlavním úkolem externího marketingu je pak podle Myslivcové (2017) samotná prezentace značky jako atraktivního zaměstnavatele, který zaujme adekvátní kandidáty, se kterými je pak potřeba navázat kontakt.

V níže uvedené tabulce (Tabulka 2) spatřujeme zásadní rozdíly mezi interním (se zaměřením na vnitřní prostředí podniku) a externím (se zaměřením na vnější prostředí podniku) personálním marketingem.

**Tabulka 2 Personální marketing v podniku**

PERSONÁLNÍ MARKETING v podnikovém prostředí		
Směry	Interní	Externí
Dílčí cíle	Spokojení a loajální zaměstnanci	Získávání zaměstnanců. Budování dobrého jména zaměstnavatele
Oblast působení	V rámci podniku	Na trhu práce
Aktivity	<u>Péče o zaměstnance</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců</li> <li>• Odměňování včetně zaměstnaneckých benefitů</li> <li>• Hodnocení zaměstnanců</li> </ul>	<u>Nábor potenciálních uchazečů</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikace s potenciálními zaměstnanci</li> <li>• Výběr, segmentace, umístování zaměstnanců</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lippolda (2014)

### 3.3 Budování značky zaměstnavatele

#### 3.3.1 Budování značky

Značku (Brand) je možné definovat jako množinu symbolů s určitým významem, interpretací, asociací, zkušeností i postoji, které jsou propojené s konkrétním produktem, osobou nebo právě podnikem (Management Mania, 2017). Značka jako taková vytváří identitu samotného produktu, respektive značka představuje jméno, pojem či jakýkoliv jiný prvek, díky kterému je produkt výjimečný a odlišuje se od konkurence. Jinak řečeno značka se považuje podle Kotlera (2007) za něco více než produkt. Jejím účelem je nejenom uspokojení potřeby, ale zároveň by měla v lidech zanechávat určitou emoční reakci. Organizace Universum Global (2014) dodává, že je potřeba, aby byla značka věrohodná, založená na realitách a byla za všech okolností osobitá.

Hodnotu značky a hladinu náklonnosti k ní lze rozčlenit v tzv. pyramidě hodnoty obchodní značky do čtyř následujících vrstev: **první vrstva** – vědomí o existenci značky, **druhá vrstva** – vnímání významu značky, jak značka reaguje na konkurenci, **třetí vrstva** – vytváření již určitých názorů na značku a formování emočních pocitů s ní spojených, **čtvrtá vrstva** – této vrstvy dosahují vysoce úspěšné značky, které vytvářejí pevné vazby (Solomon, 2006).

Stejně vlastnosti, charakteristiku a chování má i samotný pojem značka zaměstnavatele. Rosethorn (2009) napřímo uvádí, že budování značky zaměstnavatele je ekvivalentní s budováním značky produktu či služby, jejímž cílem je stát se takovou značkou, která přetrvává, v pozitivním slova smyslu, v myslích spotřebitelů, respektive stávajících a budoucích zaměstnanců. Díky tomu se tak podle Radforda (2009) odliší od konkurence na externím trhu práce.

#### 3.3.2 Definice a význam budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele (v angličtině Employer Branding) a personální marketing bývají velmi často považovány za jednu a tu samou činnost. Skutečnost je taková, že mezi těmito dvěma pojmy existuje velký rozdíl.

Jako první lze zde uvést fakt, že personální marketing je pouze součástí budování značky zaměstnavatele, tj. nejsou na stejné úrovni. Zatímco HR marketing se skládá dle Menšíka (2019) z běžně používaných marketingových taktik, budování značky



zaměstnavatele přistupuje k problematice již komplexněji. Budování značky zaměstnavatele však nelze dosáhnout bez použití personálního marketingu (Menšík, 2019).

Na rozdíl od personálního marketingu, který má charakter krátkodobých cílů a taktických aktivit, je podle Hovorky (2016a) budování značky zaměstnavatele dlouhodobý, časově neohraničený strategický proces, ve kterém je dle Zemanové (2017) kladen důraz na to, aby se lidé v podniku ztotožnili s pověstí značky.

Myslivcová (2017) dodává, že se jedná o činnost, která značku vytváří a dává jí tvář, a to za pomoci různých aktivit přispívajících k zvýšení náklonosti jak u stávajících, tak i potenciálních zaměstnanců. Na to navazuje Hovorka (2018), který tvrdí, že v případě budování značky zaměstnavatele je proces důležitější jak cíl. Během procesu budování totiž vzniká zapojení, porozumění a chtění, které celý proces umocní. S tím souhlasí i Zemanová (2017), která tvrdí, že existuje přímá závislost mezi spokojeností zaměstnanců a posilováním značky zaměstnavatele. Předpokládá, že pokud budou zaměstnanci spokojeni a budou souznit se značkou zaměstnavatele, s největší pravděpodobností toto naladění budou posílat dál a tím tak samotnou značku posílí. To se pak samozřejmě bude odrážet na zvyšování přílivu kandidátů a snižování fluktuace zaměstnanců (Hovorka, 2018a).

Budování značky zaměstnavatele je tedy, jak už bylo zmíněno výše, dlouhodobou strategickou aktivitou, která ovlivňuje celý cyklus pracovního života zaměstnance v podniku a má pozitivní vliv na úspěch podniku v oblasti náboru zaměstnanců, udržení si zaměstnanců a konkurenční výhody (Rosethorn, 2009). Je však důležité si uvědomit, že by značka zaměstnavatele měla být jednotná, stejně jako je jednotný sám podnik. Podnik by si tedy měl hned na počátku vytvořit takovou značku zaměstnavatele, která bude stabilní, v základech neměnná a bude univerzálně prezentována v interním i externím prostředí (Hovorka, 2016b).

V níže uvedené tabulce (Tabulka 3) lze zpozorovat zásadní rozdíly mezi personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele.

**Tabulka 3 Personální marketing versus budování značky zaměstnavatele**

	<b>Personální marketing</b>	<b>Budování značky zaměstnavatele</b>
<b>Přístup</b>	Taktický	Strategický
<b>Oblast působení</b>	Potencionální zaměstnanci	Bývalí, současní i budoucí zaměstnanci
<b>Dopad působení</b>	Externí	Externí i interní
<b>Účel</b>	Více uchazečů	Více uchazečů, spokojených zaměstnanců a zmenšení fluktuace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hovorky (2016a)

### **3.4 Proces budování značky zaměstnavatele**

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole (Kapitola 3.3.2), budování značky zaměstnavatele představuje dlouhodobý proces, který není nijak časově ohraničený. Dle teoretických znalostí vychází budování značky zaměstnavatele ze tří hlavních aktivit:

- hodnotová nabídka zaměstnavatele EVP
- interní marketingové nástroje
- externí marketingové nástroje

První aktivita představuje vytváření a rozvíjení hodnotové nabídky zaměstnavatele neboli Employer Value Proposition (více viz následující Kapitola 3.4.1), jejíž podstata se odvíjí od znalosti obecných informací o podniku, stylu řízení podniku, podnikové kultury apod. Za pomoci EVP působí externí marketingové nástroje ve vnějším prostředí podniku, kde má za cíl oslovit a přilákat co nejvíce potenciálních uchazečů, a zároveň se snaží zanechat v myslích všech pozitivní povědomí o této značce. Oproti tomu interní marketingové nástroje se zaměřují na stávající zaměstnance, kteří vnímají značku již jako součást podnikové kultury, souzní s ní a prezentují ji mimo prostředí podniku (Sparrow a kol., 2018).

## **Fáze Poznání (Insight and Understand)**

Na začátku procesu budování značky zaměstnavatele je potřeba dle Hovorky (2016c) nejprve zanalyzovat aktuální postavení značky ve vnitřím (interním) i vnějším (externím) prostředí. Z pohledu interního je nutné si uvědomit, za jakých okolností byl podnik stvořen, za jakým účelem, v čem tkví jeho podstata, jaký je jeho hlavní záměr i jaký je výčet jeho charakteristik. Z pohledu externího lze poznat, jak je značka vnímána okolím, jak na ni lidé reagují, co se jim se značkou asociuje. Stejně tak záleží na důkladném prozkoumání nabídky konkurenčních zaměstnavatelů. Podstatnou částí primární fáze je nepochybně správné nastavení cílů, kterých chce podnik dosáhnout. V návaznosti na to lze vybrat správné metody, které měří úspěšnosti značky. Vždy je samozřejmě nutné brát v úvahu, zda je cílem interní nebo externí úroveň budování značky zaměstnavatele (Universum Global, 2019).

Během této fáze by měl podnik uskutečnit několik přípravných činností, mezi ně patří například průzkum angažovanosti stávajících zaměstnanců, situace podniku na interní úrovni, z externího hlediska pak dotazování potenciálních uchazečů, absolventů či obecně průzkum na trhu práce (Universum Global, 2019).

## **Fáze Strategie (Strategy Development)**

Na první fázi plynule navazuje fáze „Strategie“, která má za úkol nadefinovat stav vnímání značky, respektive ujasnit si, jak podnik chce, aby byl vnímán, jaký je jeho ideál značky, a stanovit si tak plán k uskutečnění cílů. Při vytváření strategie by se však podle Mosleyho (2014) měl podnik vyvarovat častým chybám, které se v této fázi uskutečňují. Jednou z nich je i nastavení mnoho navzájem nesouvisejících procesů, na místo vytvoření komplexního celku provázaných činností. Další velmi častou chybou je podle autora přijetí nových metod a přístupů, které však zabírají mnoho času a úsilí, které však mnohdy pro podnik nejsou rentabilní.

V této fázi by se měl také určit tzv. systém stěžejních činností. Jedná se o činnosti, kterými se podnik odlišuje od konkurence, v čem vyniká a s čím se tak může prezentovat v externím prostředí. Díky tomuto zjištění lze stanovit a vytvářet EVP.

## Fáze Aktivace (Execute)

Předposlední fází je „Aktivace“, jejíž náplní je podle Hovorky (2016c) realizace samotného budování značky zaměstnavatele uvnitř podniku i na externím trhu práce. V rámci této fáze dochází i k aktivování EVP, který je výchozím bodem celého procesu budování. Rosethorn (2009) připomíná, že v rámci této fáze je potřeba zrealizovat několik operativních činností v podniku, konkrétně např. sestavení realizačního týmu, pravidelné reporty, konzultování s vyšším managementem a samozřejmě zvýšení komunikace jak mezi jednotlivými odděleními, tak hlavně směrem k cílené skupině potenciálních zaměstnanců.

## Fáze Zpětné vazby (Measure)

Zpětná vazba sehrává v procesu budování značky zaměstnavatele podstatnou roli, neboť bez ní by podnik nedokázal určit, na kolik byla jeho realizace strategie budování značky zaměstnavatele úspěšná. Díky uskutečnění této fáze je podnik schopen odpovědět na otázky typu „*Kdo je naší značkou zaměstnavatele přitahován a je to vůbec ten, koho my chceme?*“, „*Jak je naše značka zaměstnavatele vnímána na trhu práce mezi uchazeči o zaměstnání?*“ či „*Jaká je naše pověst obecně a jaká mezi konkurencí?*“.

Zpětnou vazbu lze provádět v následujících pěti formách. První je tzv. **monitoring pověsti**, kde je hlavním zaměřením zjistit, jak je podnik vnímán okolím co se týče firemní kultury, benefitů a vzdělávání pro zaměstnance, well-beingu, možnosti kariérního růstu. Zpětnou vazbu může podnik také získat **rovnou od kandidáta**. A to přímo na přijímacím řízení, kde se může uchazeč podělit o svůj první dojem spojený s firmou, stejně tak může vyjádřit pozitivní nebo negativní zkušenosti a říci, jakými informačními kanály se dozvěděl o podniku. Touto cestou lze tedy jednoduše zjistit, jak vnímá firmu nezainteresovaný člověk z externího prostředí. **Online prostředí** nabízí další možnost zpětné vazby. Podnik může pracovat s měřením návštěvnosti webových (kariérních) stránek, obsahem na sociálních sítích. **Fluktuace zaměstnanců** je nepochybně další formou zpětné vazby a to tak, že se zjistí počet zaměstnanců, kteří podnik opustili a jaké k tomu měli důvody. Pro lepší představu o tom, jak okolí vnímá značku zaměstnavatele, je vhodné sledovat negativní hodnocení podniku jako zaměstnavatele a zjistit tak slabá místa, ze kterých lze vycházet (Garibaldi, 2014).

### 3.4.1 Hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP)

Hodnotová nabídka zaměstnavatele neboli Employer Value Proposition, která byla již zmíněna v předchozí kapitole (Kapitola 3.4), je jakýmsi jádrem značky zaměstnavatele a klíčem k efektivnímu vytváření strategie budování značky zaměstnavatele. Podle Tegze (2019) se jedná o komplexní nabídku podniku jako zaměstnavatele. EVP rozhoduje o budoucím ideálním stavu značky, tzn. vytváří takovou značku, kterou chce být podnik reprezentován jak před stávajícími, tak před budoucími zaměstnanci. Jinak řečeno, stěžejním úkolem EVP je odhalit, v čem je podnik jedinečný a co konkrétně nabízí svým zaměstnancům (Koláčková, 2019).

Koláčková na svém webu dodává, že EVP vyjadřuje unikátní soubor atributů a výhod, které motivují a zároveň utvrzují zaměstnance v tom, že je pro ně podnik nadmíru vhodný, a že by v něm tedy měli setrvat. U potenciálních zaměstnanců je naopak cílem získat si je, přesvědčit je, aby se stali součástí podniku a neměli potřebu vyhledávat zaměstnání u konkurence. Zjednodušeně řečeno, EVP odpovídá na otázku „*Proč se stát a proč zůstat zaměstnancem společnosti?*“ (Hovorka, 2015).

Obsah EVP není jasně nedefinovaný, strukturu si tak každý podnik může vytvořit podle sebe. Téměř vždy se však vychází z jasných tvrzení o značce a jejích aktivitách, které jsou podpořeny faktory neboli hlavními pilíři definující základní myšlenky a vize značky. Mosley a Schmidt (2017) doporučují, aby společnosti využívali různých metod a testovali je napříč cílovými skupinami. Zatímco tito autoři doporučují zacílit EVP na stávající zaměstnance, potenciální zaměstnance a zásadní oddělení v podniku, Hovorka (2015) kromě stávajících i budoucích zaměstnanců klade navíc důraz na konkurenci. Přihlížení na konkurenci podporuje i Mosley (2016), který zastává názor, že nedílnou součástí tvorby EVP je položení si otázky: „*Co konkrétně odlišuje naši práci a firemní kulturu práce od konkurence?*“. Koláčková pak dodává, že firma jako zaměstnavatel bude nejobektivněji hodnocena v případě, že ji budou za prvé hodnotit stávající i bývalí zaměstnanci např. na webových portálech, za druhé se využije služba *mystery shopping*, tzn. že se tajně otestuje chování personalistů a manažerů v podniku.

Hovorka (2015) vytváří jasný postup, jakým sestavovat EVP. Vychází ze tří zásadních otázek, které popisuje následující obrázek (Obrázek 1).

Obrázek 1 Tři pilíře sestavování EVP



Zdroj: Hovorka (2015)

Důležité je primárně zmapovat názory **současných i potenciálních zaměstnanců**. U **potenciálních zaměstnanců** je potřeba dotazovat se, jaké asociace se jim vytvoří ve spojitosti se značkou, podle čeho se rozhodují při výběru svého zaměstnání, co je pro ně relevantní (rezonující) a co chtějí slyšet. Landa (2017) vnímá princip relevantnosti jako důležitý nástroj pro komunikaci s kandidáty, neboť pro každého kandidáta může být relevantní něco jiného. Nástrojem k vytvoření relevantní EVP je tedy nalezení rozhodovacích kritérií uchazeče včetně jejich důležitosti. V praxi to znamená, že např. kadeřnice v salonu bude raději slyšet, že bude mít kvalitní nástroje potřebné k výkonu své práce a pravidelnou mzdu, než že se bude podílet na budoucím vývoji podniku.

U **stávajících zaměstnanců** je podstatné se zajímat o to, jaké jsou jejich priority, co je pro ně v práci důležité. Landa (2017) klade důraz na vytváření autenticity, tedy apeluje, aby se podnik jako zaměstnavatel popisoval tak, jaký skutečně je a nevytvářel tak klamavé představy. Teprve poté může dle Hovorky (2015) vzniknout takové EVP, které bude opravdové z pohledu zaměstnanců.

Z finálních výsledků těchto dvou oblastí se vytvoří průnik, díky kterému se zjistí, co zaměstnanci chtějí a kandidáti očekávají (Hovorka, 2015). Poté se lze již orientovat na zjišťování nabídky **konkurence** a nalézt, v čem se podnik odlišuje a je jedinečný. Aby byla podniková značka zaměstnavatele v konkurenčním prostředí jedinečná, je podle Hovorky (2015) potřeba nalézt jednotlivé atributy podniku v rozhodovacích procesech uchazečů.

Jedinečnost tkví například ve firemní kultuře, atmosféře v podniku, stylu vedení, benefitech, systému vzdělání či možnosti kariérního postupu.

Průnikem těchto tří oblastí vznikne nabídka zaměstnavatele (EVP), která však nebude ucelená, pokud budou chybět jasné představy podniku o tom, kam chce dále směřovat (Hovorka, 2015). K shrnutí této nabídky může dle Landy (2013) pomoci vytvoření tzv. *brandbooku*, dokumentu, ve kterém by měly být všechny informace o značce srozumitelně sepsané.

Koláčková představuje 5 základních pilířů, kterými se dle teoretiků nejčastěji definuje EVP:

1. **Odměny** (Rewards) – odměny ve formě finanční i nefinanční, jedná se např. o mzdu/plat, benefity apod.
2. **Práce** (Work) – work-life balance aneb snaha o sladění práce s osobním životem, atraktivní aktivity v práci (např. cestování, účast na eventech apod.)
3. **Firma** (Organization) – velikost firmy, historie firmy, postavení na trhu, oblast podnikání, pověst firmy, kvalita služeb poskytovaných firmou, vytváření firemní kultury apod.
4. **Lidé** (People) – jaké je vedení, kolegové, obecně jaké jsou mezilidské vztahy v podniku
5. **Příležitosti** (Opportunity) – jaké příležitosti zaměstnavatel může zaměstnancům nabídnout, např. školení, semináře, obecně vzdělávání, kariérní růst apod.

Aby byla značka zaměstnavatele opravdu silná, je kromě dobře propracovaného EVP s jedinečnou hodnotou, která je přislíbena zaměstnancům, potřeba brát v potaz i samotné zkušenosti zaměstnanců po celou dobu jejich pracovního procesu v podniku (Rosethorn, 2009).

### **Hrozby při vytváření Employer Value Proposition**

Podle Landy (2017) je nutné se při vytváření EVP vyvarovat několika hrozbám, které mohou nastat. Jako první může nastat obecnost, což znamená, že podnik svojí prezentací vyvolává takové abstraktní myšlenky, z kterých si jen stěží něco odvodit. Proto

je vhodné podle Koláčkové (2019) využívat např. *storytelling* (vyprávění příběhu), kde si díky konkrétním příběhům zaměstnanců kandidáti dokáží lépe vytvořit obrázek o firemní kultuře.

Další chybou může být dle Landy (2017) obava ze strany podniku, že to, co nabízí, je přízemní a ne příliš atraktivní. Avšak opak je pravdou, i ty nejmenší detaily mohou v zaměstnanci vytvářet pocit potěšení a s tím spojený nárůst náklonnosti k podniku.

Snažit se vytvářet univerzální nabídku pro všechny potenciální zaměstnance nemá smysl, neboť argumentů, které jsou podstatné pro všechny, je jen pár, a ostatní skutečnosti zůstanou opomenuty. Proto Landa (2017) doporučuje, aby se při sestavování nabídky vždy vytvořily obecné parametry EVP vhodné pro všechny uchazeče, a k tomu aby se připojily ostatní parametry EVP, které budou specifické pro skupinu kandidátů.

Koláčková na svém webu dodává, že je potřeba nejenom EVP správně definovat, ale dále ho rozvíjet na všech úrovních podniku a neustále s ním pracovat a jeho atributy otevřeně komunikovat.

### **3.4.2 Interní nástroje při budování značky zaměstnavatele**

Interní marketing má dle Bednáře (2013a) hlavní cílovou skupinu v podobě stávajících zaměstnanců. Pro realizaci tohoto typu marketingu se využívají takové nástroje, které jsou součástí veškerých vnitropodnikových aktivit, přičemž působí především na vnímání podniku zaměstnanci a dále pomáhají vytvářet zkušenosti prožité ve firmě. Pavlečka a Voborská (2009) předpokládají, že množství použitých nástrojů v interním prostředí je přímo úměrné s růstem efektivity.

Mezi hlavní interní nástroje, které se využívají při budování značky zaměstnavatele, lze zařadit především interní komunikaci, firemní kulturu, firemní hodnotu, motivaci a odměňování, vzdělávání a rozvoj.

#### **Interní komunikace**

Tato aktivita bývá v rámci podniku často opomíjená, a proto je potřeba na ni v rámci budování značky zaměstnavatele klást větší důraz. Holá (2017, s. 9) představuje interní komunikaci jako: „*strategickou funkci podniku, která zásadně ovlivňuje angažovanost i loajalitu zaměstnanců a jednoznačně tak přispívá k prosperitě firmy.*“



Holá (2011) dále tvrdí, že v rámci interní komunikace je možné přistupovat k zaměstnanci jako k partnerovi, neboť stejně jako s partnery je potřeba se zaměstnanci komunikovat, vytvářet vzájemnou spolupráci, při níž je podnik přesvědčující o svých zásadních hodnotách podnikové identity.

Jinak řečeno posilování komunikace uvnitř organizace hraje hlavní roli při tvorbě reputace podniku a jeho image, neboť zaměstnanec, jakožto důležitý informační zdroj, prezentuje pak podnik dále v externím prostředí. Je proto zásadní, aby se interní a externí komunikace nevyklučovala, ba naopak, aby byly identické a nedocházelo tak ke komunikačním šumům. Podstatnou roli hraje podle Pokorného (2016) i tzv. *autokomunikace*, kde dochází skrze zaměstnance externími kanály k šíření pověsti o značce a paradoxně hlavním cílem jsou právě zaměstnanci. Díky této činnosti se u zaměstnanců vytváří pozitivní myšlení o značce, ztotožnění s jejími hodnotami a touha ji nadále prezentovat. Je proto prioritní předávat zaměstnancům informace o všem, co se ve společnosti děje. Jak jednotlivá oddělení fungují, jak jsou na sebe navázána, jak přispívají k celkovému výsledku, jaká je úloha jejich samotné pracovní pozice, kam obecně chce společnost směřovat a jakým způsobem. K tomu dopomáhají nástroje, kterým je například firemní časopis, který by neměl být zahlcen pouze strohými informacemi, ale měl by být koncipován poutavě, intranet či firemní sociální síť. Výjezdní zasedání, sportovní dny, vánoční večírky jsou další možné aktivity, které vedou k otužení vztahů a umožňují vytvářet komunikaci. Podle Holé (2017) je však vždy potřeba mít na paměti, že výběr nástrojů by měl odpovídat požadavkům oboru podnikání společnosti.

### **Firemní kultura**

Firemní kultura je další důležitý faktor, který významným dílem přispívá k dosahování cílů firmy. Podle Holé (2017) se jedná o ucelený soubor zásad, které ovlivňují chování zaměstnanců v podniku. S tím souhlasí i Vysekalová (2009), která firemní kulturu představuje jako určitý charakter firmy, atmosféru či vnitřní existenci ovlivňující myšlení a chování lidí uvnitř podniku. Konkrétně působí nejen na obecnou spokojenost zaměstnance, ale rovněž umocňuje i ochotu zaměstnanců k práci, výkonnost a ovlivňuje způsob myšlení a jednání (Bedrnová a kol., 2012). Díky správnému nasměrování myšlenek se sdílejí stejné hodnoty a normy, které vedou až k potřebě sounáležitosti a loajálnosti ke společnosti. Holá (2017) udává, že firemní kultura se

vymezuje dvěma způsoby; prvním jsou fyzické symboly kultury, jako je např. logo, druhým jsou pak nadefinované hodnoty působící na všechny zaměstnance v rámci podniku. Vysekalová (2009) shrnuje, že do obsahu firemní kultury se řadí: působení podniku včetně zaměstnanců navenek; celkové klima v prostředí firmy, návyky, rituály; mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, vzory myšlení a chování; sdílené hodnoty většiny zaměstnanců. Mezi základní pilíře firemní kultury dle autorky patří **symboly** (typ komunikace, typ postavení, který je znám pouze v rámci podniku, slangy, přezdívky apod.), **hrdina** (ideál, který je všem v podniku předkládán za vzor, všichni ho ctí, může to být jak skutečná, tak imaginární postava), **rituály** (lze sem zahrnovat různé společenské aktivity, např. oslavy, schůze, projevy), **hodnoty** (měly by být sdíleny všemi pracovníky, jedná se o nejhlubší úroveň, od hodnot se odráží pracovní morálka i vědomí o tom, co je dobré a co špatné).

### **Firemní hodnota**

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, pro tvorbu firemní kultury je nutné mít stanovené firemní hodnoty, které vymezují chování lidí uvnitř podniku a zároveň ovlivňují pohled na podnik zvenčí. Firemní hodnoty jsou mimo jiné jedním ze základních pilířů pro tvorbu budování značky zaměstnavatele.

Hodnoty podniku jsou zásadní nejen pro pochopení firemní kultury společnosti, ale také pro pochopení ideálu jednotlivých lidí spojených s podnikem. Jsou klíčové při vybírání nového zaměstnání a při snaze ztotožnit se se zaměstnavatelem, neboť každý jedinec potřebuje být myšlenkově sjednocen s prostředím, ve kterém se nachází a kde tráví většinu času. Díky tomuto sjednocení ideálů se pak zaměstnanci stávají opravdovou součástí podniku a zvyšují tak jeho ekonomickou úspěšnost (Bedrnová a kol., 2012). Keller (2007) ve svém díle uvádí, že samotný základ hodnoty značky vychází ze stanovení tzv. mantry značky neboli **DNA značky**. Ta je tvořena několika málo výrazy, které vyjadřují nejpodstatnější aspekty vycházející ze samotného jádra společnosti. Jinak řečeno se jedná o nejdůležitější rysy charakterizující podnik. DNA značky definuje konkrétní značku v oblasti **poslání** (definice společnosti, co dělá, jaké jsou její cíle naplnění), **vize** (momentální záměr, čeho chce společnost dosáhnout) a **hodnoty** (co utváří společnost takovou, jaká je).

## **Motivace a odměňování**

Motivace dle Urbana (2017) je zásadní z hlediska posilování pracovního nasazení pracovníka, jeho odpovědnosti i iniciativy. Není však automatická, pro její spuštění je zapotřebí využít správné motivační nástroje ve formě stimulů a odměn. Důležitou roli však hraje i samotné pracovní místo zaměstnance a podmínky uvnitř podniku. Nejlepší je ta motivace, kterou si lidé generují sami od sebe díky správně definovaným cílům.

Podle Herzbergovy teorie lze motivaci rozdělit na **vnitřní** a **vnější**. Pokud se hovoří o vnitřní motivaci, jedná se takové faktory, které vycházejí zevnitř, respektive vyjadřují vnitřní uspokojení. Tím může být například možnost se dále rozvíjet, možnost kariérního růstu, odpovědnost, samostatnost, atraktivní práce apod. Vnější faktory motivace naopak představují záměrné ovlivňování, cílevědomé působení na vnitřní motivaci (Kociánová, 2010). Zde se jedná především o finanční odměny (navýšení platu / mzdy, prémie, bonusy), dále povýšení, pochvala a uznání, osobní či odborná prestiž apod. Urban (2017) uvádí, že s vnějšími faktory se úzce pojí termín stimulace, kde jejím hlavním cílem je změna motivace pomocí stimulů (podnětů).

Urban (2017) dále rozlišuje na základě Maslowova modelu motivaci na **hmotnou** a **nehmotnou**. Právě nehmotné faktory jsou ty, které bývají organizacemi velmi často podceňovány, a proto je důležité se na ně primárně zaměřit. Znamenají pochvalu, uznání, možnosti získat další zkušenosti, zkrátka vše, co vede k uspokojení a seberealizaci jedince a zároveň co nelze uspokojit penězi. Právě peníze jsou hlavním představitelem hmotných faktorů, pro které, stejně jako pro všechny ostatní hmotné faktory, platí, že motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. To je dáno především snižováním užitečnosti spotřebních statků, které se získávají výměnou za peníze a také nutností obětovat více volného času při zvyšování příjmu. Pokorný (2016) pak dodává, že pro zaměstnance je nejčastěji lukrativní právě výše platu/mzdy, příležitostné bonusy, pracovní podmínky, flexibilní pracovní doba, netradiční benefity a práce z domova, přičemž si stále chtějí udržovat stabilitu mezi prací a osobním životem.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Tato oblast znamená v poslední době významný faktor zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniku, což lze dokázat na základě empirických výzkumů prokazujících, že investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků vedou k dlouhodobému

pozitivnímu vývoji zisku (Folwarczová, 2010). Vzdělávání ovšem znamená i jakousi formu benefitu, která vede k vyšší motivaci pracovníka, stejně tak i ke spokojenosti a loajalitě. Každopádně se nedá tvrdit, že by byla loajalita přímo úměrná investicím do vzdělání. Může totiž nastat situace, kdy zaměstnanec využije vzdělávací program a poté odejde k jinému zaměstnavateli, který mu nabídne vyšší plat/mzdu kvůli jeho zvýšené kvalifikaci. Proto je žádoucí hledat určitou stabilitu mezi investicemi do vzdělání a snahou pracovníka se vzdělávat sám (Janišová a kol., 2013).

### **3.4.3 Externí nástroje při budování značky zaměstnavatele**

Budování značky zaměstnavatele souvisí s udržením stávajících zaměstnanců, stejně tak ovšem se získáváním těch nových. Pro tuto činnost se využívají externí nástroje, které působí směrem ven z podniku a ovlivňují potenciální kandidáty takovým způsobem, aby začali uvažovat o společnosti jako o jejich budoucím zaměstnavateli.

Mezi hlavní nástroje externího marketingu patří získávání a nábor zaměstnanců, sociální sítě, kariérní webové stránky a pracovní veletrhy.

#### **Získávání a nábor zaměstnanců (Recruitment)**

Tato činnost by měla být jasně definovaná v souladu s vytvořeným EVP, která přitáhne relevantní kandidáty. Získat nové zaměstnance může podnik jak z vnitřních zdrojů (vytvořením nového místa, přesunem na jiné oddělení, ochotou vykonávat náročnější práci), tak z vnějších zdrojů (nezaměstnané, absolventy, důchodce, ženy v domácnosti, lidské zahraniční zdroje apod.) (Šikýř 2016).

Forma a obsah nabídky zaměstnání, charakteristika pracovního místa a obecně firmy, to vše jsou firmou ovlivnitelné faktory ovlivňující uchazeče při rozhodování. Faktory, které firmou ovlivnitelné nejsou a působí na uchazeče, se představují jako demografické faktory (reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita), ekonomické faktory (cyklický vývoj odrážející se v nabídce a poptávce na trhu práce), sociální faktory (hodnotové, profesní či kvalifikační orientace), technologické faktory (generují, modifikují či likvidují pracovní místa), sídelní faktory a politicko-legislativní faktory (vytvářejí překážky, diskriminaci, nařízení) (Koubek, 2007).

Důležitou složkou náborové strategie je nejenom zaměstnance získat, ale také je začlenit do firemního prostředí, k čemu slouží tzv. *onboarding*. Celý tento proces zahrnuje

nástup, adaptaci a obecně celkovou péčí o nového zaměstnance. Neměl by být podceňován, neboť udržuje dobrou pověst značky a velkým podílem přispívá k vyšší informovanosti nového zaměstnance, tím pádem k jeho vyšší spokojenosti a nižší pravděpodobnosti odchodu ještě ve zkušební době. Hlavním aspektem je to, že kromě klasického zaškolení, představení struktury firmy a jejích pravidel, je do pracovního prostředí začleněn i z emočního hlediska. Poslední dobou se lze setkat u vypsání pozic i s nabídkou tzv. „Dne na zkoušku“ či s *buddym*, speciálně zaškolným pracovníkem, který je po celou dobu adaptace s nováčkem. Z časového hlediska není důležitý pouze první den, ale především následujících 14 dní. Přičemž na začátku, po měsíci a půl a na konci zkušební doby by se měla od nového zaměstnance sbírat zpětná vazba (Machálková, 2018).

### **Sociální síť**

Sociální sítě jsou poslední dobou velmi ovlivňujícím nástrojem, na který je potřeba klást důraz. Mezi ty nejpoužívanější patří nepochybně Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter či YouTube. Jejich důležitost dokládá i Sládeček (2018), který na základě výzkumu z roku 2017 tvrdí, že si kandidáti projdou v průměru 18 různých zdrojů informací o podniku ještě předtím, než se přihlásí do výběrového řízení. Proto autor doporučuje, aby měla společnost spíše méně zdrojů, ale za to s relevantními údaji, než více s těmi různorodými. Dále na základě výsledků výzkumu potvrzuje, že až 45 % odběratelů na sociálních sítích zruší svoje sledování, pokud v komunikačním kanále převažují příspěvky typu *self-promotion*. Proto je důležité, aby firma na sociálních sítích neprezentovala pouze sebe v samých superlativech, ale aby se zaměřila na kreativnější příspěvky typu: jak to ve společnosti vypadá, představení zaměstnanců, ukázka postupu práce / speciální technologie podniku / výsledků výroby či služeb, na které se podnik orientuje, popřípadě něco na pobavení. Dalším faktem k zamyšlení je skutečnost, že až 4× více lidí upřednostňuje zhlédnutí videa o společnosti, než aby si o ní přečetla článek. S oblíbeností se setkává i tzv. *infografika*, vizuální ztvárnění informací, dat nebo znalostí, která se vyskytuje na sociálních sítích 3× více než jakýkoliv jiný obsah.

### **Kariérní webové stránky**

Kariérní stránky jsou pro firmu zásadní z hlediska firemní komunikace. Často se jedná o vůbec první zdroj informací, který uchazeč o zaměstnání navštíví. To dokládá

i Sládeček (2018), který tvrdí, že až 75 % kandidátů hledá nejprve informace o firemní kultuře ještě před přihlášením do výběrového řízení, přičemž 52 % uchazečů navštíví nejdříve webové stránky a až poté sociální sítě, aby si doplnili představu o firmě jako zaměstnavateli. Webové stránky tedy stále patří mezi nejoblíbenější komunikační kanály při budování značky zaměstnavatele mezi středními a velkými podniky, a to až z 67 %. 61% oblíbenost mají pak online profesní sítě a 47% oblíbenost sociální sítě.

U obsahu je potřeba zvolit jednotný způsob komunikace i styl designu, aby se u potenciálního zaměstnance vzbudil zájem o firmu a měl s ní spojené pozitivní emoce. Podle Cholevy (2018) by měl obsah zájemce pobavit, předat mu zajímavé sdělení a přesvědčit ho, že by se měl ucházet o nabízené pracovní místo nebo minimálně by měl zůstat u sledování obsahu do budoucna. Obecně se opouští od sáhodlouhých textů, které se nahrazují heslovitými výrazy, zajímavými nadpisy, slogany či citáty, obecně řečeno, čím stručnější a jednodušší, tím efektivnější. Trézová (2015) dodává, že design s minimalistickým a moderním charakterem by měl být doplněn o vizuální prvky, jako je například výše zmiňovaná infografika, obrázky, videa, animace či pohyblivé bannery, které ulehčují a urychlují návštěvníkovi čtení, stejně tak zvýší jeho zainteresovanost. Výhodné je rovnou navázat kontakt s návštěvníkem, potenciálním zaměstnancem, pomocí webových stránek, a to prostřednictvím např. přihlášení odběru newsletterů, registrace na workshop, či pozvání na „Den otevřených dveří“ či na jiné aktivity spojené s firmou.

### **Pracovní veletrhy**

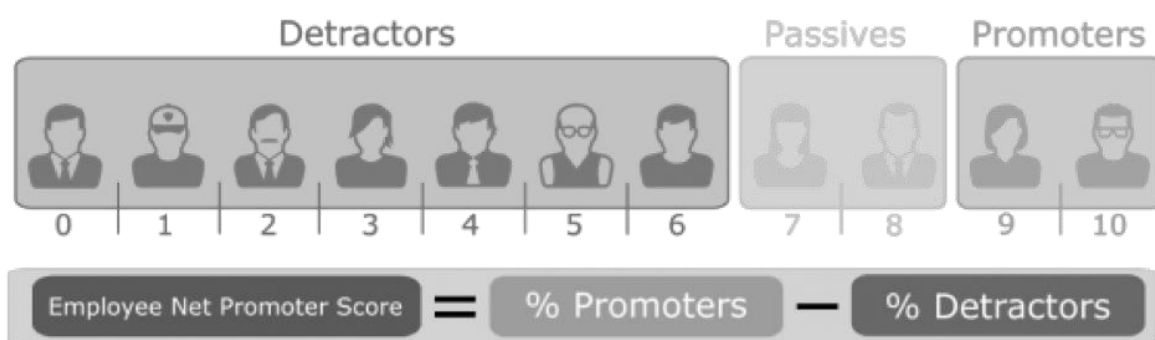
Pracovní veletrhy představují další formu marketingového působení firmy jako zaměstnavatele v externím prostředí. Zde, na rozdíl od předešlých nástrojů, je možné navázat s potenciálním zaměstnancem přímo fyzický kontakt, který je navzdory vzrůstajícímu digitálnímu životu, stále nenahraditelnou složkou. V rámci veletrhů tedy dochází k podrobnému představení společnosti a úzké komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Poslední dobou se veletrhy uskutečňují i na vysokých školách, kde se firmy představují studentům neboli budoucím absolventům hledající zaměstnání (Bednář, 2013).

### 3.5 Měření budování značky zaměstnavatele

Aby mohlo být řízení značky zaměstnavatele úspěšné, je potřeba měřit jeho efektivitu a znát veškeré na to vynaložené náklady. V rámci měření lze sledovat krátkodobé, ale i dlouhodobé dopady. Mezi ty krátkodobé se nejčastěji řadí měření v oblasti získávání zaměstnanců, kde se nejčastěji zjišťují úspory a návratnost investic (ROA). V případě dlouhodobých dopadů se měření orientuje převážně na sledování pověsti značky a stávající zaměstnance, které mají se značkou již delší dobu zkušenost (Mosley a Schmidt, 2017).

Významným měřícím nástrojem budování značky zaměstnavatele je tzv. *eNPS* (*Employee Net Promote Score*) (Obrázek 2).

Obrázek 2 Employee Net Promote Score



Zdroj: Hovorka (2016b)

Princip tohoto měření funguje tak, že se položí triviální otázka: „Do jaké míry byste tuto firmu jako zaměstnavatele doporučili svému okolí, na stupnici od 0 do 10?“ Skóre eNPS pak odpovídá:

**(% zaměstnanců, kteří odpoví 9-10 (*Promoters*)) – (% zaměstnanců, kteří odpoví 0-6 (*Detractors*)),**

přičemž ti, kteří odpověděli hodnotami 7-8 se do vzorce nezahrnují a označují se jako tzv. *Passives* (Hovorka, 2017). Naopak *Promoters* a *Detractors* velmi ovlivňují externí pověst značky a získávání zaměstnanců. *Promoters* neboli pozitivní hodnotící prosazující značku zaměstnavatele ve vnějším prostředí a šířením pozitivních informací o společnosti ji tak neustále posilňují. Negativní výsledky pak značku logicky degradují, jejich počínání může vycházet například ze špatně nastaveného pracovního prostředí. Proto je důležité

neustále sledovat hodnoty eNPS a snažit se co nejvíce motivovat své zaměstnance (Mosley a Schmidt, 2017).

Rich (2013) doporučuje, aby podniky tuto metodu nepožívali jako prostředek ke srovnání s ostatními podniky, neboť firmy jsou různé a pohybují se i na různých trzích. Tato metoda je naopak vhodná pro interní srovnávání, např. v čase či v návaznosti na určité interní aktivity. Pokud vyjde eNPS s vysokou hodnotou, je zcela pravděpodobné, že bude podnik schopen zrealizovat tzv. *program doporučení*, čímž se výrazně sníží náklady na přitahování nových zaměstnanců, neboť byla dokázána vysoká korelace mezi angažovaností a eNPS. Kromě snížení nákladů však podnik získá i takové zaměstnance, kteří vydrží v podniku podstatně delší dobu. Hovorka (2017) totiž tvrdí, že: „*Lidé, kteří přicházejí do firem na doporučení, odcházejí podstatně méně než noví zaměstnanci, kteří přicházejí klasickými kanály, jakými jsou pracovní portály nebo personální agentury.*“ Další fakt dodává Laine (2018), a to ten, že potenciální uchazeči věří současným zaměstnancům až 3× více než samotnému zaměstnavateli.

Podle Hovorky (2017) existuje celá řada dalších parametrů měřící přínosy budování značky zaměstnavatele. Patří mezi ně nepochybně **Candidates-to-Pool** (kolik lidí se přihlásí i přesto, že zrovna podnik nikoho nehledá), **Referral Rate** (kolik uchazečů se přihlásí na základě doporučení stávajících zaměstnanců), **Attrition Rate** (jaká je dobrovolná fluktuace), s tím související **Early-Life-Attrition** (dobrovolná fluktuace do jednoho roku od nástupu), **Cost-per-Hire** (jaké jsou finanční náklady na obsazení jedné pozice) či **Candidates-per-Position** (kolik uchazečů se hlásí na otevřenou pozici).

Vencourová (2016) pro změnu udává poměr pozitivních a negativních komentářů na internetu jako jednu z dalších metrik měření značky zaměstnavatele. Tvrdí, že čím více bude na internetu negativních poznámek o podniku, tím více bude síla značky slábnout. Jinak řečeno, silnější značky zaměstnavatele mají o více jak 70 % vyšší míru pozitivně laděných komentářů.



## 4 Vlastní práce

Na teoretickou část plynule navazuje praktická část diplomové práce, která se zabývá zvolenou problematikou, budováním značky zaměstnavatele, ve vybrané společnosti GUARANT International s r.o. Na začátku bude detailně popsána charakteristika společnosti, tedy její historie, vývoj, typ podnikání, postavení na trhu práce, organizační struktura společnosti i její ekonomická situace. Poté se práce zaměří na analýzu současného stavu budování značky zaměstnavatele, kde hlavními ovlivňujícími faktory jsou interní a externí personální marketingové nástroje. Na základě získaných teoretických a praktických poznatků bude poté sestaveno dotazníkové šetření zabývající se interním, externím výzkumem a vlivem na značku zaměstnavatele.

### 4.1 Charakteristika společnosti GUARANT Internatinal spol. s r.o.

Charakteristika této společnosti byla již detailně zpracována v bakalářské práci *Faktory ovlivňující prosperitu podniku* (Košťálová, 2018), proto většina informací v následujících kapitolách spadajících pod 4.1 *Charakteristika společnosti GUARANT International spol. s r.o.* je čerpána právě z tohoto zdroje.

#### 4.1.1 Profil společnosti

Tuzemskou společnost GUARANT International spol. s r.o. lze považovat za jedničku na trhu kongresového cestovního ruchu a asociačního managementu již od roku 1991, sídlící v Praze v Českomoravské ulici v těsné blízkosti O2 Arény. Za celou dobu existence dokázala společnost zorganizovat přes 2 500 tuzemských i mezinárodních kongresů, konferencí či různých eventů. Tři roky po jejím vzniku, v roce 1994, se již uskutečnila první kandidatura na organizaci konference MMF / Světová banka, kterou společnost vyhrála, a mohla tak zrealizovat dosud největší tuzemskou akci vůbec, neboť pojmla přes 17 000 účastníků. V témže roce se společnost stala průlomovou v oblasti online registrování účastníků konference přes internet (Košťálová, 2018).

Společnost si za svými výsledky stojí a je si jistá kvalitou svých nabízených služeb. To dosvědčuje i její projev na webových stránkách: „*Jsmo profesionálové v organizování akcí na míru. Výsledkem je úspěšná akce, která předčí všechna klientova očekávání. S námi se nemusíte bát stanovit cíle jako je posílení značky, zvýšení profesionální reputace*

či plný sál účastníků. Jsme GUARANT International spol. s r.o., spolehlivý a inovativní organizátor odborných konferencí a kongresů.“ (GUARANT International, 2020a).

Za společností stojí za běžné situace přibližně 50 pracovníků, 70 dalších pracovníků pracuje ve firmě na externí pozici. V průměru firma dokáže s tímto počtem zaměstnanců za rok zrealizovat 50–80 akcí. Rok 2020 však kvůli epidemiologické situaci představuje pro společnost velké omezení ve své činnosti, což má samozřejmě dopad na enormní snížení počtu konaných akcí a prozatímní propuštění všech pracovníků na externích pozicích. Společnost se nicméně co nejvíce snaží přizpůsobit aktuální situaci, a to tak, že rozšířili nabídku svých služeb o zajišťování virtuálních a hybridních konferencí. V případě virtuálních konferencí dokáží propojit účastníky z celého světa a realizovat tak konferenci v online prostředí. U hybridního typu je pak konference částečně organizována v reálném prostředí za přítomnosti účastníků a částečně je přenášena do virtuálního světa (GUARANT International, 2020a).

#### **4.1.2 Poskytující služby**

##### **Pořádání kongresů**

Společnost GUARANT se specializuje, jak již bylo řečeno, převážně na tuzemskou a zahraniční kongresovou turistiku. Ty jsou buď poskytovány přímo „na klíč“ ve formě core PCO, kdy společnost spolupracuje s klienty či asociacemi (odbornými společnostmi) na realizaci opakovaných konferencí po dlouhé období. Snaží se tedy naplno využít potenciál kongresů a stále pracovat na jeho rozvoji. Výhodou core PCO je dlouhodobá znalost specifických požadavků kongresů a jejich efektivní řešení. Druhou variantou je uskutečňování tzv. DMC služby, která se zaměřuje na organizaci pouze konkrétní oblasti eventu: catering, společenské večere, transfery apod. (Košťálová, 2018).

**Obrázek 3 Logo společnosti GUARANT International**



Zdroj: GUARANT International (2020a)

## Asociační dům

Mimo klasické organizování kongresů však firma poskytuje i doplňující služby v rámci tohoto odvětví. První z nich je existence asociálního managementu, ve firmě je vytvořen pod značkou *Asociační dům (Association House)*. Jedná se o poskytování služeb asociací (např. *Česká neurologická společnost, Česká asociace veterinární lékařů malých zvířat* či *European Society for Paediatric Aneesthesiology*) v oblasti managementu, marketingu, propagace, sponzoringu, spravování a rozšiřování členské základny, rozvoje všech jejích členů, zajišťování prostředků pro optimální chod společnosti, pořádání výborových schůzí a porad v rámci asociace, v neposlední řadě také zajišťování grantů a dotací. Asociační dům společnosti se celkem stará o 21 tuzemských a mezinárodních asociací (GUARANT International, 2020b).

Obrázek 4 logo značky Asociační dům



Zdroj: GUARANT International (2020a)

## IDEAS

Jedná se o nejmladší značku společnosti, avšak s velkou progresí. IDEAS představuje realizaci různých eventů ve formě firemních večírků, výstav, školení, společenských večerí apod. Po celou dobu jsou v kontaktu s klienty, řeší jejich požadavky a slibují tak zajištění co nejefektivnějšího průběhu včetně udržení optimálního rozpočtu.

Obrázek 5 logo značky IDEAS



Zdroj: GUARANT International (2020a)

## Venue Management

Tato značka společnosti obstarává pronájem a obecně provoz všech prostor určených pro konferenční a společenské účely. Spolupracuje s klienty a společně hledají prostory co nejvíce vhodné pro plánovanou akci. Společně s firmou InCateringem (zajišťující catering na akcích), která je partnerskou společností, využívá Venue Management převážně tyto prostory: Konferenční Centrum City, Malostranský palác (Profesní dům), Velkopřevorský palác, Břevnovský klášter a Kaiserštejnský palác (Košťálová, 2018). Výhodou opakovaného využívání těchto míst je znalost prostorů, což usnadňuje práci organizátorům a umožňuje tak neustálé zefektivňování eventů.

Obrázek 6 logo značky Venue management



Zdroj: GUARANT International (2020a)

### 4.1.3 Organizační struktura společnosti

Společnost se se svým počtem stálých zaměstnanců navýšených o externisty (pracující na *Dohodu o provedení práce*) řadí spíše mezi střední podniky. To dokládá i výše obrátu za rok 2018, který činí přes 250 mil. Kč (Příloha A).

Nejvyšší management společnosti sestává ze tří jednatelů, kteří jsou zároveň i společníci. Jedná se o generálního ředitele, obchodního ředitele a jednatele za Slovensko. Generální ředitel a obchodní ředitel zároveň zastávají funkci ve výkonném managementu spolu s ředitelkou realizačního oddělení, finanční ředitelkou a ředitelkou pro asociační management. Poté jsou již ve firmě vedoucí zaměstnanci, kteří mají na starost zaměstnance jednotlivých oddělení (Košťálová, 2018).

#### Personální oddělení

Personální oddělení zastupuje ve společnosti personální manažerka, která sice není součástí výkonného managementu, úzce a intenzivně s nimi však spolupracuje. Společnost totiž za poslední dobu pocítila velkou potřebu orientovat se právě na personální řízení a začala brát v potaz důležitost tohoto počínání, neboť dlouho dobu předtím žádné

personální oddělení ve firmě nebylo (každé oddělení realizovalo nábor zaměstnanců individuálně), což už bylo vzhledem k narůstajícímu počtu zaměstnanců a neustále se zvyšující nabídce pracovních míst na úkor poptávky na trhu práce neudržitelné.

Personální manažerka zastupuje HR oddělení samostatně, s jednotlivými úkony jí však pomáhá na částečný úvazek HR asistentka a stejně pak příležitostně provozní oddělení. Poslední dobou taktéž navázala užší komunikaci s marketingovým oddělením za účelem zlepšení personálního marketingu (potažmo budování značky zaměstnavatele).

#### **4.1.4 Ekonomická analýza společnosti**

Dosud poslední veřejně přístupná data s údaji o ekonomické situaci společnosti jsou z roku 2018. Níže uvedená data jsou čerpána z oficiálních zpráv auditora zahrnující rozvahu a výkaz zisku a ztrát společnosti z let 2016–2018 včetně (Příloha A).

Jelikož hlavní činností společnosti je poskytování služeb, je pochopitelné, že oběžná aktiva převažují nad těmi stálými (např. dlouhodobým hmotným majetkem). Konkrétně za rok 2018 oběžná aktiva dosahují částky 83,8 mil. Kč, což představuje 79,4 % z celkových aktiv (105,6 mil. Kč). Nejvyšší podíl z oběžných aktiv zaujímají pohledávky (58,2 mil. Kč), konkrétně krátkodobé pohledávky, které činí 56,6 mil. Kč. To je dáno především tím, že společnost dává do kongresů primární vklad, který se vrací až ve formě registračních poplatků, tedy tehdy, když se účastníci kongresu začnou registrovat na akce, sponzoři generují platby apod. Celková pasiva za rok 2018 představují 105,5 mil. Kč, přičemž 43,6 % zaujímají cizí zdroje, nejvíce krátkodobé závazky v částce 23,8 mil. Kč. Vysoká hodnota krátkodobých závazků splatných do jednoho roku představuje především dluhy vůči mnoha dodavatelům spojených s organizací akcí, ale i krátkodobé bankovní úvěry. Z výkazu zisku a ztrát mají z nákladových položek největší objem služby (197,8 mil. Kč), což, jak již bylo vysvětleno výše, je dáno financováním kongresů a priori.

Jeden ze základních ukazatelů ziskovosti/ztrátovosti lze zpozorovat v níže uvedené tabulce (Tabulka 4). Konkrétně se jedná o výsledky hospodaření po zdanění (EAT) v letech 2016–2018, které vzniknou rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů. Pokud ve společnosti dojde k náhlému poklesu zisku (např. v roce 2018), většinou je to způsobené výkyvy v poptávkách pořadatelů kongresových akcí po světových destinacích jakožto místy pro uskutečnění akcí. Tyto výkyvy jsou pravidelné a společnosti se je vždy snaží pokrýt realizováním menších akcí s nižším finančním obratem, kde příprava na

realizaci trvá oproti velkým kongresům pouze půl roku až rok. Výše tržby v daný rok pak primárně odpovídá výsledku kontraktů, které byly sjednané před několika lety a daný rok jsou vyplaceny (GUARANT International, 2018).

**Tabulka 4 Výsledek hospodaření po zdanění v letech 2016–2018, v tis. Kč**

	2016	2017	2018
<b>Celkové výnosy</b>	297 289	294 278	251 213
<b>Celkové náklady</b>	284 990	293 815	257 300
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)</b>	<b>12 299</b>	<b>463</b>	<b>-6 087</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle GUARANT International (Příloha A)

Dalším důležitým faktorem, který vypovídá o schopnosti podniku, je peněžní tok neboli *Cash-flow*, který informuje o peněžních tocích z a do společnosti (Tabulka 5). Konkrétně představuje rozdíl příjmů a výdajů podniku za určité období. Velké meziroční výkyvy peněžních prostředků jsou dány především kvůli zpožděným příjmům z kontraktů nasmlouvaných několik let dopředu a naopak výdajům na akce konané v budoucnu, jak již bylo vysvětleno v odstavci výše.

**Tabulka 5 Cash-flow společnosti v letech 2016-2018**

	2016	2017	2018
<b>Provozní cash-flow</b>	3 239	2 034	11 529
<b>Investiční cash-flow</b>	-5 735	1 446	-18 285
<b>Finanční cash-flow</b>	-10 500	-385	17 113
<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>-12 996</b>	<b>3 098</b>	<b>10 357</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle GUARANT International (Příloha B)

## 4.2 Analýza budování značky vybraného zaměstnavatele

Analýza budování značky zaměstnavatele ve společnosti GUARANT International vychází z řízeného pohovoru s předem připravenými otázkami (Příloha C), který byl sestaven s pomocí personální a marketingové manažerky společnosti. Hlavním účelem bylo sledovat interní a externí komunikační nástroje personálního marketingu, které jsou základním pilířem pro správnou funkci budování značky zaměstnavatele. V této kapitole je proto věnována pozornost právě interní a externí analýze těchto nástrojů, kde pro její úplnost se kromě informací z polostrukturovaného rozhovoru čerpá i z interních materiálů společnosti. Klady i nedostatky vyplývající z analýzy povedou k vytvoření EVP neboli hodnotové nabídky zaměstnavatele a následně k navržení doporučení na zlepšení budování značky ve společnosti.

### 4.2.1 Analýza interních nástrojů při budování značky zaměstnavatele

Hlavním záměrem interních nástrojů je primárně udržení si stávajících zaměstnanců, kteří budou spokojeni se společností jako zaměstnavatelem a budou, ať už vědomě či nevědomě, šířit jeho dobré jméno dál do externího prostředí.

#### Interní komunikace

Za jeden z hlavních komunikačních kanálů lze ve společnosti považovat oběžník *Ristretto*, který má charakter firemního časopisu a jehož náplní jsou zajímavosti ze světa konferencí, tj. popis jejich realizace doplněný o zajímavé fotky a rozhovory s klienty včetně jejich pochvaly směřující k organizátorům akce potažmo společnosti. Mimo to se v *Ristrettu* objevují například články o již proběhlých interních aktivitách, zajímavosti z různých oddělení, představují se noví zaměstnanci či se píše o proběhlých vzdělávacích kurzech. Oběžník se vydává elektronicky 4x do roka, avšak počátkem epidemiologické situace se jeho vydání přerušilo, a to z toho důvodu, že není dostatek aktivit, a tudíž podkladů pro tvorbu nových dílů.

Dalším stěžejním komunikačním kanálem společnosti je elektronický newsletter, který je rozesílán na všechny e-mailové adresy zaměstnanců. Nejedná se však o pravidelně opakující se aktivitu, newslettery se zasílají pouze v takových případech, kdy chce zaměstnavatel zaměstnancům sdělit nějakou aktuální informaci. Konkrétním tématem newsletteru je například představení nového firemního webu, který byl uveden do provozu

v říjnu 2020 či informace o spuštění virtuální konference. O rozesílání newsletteru se především stará marketingové oddělení, kde je samotný obsah zprávy podložen vhodnou grafikou. HR oddělení taktéž rozesílá hromadné maily, které však souvisejí primárně s personální agendou a mají spíše informativní věcný charakter. Obsahem těchto zpráv může být aktuální změna interních pravidel, nařízeních či třeba pozvání na interní mimopracovní aktivity určené pro zaměstnance.

Na hlavní recepci společnosti po celý den probíhá TV prezentace neboli *Prezentace úspěchů*, jak byla HR manažerkou nazvána, s hlavními informacemi o dění ve společnosti včetně oznámení o úspěších jednotlivých zaměstnanců či blahopřání k narozeninám, které se pravidelně aktualizuje (GUARANT International, 2020c).

Celofiremní porady představují další významný komunikační kanál, jehož benefitem je přímý fyzický kontakt se všemi zaměstnanci společnosti. Na poradě dostane každé oddělení prostor pro svou prezentaci, při které svým kolegům sdělí aktuální dění, čeho na oddělení dosáhli, co se jim povedlo či naopak nepovedlo a jak to ovlivňuje ostatní oddělení, přičemž za celé oddělení většinou mluví vedoucí. Na poradě je taktéž prostor pro konkrétní veřejné pochválení od vedoucích a v případě, že má nějaký zaměstnanec významné narozeninové jubileum, veřejně se mu popřeje a předá se mu dárek. Pro vedení je tato porada klíčová, a proto se ani během epidemiologické situace neruší, namísto toho se přechází na hybridní formu konání, přičemž se za každých okolností koná jednou za čtrnáct dní.

Zpětná vazba se ve společnosti uskutečňuje ve formě *Hodnotících dotazníků* neboli dotazníků spokojenosti, které se rozesílají všem zaměstnancům jednou za rok. Prostřednictvím dotazníku se vedení zajímá, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve firmě, jaké stránky společnosti by hodnotili pozitivně a jaké negativně. Další formou zpětné vazby je uskutečňování tzv. *Provozního kolečka*, jehož záměrem je (každý týden ve stanovený den) obcházet kanceláře a ptát se zaměstnanců, jestli něco nepotřebují. Jedná se o snahu navázání lepší komunikace, kdy personální oddělení potažmo provozní oddělení, dává prostor zaměstnancům, aby vyjádřili své nápady a připomínky směřované na provoz a HR (GUARANT International, 2020c).



## Firemní hodnota a kultura

Společnost GUARANT International, jak již bylo zmíněno výše, je považována za jednu z nejlepších firem na organizování konferencí v České republice, na čemž si společnost primárně zakládá. Tento její úspěch lze především přisoudit dlouholeté zkušenosti na tuzemském i mezinárodním trhu, jejím inovacím, touze být neustále o krok napřed. Právě tyto vlastnosti a stejně tak tradice, mezinárodní postavení a to, že se jedná o českou firmu, patří mezi nejvíce (pro firmu) hodnotné atributy. Pro společnost je také velmi důležitá spokojenost a úspěch klientů, což dokládá i jeden z nejhlavnějších mott společnosti: „Zajišťujeme úspěch vašich akcí“, které se vyskytuje na banneru úvodní webové stránky. Společnost byla založena skupinou bývalých kolegů, a proto, i přesto, že se nejedná o rodinný podnik, má společnost mnoho prvků tohoto typu podniku. Právě ve zkušeném „věrném“ kolektivu propojeném novými mladými a inovativními pracovníky, vidí společnost budoucnost.

Ve firmě je taktéž velmi uznávaným termínem work-life balance, to znamená, že zaměstnavatel se snaží vytvářet pro pracovníky takové pracovní prostředí, které bude co nejvíce sladěné s jejich osobním životem. Konkrétně se jedná o prosazování flexibilní pracovní doby a práce z domova. V rámci klouzavé pracovní doby si zaměstnanec může napracovat hodiny, které si poté může vybrat v jiný den v tomtéž týdnu, avšak v časovém rozmezí od 10:00 do 15:00 musí zaměstnanec aktivně pracovat.

Kolegové si navzájem tykají, tykání je nabízeno hned od prvního dne nástupu i nově příchozím zaměstnancům. Již při hledání nového zaměstnance společnost klade důraz na to, aby nový člen týmu chtěl být ztotožněn s firmou. Společnost stejně tak dbá na důvěryhodnost a příjemnou atmosféru tvořenou především pozitivními vztahy jak mezi zaměstnanci, tak i s klienty. K utužování vztahů na pracovišti přispívá mimo jiné i intenzivně společně strávený čas na mnohdy několikadenních zahraničních konferencích. Právě cestování po celém světě může být dalším velice lákavým prvkem pro zaměstnance.

Společnost před nedávnou dobou změnila místo své působnosti. Nyní sídlí v nově postavené administrativní budově s moderními kanceláři. Kanceláře jsou uzavřené, nejedná se o tzv. *open space*, každopádně zaměstnanci mají k dispozici mnoho společných prostorů, jako jsou kuchyňky s posezením, *relax room*, kde lze nalézt například nástěnku s aktualitami, fotky ze společných akcí či žebříny na protažení. Naopak pro naprosté

soukromí mohou zaměstnanci využít moderní *huddle rooms*, malé uzavřené místnosti využívané například pro videohovory. Prostor kanceláří je vyplněn barevnými doplňky, aby působil pozitivním dojmem a zaměstnanci se tak v kancelářích cítili dobře. Pracovníci byli dokonce zapojeni do dekorace nových kanceláří, konkrétně každý si mohl dle své libosti navrhnout slogan, který byl poté polepen na skleněné dveře od jejich kanceláří.

### **Motivace a odměňování**

Již v pracovních nabídkách společnost prezentuje své benefity, aby tak nalákala své potenciální zaměstnance. Jedná se však jen o hlavní benefity, o všech ostatních je kandidát informován až v prvním kole pohovoru či později. GUARANT International obecně nabízí pro zvýšení motivace celou řadu lákavých odměn, přičemž jsou rozděleny do tří kategorií podle počtu odpracovaných let. Mezi ty nejzákladnější patří stravenky, penzijní/životní připojištění, příspěvek na *MultiSport / Ticket Multi*, Sick Day či náhradní volno, přičemž navýšení jednotlivých benefitů se stupňuje po zkušební době, po roce, dvou a po pěti letech má zaměstnanec ty nejvyšší možné benefity. Tento systém tak má především za cíl motivovat zaměstnance, aby ve společnosti setrvali. V případě, že zaměstnanec setrvá deset let a více, na každé jubileum mu je předána květina/víno a poukaz na víkendový pobyt ve vybraném hotelu. Tyto dary se předávají i v případě svatby zaměstnance, odchodu do důchodu. Pokud zaměstnanec slaví kulaté narozeniny či se mu narodí dítě, dostane poukaz/dárek v předem stanovené hodnotě. Další vytvořenou soustavou odměňování je ve společnosti tzv. *jednotný systém poděkování*. Ten spočívá v odměňování zaměstnanců v případě úspěšného uzavření sezóny či v případě realizačního oddělení úspěšného zorganizování konference, a to formou poukázky/voucheru v určité hodnotě. Stejně tak se firma věnuje tzv. *programu doporučení*, který odmění každého zaměstnance, který přiláká do firmy nováčka. Výše finanční odměny se odvíjí od pozice, na kterou byl nový zaměstnanec vybrán (GUARANT International, 2020d).

Flexibilní pracovní doba a práce z domova; to jsou dva hlavní atributy, které GUARANT International podporoval již delší dobu, s nastupující epidemií je však začal využívat naplno. Společnost se těmito kroky především snaží o nastavení a udržování work-life balance u všech zaměstnanců, což jak již bylo zmíněno výše, je pro firmu jako zaměstnavatele jedním z prioritních témat.

Benefitem je rovněž pořádání mnoha firemních akcí pro všechny zaměstnance. Mezi ty pravidelné se řadí *Ovocné středy*, kdy je po celý den na recepci k dispozici ovoce či sportovní letní den (minigolf, beachvolejbal, badminton apod.). Personální oddělení taktéž přišlo s nápadem uskutečňovat *Polední jógu s MultiSportem*, a to s lektorkou na nejbližším smluveném sportovišti ve vždy předem určené dny. Společnost rovněž pořádá novoroční večírky (namísto vánočních), které každoročně připravuje vybraný tým zaměstnanců. Ten má za úkol vždy ladit večírek do konkrétního tématu a připravit k tomu i vhodnou zábavu. Pro tento večer je dán prostor i ostatním zaměstnancům, kteří jsou vybízeni k tomu, aby přišli v co nejkreativnějším kostýmu. V minulých letech se tak společnost ocitla například v období „První republiky“, na „Cestě kolem světa“ či se ze zaměstnanců na jeden večer stali doktoři a zdravotní sestry. Na začátku roku se taktéž pro všechny zaměstnance pořádá tzv. *Kick Off Meeting*, kde jsou vedením prezentovány plány a strategie podniku. Zajímavých benefitem pro zaměstnance je výjezdní zasedání, které se uskutečňuje jak v tuzemsku (např. České Švýcarsko, Morava), tak i v zahraničí (např. rakouské Alpy, slovenské Tatry). Účelem tohoto zasedání je pracovní program, kde dochází ke shrnutí současného stavu podniku včetně jeho vývoje a cílů, většinu času však společnost věnuje rekreaci, která zahrnuje teambuildingové aktivity spojené se sportem či poznáváním tamní kultury. *Přátelské setkání – cestovatelské okénko* se pak řadí mezi nárazové aktivity. Akce spočívá v prezentaci cestovatelských zážitků, o které se může jakýkoliv zaměstnanec podělit s ostatními. Stejně nepravidelnými jsou akce s názvy *Zdravá snídaně s InCateringem*, *Přátelské vánoční setkání* či různé tematické workshopy (vánoční, velikonoční apod.) (GUARANT International, 2020e).

### **Vzdělávání a rozvoj**

Společnost GUARANT International nepředstavuje takový typ podniku, kde by měli zaměstnanci prostor kariérně růst. Zaměstnancům je však umožněno se velmi dynamicky rozvíjet v rámci jedné pracovní pozice, a to jak pracovní, tak i osobně, což je v mnohém dáno i díky tomu, v jaké oblasti společnost podniká. Pro zaměstnance může být lukrativní spolupracovat s velmi vzdělanými lidmi (vědci, lékaři apod.), stejně tak pro ně může být výzvou získávat a uskutečňovat nové konference na dosud pro ně neznámých lokalitách. Všechny tyto faktory mohou mít podstatný vliv na rozvoj každého ze zaměstnanců.

K samotnému rozvoji však přispívá i vzdělávání. GUARANT International uskutečňuje mnoho vzdělávacích aktivit, na které mají všichni zaměstnanci nárok. Externí pracovníci mohou vzdělávací workshopy využívat pouze v ojedinělých případech (pokud o to zažádá jejich přímý nadřízený či jsou volná místa i dostatečný finanční rozpočet). Vzdělávací kurzy jsou rozděleny na celofiremní, kdy jsou kurzy zaměřeny na obecná témata praktická pro kohokoliv, a pak na kurzy v jednotlivých odděleních. Kurzy pro celou firmu se uskutečňují na téma *Efektivní komunikace, Time Management, Stres a jeho zvládnutí, Asertivita a komunikace* či *Prezentační dovednosti*. Neméně důležité jsou však i technické workshopy na zlepšení práce v Excelu či Wordu, stejně tak pravidelné jazykové kurzy. Jednotlivá oddělení si pak zařizují především odborné workshopy vztahující se k jejich práci. Jako příklad lze uvést kurz o účetním systému pro účetní oddělení, *Prodejná dovednosti* pro obchodní oddělení nebo workshopy *Jak na pohovory, Výběr zaměstnanců* pro HR oddělení (GUARANT International, 2020f).

#### **4.2.2 Analýza externích nástrojů při budování značky zaměstnavatele**

Externí budování značky zaměstnavatele je jakýmsi obrazem interního budování. Interně vytvořené firemní hodnoty se za pomoci externích nástrojů prezentují vně prostředí společnosti a snaží se tak přilákat potenciální zaměstnance.

##### **Získávání a nábor zaměstnanců**

GUARANT International pro oslovení svých potenciálních zaměstnanců stále nejvíce využívá pracovní portál Jobs.cz, na němž má společnost zřízený svůj účet a jako stálý zákazník má již určité slevové výhody. Společnosti se především líbí aktivita pracovního portálu, do které patří i neustálé informování o nových trendech v oblasti HR. Samotný obsah publikovaného inzerátu má u externích pozic spíše neformální, hravou formu. Jedná se tak o určitou snahu přiblížení se mladým lidem (studentům). Inzeráty vypsané na stálou pracovní pozici mají oproti tomu již střídmejší formu, důležitá jsou v něm fakta. V popisu pracovní pozice lze většinou nalézt tyto hlavní sekce: „*Proč pracovat pro GUARANT International?*“ / „*Proč u nás budete pracovat rádi?*“, „*Zodpovědnost za tyto aktivity:*“ / „*Co u nás budete dělat?*“ a „*Očekáváme od Vás*“ / „*Co je pro nás důležité*“.

Mimo Jobs.cz společnost využívá pro získání svých zaměstnanců profesní síť LinkedIn. Nevyužívá ji tak hojně jako zmiňovaný pracovní portál, zároveň však vnímá důležitost této progresivní sociální sítě, která na trhu práce zaujímá čím dál větší postavení.

Pokud společnost shání zaměstnance na vyšší pozici do vysokého managementu, využívá společnost externí personální agenturu, od které očekává vysokou kvalitu headhunterských dovedností.

Pro adaptaci nových zaměstnanců je ve společnosti využíván tzv. *onboardingový plán*, který kromě smluvní/provozní/IT agendy zahrnuje i předání základních informací o firmě, benefitech, vzdělávání, a stejně tak dochází k představení přítomných členů managementu. Oficiální vzájemné představení pak probíhá na firemní poradě, stejně tak je nový člen představen v nadcházejícím vydání oběžníku *Ristretto*. Noví zaměstnanci se v rámci poznávání firmy seznamují s jednotlivými odděleními, seznamování má na starost HR manažerka, která koordinuje jednotlivé schůzky a domlouvá termíny mezi novým zaměstnancem a odděleními. V přesný den nástupu nového zaměstnance se HR manažerka věnuje novému pracovníkovi přibližně hodinu, kdy zajišťuje administrativní agendu a stručné představení společnosti. Po uplynutí této doby již předá HR manažerka nového zaměstnance vedoucímu oddělení (GUARANT International, 2020g).

### **Sociální síť**

GUARANT International je aktivní celkem na čtyřech sociálních sítích, a to na Facebooku, LinkedInu, Twitteru a YouTube. Profil na Twitteru má společnost od roku 2016, využívá ho však jen sporadicky. Profil je založený pod názvem @GUARANTInt, k říjnu 2020 má 154 sledujících, přičemž poslední příspěvek byl vložen v dubnu 2019. Hlavním obsahem jsou informace o proběhlých konferencích včetně fotek nebo naopak upoutávka na teprve chystanou akci. Společnost také používá LinkedIn, kde je již oproti Twitteru více aktivní a poslední dobou začíná být firmou považován za jakousi její vizitku. Nejnovější inovací společnosti v rámci této sociální sítě je propojení LinkedIn profilů jednotlivých zaměstnanců s firemní webovou stránkou, přičemž odkazy na každého pracovníka lze konkrétně nalézt na podstránce *Kdo je kdo*. Účet společnosti na LinkedInu sleduje k říjnu 2020 762 uživatelů, příspěvky jsou aktuální a pouze v anglickém jazyce. Obsah je tvořen obdobně jako na Twitteru, jsou zde však aktuálnější informace. GUARANT International má pro zveřejňování svých videí z konferencí založen i profil na YouTube, na kterém je doposud zveřejněno 28 videí, z čehož velká část videí je vložena za oddělení IDEAS. Společnost je nejvíce aktivní na sociální síti Facebook. Facebookový profil GUARANT International sleduje k říjnu 2020 466 lidí, jednotlivé příspěvky psané

v češtině a zároveň přeložené do angličtiny se opět týkají především probíhajících konferencí. Obsah facebookového profilu společnosti je určen primárně pro klienty, lze tedy hovořit především o B2B komunikaci, kterou, jak již bylo zmíněné výše, se snaží společnost aktivně udržovat, a to i během epidemiologické situace, kdy došlo k útlumu veškerých aktivit společnosti. Mimo to však Facebook společnosti slouží i jako zdroj pro vyhledávání externích pracovníků (pro vyhledávání zaměstnanců na stálou pozici se Facebook ve firmě nevyužívá). Nejedná se však o pravidelnou aktivitu.

### **Kariérní webové stránky**

Webové stránky společnosti prošly celkovou modernizací a na podzim roku 2020 byla oficiálně spuštěna jejich nejnovější verze. Pro účely budování značky zaměstnavatele je nejzajímavější podstránka *O nás*, kde se v sekci *Náš příběh* může návštěvník stránky dozvědět všechny hlavní údaje o firmě. Stránkou *Kdo je kdo* prezentuje společnost všechny své interní zaměstnance, přičemž fotografie se jmény pracovníků, funkcí a odkazy na jejich LinkedIn profil či e-mailovou adresu jsou v hierarchickém seřazení sestupně od top managementu až po jednotlivá oddělení. Tou nejdůležitější složkou je sekce *Kariéra*, která také prošla řadou optimalizačních kroků. Již úvodní banner s kolegy držící se za ruce může evokovat pocit sounáležitosti a spolupráce. Pod bannerem jsou poté vypsané všechny aktuální volné pozice. Pro lepší vybudování vzájemného vztahu mezi návštěvníkem a společností jsou na stránce umístěné nejčastější dotazy, na které by se potenciální kandidát mohl ptát. Lze tam tedy nalézt otázky typu „*Jak bude vypadat moje kancelář?*“, „*Zvládnou práci, i když mám malé děti?*“, „*Jak je to s pracovní dobou?*“ nebo „*Mohu pracovat při studiu?*“ i s odpověďmi. Pro lepší představu, jak to ve firmě vypadá, uložila společnost na stránku několik fotografií z nového moderního prostředí, kam se nedávno přestěhovala. Na závěr jsou s otázkou „*Komu poslat životopis?*“ přiložené odkazy na HR manažerku a HR asistentku (GUARANT International, 2020h).

Poslední externím nástrojem vycházejícím z teoretické části jsou pracovní veletrhy, kterých se však společnost nezúčastňuje a to z toho důvodu, že se nejedná o tak velkou firmu, která by v jednu chvíli nabízela mnoho pracovních pozic, a tudíž se musela prezentovat před širokou veřejností, aby tak zaměstnance získala.

### 4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro úplné doplnění kvantitativního šetření, které se zabývá nástroji budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, je v praktické části věnována pozornost kvantitativnímu výzkumu. Ten rovněž dopomáhá k lepší identifikaci stávajících nástrojů a spolu s kvantitativní analýzou pomáhá sestavit hodnotovou nabídku zaměstnavatele (Employer Value Proposition). Kvantitativní výzkum je uskutečňován ve formě dotazníkového šetření, přičemž první dotazník byl určen pro všechny zaměstnance a druhý dotazník pouze pro zaměstnance, kteří jsou ve společnosti méně jak dva roky. Zatímco první dotazník obsahuje otázky týkající se interního hodnocení budování značky zaměstnavatele, druhý dotazník se zaměřuje na otázky zjišťující externí pohled na firmu. Pro druhý dotazník byli vybráni zaměstnanci pracující ve firmě méně jak dva roky z toho důvodu, že pracují ve společnosti relativně krátkou dobu a mohou tak posoudit i vnější působení značky. Lze je tedy považovat za potenciální zaměstnance. Sestavení dotazníků vychází z teoretických východisek, konkrétně od Mosley a Schmidt (2017), kteří při sestavování EVP doporučují, aby se zaměřilo hlavně na stávající i potenciální zaměstnance a zásadní oddělení ve firmě (již analyzováno v kvantitativní části).

#### 4.3.1 Interní dotazníkové šetření

V rámci tohoto dotazníkového šetření proběhl v říjnu 2020 dotazník s názvem „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“, trvající přibližně 10 min, přičemž byl zrealizován na online platformě *Survio* a byl zcela anonymní. Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak současní zaměstnanci vnímají a hodnotí značku společnosti jako zaměstnavatele. V úvodním textu byli respondenti apelováni na to, aby odpovídali tak, jako by bylo období před epidemiologickou situací, respektive aby současnou situaci nezohledňovali, neboť případné zahrnutí tohoto faktu by totiž jen stěžejně reflektovalo běžné chování společnosti jako zaměstnavatele, což je hlavním zkoumáním této práce. I přesto je však potřeba u následující analýzy přihlížet k možnému negativnímu naladění zaměstnanců způsobeném momentálním omezením činnosti podniku.

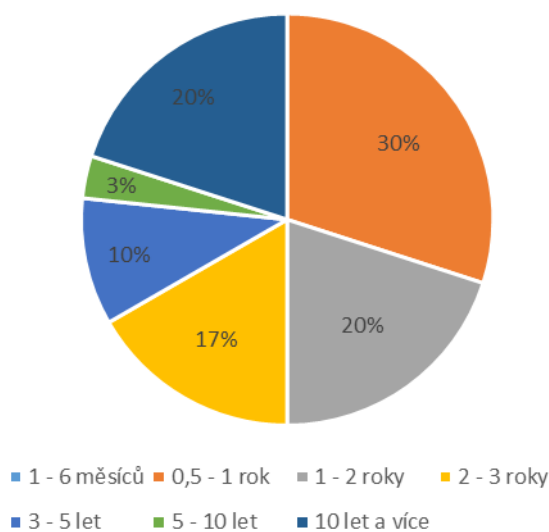
Dotazník byl určen pouze pro zaměstnance s hlavním pracovním poměrem, a to z toho důvodu, že mají možnost poznat společnost v plném rozsahu. Pro vyplnění dotazníků bylo osloveno **40 pracovníků** z celkových 50, přičemž bylo vyplněno

30 dotazníků. Z toho vyplývá, že **návratnost dotazníku činí 75 %**. Na základě průzkumu teoretických východisek a aktuálním trendům byl stanoven následující **předpoklad**:

- Pro zaměstnance je velmi důležitá flexibilní pracovní doba.

První otázka byla zaměřena na stabilitu zaměstnanců ve společnosti. Jak lze zpozorovat na níže uvedeném obrázku (Obrázek 7), 50 % z dotazovaných nepracuje ve společnosti déle jak 2 roky, z čehož vyplývá, že za poslední dobu přijala společnost mnoho nových zaměstnanců, což svědčí o velké míře fluktuace pracovníků, neboť celkový počet zaměstnanců zůstal neměnný. Další nejpočetnější skupinou s 20 % jsou však zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle jak 10 let. Tento výsledek dvou nejpočetnějších skupin koresponduje s představou firmy, která vidí budoucnost ve spojení zkušených a nových inovativních zaměstnancích.

**Obrázek 7** Struktura zaměstnanců ve společnosti

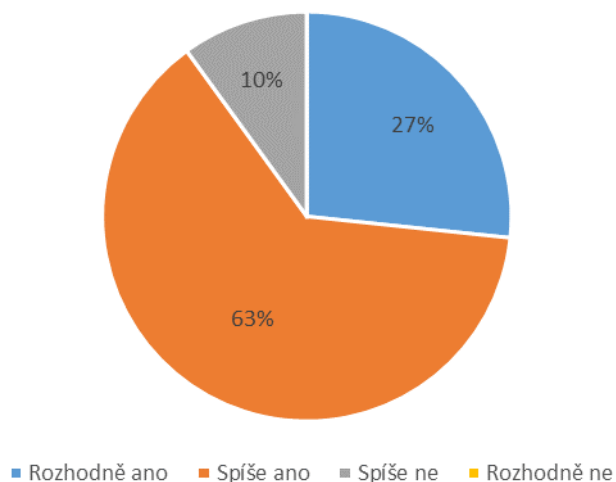


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Další otázka se týkala interní komunikace, konkrétně předávání interních informací. 90 % dotazovaných tvrdí, že dostává dostatek informací o dění ve společnosti, přičemž 27 % z nich je naprosto spokojených (Obrázek 8). Zatímco množství informací by se dalo považovat za dostačující ze strany zaměstnanců, **se způsobem předávání informací již nesouhlasí více dotazovaných, konkrétně 23 % zaměstnanců** (Obrázek 9).

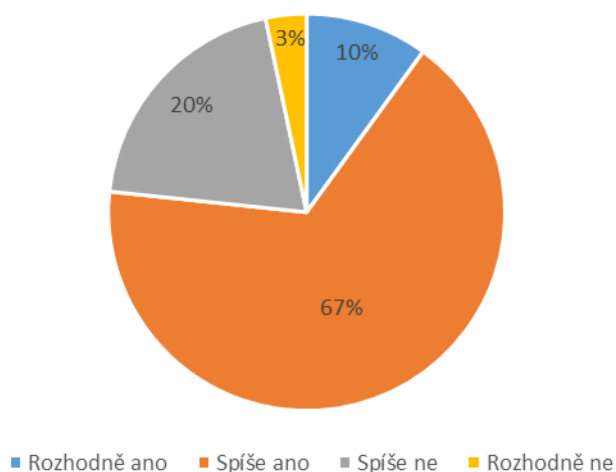


**Obrázek 8 Dostatek informací o dění ve společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

**Obrázek 9 Způsob předávání informací vedení společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Dále se dotazník zaměřoval na hodnocení jednotlivých aspektů spojených s prací ve společnosti GUARANT International, které zněly:

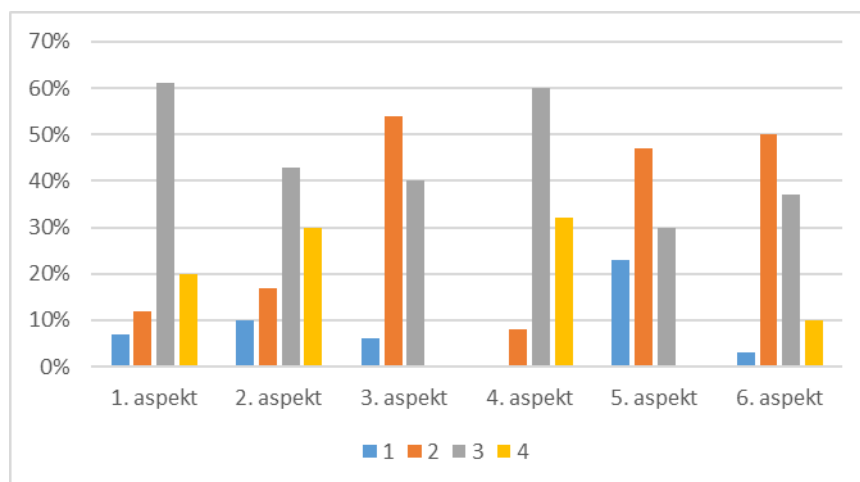
1. Můj nadřízený mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu a pomáhá mi zlepšovat můj výkon.
2. Během posledního měsíce se mi dostalo uznání či pochvaly za dobře vykonanou práci.

3. V práci mají mé názory váhu.
4. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce.
5. Společnosti záleží na rozvíjení silných stránek každého spolupracovníka.
6. Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci má o mě zájem jako o člověka.

Na následujícím obrázku (Obrázek 10) lze zpozorovat, že 81 % dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se zpětnou vazbou od vedoucího včetně jeho snahy zlepšovat zaměstnancův výkon. Stejně tak jsou zaměstnanci spokojeni se získáváním uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci, a to konkrétně 73 % z dotazovaných. Pro svou práci mají zaměstnanci dle odpovědí i dostatek informací pro kvalitní výkon.

Naopak 60 % zaměstnanců nabývá dojmu, že jejich názory ve společnosti nemají dostatečnou váhu (hodnotící odpověděli 1-2). Negativně hodnocená je taktéž snaha společnosti rozvíjet silné stránky zaměstnanců, s čímž nesouhlasí 70 % dotazovaných, a s tím spojený aspekt zájmu o pracovníka jako o člověka ze strany vedení (53 % s tímto tvrzením nesouhlasí). Z těchto výsledků vyplývá, že má společnost tendenci své zaměstnance podceňovat a opomíjí fakt, že je může považovat za kvalitní pracovníky, ze kterých lze čerpat zkušenosti a dovednosti. Tato skutečnost tak může být **příležitostí pro zlepšení vztahu mezi společností a zaměstnanci**.

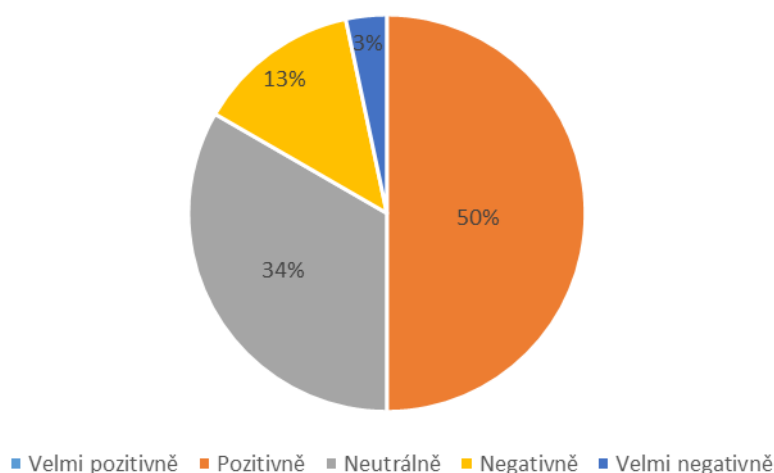
**Obrázek 10** Jednotlivé aspekty spojené s prací ve společnosti GUARANT International (1 = vůbec nesouhlasím, 4 = absolutně souhlasím)



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Níže uvedený obrázek (Obrázek 11) zachycuje atmosféru na pracovišti, která je spolu s firemní kulturou důležitým faktorem spokojenosti pracovníků a při získávání zaměstnanců hraje klíčovou roli. Uvádí, že přesně polovina zaměstnanců vnímá atmosféru na pracovišti pozitivně. **34 % zaměstnanců pak považuje atmosféru za neutrální. 16 % respondentů vnímá atmosféru negativně, přičemž 3 % z nich vnímá atmosféru za velmi negativní.** Tento výsledek tak nejspíše reflektuje nespokojenost pracovníků s aspekty uvedenými v předchozím odstavci.

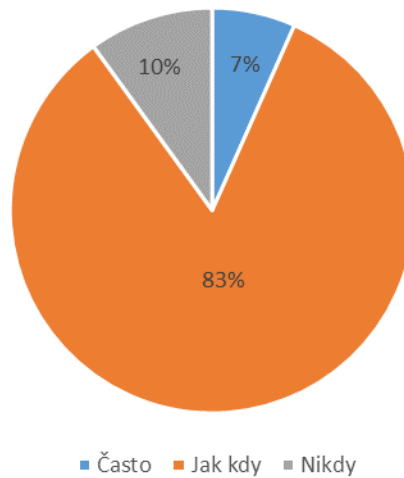
**Obrázek 11 Celková atmosféra společnosti GUARANT International**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Velký vliv na celkovou atmosféru na pracovišti mají mimo jiné i výskyty konfliktů. Jak lze spatřit v obrázku níže (Obrázek 12), 83 % zaměstnanců uvedlo, že se konflikty ve společnosti občas vyskytují, 7 % naopak tvrdí, že ke konfliktům dochází často. 10 % dotazovaných dodává, že se ve společnosti nikdy nesečkali s žádným konfliktem.

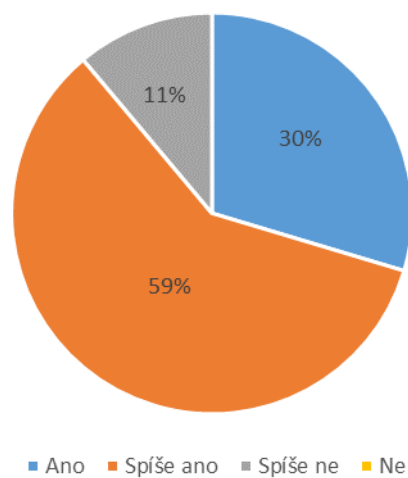
**Obrázek 12 Konflikty na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Dále se dotazník zaměřoval na to, jak zaměstnanci vnímají firemní hodnotu a jak dobře jsou s ní seznámeni. Pokud jsou si zaměstnanci vědomi základních hodnot společnosti a jsou s nimi navíc ztotožněni, s největší pravděpodobností budou na společnost i hrdí. První dotaz tedy směřoval na znalost vize a hodnot společnosti GUARANT International (Obrázek 13). 89 % dotazovaných odpovědělo kladně, tedy že s vizí a hodnotami společnosti obeznámeni jsou. Pouze 11 % se přiklonilo spíše k tomu, že vizi a hodnoty neznají, avšak ani jeden z dotazovaných neodpověděl záporně.

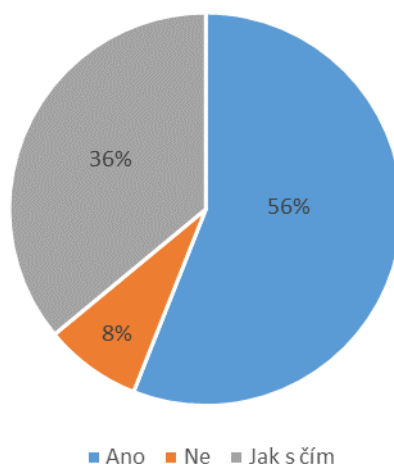
**Obrázek 13 Obeznámení s vizí a hodnotami společnosti GUARANT**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Součástí výše uvedené otázky byl položen dotaz, který měl za cíl zjistit, jestli jsou zaměstnanci zároveň s vizí a hodnotami společnosti ztotožnění (Obrázek 14). **56 % dotazovaných s vizí a hodnotami společnosti souhlasí, 36 % s něčím souhlasí a s něčím naopak ne.** Pouze 8 % odpovědělo rezolutně, že s vizí a hodnotami ztotožnění nejsou.

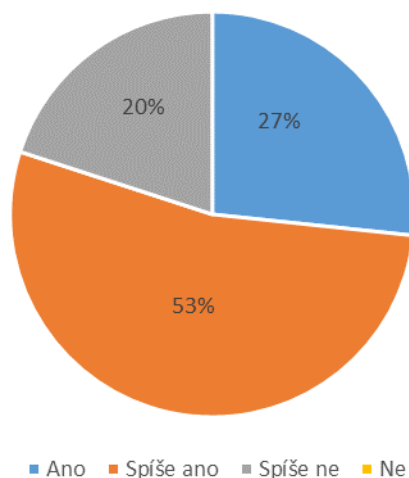
**Obrázek 14 Ztotožnění s vizí a hodnotami společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

I přes relativně vysoký podíl pracovníků, kteří se jen částečně ztotožňují s vizí a hodnotami společnosti, **80 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jsou hrdí na to, že pracují ve společnosti GUARANT International** (Obrázek 15). V rámci tohoto dotazu byla položena otevřená otázka, která zjišťovala, na co konkrétně jsou pracovníci hrdí. Mezi nejčastější odpovědi se řadilo vnímání firmy jako zázemí stabilní společnosti a dobrá pověst společnosti v oboru své činnosti. Hrdost na společnost, kde pracují, znamená pro zaměstnance silnou motivaci pro svou práci a snížení pravděpodobnosti, že ze společnosti odejdou.

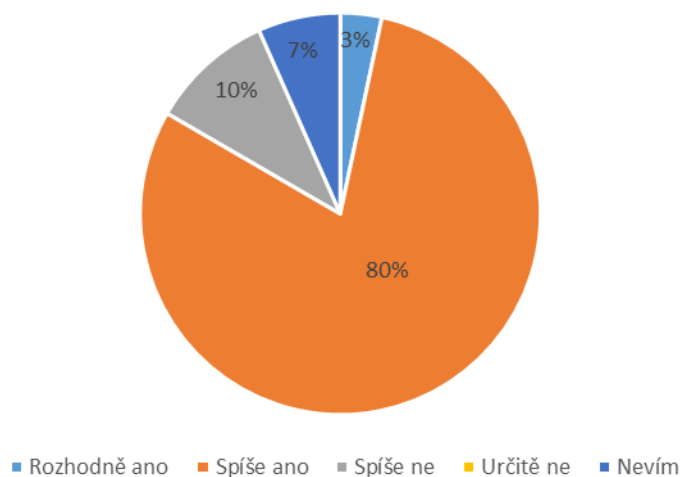
**Obrázek 15 Hrdost být zaměstnancem společnosti GUARANT**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Respondenti na další otázku, která se zajímala, zda **společnost jako celek odvádí dobrou práci, odpověděli v 83 % případech kladně** (Obrázek 16). Toto tvrzení koresponduje z předchozí otázkou, je tedy zřejmé, že zaměstnanci, kteří jsou hrdí na společnosti, si zároveň myslí, že společnost odvádí dobrou práci. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou si vědomi výsledků společnosti, tím pádem výsledků své práce a vidí tak ve své práci smysl.

**Obrázek 16 GUARANT jako celek odvádí dobrou práci**



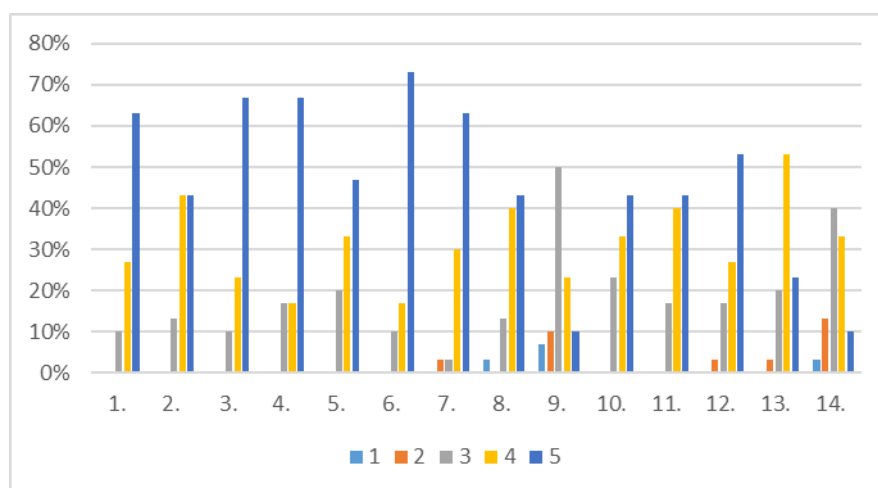
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V rámci správného motivování zaměstnanců je důležité znát jejich jednotlivé motivy k práci. Proto byly pro účely dotazníkového šetření stanoveny hlavní motivy, které mohou být pro zaměstnance zásadní (Obrázek 17). Mezi ně se řadí: 1) výše mzdy, 2) odměny nad rámec mzdy, 3) pracovní podmínky, 4) flexibilní pracovní doba a HO, 5) počet dní dovolené, 6) pozitivní atmosféra spojená s dobrým kolektivem, 7) bezproblémová komunikace s nadřízeným, 8) dostatečná zpětná vazba od nadřízeného včetně pochval a uznání, 9) možnost spolurozhodování na chodu společnosti, 10) work-life balance, 11) náplň práce, 12) dostačená informovanost pro práci, 13) možnost rozvoje a dalšího vzdělávání a 13) možnost kariérního postupu.

Z dotazníku vyplynulo, že respondenti nejvíce dají na **pozitivní atmosféru na pracovišti s přátelským kolektivem**. Konkrétně **73 % respondentů** hodnotilo tento motiv jako „**velmi důležitý**“. Téměř stejně důležité znamenají pro zaměstnance **pracovní podmínky a flexibilní pracovní doba včetně práce z domova**. Tato skutečnost tak **potvrdila předpoklad silné důležitosti flexibilní pracovní doby**.

Důležitá je pro zaměstnance i bezproblémová komunikace s nadřízenými a výše mzdy, která však překvapivě není tak potřebná, jak by se očekávalo. Stejně překvapivá je i nedůležitost možnosti rozvoje a vzdělávání a možnosti kariérního růstu, který 57 % respondentů vnímá jako „spíše nedůležité“.

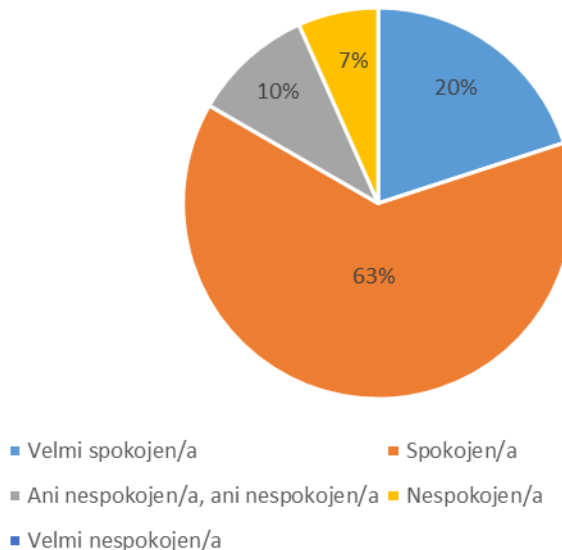
**Obrázek 17 Důležitost jednotlivých motivů k práci (1 = není důležité, 5 = velmi důležité)**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

S benefity, které jsou společností nabízeny, je spokojeno 83 % respondentů (Obrázek 18). Pouze 7 % zaměstnanců vnímá benefity jako nevyhovující. Tato otázka byla položena jako doplňující k předchozí otázce (Obrázek 17), kde odměna nad rámec mzdy se považuje za zásadní motiv k práci.

**Obrázek 18 Spokojenost s nabízenými benefity**

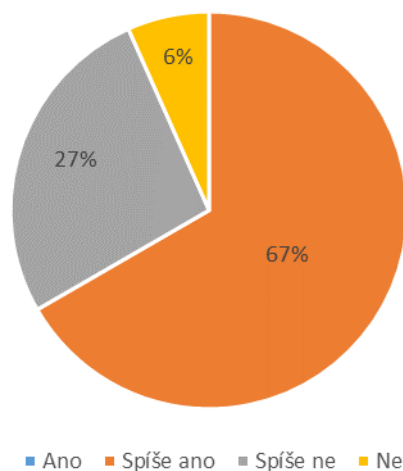


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Následující otázka (Obrázek 19) zkoumala snahu společnosti vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance. Na otázku, jestli mají zaměstnanci dostatečný přístup ke vzdělání, odpovědělo 67 % dotazovaných kladně. 27 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ne“ a 6 % tvrdí, že se vzděláním ve firmě nejsou spokojeni vůbec. Jak lze vidět v obrázku výše (Obrázek 17), vzdělání a rozvoj oproti ostatním motivům není pro zaměstnance však až tak silně důležitý.



**Obrázek 19 Dostatečný přístup ke vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

V rámci dotazníku byla také položena otázka zaměřující se na ochotu respondentů doporučit společnost jako zaměstnavatele svému okolí. Dle Hovorky (2017) byl tak sestaven tzv. Employee Net Promote Score (eNPS), který se měří na základě položení jednoduché otázky: „Do jaké míry byste společnost GUARANT International jako zaměstnavatele doporučil/a svému okolí?“.

Dotazující měli možnost na tuto otázku odpovědět hodnotou na škále od 0 do 10, přičemž 0 znamená absolutně nedoporučuji, 10 absolutně doporučuji. Pro výpočet eNPS se použily pouze hodnoty zaměstnanců, kteří firmu velmi doporučují (*Promoters*) a hodnoty zaměstnanců, které naopak společnost spíše nedoporučují (*Detractors*).

#### **Výsledky hodnoty doporučení ve společnosti:**

- *Promoters* (kladný, hodnota 9-10) = 16,67 %
- *Passives* (pasivní, hodnota 7-8) = 58,33 %
- *Detractors* (negativní, hodnota 0-6) = 25 %

#### **Výpočet eNPS:**

*Promoters* (16,67 %) – *Detractors* (25 %) = - 8,33 %

Hodnota eNPS vyšla v záporném čísle a to převážně z toho důvodu, že mezi respondenty je velké množství pasivních hodnotitelů, kteří mají ke společnosti neutrální

vztah. Tento výsledek tak může být odrazem **relativně vysokého podílu neutrálně a negativně ohodnocené atmosféry ve společnosti včetně častých výskytů konfliktů** na pracovišti.

Na závěr tohoto dotazníku byly položené osobní otázky zjišťující pohlaví a věk respondentů. Většina zaměstnanců ve společnosti jsou ženského pohlaví, konkrétně 87 % z dotazovaných. Polovina pracovníků jsou ve věku 30–39 let, 30 % zastupuje skupina zaměstnanců ve věku 40–49 let. 17 % respondentů jsou ve věku 18–29 let a nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci nad 50 let.

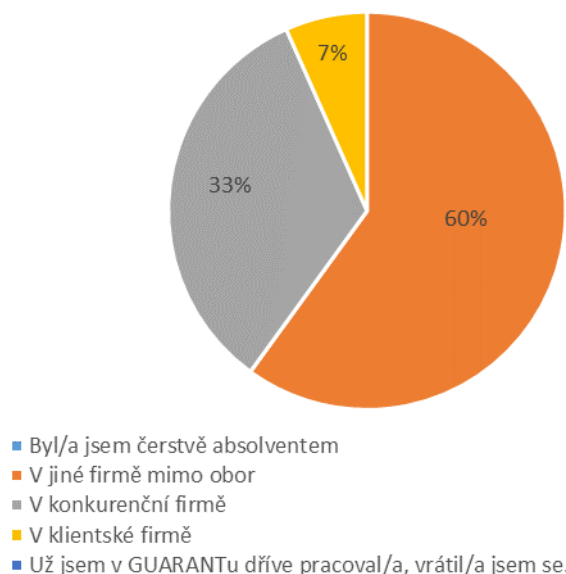
#### **4.3.2 Externí dotazníkové šetření**

Externí dotazníkové šetření bylo určeno, jak již bylo zmíněno v Kapitole 4.3, pouze pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují **méně jak dva roky**, neboť právě oni dokáží posoudit externí působení značky zaměstnavatele. Dotazník zaměřující se na externí vnímání značky se uskutečnil spolu s dotazníkem spokojenosti, tedy v říjnu 2020 na online platformě *Survio*. Pro vyplnění dotazníku bylo osloveno 20 zaměstnanců, přičemž dotazník vyplnilo **15** z nich, z čehož vyplývá, že **návratnost dotazníku činila opět 75 %**. Jeho časová náročnost byla odhadována na 3-4 min.

První otázka dotazníkového šetření zjišťující externí vnímání společnosti jako zaměstnavatele se zaměřila na bližší poznání respondentů, konkrétně se ptala, kde respondenti pracovali před příchodem do GUARANT International (Obrázek 20). Více jak polovina dotazovaných přišla do společnosti z firem podnikající mimo obor, 33 % respondentů pracovalo v konkurenční firmě a 7 % v klientské firmě. **Je tedy zřejmé, že ti, kteří přešli, ať už z konkurenční nebo klientské firmy, měli povědomí o společnosti a považovali ji za kvalitní firmu a dobrého zaměstnavatele, u kterého by chtěli být zaměstnaní.**

Naopak ani jeden z respondentů nebyl absolventem nastupujícím do společnosti po studiích, stejně tak za poslední dva roky nezačal ve společnosti znovu pracovat žádný bývalý zaměstnanec.

**Obrázek 20 Práce před příchodem do GUARANTu**



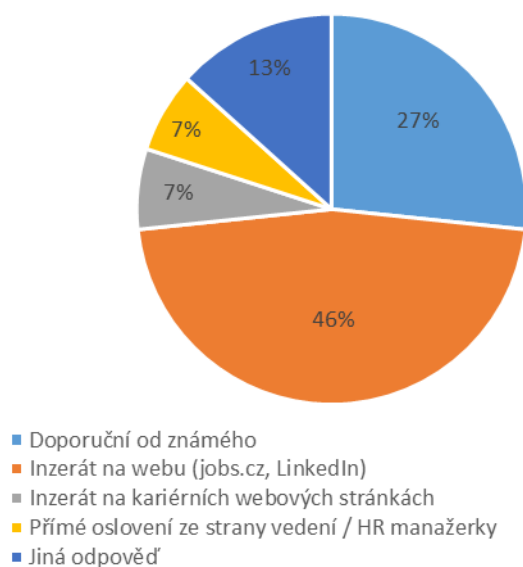
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Další otázka (Obrázek 21) se zajímala o to, kde se noví zaměstnanci o společnosti dozvěděli. Více jako polovina se dozvěděla o společnosti na internetu, přičemž 47 % poznala společnost přes pracovní portál Jobs.cz nebo profesní sociální síť LinkedIn, 7 % dotazovaných se se společností prvně setkali na jejích kariérních webových stránkách.

Je překvapující, že i přes záporný výsledek eNPS, 27 % nově příchozím byla společnost doporučena od známých. Tato skutečnost může být dána existujícím programem doporučení, který se ve společnosti praktikuje a díky němuž zaměstnanci za doporučení nového zaměstnance získávají finanční odměnu.

V rámci této otázky byla možnost volné odpovědi v případě, že by respondenti poznali společnost jiným způsobem. Nejčastější odpovědí korespondující s výše uvedenými výsledky (Obrázek 20) bylo poznání společnosti v rámci oboru, ve kterém se dotazování již dříve pohybovali.

**Obrázek 21 Způsob seznámení se se společností**



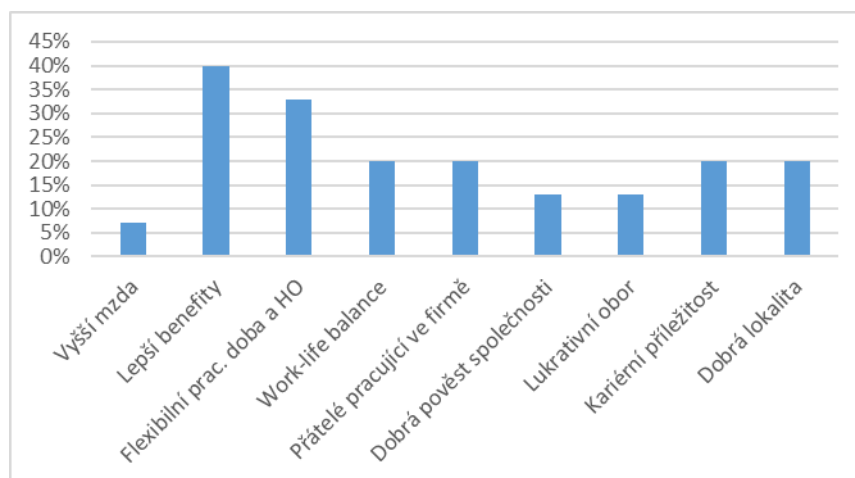
Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Dotazník dále zjišťoval klíčové důvody, proč si zaměstnanci společnost vybrali jako svého zaměstnavatele. Z obrázku (Obrázek 22) je očividné, že **největším důvodem** (ohodnotilo takto **40 % respondentů**) **nástupu do GUARANT International byly lepší nabízené benefity**.

Tvrzení, že společnost nabízí množství kvalitních benefitů, lze zpozorovat v analýze interních nástrojů (Kapitola 4.2.1) i ve výsledcích interního dotazníkového šetření (Obrázek 18), který tvrdí, že s benefity je spokojeno 83 % zaměstnanců. Z toho lze vyvodit, že si na tomto aspektu společnost zakládá a může ji používat jako významný prvek atraktivity pro zaměstnance.

Dalším zásadním důvodem je dle výsledků **flexibilní pracovní doba a možnost home office**, které označilo 33,3 % respondentů. I tento výsledek odpovídá výsledkům kvalitativního výzkumu (Kapitola 4.2.1), kde bylo zjištěno, že si společnost zakládá na těchto dvou skutečnostech.

**Obrázek 22 Důvody nástupu do společnosti**

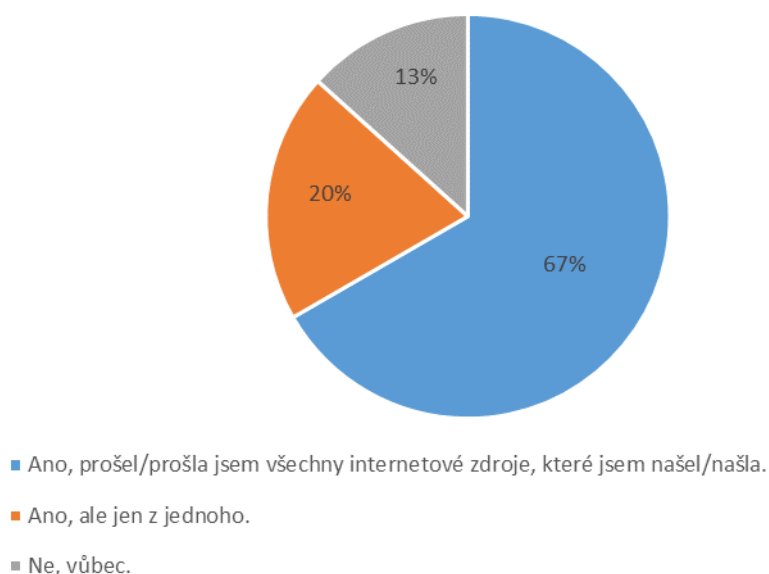


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Další otázka se zaměřovala na významnost online informačních zdrojů o společnosti. 67 % z dotazovaných si na internetu vyhledali veškeré informace o společnosti ještě předtím, než se přihlásili do výběrového řízení, aby si tak mohli lépe představit její firemní kulturu (Obrázek 23). Dalších 20 % respondentů si vyhledali minimálně jeden zdroj.

Tato skutečnost relativně odpovídá tvrzení Sládečka (2018), který uvádí, že 75 % kandidátů si zjišťuje informace o firmě předem. Proto je důležité, aby si firma na všech internetových zdrojích uchovávala jednotné pravdivé informace a předávala je sledujícím v reprezentativní lákavé formě.

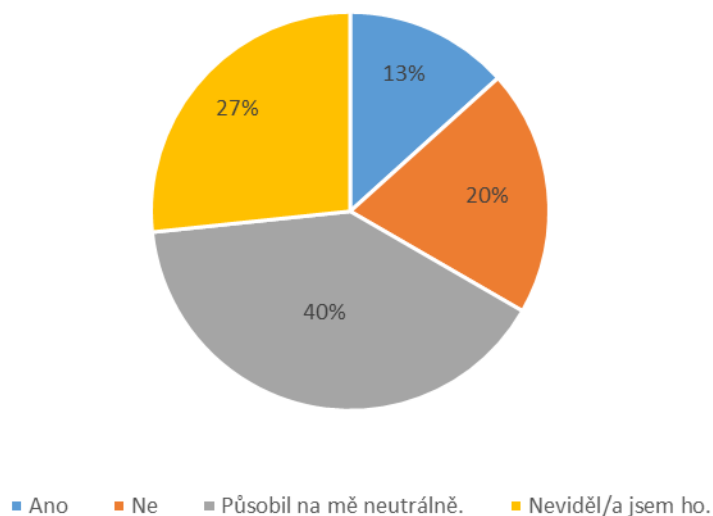
**Obrázek 23 Hledání informací o společnosti z různých internetových zdrojů ještě před přihlášením do výběrového řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Z výše uvedených 87 % respondentů, kteří se podívali minimálně na jeden internetový zdroj informací o společnosti, bylo 73 % respondentů, kteří prozkoumali sociální síť společnosti (Obrázek 24). **Na většinu dotazovaných (40 %) však profil působil neutrálně, 20 % respondentů dokonce nezaujal vůbec.** Jedná se tak o oblast, o kterou by se mohla společnost více zajímat a nalákat tak mnoho uchazečů, neboť v dnešní době jsou sociální síť a prezentace na nich důležitým nástrojem pro budování značky zaměstnavatele.

**Obrázek 24 Zaujetí profilu společnosti na sociálních sítích**

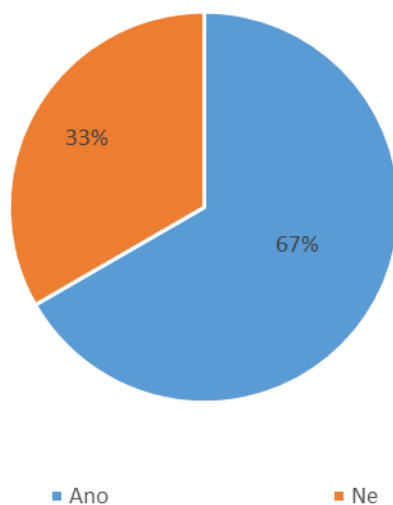


Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Další otázka byla zaměřena na adaptaci zaměstnanců, konkrétně na onboardingový proces (Obrázek 25). Většina respondentů (67 %) odpověděla kladně, respektive že se začleněním do společnosti spokojeni byli.

Ovšem zbylých 33 % takový názor nemělo. V rámci této otázky byl proto uvolněn prostor pro volné odpovědi s otázkou „*Pokud ne, co konkrétně se Vám na onboardingovém procesu nelíbilo?*“ v případě, že mají respondenti negativní zkušenost. **Mezi nejčtenější odpovědi se řadilo nedostatečné seznámení se s kolegy z ostatních oddělení.**

**Obrázek 25 Onboardingový proces k lepšímu zorientování se při nástupu v práci**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

Závěrečná otázka zjišťující externí pohled na společnost jako zaměstnavatele se zajímala o to, jestli byl nově příchozím zaměstnancům věnován dostatek času v rámci adaptačního procesu i po dobu několika týdnů ze strany vedení (Obrázek 26).

87 % respondentů mělo pocit, že jim vedení věnovalo dostatek času. Zbýlých 13 % hodnotících potvrdilo, že jim HR manažerka / vedoucí věnovali dostatek času, ale očekávali od vedení větší zainteresovanost, která by vedla k lepšímu začlenění nového člena do společnosti a nepochybně by i způsobila dlouhodobější spokojenost nového zaměstnance.



**Obrázek 26 Dostatečný zájem v rámci adaptace ze strany HR manažerky / vedoucí i v následujících týdnech po nástupu**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

## 5 Návrh a doporučení

Tato část diplomové práce se bude zabývat sestavováním hodnotové nabídky zaměstnavatele společnosti, která hraje významnou roli při budování značky zaměstnavatele. EVP je důležitým prvkem, který vznikne spojením toho, co zaměstnavatel nabízí a zaměstnanci či kandidáti očekávají. Jeho sestavená hodnota spolu s navrženými interními a externími nástroji poté povede ke správnému budování silné značky zaměstnavatele.

### 5.1 Sestavení hodnotové nabídky zaměstnavatele EVP

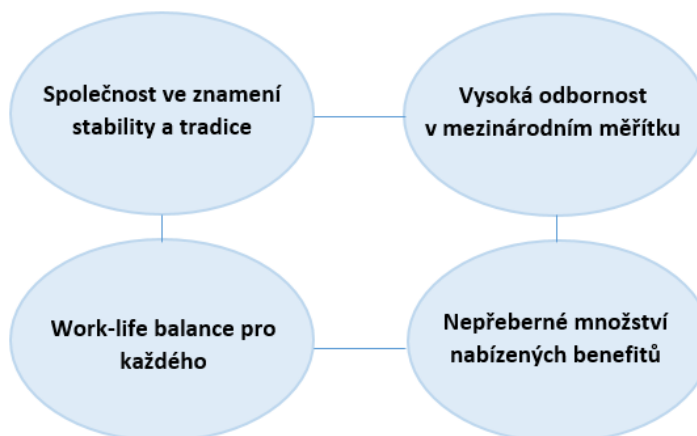
Jak již bylo popsáno v teoretické části (Kapitola 3.4.1), hodnotová nabídka zaměstnavatele neboli Employer Value Proposition představuje jeden z hlavních nástrojů pro efektivní budování značky zaměstnavatele. Určuje zásadní vlastnosti značky zaměstnavatele, se kterými chce být firma asociovaná a kterými chce být prezentována před současnými, ale i potenciálními zaměstnanci. Tyto vlastnosti by pak měly vytvářet silné motivy pro stávající zaměstnance v setrvání ve společnosti a pro kandidáty v touze začít ve společnosti pracovat. Vytvořené hodnotové pilíře EVP je žádoucí doplnit vhodnými interními a externími nástroji, které budou logicky na vytvořené EVP navazovat, a budou tak aktivně pomáhat v budování značky zaměstnavatele.

Pro sestavení hlavních pilířů EVP potažmo definování DNA značky bylo nutné provést kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum spočíval v bližším prozkoumání společnosti; její historie, struktury, oblasti podnikání, hodnoty, kultury, vize, nabídky benefitů, možnosti vzdělání a další. Tyto atributy totiž představují významná rozhodovací kritéria při výběru zaměstnání či v setrvání v něm a pomáhají tak sestavit správné Employer Value Proposition. Pro úplné sestavení EVP bylo však potřeba uskutečnit i výše zmiňovaný kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření. Cílem první části dotazníkového šetření, který byl zaměřen na všechny stávající zaměstnance, bylo zaznamenat spokojenost zaměstnanců v jednotlivých oblastech prozkoumaných v kvalitativním výzkumu. Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena pouze pro zaměstnance pracující ve společnosti méně jak dva roky, neboť právě tato cílová skupina pracovníků dokáže stále ještě hodnotit společnost z externího pohledu. Oba dva výzkumy

navíc byly podpořeny expertním posouzením autorky, který měla možnost poznat prostředí společnosti se všemi podstatnými náležitostmi po dobu delší jak půl rok.

Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 27) lze spatřit 4 sestavené základní pilíře EVP neboli samotné DNA značky zaměstnavatele vycházející z analýz podpořených expertním posouzením autorky.

**Obrázek 27 Hlavní pilíře EVP společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

### **Společnost ve znamení stability a tradice**

***„Firma s příběhem. Již od roku 1991.“***

Na základě výsledků analýz interních nástrojů při budování značky zaměstnavatele a interního dotazníkového šetření by měla společnost zdůraznit svou hodnotu představující ve své stabilitě podnikání a dlouholeté tradici. Společnost GUARANT International je firma s bohatou historií a hlavně s příběhem, na kterém by měla značka zaměstnavatele stavět, neboť právě příběhy dokáží nejlépe přitáhnout pozornost a vytvořit co nejlepší představu o společnosti jako takové. Díky historii a příběhu firmy si lidé uvědomí významnost značky společnosti na trhu. O významnosti a síle značky společnosti je přesvědčeno 81 % dotazovaných pracovníků, kteří tvrdí, že jsou na společnost hrdí.

## **Vysoká odbornost v mezinárodním měřítku**

### ***„Jednička ve svém oboru.“***

Z výsledků kvalitativní a kvantitativní analýzy a na základě expertního posouzení bylo zjištěno, že je společnost považována za jednu z nejlepších v České republice ve svém oboru. S tím, že je GUARANT International jednička na trhu, souhlasí 83 % dotazovaných zaměstnanců, neboť si myslí, že společnost odvádí dobrou práci v tom, co dělá. Skvělé výsledky odvedené práce společnosti (tím pádem všech zaměstnanců) jsou významným motivátorem pro současné zaměstnance a atraktivní pro ty, co uvažují nad zaměstnáním ve společnosti. Atraktivita společnosti jako zaměstnavatele taktéž tkví v možnosti cestování po celém světě. Díky realizaci kongresů po celém světě může společnost jako zaměstnavatel poskytnout unikátní nabídku, která je pro mnohé významným rozhodovacím kritériem při výběru zaměstnání.

## **Work-life balance pro každého**

### ***„Práce i osobní život prioritou.“***

Společnost klade v posledních letech důraz na nastolení work-life balance u všech zaměstnanců. Uvědomuje si, že skloubení pracovního a osobního života je pro zaměstnance klíčové a vede k vyšší produktivitě pracovníků. Důležitost dostatečné flexibility pracovní doby u zaměstnanců dokládají výsledky interního dotazníkového šetření, kde 67 % dotazovaných ohodnotilo tento aspekt jako „velmi důležité“. Společnost v rámci fungování work-life balance nabádá zaměstnance, aby častěji využívali práci z domova, a dává jim možnost, co se týče flexibilní pracovní doby, používat týdenní klouzavou pracovní dobu. Společnost tak umožňuje svým zaměstnancům, aby si sami rozvrhli svou práci do pracovních dní dle své potřeby, což jim dodává určitou volnost, která je pro efektivitu práce velmi přínosná.

## **Nepřeberné množství nabízených benefitů**

### ***„Zaměstnance odměňujeme rádi.“***

Na základě kvalitativní analýzy bylo zjištěno, že společnost nabízí pro své zaměstnance mnoho benefitů nad rámec průměrných nabídek, se kterými je spokojeno 83 % dotazovaných zaměstnanců (zjištěno v rámci interního dotazníkového šetření). Tato skutečnost byla potvrzena v kvantitativní analýze (konkrétně v externím dotazníkovém

šetření), kde 40 % dotazovaných začalo ve společnosti pracovat právě díky lepší nabídce benefitů.

GUARANT International odměňuje své pracovníky kromě základních benefitů jako jsou například stravenky, *MultiSport*, *TicketMulti* apod., především množstvím konaných interních akcí. Společnost během roku uskutečňuje jednorázové akce, které mají za cíl zlepšit zaměstnanci jeho pracovní den. Jedná se tak například o *Ovocné středy*, *Zdravá snídaně s InCateringem* či *Cestovatelské okénko*. Zajímavou akcí, která může být pro mnoho zaměstnanců dozajista atraktivním prvkem, jsou každoročně konaná výjezdní zasedání s tématy *Lyžování v Alpách*, *Degustace na jižní Moravě* či *Po krásách slovenských Tater*.

Zaměstnavatel si váží pracovníků, kteří jsou ve firmě dlouhodobě zaměstnaní, a náležitě je dle odpracovaných roků odměňuje. Aby byli zaměstnanci správně motivovaní a ve firmě setrvali, hodnota odměny je odstupňovaná podle počtu let. Stejně tak je společnost vděčná každému pracovníkovi, který splní svůj pracovní projekt. Ten je pak taktéž odměněn v rámci *jednotného systému poděkování*.

Z výsledků interního dotazníkového šetření vyplynulo, že 86 % dotazovaných přikládá důležitost (odpovědělo hodnotami 4 nebo 5, kde 5 = velmi důležité) odměn nad rámec mzdy. Z toho lze vyvodit, že je tato oblast pro společnost velmi zásadní, a je proto potřeba se jí věnovat i nadále.

## 5.2 Návrh a doporučení interního budování značky zaměstnavatele

Udržení si stávajících zaměstnanců je pro společnost klíčové, a proto je nadmíru důležité si správně nastavit interní nástroje pro budování značky zaměstnavatele. Pro posílení značky zaměstnavatele je potřeba upevňovat firemní hodnoty a kulturu společnosti, stejně podstatné je však dbát na správnou motivaci a komunikaci se zaměstnanci. Interní a externí dotazníkové šetření přineslo řadu pozitivních i negativních výsledků, které mohou významně ovlivňovat stav značky zaměstnavatele.

Zásadní problém společnosti, který byl zjištěn v rámci výzkumu, je **nesprávný postoj a komunikace vedení firmy směrem k zaměstnancům**. Toto tvrzení bylo potvrzeno zejména v otázce týkající se hodnocení jednotlivých aspektů spojených se společností. 60 % respondentů zde odpovědělo, že si myslí, že jejich názory nemají ve

společnosti dostatečnou váhu, 70 % hodnotících zastává názor, že se firma nesnaží rozvíjet jejich silné stránky a 53 % pak vnímá, že se o ně ve společnost jako o člověka nezajímají. S tím je samozřejmě spojeno i horší hodnocení atmosféry společnosti, kde 50 % dotazovaných vnímá atmosféru neutrálně nebo negativně.

### **Interaktivní komunikační kanály**

Dle výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu je ve společnosti zapotřebí zlepšit způsob předávání informací. Zaměstnanci dle výsledků dotazníku mají sice pocit, že dostávají dostatek informací, ale nelíbí se jim forma předávání informací. Pro osobnější a efektivnější předávání informací by bylo vhodné ve společnosti zavést **online komunikátor** (například *Teams* či *Skype for Business*), ke kterému by měli přístup všichni pracovníci ve firmě. Online komunikátor by sloužil k neustálé komunikaci, tím pádem by se ve společnosti zvyšovala informovanost, která by mohla v zaměstnancích rozpustit nejistotu o věcech otevřeně mluvit. Díky komunikátoru by tak mohly být četné problémy rychle vyřešeny a mohlo by se tak předejít zbytečnému vytváření konfliktů a vzniku nepříjemné atmosféry na pracovišti.

Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti posílá personální a marketingové oddělení informace v nejednotné formě. Pro sjednocení a zároveň zlepšení interní komunikace by bylo proto záhodno taktéž vytvořit **jednotnou formu interního newsletteru**. Na zaměstnance bude lépe působit, když budou pravidelně přijímat newslettery, které budou mít jednotnou grafiku a styl psaní, který si ihned asociují se společností. Nová verze oběžníku by měla název *GUARANT People*. Newsletter by měl být kromě faktických informačních zpráv o dění ve společnosti proložen zábavným obsahem, **který bude pro zaměstnance atraktivní**. K tvoření samotného obsahu by měli možnost přispívat i zaměstnanci, a to tak, že HR manažerka by před každým vydáním rozeslala hromadný mail se žádostí o poslání návrhů a podkladů pro příspěvek. Součástí by také mohly být články typu *Jednoduché cviky na protažení v práci*, *Co můžeme udělat pro své zdraví* či *Wellness zprávy*, stejně tak fotky z předešlých interních akcí a pozvánky na teprve chystané aktivity. V newsletteru by se měly taktéž objevovat i tzv. *Medailonky nových zaměstnanců*. Jednalo by se o stručné představení nového člena týmu včetně jeho fotografie a charakteristiky, jak by se dotyčný popsal. Součástí medailonku by byla i informace o tom, kde má dotyčný nové pracovní místo, aby ostatní věděli, kde může být

nový kolega k zastížení a kde se s ním tedy mohou přivítat. Díky tomu by měl nový zaměstnanec příležitost se do kolektivu snadněji začlenit a cítit se v novém prostředí lépe.

Nový způsob vytváření newsletteru dozajista povede k růstu zájmu ze strany zaměstnanců, a to i z toho důvodu, že jim společnost dá možnost se na newsletteru spolupodílet.

### **Týmové meetingy**

Společnost by na základě výsledků výzkumu měla projevit větší důvěru ve své zaměstnance. Vhodným prostředím by proto mohly být týmové meetingy uskutečňované před každou firemní poradou. Na týmovém meetingu **by měl prostor každý člen týmu (oddělení) předložit své nápady** na zlepšení celofiremní organizace práce, spolupráce mezi odděleními apod. V rámci týmového meetingu by o těchto problémech mohli členové diskutovat a nakonec vytvořit finální návrh za své oddělení, který by vybraní zaměstnanci (pokaždé někdo jiný, aby měl postupem času každý prostor na to se vyjádřit) prezentovali celé společnosti včetně vedení na hromadné poradě.

Po představení nápadů všech oddělení na celofiremní poradě by došlo na hlasování jednotlivých návrhů a posléze na hromadnou diskuzi o zvolené problematice. Diskuze by se zúčastnili všichni, ne pouze vedení společnosti. Díky tomuto procesu budou mít zaměstnanci pocit, že se společnost snaží rozvíjet jejich silné stránky a dostatečně dbá na jejich názory. Nabydou dojmu, že jsou pro svého zaměstnavatele nenahraditelní, což povede k mnohem vyšší motivaci a nižší potřebě odcházet ze společnosti.

### **Projekt „Rozdáváme radost“**

V rámci správné péče o zaměstnance a vytváření pozitivní firemní kultury by bylo vhodné zvážit zavedení projektu „**Rozdáváme radost**“. Pro realizaci tohoto projektu by bylo vhodné vytvořit speciální aplikaci (nemusí být graficky náročná), která by byla sestavena přímo na míru potřeb společnosti. Mechanika tohoto projektu by spočívala v tom, že by měl každý zaměstnanec založen v rámci aplikace svůj účet, kde by mohl udělovat „pochvaly“ ostatním zaměstnancům a kde by on sám mohl být „pochválen“. Za určitý počet získaných „pochval“ by poté získal odměnu.

Za co konkrétně by měly být pochvaly udělovány?

- kategorie 1: za činnost nad rámec pracovních povinností (pomoc kolegovi)

- kategorie 2: za velmi dobře odvedenou práci, které si kolega všimne
- kategorie 3: za šíření pozitivní nálady v kancelářích

Pochvaly druhým by měl možnost udělovat jakýkoliv pracovník, který si myslí, že by měl být dotyčný kolega pochválen. Pochvaly by se udělovaly formou bodů, přičemž každý zaměstnanec by měl stanoven určitý budget na udělování bodů za konkrétní období. Množství bodů na osobu, stejně jako hodnota jednotlivých kategorií by byla stanovena společností dle potřeby. Důležité je, aby každý pracovník na svém účtu viděl, kdo mu body udělil. Stejně tak je zásadní, aby pracovník viděl svůj celkový počet bodů, které získal (včetně zůstatkové hodnoty budgetu), nikoliv však celkový počet bodů svých kolegů. To by totiž mohlo vést k nechtěné rivalitě a závidění. Po dosažení určitého limitu nasbíraných bodů (limity budou určeny na základě rozhodnutí společnosti), který bude monitorován systémem, dostane zaměstnanec odměnu ve formě voucheru v hodnotě 500 Kč.

Cílem této interní aktivity je především motivace zaměstnanců k vylepšení vztahů na pracovišti, stejně tak k rozvíjení jejich silných stránek. Odměnou jim bude nejenom výše zmíněný benefit, ale především dobrý pocit z pochvaly.

### **5.3 Návrh a doporučení externího budování značky zaměstnavatele**

Pro správnou prezentaci značky společnosti jako zaměstnavatele navenek je důležité, aby externí budování značky zaměstnavatele včetně všech jejích nástrojů bylo v souladu s interním budováním, přičemž platí, že čím silnější bude interní budování značky, tím větší účinek mohou mít i externí nástroje.

#### **Atraktivní kariérní webové stránky**

Důležitost sebe prezentace v online prostředí je pro společnost zásadní. Na základě teoretických východisek byl v rámci externího dotazníkové šetření položen dotaz, který se zajímal, kolik respondentů si zjišťovalo informace o společnosti z různých internetových zdrojů ještě předtím, než se přihlásili do výběrového řízení. Výsledek potvrdil, že 87 % respondentů si takto prohlédlo minimálně jeden internetový zdroj, přičemž se mohlo jednat právě o kariérní stránky společnosti.

Dosavadní webové stránky společnosti, potažmo kariérní stránky, jsou nově zpracované, přehledné a moderní. Bylo by však vhodné předělat kariérní stránky tak, aby



byly pro potenciální uchazeče atraktivnější a bylo na první pohled znatelné, v čem společnost vyniká, jakou firemní kulturu zastává a v neposlední řadě, aby zde uchazeči **našli jasný důvod, proč by právě oni měli začít ve společnosti pracovat.**

Proto je potřeba se primárně zaměřit na nadefinované pilíře hodnotové nabídky zaměstnavatele EVP – tradice a stabilita, odbornost v mezinárodním měřítku, work-life balance a nabízené benefity. Na těchto hodnotách lze stavět a prezentovat společnost GUARANT International jako celek, a to **kreativní a hravou formou**, která by potenciální uchazeče zaujala. V horní části stránky by mohlo být ve smyčce se opakující video, ve kterém by se zvýraznilo to, v čem je společnost jedinečná. Mohly by se v něm promítat například ukázky společných zážitků zaměstnanců jak z konferencí uskutečňovaných po celém světě, tak z teambuildingových aktivit. Tímto videem by tak společnost dala zájemcům najevo, jak lákavé je stát se jedním z nich.

Na aktuálních kariérních stránkách společnost sdílí fotografie svých firemních prostor, ale bez zaměstnanců. Pro větší přiblížení firemní kultury by bylo příhodné vložit autentické fotografie zachycující zaměstnance např. bavící se mezi sebou v kuchyňce nad šálkem kávy, debatující nad společným projektem, při společném meetingu, stejně tak při společné lekci cvičení či vánočním workshopu. **Cílem by bylo co nejreálněji zachytit firemní kulturu spojenou s atmosférou na pracovišti.** Součástí by byly i rozhovory natočené se současnými zaměstnanci, kteří by měli za úkol popsat svou roli ve firmě, svůj vztah s kolegy i se společností, pracovní náplň či možnost benefitů a kariérního růstu. Videá by tak na stránce mohla nést název „*Práce v GUARANT International*“, „*Největší benefit je XY*“, „*Díky GUARANTu se ze mě stal světoběžník*“ apod.

Pro lepší upoutání potenciálních uchazečů by bylo taktéž vhodné kromě fotografií a videí zaměstnanců využít infografiku představující zajímavé, popřípadě i odlehčující informace o společnosti. Hlavní body infografiky by mohly obsahovat následující:

- rok založení společnosti
- počet zaměstnanců celkem
- zastoupení pohlaví
- průměrná výška zaměstnanců
- průměrný věk ve společnosti

Nedílnou součástí navrhované nové podoby kariérních stránek by byl stručný popis společnosti jako zaměstnavatele. V článku by byla zvýrazněná specifika společnosti, čím je GUARANT International charakteristický a díky čemu tam zaměstnanci rádi pracují.

Díky všem výše uvedeným krokům vedoucím k vyšší atraktivitě stránek budou moci potenciální uchazeči **virtuálně nahlédnout do společnosti**, a vytvořit si tak ještě před výběrovým řízením lepší představu o společnosti. Kromě zlepšení externího budování značky zaměstnavatele může mít tento návrh přínos i v oblasti interního budování, neboť zaměstnanci by byli do vytváření nových kariérních stránek aktivně angažováni.

### **Sociální sítě**

Pro posílení budování značky zaměstnavatele by bylo vhodné zaměřit pozornost na rozvoj profilu společnosti na sociálních sítích. Podle výsledků externího dotazníkového šetření vyšlo najevo, že na 40 % respondentů působil profil na sociálních sítích neutrálně, 20 % dotazovaných dokonce nezaujal vůbec.

Vedle používaného Facebooku by bylo proto vhodné založit speciální instagramový profil pod názvem **@GUARANTPeople**, jehož obsah by se orientoval pouze na zaměstnance a aktivity s nimi spojené. Obsahem by tak mohly být aktuální fotky zaměstnanců z firemního prostředí, z interních teambuildingových aktivit či z pracovních cest. Na tento profil by odkazovaly kariérní stránky, stejně tak facebookový profil společnosti. Popis profilu společnosti, který by měl být napsán kreativním způsobem, aby zaujal co nejvíce lidí, by byl vysvětlený v sekci *bio* neboli stručném popisu profilu. Text by mohl znít následovně: *„V GUARANTu spojujeme výjimečné lidi, díky kterým je naše společnost jednička na trhu v oblasti kongresové turistiky. Vítej na našem profilu, kde zjistíš, jací doopravdy jsme. To ti GUARANTujeme.“*

V rámci nového instagramového profilu by se vytvářely i instagramové příběhy, které by měl pokaždé na starost jiný zaměstnanec / skupina zaměstnanců. Díky tomu by byl profil pestrý a **zachycoval by společnost z různých pohledů**. Kromě toho by tento počín měl přínos i v interním budování, neboť by se do této aktivity mohli dobrovolně zapojit všichni zaměstnanci.

## **Spolupráce s vysokými školami**

V rámci kvalitativního zkoumání bylo zjištěno, že jednou z vizí společnosti je prolínání energie mladých inovativních zaměstnanců a zkušenosti starších zaměstnanců. Jak ale potvrdilo dotazníkové šetření, ve věku 18–29 let je pouze 17 % respondentů, přičemž ve společnosti momentálně nepracuje žádný zaměstnanec, který by nastoupil ihned po škole jako čerstvý absolvent.

Jako řešení výše zmíněné problematiky by bylo vhodné začít více spolupracovat s vysokými školami. Například na České zemědělské univerzitě existuje personální portál Jobs PEF, který slouží studentům a hlavně absolventům jako kariérní poradenství a kde lze nalézt aktuální pracovní nabídky. Zde by tedy byl potenciální prostor pro společnost ve zveřejňování aktuálních nabídek pozic, přičemž by docházelo k přímému oslovení cílové skupiny, kterou chce společnost z významné části zaměstnávat.

### **5.4 Cenová kalkulace nákladů na budování značky zaměstnavatele**

V níže uvedené tabulce lze spatřit odhadované náklady spojené s navrženými interními a externími nástroji při budování značky zaměstnavatele. Ceny byly určeny na základě stanovení průměrné hodnoty cenových nabídek poptaných u potenciálních dodavatelů. Nejvyšší vynaložená částka je odhadována na vytvoření nové aplikace k projektu *Rozdáváme radost*. Jedná se o nejvyšší částku, neboť na rozdíl od kariérních stránek, které se budou upravovat na již vytvořených webových stránkách, znamená tento projekt pro společnost zcela novou tvorbu.

Dalším důvodem nižší ceny (oproti běžné cenové nabídce) za tvorbu kariérních stránek, kterou lze spatřit v tabulce níže (Tabulka 6), je skutečnost, že společnost si část práce dokáže díky schopným IT zaměstnancům vytvořit sama. Náklady vynaložené na vytvoření nového newsletteru pak zahrnují především tvorbu nového designu a loga *GUARANT People*, který by byl taktéž použit pro potřeby nového instagramového profilu.

**Tabulka 6 Náklady na interní a externí budování značky zaměstnavatele**

<b>Odhadované náklady na interní a externí budování značky zaměstnavatele</b>		
<b>Konkrétní návrh</b>	<b>Celkový náklad (uvedeno bez DPH)</b>	<b>Zodpovědnost za realizaci</b>
Instalace online komunikátoru <i>Teams</i>	zdarma	IT oddělení pod vedením HR
Design nového newsletteru a sociální sítě	6 000,- Kč	HR, marketing
Týmové meetingy	0,- Kč	vedení společnosti
Projekt <i>Rozdáváme radost</i>	nová aplikace: 50 000 Kč vouchery: 4 200,- Kč / měsíc <sup>1</sup>	IT oddělení pod vedením HR
Nová kariérní podstránka (IT)	30 000,- Kč	IT, HR, marketing
Tvorba HR videí včetně rozhovorů	30 000,- Kč	IT, HR, marketing
Spolupráce s vysokými školami (např. s PEF ČZU)	0,- Kč	HR
<b>Celkové odhadované náklady</b>	<b>120 200,- Kč</b>	Z toho 4 200,- Kč by byly pravidelné měsíční náklady.

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

<sup>1</sup> za předpokladu, že při celkovém počtu 50 zaměstnanců získá každý zaměstnanec za rok 2x voucher v hodnotě 500 Kč.

## 6 Závěr

Přilákání, získávání a udržení zaměstnanců znamená pro společnost klíčový aspekt jejího přežití. Aby společnost získala ty správné zaměstnance, je nutné, aby měla vhodně nadefinovanou hodnotovou nabídku zaměstnavatele, kterou bude vnímána, a to i mezi současnými zaměstnanci. Jakmile budou potenciální zaměstnanci k této hodnotě značky nakloněni, budou chtít být její součástí. V případě současných zaměstnanců nebudou mít pak potřebu odcházet k jinému zaměstnavateli. Dalo by se tedy tvrdit, že hodnotová nabídka zaměstnavatele je jakýmsi souborem závazků, které by se měly uskutečňovat po celou dobu existence společnosti. Jak již bylo řečeno, budování značky zaměstnavatele je oproti personálnímu marketingu strategická dlouhodobá činnost, která ovlivňuje odchozí, současné i nově příchozí zaměstnance. Jak uvádí Myslivcová (2017), jedná se o nikdy nekončící proces, který značku vytváří a dává jí tvář, a to za pomoci různých aktivit zvyšující sympatie u zaměstnanců. Aby tyto aktivity působily na všechny cílové skupiny, je potřeba je provádět na interní i externí úrovni. Proto byly na základě teoretických definic jednotlivých autorů vymezeny jednotlivé nástroje, které mají přímý vliv na budování značky zaměstnavatele.

Vlastní práce se z počátku zaměřila na charakteristiku vybrané společnosti včetně její organizační struktury a analýzy ekonomické situace v letech 2016–2018. Za pomoci polostrukturovaného rozhovoru vedeného s personální a marketingovou manažerkou a navíc podpořeného vlastním pozorováním a nastudováním interních dokumentů byla definována firemní hodnota, kultura, komunikace, motivační faktory a odměňovací systémy. Z analýzy interních nástrojů se poté vycházelo i při zkoumání externí aktivity zahrnující nábor zaměstnanců a online komunikační kanály mající za cíl oslovit potenciální zaměstnance. Tento kvalitativní výzkum interního i externího prostředí společnosti posloužil jako základ pro sestavení hodnotové nabídky zaměstnavatele, později i pro navržení konkrétních nástrojů budování značky zaměstnavatele.

Někteří autoři v teoretické části (Kapitola 3.4.1) přikládají při sestavování hodnotové nabídky potažmo budování značky zaměstnavatele důležitost věnovat se výzkumu mezi zaměstnanci uvnitř společnosti a potenciálními zaměstnanci. Pro interní kvantitativní výzkum uskutečněný ve formě dotazníkového šetření byli proto osloveni všichni současní zaměstnanci, jejichž odpovědi přinesly řadu pozitivních i negativních tvrzení o společnosti.

Pozitivním zjištěním byl fakt, že 80 % respondentů je hrdých na to, že jsou zaměstnanci společnosti, která ve svém oboru odvádí již dlouhou dobu velmi dobrou práci (uvedlo 83 % dotazovaných). Společnost se proto může prezentovat jako firma s dlouholetou tradicí, kvalitními službami a stabilním zázemím. Stejně spokojeni jsou dle odpovědí i s širokou nabídkou benefitů, které společnost GUARANT International nabízí. Hlavní zjištěné poznatky byly použity pro sestavení hodnotové nabídky zaměstnavatele, která vychází z nadefinovaných pilířů Kolářkové – odměny, práce, firma, lidé a příležitosti.

Výzkum také přinesl řadu negativních skutečností, mezi ty nejzásadnější patří špatný způsob komunikace směrem k zaměstnancům, nedostatečný zájem o názory zaměstnanců ze strany společnosti (60 % respondentů takto odpovědělo) i nedostatečná snaha rozvíjet silné stránky pracovníka, což potvrdilo 70 % dotazovaných. Zde byla proto příležitost pro zlepšení v této oblasti. Pro zrealizování externího kvantitativního výzkumu byli osloveni zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně jak dva roky a to z toho důvodu, že ještě nezaujatě dokáží posoudit vnější působení značky. V rámci dotazníkového šetření vyšlo najevo, že respondenti vnímali před nástupem společnost jako kvalitní firmu s dobrou pověstí a mnoha nabízenými benefity, což tak potvrdilo výsledky z předchozích analýz. Právě benefity byly největším důvodem (odpovědělo takto 40 % hodnotících), proč se pracovníci nechali ve společnosti zaměstnat, stejně tak flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova. Našel se však prostor pro zlepšení, a to v online prostředí. Dotazníkové šetření zjistilo, že 60 % respondentů, kteří při výběrovém řízení hledali informace o společnosti na sociálních sítích, vnímali profil společnosti na sociálních sítích neutrálně nebo je vůbec nezaujal.

Syntézou kvantitativního a kvalitativního výzkumu poté mohla být stanovena hodnotová nabídka zaměstnavatele EVP. Hodnota, kterou společnost jako zaměstnavatel nabízí a která by měla být pro okolí jedinečnou, byla stanovena v následujících pilířích: *Společnost ve znamení stability a tradice*, *Vysoká odbornost v mezinárodním měřítku*, *Work-life balance pro každého* a *Nepřeberné množství nabízených benefitů*. Pilíř *Společnost ve znamení stability a tradice* byl definován z toho důvodu, že se jedná o společnost s dlouhou historií a příběhem, na kterém by měla svoji značku budovat. Dalším pilířem byla stanovena *Vysoká odbornost v mezinárodním měřítku*, neboť GUARANT International je považován za jednu z nejlepších firem v České republice ve svém oboru, která je schopná realizovat konference po celém světě. Společnost dále dbá na

vytváření kvalitního work-life balance zahrnující flexibilní pracovní dobu a práci z domova, které jsou, jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření, pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších motivů k práci. Proto byl jako třetí pilíř stanoven *Work-life balance pro každého*. Posledním stanoveným pilířem je *Nepřeborné množství nabízených benefitů*, neboť na svou velikost společnost nabízí lukrativní benefity, které jsou dle výsledků pro zaměstnance velmi atraktivní a rozhodující ve výběru zaměstnavatele.

Na základě nadefinovaných pilířů hodnotové značky zaměstnavatele (lze také hovořit o DNA značky) a výsledků z kvalitativní a kvantitativní analýzy byly navrženy optimální nástroje a komunikační kanály budování značky zaměstnavatele. Byla navržena konkrétní doporučení týkající se zejména způsobu komunikace od vedení směrem k zaměstnancům a zlepšení celkové atmosféry na pracovišti, kde hlavním důvodem negativní nálady je nedostatečný prostor zaměstnancům pro sdílení jejich názorů a myšlenek. Proto byla navrženy takové nástroje, které mají primárně za cíl nechat zaměstnance více se angažovat v chodu společnosti a zlepšit vztahy mezi kolegy. V rámci externího budování značky zaměstnavatele došlo k navržení jednotlivých doporučení týkajících se zatraktivnění kariérních stránek a to podle stanovených pilířů EVP. Dále bylo společnosti doporučeno, aby se zaměřila na zlepšení využití sociálních sítí, které by přilákaly další potenciální zaměstnance a pomáhaly by lépe budovat značku zaměstnavatele.

Udržení si stávajících zaměstnanců je pro společnost klíčové. Před začátkem epidemiologické situace byla na trhu práce extrémně nízká nezaměstnanost a pro zaměstnance mohl být tak přechod k jinému zaměstnavateli snadným krokem. Nyní během panující pandemie se situace mění. Pro společnost tato skutečnost znamená prozatímní pozastavení své činnosti, kdy zaměstnanci nemohou provádět svou normální práci v celém svém rozsahu. O to víc je proto důležité myslet na budování značky zaměstnavatele a tyto zaměstnance i v této složité situaci přesvědčit o hodnotách společnosti, v níž chtějí setrvat.

Cesta budování značky zaměstnavatele je vnímána jako důležitější než cíl. Během ní je potřeba zapojit porozumění, ochotu a mít kvalitní lidi ve vedení. Teprve poté můžou vznikat hodnotné myšlenky a strategie vedoucí k efektivnímu budování značky. V této práci byly splněny všechny stanovené cíle, tedy zhodnotil se aktuální stav budování značky zaměstnavatele, dále se na základě analýz sestavila hodnotová nabídka zaměstnavatele

a následně se navrhly nástroje (podpořené nejnovějšími trendy) vedoucí k zlepšení budování značky zaměstnavatele.



## 7 Citovaná literatura

### Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390.

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

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4730-677.

GARIBALDI, Alicia, 2014. *Employer Branding for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-95266-5.

GARIBALDI, Alicia, 2015. *Recruitment Marketing for Dummies: Glassdoor Special Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-11654-7.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HOLÁ, Jana, 2017. *Interní komunikace v teorii a praxi*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-099-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-813.

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

KOŠŤÁLOVÁ, Markéta, 2018. *Faktory ovlivňující prosperitu podniku*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí bakalářské práce Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4722-023.

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

LIPPOLD, Dirk, 2014. *Die Personalmarketing - Gleichung: Einführung in das Wert - und prozessorientierte Personalmanagement*. 2.vydání. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. ISBN 978-3-11-036253-4.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-119-07164-8.

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

ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08899-5.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027195275.

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

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7102-273.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4727-905.

### **Internetové zdroje**

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 2005 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

BEDNÁŘ, Jiří. Interní marketing – aneb když jsou vaší cílovou skupinou zaměstnanci. *Promarketing.cz* [online]. 2013a [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <https://www.promarketing.cz/2013/10/07/interni-marketing-aneb-kdyz-jsou-vasi-cilovou-skupinou-zamestnanci/>

Český statistický úřad. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-11-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/c1/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2020>

GLOBAL UNIVERSUM. Trends & Opinions: What is Employer Branding? *Universum Global*. [online]. 2014 [cit. 2020-09-3]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/>

GUARANT International. Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky společnosti GUARANT International spol. s.r.o. k 31. prosinci 2018. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. 2018 [cit. 2020-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=204546>

GUARANT International. *Náš příběh* [online]. 2020a. [cit. 2020-10-11]. Dostupné z: <http://guarant.cz/nas-pribeh/>

GUARANT International. *Asociační management* [online]. 2020b. [cit. 2020-10-09]. Dostupné z: <http://guarant.cz/asociacni-management/>

GUARANT International. *Kariéra* [online]. 2020h [cit. 2020-10-24]. Dostupné z: <http://guarant.cz/kariera/>

HOVORKA, Petr. Náboru odzvonilo. Budoucnost je v přitahování.: 3.díl - Definování Employer Value Propostion. *Slideshare* [online]. 2015 [cit. 2020-09-17]. Dostupné z: [https://www.slideshare.net/Petr\\_Hovorka/znacka-zamestavatele-3dilevdownload](https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/znacka-zamestavatele-3dilevdownload)

HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding! *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2016a [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/275](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275)

HOVORKA, Petr. Značky zaměstnavatele - Přínosy a měření. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2016b [cit. 2020-09-03]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/292](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292)

HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele - Správné kroky na začátku. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2016c [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/303](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303)

HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele - Přínosy a měření. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2017 [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/388](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/388)

HOVORKA, Petr. Employer Brand x Employer Branding ?! *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2018a [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/501](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/501)

CHOLEVA, Hynek. Co dělat, aby vaše inzeráty měli lidé rádi. *Focus Marketing* [online]. 2018 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://focusmarketing.cz/articles/107-co-delat-aby-vase-inzeraty-meli-lide-radi>

KOLÁČKOVÁ, Martina. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *Martina Koláčková* [online]. [cit. 2020-09-24].

Dostupné z: <https://martinacolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>

KOLÁČKOVÁ, Martina. 5 tipů, kde hledat inspiraci pro moderní HR marketing. *Lmc* [online]. 2019 [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/5-tipu-kde-hledat-inspiraci-pro-moderni-hr-marketing/>

LAINE, Thomas. Top 31 Most Important Employer Branding Statistics. *Thomas Laine* [online]. 2018 [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.tomlaine.com/home>

LANDA, Jiří. BrandBook - mapa pro mořeplavce. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2013 [cit. 2020-09-28]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/82](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/82)

LANDA, Jiří. Jak nezvorat Employer Value Proposition. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2017 [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/348](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/348)

MACHÁLKOVÁ, Jana. Onboarding: nalod'te nové lidi tak, aby u vás už zůstali. *Lmc* [online]. 2018 [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/onboarding-jak-nalodit-nove-lidi-aby-u-vas-zustali/>

MANAGEMENT MANIA. *Značka (Brand)* [online]. 2017 [cit. 2020-09-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/znacka>

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing - vše o marketingu pro personalisty* [online]. 2019 [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

MORAWITZOVÁ, Sabina. Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance. *Super kariéra: pomáháme zlepšit budoucnost* [online]. 2017 [cit. 2020-07-20]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

MOSLEY, Richard. How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay. *Harvard Business Review* [online]. 2016 [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>

PAVLEČKA, Václav a Jana VOBORSKÁ. Úvod do interní komunikace. *Focus Marketing* [online]. 2009 [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <https://www.focus-age.cz/m-journal/>

POKORNÝ, Ondřej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2016 [cit. 2020-09-26]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/302](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302)

POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER. Personální marketing. *Moderní řízení* [online]. 2003 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

RADFORD, Thomas. 7 ways to sell your employer brand. *Dynamic Business* [online]. 2009 [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: <https://dynamicbusiness.com.au/topics/news/selling-your-employer-brand3973.html>

RICH, Philip. eNPS - Employee Net Promoter Scores in 5 Easy Steps. *Employee Engagement Survey Tips and Tricks* [online]. 2013 [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <http://employeeengagementsurvey.blogspot.com/2013/07/enps-employee-net-promoter-scores-in-5.html>

SLÁDEČEK, David. Employer Branding v číslech [30 nejzajímavějších statistik]. *Personální marketing - vše o marketingu pro personalisty* [online]. 2018 [cit. 2020-09-29]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-30-nejzajimavejsich-statistik/>

SPARROW, Paul. *Employer Branding: from attraction to a core HR strategy+* [online]. 2018 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/305044170\\_Employer\\_branding\\_from\\_attraction\\_to\\_a\\_core\\_HR\\_strategy\\_Centre\\_for\\_Performance-led\\_HR\\_White\\_Paper\\_1501\\_Lancaster\\_University\\_Management\\_School](https://www.researchgate.net/publication/305044170_Employer_branding_from_attraction_to_a_core_HR_strategy_Centre_for_Performance-led_HR_White_Paper_1501_Lancaster_University_Management_School)

SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální marketing - vše o marketingu pro personalisty* [online]. 2015 [cit. 2020-08-29]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

TRÉZOVÁ, Tereza. Jak nadesignovat a vytvořit perfektní kariérní web. *Brand Bakers: Pomáháme přitahovat lidi*. [online]. 2015 [cit. 2020-09-30]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/230](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/230)

UNIVERSUM GLOBAL. *Employer Branding Now: A definitive guide to the state of global Employer Brand Management* [online]. 2019 [cit. 2020-09-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/?s=Employer+branding+now&x=0&y=0>

VENCOUROVÁ, Monika. Další metriky v Employer Brandingu - II.část. *Personální marketing - vše o marketingu pro personalisty* [online]. [cit. 2020-09-06]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/dalsi-metriky-v-employer-brandingu-ii-cast/>

ZEMANOVÁ, Milada. Brand Management: Rita Cliftonová radí, jak budovat úspěšnou značku. *Marketing Journal* [online]. 2017 [cit. 2020-09-02]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/brand-management--rita-cliftonova-radi--jak-budovat-uspesnou-znacku\\_s288x13223.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/brand-management--rita-cliftonova-radi--jak-budovat-uspesnou-znacku_s288x13223.html)

### **Nepublikované zdroje**

GUARANT INTERNATIONAL, 2020c. Směrnice společnosti GUARANT Int.: Firemní komunikace. Praha: GUARANT International.

GUARANT INTERNATIONAL, 2020d. Směrnice společnosti GUARANT Int.: Firemní benefity. Praha: GUARANT International.

GUARANT INTERNATIONAL, 2020e. Směrnice společnosti GUARANT Int.: Firemní akce GI. Praha: GUARANT International.

GUARANT INTERNATIONAL, 2020f. Směrnice společnosti GUARANT Int.: Firemní vzdělávání. Praha: GUARANT International.

GUARANT INTERNATIONAL, 2020g. Směrnice společnosti GUARANT Int.: ON-BOARDING PLAN. Praha: GUARANT International.

## **8 Přílohy**

Příloha A	.....	I
Příloha B	.....	III
Příloha C	.....	VI
Příloha D	.....	VII
Příloha E	.....	XI



**Příloha A** - Celkové výnosy a náklady vyjmuté z Výkazu zisku a ztrát společnosti  
 GUARANT International spol. s r.o. v letech 2016–2018

(v celých tis. Kč)	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	288 138	274 058	233 352
Tržby za prodej zboží	37	0	0
Ostatní provozní výnosy	708	2 989	2 510
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	121	178	122
Ostatní finanční výnosy	8 285	17 053	15 229
<b><u>VÝNOSY CELKEM</u></b>	<b><u>297 289</u></b>	<b><u>294 278</u></b>	<b><u>251 213</u></b>
Výkonová spotřeba	231 915	230 165	201 927
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	1 330	-992	-4 190
Aktivace (-)	0	0	0
Ostatní náklady	33 107	37 511	35 549
Úpravy hodnot v provozní činnosti	1 615	1 581	3 669
Ostatní provozní náklady	1 679	2 468	1 896
Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým fin.majetkem	0	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-40	-31	1
Nákladové úroky a podobné náklady	0	14	513
Ostatní finanční náklady	10 237	20 136	16 211
Daň z příjmů	5 147	2 963	1 724
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0

<b><u>NÁKLADY CELKEM</u></b>	<b><u>284 990</u></b>	<b><u>293 815</u></b>	<b><u>257 300</u></b>
------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Příloha B** - Výkazy o peněžních tocích společnosti GUARANT International spol. s r.o.  
v letech 2016–2018

**GUARANT International spol. s r.o.**

Přehled o peněžních tocích (nekonsolidovaný)

k 31. prosinci 2016

(v tisících Kč)

	Běž. úč. období	Min. úč. období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>15 420</b>	<b>16 464</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	17 446	21 423
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	1 840	1 239
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	1 465	1 022
A.1.2. Změna stavu:	131	449
A.1.2.1. goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku		
A.1.2.2. rezerv	21	449
A.1.2.3. úprav hodnot	110	
A.1.3. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 1	
A.1.4. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje cenných papírů		
A.1.5. Výnosy z dividend a podílů na zisku		- 176
A.1.6. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	- 121	- 56
A.1.7. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	366	
<b>A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>19 286</b>	<b>22 662</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	- 10 339	260
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	462	51 432
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	- 12 083	- 68 557
A.2.3. Změna stavu zásob	1 330	- 310
A.2.4. Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	- 48	17 695
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>8 947</b>	<b>22 922</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků		- 7
A.4. Přijaté úroky	121	63
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 5 829	- 5 710
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy		176
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku		
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>3 239</b>	<b>17 444</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 5 736	- 1 085
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 4 298	- 404
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 1 428	- 681
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku	- 10	
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	1	
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1	
B.2.2. Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku		
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 5 735</b>	<b>- 1 085</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti		
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	- 10 500	- 17 403
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. rezervního fondu		
C.2.2. Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům		
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		
C.2.4. Úhrada ztráty společníky		
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku		
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	- 10 500	- 17 403
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 10 500</b>	<b>- 17 403</b>
<b>F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>- 12 996</b>	<b>- 1 044</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>2 424</b>	<b>15 420</b>

## GUARANT International spol. s r.o.

Přehled o peněžních tocích (nekonsolidovaný)

k 31. prosinci 2017

(v tisících Kč)

	Běž. úč. období	Min. úč. období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>2 424</b>	<b>15 420</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 426	17 446
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	1 500	1 840
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	1 581	1 465
A.1.2. Změna stavu:	372	131
A.1.2.1. goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku		
A.1.2.2. rezerv	403	21
A.1.2.3. úprav hodnot	- 31	110
A.1.3. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 320	- 1
A.1.4. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje cenných papírů		
A.1.5. Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A.1.6. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	- 164	- 121
A.1.7. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	31	366
<b>A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>4 926</b>	<b>19 286</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	2 201	- 10 339
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	- 17 507	462
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	4 665	- 12 083
A.2.3. Změna stavu zásob	- 992	1 330
A.2.4. Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	16 035	- 48
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>7 127</b>	<b>8 947</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 14	
A.4. Přijaté úroky	6	121
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 5 085	- 5 829
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy		
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku		
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>2 034</b>	<b>3 239</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 2 479	- 5 736
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 1 486	- 4 298
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 993	- 1 428
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku		- 10
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 925	1
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	3 925	1
B.2.2. Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku		
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>1 446</b>	<b>- 5 735</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	5 500	
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	- 5 882	- 10 500
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. rezervního fondu		
C.2.2. Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům		
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		
C.2.4. Úhrada ztráty společnosti		
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku		
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	- 5 882	- 10 500
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>- 382</b>	<b>- 10 500</b>
<b>F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>3 098</b>	<b>- 12 996</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>5 522</b>	<b>2 424</b>

## GUARANT International spol. s r.o.

Přehled o peněžních tocích (neconsolidovaný)

k 31. prosinci 2018

(v tisících Kč)

	Běž. úč. období	Min. úč. období
<b>P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>5 522</b>	<b>2 424</b>
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti</b>		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	- 4 363	3 426
A.1. Úpravy o nepeněžní operace	3 792	1 500
A.1.1. Odpisy stálých aktiv	3 708	1 581
A.1.2. Změna stavu:	- 144	372
A.1.2.1. goodwillu a oceňovacího rozdílu k nabytému majetku		
A.1.2.2. rezerv	- 105	403
A.1.2.3. úprav hodnot	- 39	- 31
A.1.3. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje stálých aktiv	- 223	- 320
A.1.4. Zisk (-) ztráta (+) z prodeje cenných papírů		
A.1.5. Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A.1.6. Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	391	- 164
A.1.7. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	60	31
<b>A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>- 571</b>	<b>4 926</b>
A.2. Změna potřeby pracovního kapitálu	16 556	2 201
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení	- 9 799	- 17 507
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení	16 759	4 665
A.2.3. Změna stavu zásob	- 4 190	- 992
A.2.4. Změna stavu finančního majetku, který není zahrnut do peněžních prostředků	13 786	16 035
<b>A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami</b>	<b>15 985</b>	<b>7 127</b>
A.3. Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	- 513	- 14
A.4. Přijaté úroky	122	6
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	- 4 065	- 5 085
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy		
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku		
<b>A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>11 529</b>	<b>2 034</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>		
B.1. Nabytí stálých aktiv	- 18 508	- 2 479
B.1.1. Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	- 17 612	- 1 486
B.1.2. Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	- 896	- 993
B.1.3. Nabytí dlouhodobého finančního majetku		
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	223	3 925
B.2.1. Příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	223	3 925
B.2.2. Příjmy z prodeje dlouhodobého finančního majetku		
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám		
<b>B.*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>- 18 285</b>	<b>1 446</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>		
C.1. Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků z finanční oblasti	17 113	5 500
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		- 5 882
C.2.1. Zvýšení základního kapitálu, emisního ážia event. rezervního fondu		
C.2.2. Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům		
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		
C.2.4. Úhrada ztráty společníky		
C.2.5. Platby z fondů tvořených ze zisku		
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně		- 5 882
<b>C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>17 113</b>	<b>- 382</b>
<b>F. Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</b>	<b>10 357</b>	<b>3 098</b>
<b>R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>15 879</b>	<b>5 522</b>

**Příloha C – Seznam otázek určených pro polostrukturovaný rozhovor vedený s personální a marketingovou manažerkou – říjen 2020**

- 1) Jaké interní komunikační kanály ve firmě používáte?
- 2) Mají hromadné maily / newslettery jednotnou formu komunikace?
- 3) Jaká je ve Vaší společnosti komunikace mezi kolegy a nadřízenými/podřízenými?
- 4) Jaké je Vaše hlavní motto společnosti, které Vás nejvíce charakterizuje?
- 5) Jak byste popsali Vaši firemní kulturu?
- 6) Snažíte se při hledání nalézt člověka, který se chce ztotožnit s firemní kulturou?
- 7) Jaké je Vaše pracovní prostředí? Přestěhovali jste se do nových kanceláří, v čem všem se prostředí změnilo?
- 8) Jaké jsou Vaše největší firemní hodnoty? Na čem si zakládáte?
- 9) Jaký je hlavní důvod, aby u Vás zaměstnanci chtěli pracovat?
- 10) Prezentuje nabídku svých benefitů již na inzerátu?
- 11) Jaké jsou Vaše firemní benefity?
- 12) Máte nějaké interní akce pro zaměstnance? Jaké?
- 13) Využívá pro své zaměstnance nějaká školení/workshopy? Jaké?
- 14) Mohou lidé ve Vaší firmě kariérně růst? Popřípadě rozvíjet se?
- 15) Jaké hlavní externí komunikační kanály používáte pro získávání zaměstnanců?
- 16) Využíváte taktéž školení kariérní webové stránky k získávání zaměstnanců?
- 17) Používáte pro vyhledávání a získávání zaměstnanců náborová videa?
- 18) Jaké sociální sítě jako společnost využíváte?
- 19) Jaká je struktura Vašich kariérních webových stránek?
- 20) Mají Vaše inzeráty spíše formální či neformální obsah?
- 21) Využíváte pracovní veletrhy pro šíření Vaší značky zaměstnavatele?

## **Příloha D** - Dotazník spokojenosti pro současné zaměstnance – říjen 2020

Dobrý den všem,

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro vytvoření mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní, prosím tedy, odpovídejte co nejvíce upřímně. Čím pravdivější odpovědi budou, tím přesněji budu moci v diplomové práci sestrojit návrh a doporučení na optimalizaci. Dále Vás prosím, abyste odpovídali tak, jako by bylo období před covid-19 (covid situaci tedy nezohledňujte). Aktuální epidemiologická situace by totiž jen stěží reflektovala běžné chování GUARANTu jako zaměstnavatele, což je hlavním zkoumáním této práce. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 10 min.

Dotazník odešlete nejpozději 10. října 2020.

Děkuji Vám za ochotu,

Bc. Markéta Košťálová

1. Jak dlouho již v GUARANTu pracujete?
  - a. 1–6 měsíců
  - b. 0,5–1 rok
  - c. 1–2 roky
  - d. 2–3 roky
  - e. 3–5 let
  - f. 5–10 let
  - g. Více jak 10 let
  
2. Dostáváte v rámci interní komunikace dostatek informací o dění ve společnosti?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
  
3. Jste spokojen/a se způsobem předávání informací od vedení společnosti směrem k zaměstnancům?
  - a. Rozhodně ano

- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

4. Ohodnoťte prosím jednotlivé aspekty spojené s prací ve společnosti GUARANT na škále od 1-4 (1 = vůbec nesouhlasím, 4 = naprosto souhlasím).

Můj nadřízený mi pravidelně poskytuje zpětnou vazbu a pomáhá mi zlepšovat můj výkon.

Během posledního měsíce se mi dostalo uznání či pochvaly za dobře vykonanou práci.

V práci mají mé názory váhu.

Mám dostatek informací pro kvalitní výkon mé práce.

Společnosti záleží na rozvíjení silných stránek každého spolupracovníka.

Zdá se, že můj nadřízený nebo někdo jiný v práci má o mě zájem jako o člověka.

5. Jak vnímáte celkovou atmosféru společnosti GUARANT?

- a. Velmi pozitivně
- b. Pozitivně
- c. Neutrálně
- d. Negativně
- e. Velmi negativně

6. Dochází na pracovišti mezi kolegy často ke konfliktům?

- a. Často
- b. Jak kdy
- c. Nikdy

7. Jste dobře obeznámeni s vizí (záměr, čeho chce firma dosáhnout) a hodnotami společnosti GUARANT?

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



Pokud ano, jste s ní ztotožněn/a?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Jak s čím

8. Jste hrdý/á, že jste zaměstnancem společnosti GUARANT?

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

Pokud ano, na co přesně jste hrdý/á?

9. Myslíte si, že GUARANT jako celek odvádí dobrou práci?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Určitě ne
- e. Nevím

10. Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé motivy k práci? (1 = není důležité, 5 = velmi důležité)

Výše mzdy

Odměny nad rámec mzdy

Pracovní podmínky (režim práce, pracovní prostředí, vybavenost k práci)

Flexibilní pracovní doba a HO

Počet dní dovolené

Pozitivní atmosféra na pracovišti spojená s dobrým kolektivem

Bezproblémová komunikace s nadřízenými

Dostatečná zpětná vazba od nadřízeného včetně pochval a uznání

Možnost spolurozhodování na chodu společnosti

Work-life balance (skloubení osobního a pracovního života)

Náplň práce/vědomí, že dělám užitečnou práci

Dostupnost informací potřebných k výkonu práce

Možnost rozvoje a dalšího vzdělávání

Možnost kariérního postupu

11. Jste spokojen/a s nabízenými benefity společnosti?

- a. Velmi spokojen/a
- b. Spokojen/a
- c. Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- d. Nespokojen/a
- e. Velmi nespokojen/a

12. Máte pocit, že máte ve společnosti dostatečný přístup ke vzdělávání?

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

13. *Employee Net Promote Score* eNPS: Do jaké míry byste společnost GUARANT jako zaměstnavatele doporučil/a svému okolí? Odpovězte na stupnici 0–10 (0 = absolutně nedoporučil/a, 10 = absolutně doporučil/a).

14. Jakého jste pohlaví?

- a. Žena
- b. Muž

15. Kolik Vám je let?

- a. 18–29 let
- b. 30–39 let
- c. 40–49 let
- d. 50 let a více

## **Příloha E – Dotazník zjišťující externí pohled na společnost – říjen 2020**

Dobrý den všem,

Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro vytvoření mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní, prosím tedy, odpovídejte co nejvíce upřímně. Čím pravdivější odpovědi budou, tím přesněji budu moci v diplomové práci sestrojít návrh a doporučení na optimalizaci. Vyplnění dotazníku trvá 3–4 min.

Dotazník odešlete nejpozději 10. října 2020.

Děkuji Vám za ochotu,

Bc. Markéta Košťálová

1. Kde jste pracoval/a, před příchodem do GUARANTu?

- Byl/a jsem čerstvě absolventem
- V jiné firmě mimo obor
- V konkurenční firmě
- V klientské firmě
- Už jsem v GUARANTu dříve pracoval/a, vrátil/a jsem se.

2. Jak jste se o společnosti dozvěděl/a?

- Doporučení od známého
- Inzerát na webu (jobs.cz, LinkedIn...)
- Inzerát na kariérních webových stránkách
- Přímé oslovení ze strany vedení / HR manažerky
- Jiná odpověď (napište ji)

3. Co Vás přimělo začít pracovat ve společnosti? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Vyšší mzda
- Lepší benefity
- Flexibilní pracovní doba a možnost HO
- Větší možnost skloubení osobního a pracovního života (work-life balance)
- Přátelé, kteří již ve společnosti dříve pracovali
- Dobrá pověst společnosti
- Lukrativní obor

- Kariérní příležitost
  - Dobrá lokalita sídla společnosti
4. Zjistil/a jste si informace o společnosti z různých internetových zdrojů (web společnosti, soc.sítě, recenze) ještě předtím, než jste se přihlásil/a do výběrového řízení?
- a. Ano, prošel/prošla jsem všechny internetové zdroje, které jsem našel/našla.
  - b. Ano, ale jen z jednoho.
  - c. Ne, vůbec.
5. Zaujal Vás profil GUARANTu na sociálních sítích?
- a. Ano
  - b. Ne
  - c. Působil na mě neutrálně.
  - d. Neviděl/a jsem ho.
6. Pomohl Vám onboardingový proces při nástupu do společnosti se v práci lépe zorientovat a byl dostačující?  
(onboarding = začlenění nového zaměstnance do firmy)
- a. Ano
  - b. Ne
- Pokud ne, co konkrétně se Vám na onboardingovém procesu nelíbilo?
7. Věnovala Vám HR manažerka / Váš vedoucí v rámci adaptace dostatek času i v následujících týdnech po nástupu?
- a. Ano, věnovali se mi dostatečně.
  - b. Ano, ale očekával/a jsem větší zájem ze strany zaměstnavatele.
  - c. Ne