

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Budování značky zaměstnavatele

Tereza Machová

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Machová

Podnikání a administrativa

Název práce

Budování značky zaměstnavatele

Název anglicky

Employer Branding

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit realizovanou strategii budování značky zaměstnavatele u vybraného subjektu. Cílem je sestavit hodnotovou nabídku, kterou jako zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům a na základě definované hodnoty vylepšit stávající nástroje Employer Brandingu a navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení budování značky vybraného zaměstnavatele na českém trhu.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. V praktické části práce bude zpracována analýza současného stavu budování značky vybraného zaměstnavatele a realizována terénní šetření, která poskytnou podkladové údaje. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

personální marketing, budování značky zaměstnavatele, employer branding, hodnotová nabídka zaměstnavatele, firemní hodnoty, firemní kultura, získávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Doporučené zdroje informací

- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GARIBALDI, Alicia A. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. –For dummies. ISBN 978-1-118-95266-5.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: TC Business School, 2012. ISBN 978-80-7261-257-4.
- MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. –For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné rady a za vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat celému oddělení lidských zdrojů, které mi poskytlo informace o zaměstnavateli, svůj čas a podpořilo tím moji práci.

Budování značky zaměstnavatele

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou budování značky vybraného zaměstnavatele.

Cílem je sestavit hodnotu, kterou zaměstnavatel nabízí a vylepšit tak stávající nástroje, které přispějí k lepšímu budování Employer Brandingu, přilákají správné lidi, zapojí a udrží zaměstnance u vybraného zaměstnavatele. Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část práce se věnuje marketingovému přístupu v personalistice, definuje pojem Employer Branding spolu s možnostmi vytvoření hodnoty zaměstnavatele, která s danou problematikou úzce souvisí. Na základě sekundárních zdrojů jsou rovněž definovány interní a externí nástroje budování značky zaměstnavatele spolu s aktuálními trendy. Praktická část práce se zabývá konkrétními interními a externími nástroji vybrané společnosti, zaměřuje se na zaměstnance společnosti, příchozí/odchozí zaměstnance a potenciální kandidáty z pohledu studentů a absolventů. Na základě kvalitativní a kvantitativní analýzy je provedena syntéza, za pomoci které je definována hodnotová nabídka zaměstnavatele, která přímo navazuje na stanovení konkrétních doporučení v oblasti budování značky zaměstnavatele.

Klíčová slova: personální marketing, budování značky zaměstnavatele, employer branding, hodnotová nabídka zaměstnavatele, firemní hodnoty, firemní kultura, získávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Employer Branding

Abstract

The focus of this diploma thesis deals with the analysis of employer branding within a chosen company. The goal of the thesis is to define Employer Value Proposition (EVP) within the company and then analyse ways in which to improve the current Employer Branding tools. Therefore, attracting the right candidates as well as engaging and maintaining relationships with existing employees. The thesis is separated into two sections, one of which focuses on the marketing approach of HR, the definition of Employer Branding and Employer Value Proposition. The thesis investigates internal and external tools used for building an employer's branding, as well as trends that were found through analysing secondary sources and case studies. The practical section of the thesis deals with the internal and external tools that are used at the chosen company of the research. There is a focus on the company employees, ingoing & outgoing of staff and the potential of candidates, particularly focused on students and graduates. Based on qualitative and quantitative analysis a synthesis was created, from which is defined an Employer Value Proposition. This EVP is what lead to the recommendations and suggestions for ways to improve the employer branding of the selected company.

Keywords: personal marketing, employer branding, employer value proposition, company values, company culture, employees recruitment, human resource management

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Marketingový přístup v personalistice	15
3.1.1 Personální marketing	15
3.1.2 Marketingový mix v personalistice.....	17
3.1.3 Interní a externí pohled na personální marketing	19
3.2 Budování značky zaměstnavatele	21
3.2.1 Budování obchodní značky.....	21
3.2.2 Definice a význam pojmu Employer Branding	22
3.3 Strategie budování značky zaměstnavatele	25
3.3.1 Employer Value Proposition.....	27
3.3.2 Interní nástroje budování značky zaměstnavatele	30
3.3.3 Externí nástroje budování značky zaměstnavatele	36
3.4 Měření budování značky zaměstnavatele.....	40
4 Vlastní práce	44
4.1 Představení společnosti	44
4.2 Analýza budování značky daného zaměstnavatele	47
4.2.1 Interní analýza budování značky zaměstnavatele.....	48
4.2.2 Externí analýza budování značky zaměstnavatele.....	52
4.3 Analýza dotazníkového šetření	55
4.3.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.....	55
4.3.2 Dotazníkové šetření u nově příchozích a odchozích zaměstnanců.....	66
4.3.3 Dotazníkové šetření mezi potencionálními zaměstnanci.....	72
5 Výsledky a diskuse	79
5.1 Sestavení hodnoty Employer Value Proposition.....	79
5.2 Návrh a doporučení interního budování značky	82
5.3 Návrh a doporučení externího budování značky.....	85
6 Závěr	89
7 Seznam použitých zdrojů	92
8 Přílohy	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Funkce budování značky zaměstnavatele	24
Obrázek 2: Integrovaný strategický model	25
Obrázek 3: Strategie značky zaměstnavatele	26
Obrázek 4: DNA značky	32
Obrázek 5: Logo globální společnosti Publicis Groupe	45
Obrázek 6: Logo společnosti Publicis One	46
Obrázek 7: Úvodní obrázek na profilu Facebook	53
Obrázek 8: Definování EVP	55
Obrázek 9: Struktura zaměstnanců	56
Obrázek 10: Atmosféra na pracovišti	57
Obrázek 11: Spokojenost s týmem	57
Obrázek 12: Konflikty na pracovišti	58
Obrázek 13: Zpětná vazba za dobře odvedenou práci	58
Obrázek 14: Pravidelná zpětná vazba zaměstnancům	59
Obrázek 15: Důležitost motivů k práci	60
Obrázek 16: Dostatek informací pro práci	61
Obrázek 17: Spokojenost s nabídkou benefitů	61
Obrázek 18: Spokojenost s principy a pravidly odměňování	62
Obrázek 19: Plat jako důležité hledisko	63
Obrázek 20: Hodnocení aspektů	64
Obrázek 21: Společnost odvádí jako celek dobrou práci	64
Obrázek 22: Uvažování o odchodu z firmy	66
Obrázek 23: Důvody k odchodu	68
Obrázek 24: Důvody výběru zaměstnavatele	69
Obrázek 25: Úroveň souhlasu s tvrzeními	70
Obrázek 26: Odkud nově přichází zaměstnanci přichází	71
Obrázek 27: Jak se noví zaměstnanci o společnosti dozvěděli	72
Obrázek 28: Co je pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele	74
Obrázek 29: Důležitost značky zaměstnavatele	75
Obrázek 30: Důležitost aktivity Employer Branding u firem	75
Obrázek 31: Kde získávají informace o potenciálních zaměstnavatelích	76

Obrázek 32: Povědomí o zaměstnavateli Publicis One	77
Obrázek 33: Povědomí o jednotlivých agenturách	77
Obrázek 34: Zájem o práci v marketingu	78
Obrázek 35: Pilíře EVP vybraného zaměstnavatele	80

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah mezi HR a marketingem	16
Tabulka 2: Marketingový mix	18
Tabulka 3: HR marketing a Employer Branding	24
Tabulka 4: Agentury komunikační skupiny Publicis One	47
Tabulka 5: Náklady na interní budování značky	85
Tabulka 6: Náklady na externí budování značky	88

Seznam použitých zkratk

CSR (*Corporate Social Responsibility*) – společenská odpovědnost firem

CTR (*Click-Through-Rate*) – míra prokliku online reklamy

eNPS (*Employee Net Promote Score*) – pravděpodobnost doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele svým přátelům a rodině

EVP (*Employer Value Proposition*) – hodnota v zaměstnání, kterou zaměstnavatel vytváří

HR (*Human Resources*) – zkratka pro personální oddělení

KPI (*Key Performance Indicators*) – klíčové ukazatele výkonnosti, jedná se o indikátory, ukazatele či metriky výkonnosti daného procesu

ROI (*Return of Investment*) – návratnost investic, tedy poměr vynaložených peněz k penězům investovaným

WOM (*Word of Mouth*) – osobní a upřímné doporučení produktu, služby nebo značky mezi přáteli, rodinou a kolegy

1 Úvod

Budování značky zaměstnavatele neboli Employer Branding je poměrně aktuální téma, kterému se firmy začaly v posledních několika letech více věnovat. Důvodem je zejména potřeba zvýšení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce, a to především v důsledku meziročně klesající nezaměstnanosti v České republice. Nedostatek lidí na trhu tak zvyšuje rivalitu mezi společnostmi, kdy nabídka na trhu převyšuje poptávku. Společnosti tak potřebují nejen přilákat kvalitní zaměstnance, ale rovněž si udržet ty stávající. Co musí zaměstnavatelé nabídnout, aby obstáli na konkurečním trhu?

Sdílení firemních hodnot, budování firemní kultury, komunikace se zaměstnanci, jejich motivace a vedení, to všechno jsou hodnoty v zaměstnání, které firma vytváří a kvůli kterým zaměstnanci v této firmě pracují a chtějí pracovat.

Problematika Employer Brandingu se netýká pouze personálního marketingu a nábory nových zaměstnanců, týká se zejména všech manažerů a vedení společnosti, které se podílí na rozvoji společnosti a jejím vedením. Atraktivní značka zaměstnavatele je taková značka, která přináší zaměstnancům unikátní hodnotu, odlišuje se od konkurence a uvědomuje si hodnotu a význam lidí, kteří představují největší bohatství každé organizace. Tuto hodnotu nabízí na trhu práce s cílem zaujmout, přitáhnout a následně udržet své zaměstnance.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zlepšení budování značky vybraného zaměstnavatele na českém trhu. Cílem je sestavit hodnotu, kterou zaměstnavatel vytváří a vylepšit stávající nástroje Employer Brandingu, které přispějí k jejímu lepšímu budování, přilákají správné lidi, zapojí a udrží zaměstnance u vybraného zaměstnavatele.

Díličními cíli práce je:

- teoreticky vymezit marketingový přístup v oblasti řízení lidských zdrojů a definovat poměrně nový pojem Employer Branding.
- specifikovat interní a externí nástroje spolu s trendy a způsoby měření, které se využívají při procesu budování značky zaměstnavatele.
- zhodnotit nástroje budování značky u vybraného zaměstnavatele.
- provést interní a externí dotazníková šetření pro sestavení hodnoty v zaměstnání, kterou zaměstnavatel vytváří.

2.2 Metodika

Teoretická část práce byla vypracována na základě studia odborné literatury a dostupných internetových zdrojů zabývajících se danou problematikou. Při jejím zpracovávání byla použita popisná metoda neboli deskripce, která definovala jednotlivé pojmy problematiky a spolu s metodou komparace byly jednotlivé definice a přístupy porovnávány s názory jednotlivých autorů. Jednolivé definované nástroje Employer Brandingu byly rovněž doplněné o aktuální trendy získané na základě studia sekundárních průzkumů. Vzhledem k vybranému tématu diplomové práce byly využity zahraniční zdroje a řada odborných termínů byla volně přeložena z angličtiny.

Praktická část se zaměřila na analýzu dané problematiky prostřednictvím dvou metod. V první části práce byla analyzována vybraná společnost za pomoci kvalitativní metody. Kvalitativní analýza proběhla formou subjektivního získávání dat prostřednictvím primárních a sekundárních dat. Jednotlivé nástroje, které společnost k budování značky

zaměstnavatele využívá, tak byly definované na základě rozhovoru se zaměstnanci HR oddělení, interních zdrojů a na základě vlastního zkoumání dané oblasti. Na základě získaných dat došlo ke klasifikaci jednotlivých údajů na interní a externí nástroje budování značky, které daná společnost aktivně využívá.

Pro naplnění stanovených cílů bylo v další části vlastní práce využito kvantitativní metody, kdy bylo provedeno několik vlastních kvantitativních výzkumů. Tyto výzkumy probíhaly prostřednictvím dotazníkových šetření, které byly provedeny uvnitř a vně společnosti. Jednotlivá interní a externí dotazníková šetření vycházela z doporučení na základě studia odborné literatury.

Interní dotazníková šetření proběhla mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Stěžejním šetřením byl „Dotazník spokojenosti“, který byl sestaven pro definování tzv. Employer Value Proposition (EVP) neboli hodnotové nabídky zaměstnavatele, kterou vytváří, a kvůli které zaměstnanci právě v této firmě pracují. Interní kvantitativní výzkum byl nadále rozšířen o „Dotazník pro nově příchozí“ a „Dotazník pro odchozí zaměstnance“. Ze studia odborné literatury vyplynulo, že ke správnému stanovení hodnoty EVP je zapotřebí nejen sledovat, proč lidé do společnosti přicházejí, ale rovněž také proč odcházejí.

Externí dotazníkové šetření proběhlo směrem k uchazečům, kdy je potřeba sledovat nejen zaměstnance, ale také potencionální zaměstnance, tedy uchazeče na trhu práce. Externí výzkum byl zaměřen na studenty a absolventy vysokých škol s cílem zjistit, zda je značka zaměstnavatele pro mladé lidi důležitá, podle čeho se při výběru zaměstnavatele rozhodují a kde získávají o zaměstnavatelích informace.

Za pomoci kvantitativního výzkumu a definovaných předpokladů byla provedena analýza získaných dat, která přinesla zajímavé poznatky a skutečnosti ve vztahu k provedené kvalitativní analýze. Na základě syntézy pak byly jednotlivé části sloučeny do jednoho celku a došlo ke stanovení a vypracování cíle diplomové práce, kdy byla sestavena hodnotová nabídka zaměstnavatele a navržena konkrétní doporučení v oblasti Employer Brandingu dané společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketingový přístup v personalistice

Koncepce řízení lidských zdrojů se v průběhu let neustále vyvíjí a transformuje, kdy od administrativy, přes řízení se vyvinula až do dnešní podoby, kdy personalistika není vnímaná pouze jako operativní činnost, ale jako strategické řízení. Je důležité propojit personální strategii se strategií podniku. Cíle nelze uskutečňovat odděleně, jelikož útvar lidských zdrojů je klíčovým oddělením podniku pro realizaci nejen její strategie, ale také pro vytváření jeho konkurenceschopnosti (Ulrich, 2009).

Jak uvádí Koubek (2015), řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace, kdy v jakékoliv oblasti podniku jde zejména o řízení lidí, kteří zajišťují splnění daných úkolů a cílů. Podmínkou úspěšnosti každé organizace je tak uvědomění si hodnoty a významu lidí, kteří představují největší bohatství každé organizace.

Problémem posledních několika let je klesající nezaměstnanost, která způsobuje nedostatek lidí na pracovním trhu. Mezi konkurenčními firmami tak dochází k rivalitě, kdy zaměstnanců je nedostatek, zejména pak těch zkušenějších, a firmy musí přicházet s konkurenčními výhodami, jak získat a udržet své zaměstnance. Dle statistik ČSÚ lze pozorovat meziročně klesající nezaměstnanost, kdy historicky nejnižší míra nezaměstnanosti byla naměřena v červnu 2018 a to pouhých 2,9 %. K říjnu 2018 se nejnižší míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 1,9 % v Pardubickém, Jihočeském a Plzeňském kraji. V Praze pak tato hodnota dosahuje 2,1 % (ČSÚ, 2018). Tento fakt tak u firem zvyšuje zájem o oblast personálního marketingu a potřebu budování značky zaměstnavatele.

3.1.1 Personální marketing

V posledních letech se začíná více objevovat termín „personální marketing“, kdy se na personalistiku přihlíží s využitím marketingového přístupu. Koubek (2015) definuje personální marketing jako využití marketingového přístupu v personální oblasti, kdy jde zejména o úsilí udržení potřebné pracovní síly a její stabilizaci a posilování sounáležitosti lidí s organizací, kdy základem je vytváření dobré pověsti firmy spolu s výzkumem trhu. Jako klíčový úkol personálního marketingu uvádí vytváření dobré zaměstnavatelské

pověsti organizace, kdy možnostmi a nástroji je např. respektování zájmů a potřeb zaměstnanců, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, systém práce s absolventy školy a péče o ně, spolupráce se studenty a školami, programy personálního rozvoje, vzdělávací programy, jistota zaměstnání, program zaměstnaneckých výhod, participace pracovníků na řízení, přátelské vztahy na pracovišti, sponzorování a charitativní činnosti, ekologické aktivity a další.

Důležitým prvkem a novým trendem je vytváření prostředí, které potvrzuje smysluplnost práce. Podobně je tomu tak v hodnotově orientovaném marketingu, který chce učinit svět lepším místem. Paralelu mezi prací a vztahy se zaměstnanci popisuje tabulka níže. Jako příklad faktorů smysluplnosti práce pak autor uvádí identitu, účel, vztahy, pracovní prostředí, pracovní výzva, učení se, potěšení. Lidé očekávají už více než práci samotnou, ale hledají práci, která má pro ně smysl. Pracovníci v oddělení HR tak musí vytvářet udržitelné předpoklady, aby jejich smysl práce našli, jelikož smysluplnost práce se pak stává předpokladem k úspěchu dané korporace (Ulrich, 2009).

Tabulka 1: Vztah mezi HR a marketingem

Zaměstnanci	Marketing
Faktory vztahů se zaměstnanci	Vztahy se zákazníky
Jak pomáháme zaměstnancům ztotožnit se se svou prací?	Jak dosahujeme úzkého vztahu se zákazníky?
Autorem Dave a Wendy Ulrichovi	Autorem Philip Kotler
Spokojenost	Výrobek
Mít rád svou práci nebo zaměstnání	Prodávát výrobky (tržní podíl)
Motivace	Zákazník
Věnovat práci dostatečnou energii	Uspokojovat klíčové zákazníky (podíl na výdajích zákazníka)
Smysl	Hodnotová orientace
Pochopit účel své práce	Učinit svět lepším místem (emocionální podíl)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ulricha (2009, str.125)

Personální marketing, neboli také HR marketing, se obecně vztahuje k efektivnímu získávání a udržování zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele tzv. Employer Branding a k výzkumu trhu práce. Vztahuje se jak k budoucím, tak k současným, ale i minulým zaměstnancům. Jsou to všechny nástroje, kterými firma komunikuje a pomocí kterých působí na zaměstnance v podobě inzerce, kariérních stránek, stylem interní komunikace, firemních akcích atd.

Cílem je předat informace o tom, kdo firma je, co dělá a koho hledá. Employer branding se pak zaměřuje na vzájemné pochopení, definuje vize, poslání a smysl existence a snaží se tak odlišit se od konkurence pomocí své jedinečnosti. Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu dochází k budování značky zaměstnavatele (Menšík, 2015).

HR marketing nevychází ze strategie budování značky zaměstnavatele, ale je souborem prostředků a aktivit, kdy jeho cíle jsou krátkodobé a jeho aktivity taktické, ne strategické jako je tomu u Employer Brandingu. Nástroji jsou tak např. náborové inzeráty, kariérní stránky, prezentace na veletrzích nebo náborové kampaně (Hovorka, 2016). Pomocí nástrojů personálního marketingu lze pak efektivně získávat nové zaměstnance a přispívat tak k formování dobrého jména společnosti.

Úkolem personálního marketingu je tak systematické budování jména značky zaměstnavatele na trhu práce.

3.1.2 Marketingový mix v personalistice

Vzhledem k tomu, že se jedná o marketing jako takový, je vhodné v rámci HR marketingu definovat marketingový mix, který je z pohledu personalistiky trochu odlišný. Personalista nenabízí hmatatelný produkt, ale spíše specifickou službu, která je nabízena současným nebo budoucím zaměstnancům. Vychází se tedy z tradičního modelu 4P, neboli *product* (produkt), *price* (cena), *place* (místo), *promotion* (komunikace), který může být navíc z pohledu služby doplněn o další 3P v podobě *people* (lidé), *process* (procesy) a *physical evidence* (materiální prostředí) (Spielmann, 2015).

Marketingový mix lze tak využít také v personalistice a jeho podoba je nastíněna v tabulce na další straně.

Tabulka 2: Marketingový mix

Marketingový mix 7P	Personální marketingový mix
Produkt	Pracovní místo
Cena	Motivace a odměna
Místo	Podniková kultura
Komunikace	Prezentace pracovního místa, společnosti
Lidé	Lidé ve společnosti
Procesy	Proces náboru a adaptace
Materiální prostředí	Náborové brožury, stánky na veletrhu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Antošové (2005)

Produkt neboli pracovní místo je základním nástrojem marketingového mixu. Pracovní místo vzniká vytvořením nové pracovní pozice nebo odchodem zaměstnance. Nabízené pracovní místo je přesně definované pomocí náplně práce a potřebné profilace pracovníka v podobě požadavků a specifík. Při obsazování pracovního místa je tak nezbytně nutné, aby byl navržen rozsah dané práce spolu se specifikovanými postupy a metody práce na základě technických, organizačních, ale i sociálních požadavků ze strany zaměstnance (Antošová, 2005).

Cenou se rozumí motivace a odměna za práci. Motivace je vyjádřena ochotou pracovníka, jeho přístupem k práci a daným úkolům. S tím souvisí očekávaná odměna ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, či zaměstnaneckých výhod. Systém odměňování by měl být přiměřený, spravedlivý a motivující. Tento systém závisí zejména na ekonomické situaci trhu, na pozici na trhu a na tlaku konkurence v porovnání s odměňováním jejích zaměstnanců (Antošová, 2005).

Dalším nástrojem je místo, neboli místo výkonu práce a jeho podniková kultura. Uchazeč se rovněž rozhoduje na základě velikosti společnosti, její image a podnikové kultury, která vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Celkové uspořádání firmy, komunikace mezi zaměstnanci, jejich chování a vztahy na pracovišti, možnosti rozvoje a vzdělávání, to vše ovlivňuje rozhodnutí uchazeče o zaměstnání (Antošová, 2005).

Způsob komunikace a prezentace pracovního místa je dalším nástrojem mixu, který ovlivní zájem o danou pracovní nabídku. Zájem může vzbudit atraktivita pracovní pozice a dostatečné informace spolu s požadavky na výkon dané pozice nebo image dané firmy. (Antošová, 2005) V oblasti inzerátu je důležitá personalizace a osobitost spojená s danou kulturou společnosti. Zaujmout kandidáty kreativním pojetím, tedy prezentací inzerátu v podobě různých grafických formátů, příběhem jednoho ze zaměstnanců nebo zapojení týmové fotky a omezit tak přehlednutí dané nabídky. Nepoužívat tak tradiční vzorové formáty, které se ztratí v množství vypsanych pozic (Mosley a Schmidt, 2017).

Dalším důležitým faktorem jsou lidé (people), který ovlivňuje celkovou komunikaci a má vliv na rozhodnutí kandidáta.

Procesem pak rozumíme firemní proces začlenění, proces nábory a adaptace zaměstnance do nového prostředí. Přijetí zaměstnance by tak nemělo končit přijetím nabídky a nástupem, ale měl by projít celým organizačním procesem firmy. Procesem, který seznámí nového zaměstnance s organizací celé společnosti. Možnost pověření osoby, která se o nového zaměstnance první dny postará a pomůže v začátcích. Tyto kroky a podpora ze strany zaměstnavatele ovlivní spokojenost zaměstnance a může tak zabránit vysoké fluktuaci z neinformovanosti (Mosley a Schmidt, 2017).

Jako posledním nástrojem je pak materiální prostředí, které je chápáno jako zhmotnění abstraktní nabídky, což může být v podobě náborové brožury, atraktivního stánku na veletrhu, nebo vlastní firemní prostředí (Spielmann, 2015).

Při sestavování marketingového mixu je potřeba pochopit myšlení a potřeby zákazníka, tedy uchazeče, a pomocí kombinací jednotlivých nástrojů zasáhnout danou cílovou skupinu.

3.1.3 Interní a externí pohled na personální marketing

Obdobně jako marketing lze personální marketing rozdělit na dvě oblasti, a to na oblast interní a externí. Jedná se v podstatě o použití marketingového přístupu v personalistice, kdy je potřeba udržet stávající zaměstnance, omezit fluktuaci a pomocí dobrého jména společnosti zajistit upoutání pozornosti nových potenciálních zaměstnanců.

Interní pohled

Interní marketing zastává vhodné marketingové zásady, zvláště vedení a jeho úkolem je přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance. Je třeba si uvědomovat, že marketingové aktivity uvnitř společnosti mohou být důležitější jak ty vnější (Kotler a Keller, 2007). Interní HR marketing má tedy na starost stávající zaměstnance, jedná se tak o vnitřní činnosti organizace, tedy činnosti personalisty jako interní nábor, adaptační proces, péče o zaměstnance, průzkum trhu práce, motivace a odměňování, vzdělání, jejich rozvoj, nabídka benefitů, firemní kultura a další.

Cílem interního personálního marketingu je docílení spokojenosti zaměstnanců a udržení atraktivnosti organizace nejen u těch stávajících, ale také u potenciálních. Faktory, které ovlivňují jejich spokojenost, jsou vnitřní (motivační faktory jako obsah práce, míra uspokojení, ohodnocení jejich práce) a vnější (hygienické faktory jako odměna, prostředí a pracovní podmínky). Uspokojení jejich očekávání a ztotožnění jejich potřeb s cíli zaměstnavatele pak vede k vyšší zainteresovanosti, oddanosti, obětavosti a spokojenosti mezi oběma (Myslivcová a kol., 2017).

Externí pohled

Naopak externí marketing se zabývá přípravou a tvorbou cen, distribucí a propagací zákazníkům (Kotler a Keller, 2007). Externí marketing se tedy zaměřuje na vnější prostředí, kdy v externím personálním marketingu jsou cílovou skupinou potenciální zaměstnanci, tedy noví zaměstnanci, kdy ty nejvhodnější chce společnost získat.

Součástí externího personálního marketingu je tak externí nábor zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele. Dílčími úkoly je zajištění dlouhodobé dostupnosti perspektivních zaměstnanců, soustavné vylepšování pověsti organizace, redukce nákladů na získávání nových zaměstnanců a identifikování nových zdrojů jejich vyhledávání (absolventi vysokých škol, zaměstnanci konkurenčních podniků apod.) (Myslivcová a kol., 2017).

Jednotlivé oblasti a nástroje obou oblastí spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Stručně lze personální marketing definovat jako orientaci personální politiky podniku na potřeby současných (tedy interních) a budoucích (tedy externích) pracovníků. Interní personální marketing odpovídající potřebám a zájmům zaměstnanců, se pak stává dobrou

vizitkou i na externím trhu práce. Společnost s nespokojenými zaměstnanci pak bude těžko budovat silnou značku zaměstnavatele. Pro budování silné značky zaměstnavatele je tak potřeba mít spokojené zaměstnance, spolu se stabilním pracovním prostředím a dostatečnou nabídkou lepší jak konkurence, která přiláká další vhodné zaměstnance a společnost tak dosáhne konkurenční výhody. Vnější vlivem na personální marketing je pak trh práce, kde působí nabídka, poptávka a konkurence.

3.2 Budování značky zaměstnavatele

Jak již bylo výše zmíněno, součástí personálního marketingu je tzv. Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele.

Budování značky jako takové je dlouhodobý proces, kdy je potřeba, aby lidé ve firmě jednali v souladu s tím, co značka reprezentuje. Nejvíce budují značku spokojení zaměstnanci, kterým se činnost firmy líbí a předávají tak svoji pozitivní zkušenost dalším lidem. Obecně úspěšný brand zvyšuje prodeje a loajalitu, co se týká zaměstnanců, úspěšný brand staví na přidaných hodnotách, odlišnosti a kreativitě, na budování firemní kultury a umístování lidí vždy na první místo. *„Silná značka pomáhá dnes více než kdy jindy zvládat komplexitu a volatilitu, přináší větší obchodní úspěch měřeno hodnotou společnosti. Silná značka má pozitivní vliv nejen na její příjmy, ale také může šetřit náklady na nábor lidí, jejich efektivitu a motivaci. Partneři také raději spolupracují a dají lepší podmínky značce než ne-značce“* (Zemanová, 2017).

3.2.1 Budování obchodní značky

Značka jako taková vytváří identitu nabízeného produktu, kdy značka je jméno, pojem, symbol, nebo jakýkoliv jiný prvek, který je jedinečný a odlišuje od konkurence.

Značka je více než produkt, kdy silné značky na trhu uspokojují racionální potřeby, ale rovněž vytváří emoční reakci. Hodnota značky je pak hodnota pro danou organizaci, kdy její hodnotu budují za pomoci vývoje nových produktů, reklamy a propagací. Na hladinu náklonnosti k obchodní značce se lze dívat jako na tzv. pyramidu hodnoty obchodní značky. Na spodu pyramidy je obecná identita značky – její charakteristika, kdy lidé/spotřebitelé jsou si vědomi o existenci dané značky. O stupeň výš lidé vnímají význam značky – co dělá ve srovnání s konkurencí. O stupeň výš již formují určité názory

a emoční pocity spojené se značkou. Poté na samém vrcholku pyramidy jsou skutečně úspěšné značky – vytvářejí skutečnou vazbu mezi sebou. Základem k vybudování silné značky je tak vytvoření silné vazby se zákazníkem, kdy s významem značky se ztotožňuje zákazník. Firmám hodnota značky poskytuje konkurenční výhodu, kdy jim dává sílu podržet si a podchytit vyšší podíl na trhu (Solomon, 2006). Hodnota značky je tak souhrnnou hodnotou jména značky, jejích symbolů, asociací, jak je vnímána cílovými skupinami, se kterými přichází do kontaktu (Hanzelková, 2009).

Obdobně se lze dívat na značku zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel chce přitáhnout a udržet zaměstnance, budovat její hodnotu a význam pro zaměstnance a vytvářet tak silnou vazbu a ztotožnění. Tzv. interní branding pak zahrnuje aktivity a procesy, které pomáhají informovat a inspirovat zaměstnance. Je potřeba se zabývat dialogy se zaměstnanci, firmy pak prostřednictvím intranetů a dalších prostředků prosazují programy B2E (business-to-employee) (Kotler a Keller, 2007).

Jak bylo řečeno výše, směr, účel a význam značce udává právě identita, která má zásadní význam pro strategickou vizi značky. Přístup ke značce jako k organizaci se zaměřuje na hodnoty jako je inovace, ohledy k životnímu prostředí, kdy hodnoty jsou dále tvořeny lidmi, kulturou, hodnotami a programy dané firmy. Tyto atributy organizace mají dlouhodobější charakter a jsou odolnější vůči konkurenčnímu tlaku oproti atributům výrobků (Aaker, 2003).

3.2.2 Definice a význam pojmu Employer Branding

Employer branding jako součást HR marketingu buduje značku zaměstnavatele a je obecně považován za komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálními, současnými, ale také minulými zaměstnanci dané společnosti. Jednou z hlavních konkurenčních výhod je mít motivované a spokojené zaměstnance, kteří jsou ztotožnění s danou firmou. Pověst firmy ovlivňuje celkový úspěch firmy. Pokud lidé odcházejí a šíří nespokojenost s bývalým zaměstnavatelem, firma pak těžko najde další nové a kvalitní zaměstnance. Loajalita zaměstnance a jeho spokojenost vůči zaměstnavateli tak silně ovlivňuje současný a budoucí úspěch dané firmy. Axel Jörn (2015) Employer Branding plně přirovnává k principům budování značky výrobku nebo služby, kdy employer branding je strategické, interní a externí postavení značky, tedy společnosti. Jeho cílem je optimalizace dané značky, tzn. být tou značkou, která je nejlepší v myslích zaměstnanců a lidí hledajících si

zaměstnání. Rosethorn (2009) rovněž definuje značku zaměstnavatele jako dvoustranný vztah mezi organizací a jejími lidmi, proč se pro zaměstnavatele rozhodli a důvody proč zůstávají.

Podle Mosleyho a Smichdta (2017) je to proces vytváření skvělého pracovního místa a prostředí pro zaměstnance, který má pozitivní dopad na úspěch organizace v oblastech jako je např.:

Nábor zaměstnanců (Recruitment)

Společnosti, které mají významné jméno na trhu zaujmou větší množství kvalifikovaných uchazečů, což může významně snížit náklady na recruitment. Alicia A. Garibaldi (2014) pak říká, že značka zaměstnavatele je základem efektivní náborové strategie společnosti a je důležitější než v dřívější době.

Závazek zaměstnanců

Zaměstnanci jsou uspokojeni svou prací a pyšní na firmu, ve které pracují, to vede k větší produktivitě a vzájemné spokojenosti.

Schopnost udržení si zaměstnanců

Skvělé pracovní prostředí a tým talentovaných lidí nenutí zaměstnance měnit zaměstnání. Společnosti se silnou značkou mají nižší úbytek zaměstnanců, protože díky ní nově nastupující zaměstnanci vědí, co od firmy čekat a nic je po nástupu do zaměstnání nepřekvapí.

Konkureční výhoda

Employer Branding umožňuje nabírat ty nejlepší zaměstnance na trhu a budovat tak vysoce kvalifikované týmy lidí.

Specialisté Employer Brandingu (Hovorka, 2016) pak značku zaměstnavatele definují jako značku, která zachycuje základní filozofii každé firmy, tedy proč existuje, čeho chce dosáhnout, čemu věří a co nabízí. Naplňuje tak významy firmy, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a rovněž následovat. Je tedy nástrojem k řízení firmy a vedení lidí, kdy skladba promyšlených kroků má za cíl danou značku budovat, tedy budovat její vnímání mezi lidmi. Značka zaměstnavatele má tak tři funkce, a to přitáhnout lidi, zapojit a udržet, ke kterým potřebuje rovněž tři nástroje, kdy prvním z nich je HR marketing.

Obrázek 1: Funkce budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Hovorka (2018a)

Hovorka (2018b) zejména zdůrazňuje cestu budování značky zaměstnavatele, která je podle něj důležitější než cíl. Stojí za tím porozumění, chtění a zapojení, kvalitní leadership, který zvyšuje hodnotu, uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců. Do vzorce leadershipu zapojuje HR, CEO a celý management, kdy na prvním místě jsou lidé, kteří mají největší prioritu a pozornost. Cílem je mít ne jen zaměstnance, ale silné spoluhráče, kteří pro firmu žijí a táhnou za jeden provaz. Takoví lidé pak firmu doporučují a zajišťují tak příliv nových kandidátů a zároveň tak nezvyšují fluktuaci, jelikož firmu neopouštějí.

Employer Branding je tak narozdíl od HR marketingu aktivitou strategickou a dlouhodobou, kdy jeho působení ovlivňuje celý cyklus zaměstnance (od přitážení zaměstnance po jeho udržení ve firmě). Jeho dopad na daný cyklus je nejen externí, ale zejména interní a přináší firmě řadu přínosů.

Tabulka 3: HR marketing a Employer Branding

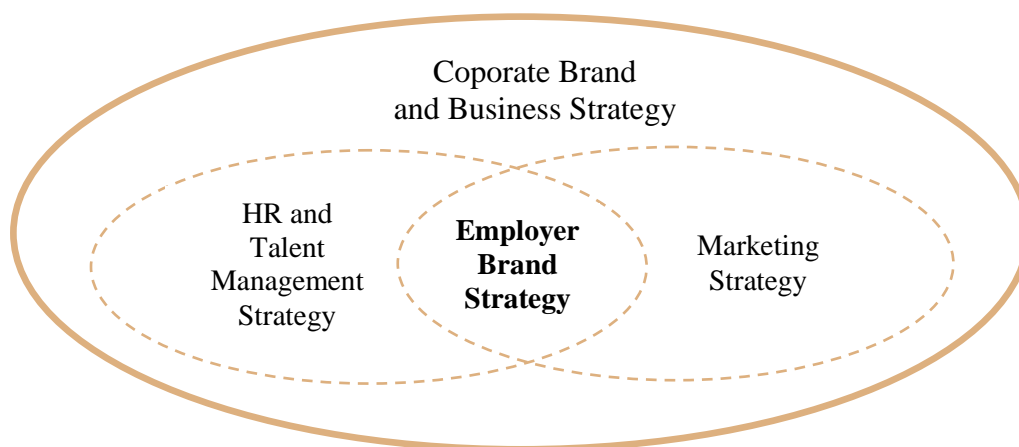
	HR marketing	Employer Branding
Úroveň	Taktická	Strategická
Působení	Potencionální zaměstnanci	Minulí, současní i budoucí zaměstnanci
Dopad	Externí	Interní a externí
Přínos	Více kandidátů	Více kandidátů, více spokojených zaměstnanců a nižší fluktuace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hovorky (2016)

3.3 Strategie budování značky zaměstnavatele

Úspěch značky zaměstnavatele spočívá v koordinované činnosti celé organizace, kdy její strategie by měla fungovat v rámci širší strategické hierarchie. Firemní značka spolu s podnikovou strategií umisťuje značku zaměstnavatele jako křižovatku mezi strategií HR a Talent Managementu a strategií marketingovou. Na strategii budování značky je tak potřeba se dívat z pohledu celofiremní strategie pro její správné zakotvení jako je k tomu vidění na obrázku na další straně. Značka zaměstnavatele musí tak odrážet sliby a ambice společnosti jako takové, podporovat a být sladěna s HR spolu s Talent Managementem v rámci organizace. Marketing pak posiluje firemní, zákaznickou a zaměstnaneckou značku a současně eliminuje nejasnosti a konflikty mezi nimi (Mosley a Schmidt, 2017).

Obrázek 2: Integrovaný strategický model



Zdroj: Vlastní zpracování podle Mosley a Schmidt (2017, str. 24)

Korporátní strategie vymezuje hlavní strategický rámec a na jedné straně je rozpracováním mise organizace a na druhé zadáním pro formulaci nižších strategií. Defínuje tak základní rozhodnutí, kterými se bude firma jako celek řídit a v jakých odvětvích bude podnikat jednotlivé kroky (Hanzelková, 2009).

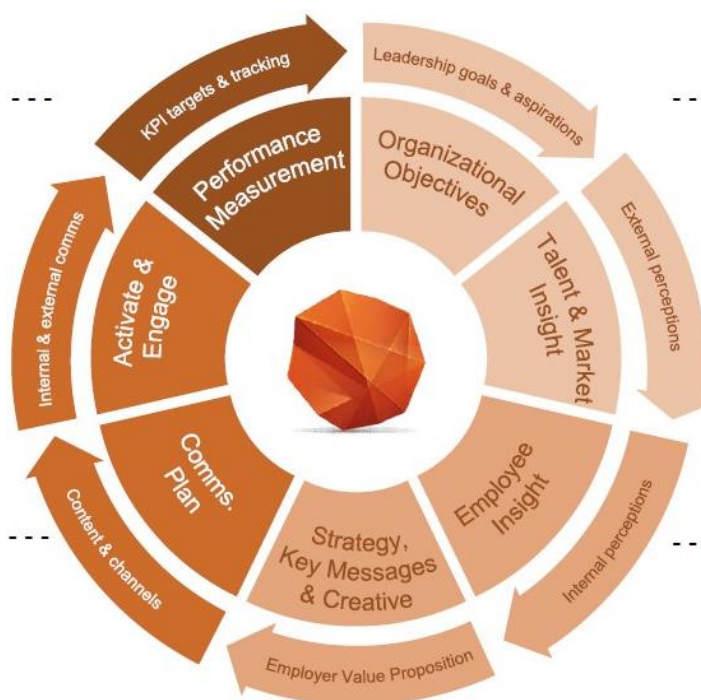
HR management má za úkol přilákat (externí personální marketing), získat, udržet, odměňovat a rozvíjet (interní personální marketing) ten nejcennější zdroj podniku neboli zaměstnance. Ve spolupráci s Talent Managementem (externí personální marketing) usiluje o získání těch nejlepších potenciálních zaměstnanců. Marketingová strategie je pak

funkční strategií organizace, která definuje konkrétní aktivity, jejichž implementací bude v rámci omezených zdrojů dosaženo formulovaných výsledků (Myslívová a kol., 2017).

V integrovaném strategickém modelu, jak je zachyceno na obrázku na předchozí straně, je tak strategie budování značky zaměstnavatele zasazená mezi HR managementem a talentovým managementem a marketingovou strategií a je přímo součástí celofiremní strategie. Pro fungování a efektivní prosazování značky zaměstnavatele tak musí fungovat všechny složky současně (Mosley a Schmidt, 2017). O budování značky zaměstnavatele je tak potřeba přemýšlet jako o dlouhodobém vytváření vztahů mezi lidmi. Je tvořena každodenní prací uvnitř firmy, stylem vedení a formou spolupráce mezi lidmi a firemní kulturou (Hovorka, 2016).

Na strategický Employer Branding lze pak přihlížet jako na soustavu navazujících činností, které jdou ruku v ruce při tvoření jeho strategie jako je tomu na obrázku níže.

Obrázek 3: Strategie značky zaměstnavatele



Zdroj: *Universum* (2018c, str. 12)

Universum (2018c) přistupuje k strategickému Employer Brandingu následovně:

Organizational Objectives (z angličtiny Organizační cíle) – cíle a touhy organizace, které mají dopad na potřeby talentů/cílové skupiny.

Talent & Market Insight (z angl. Pohled na trh a uchazeče) – jaké jsou jejich klíčové kariérní pohaněče a jak se s nimi organizačně sblížit.

Employee Insight (z angl. Pohled na zaměstnance) – jaké jsou pohaněče organizace, jaká je její diferenciací a její klíčové silné stránky, které jako zaměstnavatel nabízí.

Strategy, Key Messages & Creative (z angl. Strategie, hlavní myšlenky a neobvyklost) – jaké jsou její jedinečné hodnoty, které tak nabízí atraktivní, věrohodný, odlišný a udržitelný základ pro budování značky zaměstnavatele (EVP).

Employer Branding tak začíná procesem výzkumu a budování porozumění cílové skupiny zaměstnanců. Co zaměstnanci chtějí a potřebují, ale zároveň také čeho se obávají. To vše je potřeba přizpůsobit stávajícím hodnotám společnosti, její kultuře a podnikovým potřebám. Informace a zpětná vazba jak od stávajících, tak případných potencionálních zaměstnanců, dokáže dobře identifikovat a změnit přístup zaměstnavatele. Výsledkem je tzv. hodnotová nabídka zaměstnavatele (Hall, 2016).

Communications Plan (z angl. Komunikační plán) – kde, kdy a jak firma komunikuje klíčová sdělení k dosažení cílů v rámci rozpočtu.

Activate & Engage (z angl. Aktivace a angažovanost) – jak se daří aktivovat značku zaměstnavatele, zapojení zaměstnanců a lidí na trhu.

Performance Measurement (z angl. Měření výkonu) – zda činnosti budování značky zaměstnavatele skutečně přitahují správné lidi a posilují vnímání značky zaměstnavatele.

3.3.1 Employer Value Proposition

Důležitým pojmem při budování značky zaměstnavatele je tzv. Employer Value Proposition (do češtiny lze volně přeložit jako hodnotová nabídka zaměstnavatele), zkráceně EVP. Tento ukazatel definuje unikátní hodnotu, kterou společnost poskytuje svým zaměstnancům. Hlavní úkolem EVP je tak podle Hovorky (2015): „poskytnout komunikaci značky zaměstnavatele a řízení zážitků pevné (konzistentní) základy. EVP je základní platformou strategie zaměstnavatelské značky. Slovy marketéra: EVP je nástrojem pozicování značky zaměstnavatele.“

Definuje tak vlastnosti, se kterými chce být zaměstnavatel spojován a představuje současným i budoucím zaměstnancům klíčové důvody, proč si společnost vybrat jako svého zaměstnavatele, nebo proč u zaměstnavatele zůstat. Tato hodnota tedy udává, co organizace slibuje svým kandidátům a co přináší svým zaměstnancům.

Struktura EVP může mít mnoho podob, kdy nejčastěji se jedná o jasná tvrzení a činnosti značky, která jsou podporována třemi až pěti vlastnostmi, o kterých se mluví jako o pilířích, které definují hlavní myšlenky a priority značky. Vyjádření hodnoty značky tak může mít podobu deštníku, který sumarizuje jednotlivé aspekty a vyjadřuje tak samotnou podstatu značky nebo podstatu pozice společnosti, která definuje pak jednu konkrétní klíčovou vlastnost, pro kterou chce být zaměstnavatel nejvíce známý. Každá společnost tak může svoji EVP definovat podle vlastního uvážení a je vhodné testovat různé způsoby vyjádření této hodnoty nabídky zaměstnavatele napříč jejími cílovými skupinami. Tento průzkum je pak vhodné směřovat na konkrétní 3 skupiny: na stávající zaměstnance, na klíčová oddělení společnosti a na potenciální zaměstnance (Mosley a Schmidt, 2017). Hovorka (2015) pak v průzkumu přihlíží na stávající zaměstnance, uchazeče a konkurenty.

Alicia Galibardi (2014) uvádí několik konkrétních ukazatelů, pomocí kterých firma může sestavit svou vlastní EVP. Doporučuje:

- Definovat konkrétní odpověď na otázku: „*Proč bych měl pracovat u Vás?*“
- Získat zpětnou vazbu od zaměstnanců s otázkou: „*Proč u nás zůstáváte?*“
- Propojit EVP s cíli společnosti, aby přilákala správné publikum
- Ujistit se, že EVP rezonuje s potřebami a přáními cílových kandidátů
- Mít klíčový seznam 5 složek značky zaměstnavatele

Rovněž definuje seznam otázek pro průzkum EVP (Galibardi, 2014):

- Jaké výhody jsou pro vás nejdůležitější?
- Co Vás motivuje k dobrému výkonu?
- Proč jste se rozhodli zde pracovat?
- Proč se rozhodnete pokračovat v práci?
- Když jste s kamarády na grilovače, jak nás jako společnost popisujete?

Employee Value Proposition obecně tedy nezačíná průzkumem, ale zásadními otázkami. Wagner (2018) tak zmiňuje zásadní existenciální otázku: „*Proč by lidé, které ve firmě potřebujeme, měli chtít odvádět jejich nejlepší práci u nás a zůstat?*“ Většina průzkumů bývá směřována pouze na současné zaměstnance a výsledky tak neobsahují údaje o vnímání těch, které společnost potřebuje zaměstnat nebo těch, kteří odešli. Dobrá EVP je zaměřena na priority typů lidí, které organizace potřebuje.

Hovorka (2015) definuje jasný postup. Jak bylo řečeno výše, sleduje zaměstnance, uchazeče a konkurenty. Kdy prvotně sleduje konkurenta na pracovním trhu, který nemusí být stejného oboru podnikání. Potom se ptá zaměstnanců, proč právě v dané společnosti pracují a uchazečů, podle čeho se při výběru zaměstnavatele rozhodují. Tímto postupem se zaručí EVP opravdové z pohledu zaměstnance, kdy podíl by neměl přesáhnout 20 % pro jeho důvěryhodnost, relevantní z pohledu uchazeče, tedy nabízet, co chtějí a hledají. V neposlední řadě pak jedinečné z odlišení a vymezení se od konkurence. Jedinečnost pak lze najít v rozhodovacích kritériích uchazečů jako je atmosféra, benefity, firemní hodnoty, kariérní růst, prestiž značky, styl vedení, možnosti vzdělávání a dalších. Jedinečnosti se pak docílí zejména v zásadě vyšší naplnění hodnoty kritéria oproti konkurenci.

Rozhodovací kritéria zaměstnanců, která ovlivňují EVP lze tak rozdělit na faktory hmotné (odměňování, benefity, projekty, pracovní pomůcky) a nehmotné (firemní hodnoty, firemní kultura, možnost kariérního růstu, styl vedení, přátelský kolektiv). Kdy z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele by hodnota nabídky zaměstnavatele měla být vyvážená (Myslívová a kol., 2017).

Literatura nejčastěji uvádí 5 pilířů, na kterých lze EVP definovat (Koláčková):

1. Odměny: finanční a nefinanční odměny (plat, benefity) motivující zaměstnance
2. Práce: možnost sladění práce s osobním životem, různorodost práce, možnost cestování apod.
3. Organizace: postavení na trhu, pověst firmy, její kultura
4. Lidé: vedení společnosti, kolegové v týmu
5. Příležitosti: co firma nabízí, stabilita zaměstnání, možnosti školení, kariérního růstu

Podle dalšího průzkumu bylo zjištěno, že ke zjištění EVP, pak organizace nejvíce používají nástroje jako (Johnson, 2014):

- Průzkum mezi zaměstnanci
- Průzkum angažovanosti
- Analýza podnětů k angažovanosti
- Neformální zpětná vazba
- Dotazník při odchodu zaměstnance

Jak již bylo řečeno výše, každá společnost může svoji EVP definovat podle vlastního uvážení a testovat různé způsoby vyjádření její hodnoty.

Mezi **dva významné faktory, jak vytvořit silnou značku zaměstnavatele**, patří podle Rosethorna EVP spolu se zkušeností v zaměstnání. Rosethorn (2009) tyto dva faktory dává do vzájemného vztahu, kdy pro efektivní definici a řízení značky zaměstnavatele je zapotřebí:

- **EVP:** Příslib zaměstnavatele, neboli unikátní hodnota, kterou nabízí svým a potenciálním zaměstnancům. Je důležité, aby interní zkušenosti zaměstnanců se navzájem doplňovaly s externími přísliby.
- **Zkušenost v zaměstnání:** Naplnění slibu po celou dobu tzv. životního cyklu zaměstnance (přilákání – zapojení – fungování – udržení – přechod zaměstnance).

Spojením těchto dvou faktorů vzniká silná značka zaměstnavatele, která přiláká správné lidi, zapojí a udrží své zaměstnance a je odlišná od konkurence (Rosethorn, 2009).

3.3.2 Interní nástroje budování značky zaměstnavatele

Interní nástroje jsou součástí vnitřích aktivit organizace, kdy tak působí na své stávající zaměstnance a vytváří tak vnímání a zkušenosti v rámci jejich každodenního života. Zaměstnanci by tak měli znát a být ztotožnění s hodnotami firmy, její firemní kulturou a být informováni o všech záležitostech, které ovlivňují jejich práci a motivaci (Pokorný, 2016).

Motivaci zaměstnanců stimuluje zejména symbolický rozměr práce, nejen její smysluplnost, možnost zodpovědnosti, uznání za kvalitní práci a vliv na vedení společnosti, ale také její kultura a hodnoty. Samotná firemní identita a kultura vytváří

Employer Branding a působí na loajalitu zaměstnanců, která má pak vliv na jejich produktivitu. To celé nefunguje bez interní komunikace, která vytváří zaměstnancům lepší podmínky a umožňuje jim lepší identifikaci se značkou. Zaměstnanci vědí, co se ve firmě děje, co se daří a kde je potřeba zapracovat. Rozumí existenci firmy a jsou více motivovaní do projektů, k tvorbě lepších produktů nebo služeb, což má významný vliv na výsledky firmy. Právě otevřená interní komunikace umožňuje spoluvytvářet firemní kulturu a identitu tak, aby se s ní zaměstnanci ztotožnili a zaměstnání tak pro ně bylo smysluplné a naplňující, což je důležité při konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance mezi firmami (Pokorný, 2016).

Interními nástroji pro budování značky zaměstnavatele jsou tak firemní hodnoty, její kultura, motivování, odměňování a rozvoj zaměstnanců a otevřená interní komunikace.

Firemní hodnoty

Základem pro budování Employer Brandingu je definování firemní hodnoty. Hodnoty firmy definují rámec pro chování zaměstnanců uvnitř firmy a zároveň tak umožňují lidem zvenku chápat její podstatu. Samotné hodnoty firmy poté utváří její firemní kulturu.

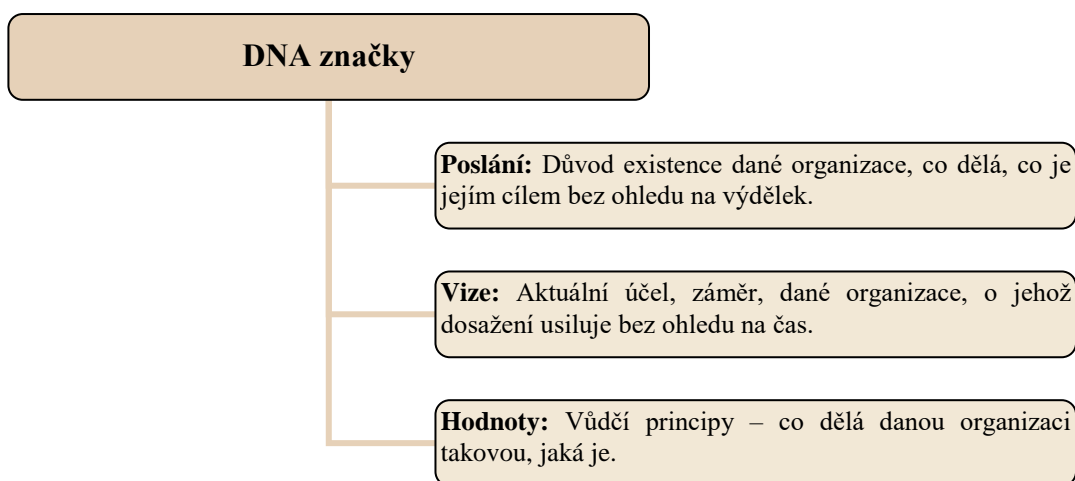
Mise (poslání) je někdy nazývána příčinou (smyslem) existence organizace. Ze strategických nástrojů se jedná o nástroj s nejdelsí časovou působností, definuje klíčové vztahy zájmových skupin a předává klíčové informace, jak se k nim chovat. Promítá to, jak se lidé v organizaci dívají na realitu, sebe a své chování. Poslání tak zodpovídá otázky jako: kdo jsme, jak se chceme chovat k zájmovým stranám, kam směřujeme, jaké hodnoty musíme cítit a chovat se tak, abychom dodrželi směr apod. Samotná vize pak slovně nebo obrazově vyjadřuje konkrétní poslání ve formě dlouhodobých cílů (Kubátová, 2012).

Jak udává Bedrnová, Jarošová a Nový (2012), hodnoty jsou klíčové nejen pro pochopení konkrétní organizace a její kultury, ale i pro pochopení samotného jedince. Jsou významným kritériem při volbě profese, zaměstnavatele nebo při identifikaci zaměstnance s firmou, jelikož člověk se obecně snaží přizpůsobit podmínky, ve kterých žije, svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Tyto podmínky se poté projevují a formují jeho pracovní postoje. Landa (2013) zmiňuje potřebu komunikace těchto hodnot, aby nabývaly na jejich významu. Potřebu dostat tyto hodnoty mezi zaměstnance prostřednictvím příběhu nebo videa a přimět tak zaměstnance o daných hodnotách firmy přemýšlet, mluvit a šířit je. Až poté, co zaměstnanci žijí hodnotami firmy, se stávají

nedílnou součástí firemní kultury a jdou ruku v ruce se značkou, která přináší ekonomické výsledky.

Mosley a Schmidt (2017) zdůrazňuje vymezení tzv. DNA značky, která definuje danou korporátní značku z pohledu jejího cíle, její vize a hodnot, jak lze vidět na obrázku níže. DNA značky má poté vliv na samotnou EVP a rovněž CVP (Customer Value Proposition). Z pohledu managementu se pak samotná značka nejvíce rozpoznává na základě její vizuální identity – jaké má logo, barvy, font písma a další grafické elementy, které jsou používány při její prezentaci.

Obrázek 4: DNA značky



Zdroj: Vlastní zpracování podle Mosley a Schmidt (2017)

Jak uvádí Landa (2013), většina velkých firem má definované hodnoty, které se často mezi firmami opakují a obvykle nic neznamenaají – lidé ve firmě si je s ničím nespojují. Ve svém odborném článku shrnuje **7 základních tipů pro přístup k firemním hodnotám:**

- Nabírat lidi podle hodnot tzn. podle jejich charakteru, který nejde narozdíl od dovedností naučit.
- Vysvětlovat hodnoty na daných příkladech, spojit je s videem, příběhem.
- Učit je přímo od lidí, interních ambasadorů.
- Odměňovat chování podle hodnot, zvýšit tak mezi lidmi jejich význam.
- Vyhodnocovat jejich naplňování, věnovat jim zvýšenou pozornost jako číslům.

- Nechat jít ty, kteří hodnoty odmítají a obvykle tak rozvracejí firemní kulturu zevnitř.
- „Walk a talk“ neboli skutečně naplňovat to, co organizace hlásá.

Firemní kultura

Formování, udržování a rozvoj firemní kultury přispívá k dosahování a upevňování podnikových cílů a záměrů. Organizační kultura má tak funkce koordinace, integrace, identifikace a podporuje účinnost motivátorů. Nezvyšuje tak pouze pracovní spokojenost u zaměstnanců, ale rovněž posiluje jejich výkonnost, pracovní ochotu, myšlení a jednání (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012). Usměňuje chování lidí, jelikož lidé mají stejné hodnoty a normy, což znamená, že směřují stejným směrem. A právě to, že sdílí společné hodnoty a cíle cítí sounáležitost s organizací a jsou k ní loajální (Lukášová, 2010). Mosley a Schmidt (2017) proto kladou důraz na povzbuzování zaměstnanců ke sdílení jejich nápadů a možnost jejich iniciativy při vytváření nového kreativního pracovního prostředí.

Firemní kultura tedy vychází z pevných základů firmy, její filozofie, tedy jejího poslání, vize a hodnot. To všechno se pak promítá v jejím prostředí, chování a komunikaci lidí. Kubátová (2012) zdůrazňuje soulad strategie a kultury, kdy úspěšné naplnění strategie nelze oddělit od správného nastavení kultury, reaguje pak na to i samotná výkonnost firmy. Při vytváření strategie je proto nezbytné zvažovat návaznost na danou kulturu a předejít tak nedorozumnění v komunikaci a týmové spolupráci, která pak zajistí komplexnější služby.

Silná firemní kultura tak vytváří soulad mezi vnímáním a myšlením zaměstnanců, což usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. To ovšem může mít i nevýhody jako je uzavřenost a ignorování podnětů z vnějšku. Organizace je fixována na minulou zkušenost, podléhá tak tomu, že to, co fungovalo do teď, bude fungovat i nadále a nevnímá tak potřebu změn a nových strategií a možných alternativ myšlení (Lukášová, 2010). Vytváření a udržování silné a stabilní firemní kultury je strategickým výstupem všech manažerů v organizaci, kteří ovládají ty kompetence, které jsou pro danou kulturu klíčové, viditelně je využívají, podporují a udržují její postupy, které napomáhají k jejímu upevňování. Do těchto postupů organizace musí investovat nejen energii a čas, ale také peníze (Kubátová, 2012).

V posledních letech je kladen vysoký důraz na její budování. Jak uvedly výsledky průzkumu Employer Brand Research (*Randstad*, 2018), firemní kultura je jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnavatele. Z průzkumu vyplynulo, že 96 % respondentů napříč všemi věkovými kategoriemi souhlasí s potřebou sladění osobních hodnot s firemní kulturou, což má pro ně klíčový vliv ke spokojenosti v práci. Přátelská firemní kultura a pozitivní ohlasy zaměstnanců tak silně ovlivňují uchazeče o zaměstnání, kdy více než 60 % uchazečů hledá informace o firmě a její kultuře na sociálních sítích.

Motivace zaměstnanců

K dosažení vysokého výkonu zaměstnanců je zapotřebí jejich motivace. Motivace zaměstnanců probíhá za pomoci nástrojů jako jsou stimuly, odměny a jejich vedení. Přispívá tomu ale také práce, kterou vykonávají a podmínky dané organizace. Nejlepší motivace je ta, pokud lidé mají sami jasně definované cíle a jsou tedy motivováni sami od sebe. Motivace jako taková se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem – jedná se tak o cílově orientované chování. Motivovaní lidé jsou ti, kteří podnikají určité kroky k zajištění stanoveného cíle či odměny, tedy něčeho, co uspokojuje jejich potřeby (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015). Blízkým pojmem motivace je stimulace a stimul. Vnější působení na psychiku člověka tzv. stimulace ovlivňuje činnosti druhého člověka aktivními zásahy z vnější strany, ty pak mohou vést ke změně jeho motivace. Stimulace nemusí být pouze vědomá, ale samotný proces může být nevědomým působením ovlivňováním činností (motivace) druhého člověka. Stimulem je poté samotný podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Příkladem může být nabídka možnosti pracovního postupu při dobrých výsledcích nebo pochvala za dobrý výkon apod. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců je jejich odměňování a rovněž se jedná o nástroj ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Každá organizace by tak měla mít kvalitní systém odměňování, který umožňuje spravedlivě, poctivě a na základě hodnoty a jeho výkonu zaměstnance odměnit. Roste význam i nepeněžních forem odměn a benefitů, které jsou rovněž pro zaměstnance motivační a měli by být srovnatelné těmi, které jsou nabízeny na trhu práce. Hlavním úkolem systému odměňování je získat kvalitní uchazeče a stabilizovat stávající počet zaměstnanců (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Benefity pro zaměstnance jsou poskytovány nad rámec platu a mohou mít jak peněžní tak nepeněžní podobu. Mohou být poskytovány napříč celou organizací nebo mohou být individualizovány pomocí tzv. cafeteria systému (Dvořáková, 2012). Koubek (2015) člení typické evropské benefity na: sociální výhody (životní pojištění, zaměstnanecké školky, bezúročné půjčky/ručení za půjčky apod.), výhody se vztahem k práci (např. firemní stravování, slevy na produkty firmy, příspěvky na vzdělávání nebo jejich plné hrazení), výhody vztahující se k postavení v organizaci (služební automobil, služební telefon, notebook i pro soukromé použití, příspěvky na bydlení apod.). K definování benefitů pomůže vymezení cílových skupin, na které se organizace soustředí.

Pokorný (2016) zmiňuje, že zaměstnance přirozeně zajímá výše platu a pracovní podmínky, případné bonusy, nestandardní benefity, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova apod. Udává ale, že právě Employer Branding přidává firmě symbolickou hodnotu, jelikož motivaci stimuluje zejména symbolický rozměr dané práce a tu vytváří firemní kultura a její hodnoty.

Podle průzkumu Universum (2018c) u studentů v ČR jsou nejdůležitějšími kariérními cíli: rovnováha mezi osobním a pracovním životem (uvedlo 59 %) a jistota stabilní práce (uvedlo 50 %).

Interní komunikace

Employer branding pomáhá jednak dlouhodobému náboru, kdy lidé by v takové firmě chtěli pracovat, ale také interní komunikaci, kdy jsou lidé hrdí na firmu, kde pracují (Michl, 2012). Zaměstnanec je důležitým informačním zdrojem a má vliv na tvorbu reputace a image firmy. Reputace firmy je založena na zkušenosti veřejnosti, vlivu komunikace, chování a symbolik a její náprava a změna je velice obtížná. Zaměstnanci reprezentují firmu ve spolupráci s ostatními firmami a hovoří o firmě v okruhu svých nejbližších, tedy se svou rodinou, přáteli a známými. Je tak potřeba se zaměstnanci komunikovat, informovat je a přesvědčovat o prospěšné vzájemné spolupráci a přistupovat k nim tak jako k partnerům. Firemní identita a strategie, marketing a komunikace jsou tak rozhodujícími faktory při vytváření image firmy a důležitou roli mají zaměstnanci a komunikace s nimi. Důležitá je tedy interní komunikace, která zaměstnance přesvědčuje a ovlivňuje v rámci základních hodnot firemní identity (Holá, 2011).

Interní a externí komunikace by tak neměla být v rozporu, kdy cílem není pouze přilákání nových a dobrých zaměstnanců, ale udržení si těch stávajících. Firemní kultura a otevřená interní komunikace spoluvytváří prostředí, které si zaměstnanci přejí. Identita firmy není ovlivňována pouze děním ve firmě, ale i vztahy s vnějším okolím a zrcadlením práce pomocí tzv. autokomunikace. Autokomunikace funguje přes externí kanály, kdy je obsah šířen do vnějšího okolí, ale primárním cílem celé komunikace jsou vlastní zaměstnanci. Externím šířením tak dochází k šíření povědomí o firmě, ale také dochází k formulování pozitivního vnímání firmy ze strany zaměstnanců, pro které jejich veřejné sdílení zdůrazňuje jejich důležitost a roste jejich zájem o prezentování firmy, kde pracují a roste jejich bližší ztotožnění s firemními hodnotami. Shoda mezi osobní a firemní identitou znamená prezentování a obhajování svého zaměstnavatele a brandu (Pokorný, 2016). Nevědomé odmítání otevřené komunikace pak způsobuje konkurenční neschopnost firmy a vysokou míru fluktuace. Pokud management komunikuje s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti, tak selhává. Firma tak u zaměstnance vyvolává frustraci, ztrátu důvěry a přichází o jejich loajalitu. Špatná úroveň komunikace tak bývá nejčastější příčinou odchodu zaměstnance z firmy (Holá, 2011).

Jak uvádí Kovaříková (2016) interní a externí komunikace by měla předávat stejné vize, strategie a vytvářet pozitivní image firmy. Cokoliv je komunikováno uvnitř vypovídá o firmě i navenek, i když je komunikace mířená pouze na zaměstnance. Výhodou je propojení externí a interní komunikace, které zabrání komunikačním šumům a zaměstnanci jsou tak informováni o chodu společnosti a veřejném děním.

3.3.3 Externí nástroje budování značky zaměstnavatele

Employer Branding je jednak o udržení stávajících zaměstnanců, ale také zejména o získání těch nových. Externími nástroji tak rozumíme veškeré činnosti, které probíhají z organizace směrem ven. Tyto činnosti poté ovlivňují zejména uchazeče, tedy potencionální zaměstnance, na které tyto nástroje působí a formulují tak jejich pohled na danou organizaci. Významným nástrojem je samotný proces náboru nových zaměstnanců tzv. recruitment.

Recruitment

Strategie náboru by měla být v souladu s definovanou EVP. Jasně definované cíle a činnosti podniku, které přitáhnou relevantní uchazeče. Mosley a Schmidt (2017) zdůrazňují potřebu segmentace cílové skupiny a definování person k větší náborové efektivitě. Prezentování zaměstnavatele a pozic by tak mělo být v souladu s uchazečem a jeho potřebami a touhami. Větší porozumění cílového publika tak zajistí větší úspěch při náboru nových zaměstnanců. Segmentace jednotlivých skupin podle nabízené pozice pak pomáhá určit druh médií, kde danou cílovou skupinu oslovit. Pomáhá tak definovat způsob komunikace a místo pro inzerci dané pracovní pozice.

Konkrétní persona, která je vymezená cílovou skupinou, je definována na základě (Mosley a Schmidt, 2017):

- **Demografie:** věk, pracovní zkušenosti, vzdělání, výše příjmu, lokalita
- **Popisu práce:** název podobných pracovních pozic, požadované dovednosti a znalosti, cíle a možnosti kariérního růstu v rámci pozice, popis běžného pracovního dne na dané pozici
- **Výzvy:** pracovní a osobní výzvy, výzvy v rámci odvětví
- **Upřednostňovaného média:** digitální média, sociální sítě, blogy, televize, noviny, rádio, konkrétní asociace
- **Zájmy:** koníčky a záliby, projekty, cestování a další

Významnou součástí náborových strategií je následná začleňovací část nových zaměstnanců do firmy tzv. onboarding.

Nábor zaměstnance by neměl končit pouze jeho výběrem a akceptováním naší nabídky. Onboardingová zkušenost zlepšuje udržování si dobré značky zaměstnavatele při reputaci firmy. Při samotném procesu je potřeba sledovat, zda tato zkušenost zaměstnance posiluje námi požadované dojmy ze značky zaměstnavatele (Mosley a Schmidt, 2017). Tento program by měl zaměstnancům ukázat, že se firma zaměřuje na úspěch svých zaměstnanců, povzbuzuje je tak k rychlému začlenění se a umožňuje jim dosáhnout jejich plného potenciálu. Plné produktivity dosahuje zaměstnanec až kolem osmého měsíce ve firmě, pokud ale jeho cesta za cílem je definovaná, a zaměstnanec se dostane k využití svého plného potenciálu dříve, jeho spokojenost roste (Crebar, 2016).

Kariérní stránky

Ústředním bodem značky zaměstnavatele jsou jeho kariérní stránky odkud může rozšířit svoje aktivity do dalších online sítí jako jsou sociální sítě nebo pracovní portály. Kariérní stránky jsou rovněž vhodné pro umístění informačního obsahu o firmě, emailových kontaktů a dalších odkazů, které podpoří komunikaci mezi firmou a potenciálním zaměstnancem. Cílem je být co nejvíce atraktivní a zapůsobit tak na potenciální zaměstnance poutavým obsahem. Všechno začíná designem stránek, kdy samotný modifikovaný vzhled stránek dokáže návštěvníka zaujmout. Nemělo by chybět ani úvodní slovo, vize, která vyvolává zvědavost a nadšení, což návštěvníka webu upoutá a přiměje tak strávit na webu více času. Kromě aktuálně otevřených pozic by neměla chybět prezentace firemní kultury a jejich zaměstnanců, fotografie z pracovního prostředí, konferencí a teambuildingů dokážou popsat atmosféru na pracovišti. Je proto vhodné propojit a vytvořit obsah webových stránek na základě definované EVP a cílových skupin, což zajistí přitáhnutí těch správných lidí (Mosley a Schmidt, 2017).

V trendech pro rok 2018 jsou originální kariérní stránky, které za pomoci multimédií – zejména videí představí firemní kulturu a zaměstnance. Webové stránky jsou po samotné strategii součástí aktivace Employer Brandingu a ve výzkumu používaných a dobře fungujících nástrojů HR marketingu se umístily na pátém místě z celkových šestnácti definovaných nástrojů. Na prvním místě se umístily originální náborové inzeráty, které s kariérními stránkami úzce souvisí (BrandBakers, 2018).

Sociální sítě

V posledních letech hrajou sociální média klíčovou roli a mohou mít dobrý vliv nejen na oblast recruitmentu. Spolu s webovými stránkami utváří pohled zvenčí dovnitř firmy a poskytují nejen informace, ale utváří pohled na danou organizaci. Většina lidí tráví čím dál tím více času na internetu a buduje si osobní či profesní sítě.

Každý zaměstnavatel musí být tam, kde jsou lidé, které hledá, respektive kde jsou lidé z jeho vymezených cílových skupin. Není tak podstatné být na všech dostupných sociálních sítích, ale pouze na těch, kam cílové skupiny spadají a které sítě navštěvují. To je ovlivněno nejen jejich demografií, ale hlavně jejich zájmy a motivací (Mosley a Schmidt, 2017).

Takzvaní mileniálové často až na základě ohodnocení firmy z pohledu internetu vyhodnotí, zda se budou o místo na dané pozici ucházet. Bylo navíc prokázáno, že vyhledávají také společnosti, které nabízí příležitosti v oblasti vzdělávání a osobního růstu, s možností kariérního postupu a pozitivního přístupu na pracovišti. Někteří navíc věnují zvýšenou pozornost rovnováze mezi prací a životem namísto výše nabízeného platu. Mladí lidé a studenti tak sledují firmy na jejich kariérních sítích a přes sociální sítě jako jsou Facebook nebo Instagram. Společnosti tak mohou s potenciálními kandidáty prostřednictvím těchto sítí komunikovat a utvářet si tak dobré jméno v jejich myslích a kandidáty si přitáhnout. V dané studii bylo zjištěno, že 50 % z nich sleduje klíčové informace o společnosti nejen na jejich webových stránkách, ale právě na sociálních sítích. Nicméně pouze 26 % považuje informace na sociálních sítích za důležité (Eger, Mičák a Řehoř, 2018).

Každá platforma je specifická, nicméně k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích definuje Mosley a Schmidt (2017) následující 4 pravidla, která zajistí úspěch:

- **Stanovení jasného cíle:** Vymezit přesně to, čeho chce zaměstnavatel dosáhnout. Jasný cíl definuje jasnou volbu sítě, možnosti obsahu a komunikace.
- **Přidaná hodnota:** Různé varianty hodnoty zaměřené na definovaných cílech, něčím zaujmout a pobavit. Samotná hodnota je něco více než jen daná práce. Lidé nemusí hned uvažovat nad nabídkou, ale pouze tím, že si např. příspěvek přečtou, sdílí ho, okomentují nebo olajkují, to má vliv na značku, která tak dokáže zasáhnout i okrajovou cílovou skupinu.
- **Rozmanitost obsahu:** Nezveřejňovat pouze nabídky práce, ale sdílet i novinky z odvětví, co samotná firma dělá, čeho dosáhla a na čem pracuje, pracovat tak na své značce kvalitního zaměstnavatele.
- **Být okamžití:** Komunikovat s druhou stranou okamžitě, sdílení obsahu a komunikace v reálném čase se všemi je sílou sociálních médií.

Pracovní veletrhy

Externí budování značky na pracovních veletrzích je tak dalším tradičním nástrojem propagace v personálním marketingu obdobně jako je tomu u dnu otevřených dveří zde dochází k přímo komunikaci mezi organizací a potenciálním zaměstnancem.

Cílem je tak nejen budování dobrého jména a silné značky na interním a externím trhu práce, ale také vytváření pozitivního postoje a preference firmy jako zaměstnavatele u cílové skupiny a přímé nabízení volných pracovních pozic. Fáze ucházení se o pozici je kritickou částí životního cyklu, kdy se kandidát rozhoduje na základě zkušeností a informací, které o firmě získal. Základními zkušenostními body jsou pro uchazeče webové prezentace, profily na Facebooku nebo právě návštěvy kariérních veletrhů (Bednář, 2013).

Pro prezentaci a komunikaci s vnějším prostředím je proto vhodná účast na pracovních veletrzích. V posledních letech vzrostla obliba pracovních veletrhů na půdách vysokých škol, kde se setkají nejen studenti, ale také absolventi hledající pracovní uplatnění na trhu. Rovněž roste nabídka pracovních veletrhů zaměřených na konkrétní pracovní oblasti jako je rostoucí zájem o zaměstnance v oblasti digitálu, IT apod.

Globálně mezi nejvýznamnější komunikační kanály podle studentů patří zejména sociální sítě, to uvedlo 62 % studentů studující obchodní obory, kdy právě sociální sítě jsou kanálem, kam se chodí dozvědět více informací o zaměstnavatelích. Pro zaměstnavatele se tak jedná o impuls začít více pracovat na svých sociálních sítích. Rovněž zajímat se o možnost placeného obsahu namísto obsahu organického, kdy např. sociální síť Facebook upřednostňuje v organické části obsah od jednotlivců namísto od společností. Dále 50 % z dotazovaných studentů se chodí dozvědět více informací na webové stránky zaměstnavatele a 35 % navštěvuje pracovní veletrhy (*Univerzum*, 2018b).

3.4 Měření budování značky zaměstnavatele

Pro úspěšné řízení značky zaměstnavatele je nezbytné měřit její efektivitu a vynaložené náklady. Měřit lze nejen krátkodobé, ale také dlouhodobé dopady. Mezi typické krátkodobé dopady na Employer Branding se zabývají zejména měřením oblasti nábory. Jedná se tak o měření úspor a návratností investice (ROA). Dlouhodobé dopady pak sledují reputaci značky a stávající zaměstnance spolu s jejich zkušenostmi se značkou. (Mosley a Schmidt, 2017). Dobrá pověst značky je jedním ze základních poselství, které firma navenek vysílá a vzniká tak na základě jejích aktivit. Budovat dobrou reputaci napříč různými cílovými skupinami je velmi těžké, nicméně pokud je komunikace správně uchopena, má velmi pozitivní význam na společnost (Mosley, 2014).

Významným nástrojem pro měření KPI značky zaměstnavatele je tzv. *eNPS (Employee Net Promote Score)*.

Výsledkem eNPS je pravděpodobnost doporučení firmy jako dobrého zaměstnavatele svým přátelům a rodině. Toto měření probíhá mezi zaměstnanci, kdy uvádí pravděpodobnost svého doporučení uvádí na stupnici od nuly do deseti. eNPS se vypočítá, když se od % zaměstnanců, kteří odpověděli 9-10 bodů (propagátoři), odečte % zaměstnanců, kteří odpověděli 0-6 (kritici). Výsledkem je míra doporučení mezi zaměstnanci, sledovat ji lze pak v závislosti na čase a nově probíhajících interních aktivitách. Na základě vysoké hodnoty eNPS může být ve firmě zaveden výkonný program doporučení, který snižuje náklady na nábor (Hovorka, 2017).

Pozitivní (propagátoři) a negativní (kritici) mají velký vliv na externí pověst značky a na recruitment. Prosazování značky ze strany zaměstnanců a jejich ochota pozitivního šíření informací o zaměstnavateli prostřednictvím sociálních sítí a referencí má významný vliv na její pověst. Je zapotřebí tak vyrovnávat eNPS a motivovat zaměstnance k výkonu, špatná pověst značky někdy vychází ze slabě fungujícího pracovního prostředí. Zaměstnanci mají svou firmu raději, pokud jim umožňuje v práci polevit (Mosley a Schmidt, 2017).

Významným přínosem značky je tedy udržení si stávajících zaměstnanců, kdy společnosti se silnou značkou zaměstnavatele mají nižší fluktuaci. Návratnost investice do budování značky zaměstnavatele (ROI) tak započítává interní a externí náklady na Employer Branding spolu s úspory (součet současných nákladů na nábor, hrubého zisku a fluktuace ve vztahu s náklady na nábor zaměstnance a na jeho zaškolení). (Hovorka, 2017)

Kromě eNPS lze měřit přínosy značky zaměstnavatele za pomoci dalších nefinančních parametrů, kdy je vhodné vybrat a kombinovat několik z nich (Hovorka, 2017):

1. **Candidates-to-Pool:** kolik lidí se hlásí, když firma zrovna nikoho nehledá
2. **Cost-per-Hire:** kolik financí připadne na obsazení jedné pracovní pozice

Jedná se o součet interních a externích nákladů, které se dělí celkovým počtem příchozích za určité období. Interní náklady zahrnují: náklady na recruitment (mzdy, benefity, tréninky apod.), náklady na provoz kanceláře, účast managementu (na pohovorech, náborových akcí apod.), odměny za doporučení od zaměstnanců, poplatky za relokaci

a imigrační poplatky, přesčasy, služební cesty související s nábořem apod. Mezi externí náklady pak patří: náborová reklama, sociální sítě (tvorba obsahu, sponzorované příspěvky apod.), tvorba kariérních stránek a jejich údržba, interní recruiterské aktivity, pracovní veletrhy a další společenské akce, poplatky personální agentuře, konzultační služby a jiné (Mosley a Schmidt, 2017).

3. Referral Rate: kolik nových zaměstnanců přichází na doporučení stávajících zaměstnanců, kdy toto doporučení nemusí být spojeno s finanční odměnou

4. Engagement Rate: kolik zaměstnanců je ve firmě angažovaných tedy míra inspirace daná souzněním zaměstnanců se značkou

Průzkum angažovanosti narozdíl od tradičního průzkumu spokojenosti zjišťuje nejen spokojenost s prací (odměňování, pracovní zátěž, komunikace apod.) a pracovním prostředím, ale navíc jejich oddanost k organizaci pro podávání lepších výkonů. Angažovanost je vnitřní motivace orientovaná na cíle firmy. Výsledkem je pak souznění mezi zaměstnanci a firmou, kdy jejich pravidla a cíle jsou stejné a vytváří tak harmonické prostředí (Hovorka, 2014).

5. Attrition Rate: kolik zaměstnanců odchází dobrovolně

6. Early-Life-Attrition: kolik zaměstnanců odchází do jednoho roku od jejich nástupu

Bylo zjištěno, že silná značka zaměstnavatele má rovněž dobrý vliv na nově příchozí, kdy u 40 % z nich je nižší pravděpodobnost odchodu po prvních šesti měsících (Hall, 2016).

7. Candidate-per-Hire: kolik uchazečů je potřeba vidět při obsazování jedné pracovní pozice, kdy značka zaměstnavatele přivádí do firmy více relevantních uchazečů

Průzkumy potvrdily, že při investování do značky zaměstnavatele vzrostl nárůst kvality kandidátů o 54 % (Hall, 2016).

8. Time-to-Hire: kolik času je potřeba při obsazení jedné pracovní pozice

9. Candidates-per-Position: kolik uchazečů se na dané pozice hlásí

10. Career-Page-Applications: kolik návštěvníků stránky se uchází o nabízené pozice, procentuální přesvědčení návštěvníků na potenciální zaměstnance

11. Career-Page-Views: návštěvnost webových stránek (organické vyhledávání versus prostřednictvím placených kampaní)

Spolu se sledováním návštěvnosti lze sledovat čas strávený na stránkách, zda je obsah stránek natolik atraktivní, že lidé věnují stránce delší pozornost – čtení, sledování videí apod. Rovněž lze sledovat CTR (Click-through-Rate) neboli konkrétní akce návštěvníků jako např. % vyplnění formuláře nebo sledovat tzv. Bounce-Rate neboli kolik návštěvníků opustí webové stránky ihned po navštívení pouhé úvodní stránky. Vysoký Bounce-Rate může být příčinou kvalitou a nezajímavostí obsahu (Mosley a Schmidt, 2017).

Sledování vypsanych parametrů usnadňuje řízení značky a zachycení efektů Employer Brandingu.

4 Vlastní práce

Cílem druhé části práce je seznámení se společností Publicis One, kterou se zabývá praktická část diplomové práce. Na představení společnosti, její historie a globálních hodnot navazuje analytická část práce, která je zaměřena na analýzu využití nástrojů budování značky u dané společnosti. Na základě získaných teoretických a praktických poznatků je v další části vlastní práce sestaveno a analyzováno dotazníkové šetření, které se zabývá jak interním, tak externím výzkumem a vlivem na značku zaměstnavatele.

4.1 Představení společnosti

Původní společnost Publicis byla založena roku 1926 v Paříži a v dnešní době se její skupina Publicis Groupe řadí ke třetí největší komunikační skupině ve světě. Její název vznikl kombinací dvou slov: *publicité* (z francouzštiny: reklama) a *six* (z francouzštiny: šest), tedy spojením oblastí reklamy, kterou se zabývá, a rokem vzniku jejího založení končící číslem šest (*Publicis Groupe*, 2017).

Publicis Groupe je světovým lídrem v oblasti marketingu, komunikace a digitální transformace. Poskytuje širokou škálu komunikačních a marketingových řešení, které jsou navrženy tak, aby vyhovovaly každému konkrétnímu klientovi a rozvíjeli potřeby prostřednictvím horizontálně integrovaného a globálního přístupu. Od konzultace po vytváření a až po samotné vytvoření tak nabízí svým klientům sjednocenou společnost, která usnadňuje přístup k veškerým odborným znalostem, a to celosvětově. Celosvětově sčítá na 80 000 zaměstnanců ve více jak 55 zemí, kdy její největší zastoupení je v Severní Americe a Evropě. Společnost vystupuje jako Publicis Groupe ve dvaceti trzích a zaměřuje se na její čtyři hlavní centra: Publicis Communications (sít' kreativních agentur), Publicis Media (sít' mediálních agentur), Publicis.Sapient (sít' pro digitální a technologická řešení) a Publicis Health (oblast řešení zdravotní péče poskytovanou společností). Více než 90% příjmu pochází právě z těchto zemí, kde Publicis Groupe působí. Pro všechny ostatní trhy byla vytvořena jedna struktura s názvem Publicis One, která kombinuje daná centra v jednom řešení. (*Publicis Groupe*, 2017).

Seskupení Publicis One tak zastřešuje všechny subjekty pod jednou střešou a se stejným managementem, čímž zajišťuje lepší koordinaci nabízených služeb.

Společnost přeměnila svůj obchodní model a organizační strukturu tak, aby své klienty postavila do centra a usnadnila jim tak přístup ke všem svým službám a byla schopna poskytovat ty nejlepší řešení pro klienty prostřednictvím síly jednoho: *Power Of One*. Právě *Power of One* je společným cílem, silným duchem, sdíleným chováním, významným charakterem a nepřetržitým zaměřením se na klienty (*Publicis Groupe*, 2018).

Vůdčími principy organizace je její přístup, který je umožněn právě díky jejímu obchodnímu modelu (*Publicis Groupe*, 2018):

- *Clients come first* (z angličtiny: Klienti na prvním místě): Klienti jsou centrem všeho, co společnost dělá, jejich potřeby a cíle řídí jednotlivá řešení, které jsou v rámci skupiny poskytována.
- *We are seamless* (z angl.: Jsme jednotní): Silná role globálního lídra, každý zaměstnanec tak jedná jako jeden přístupový a odpovědný bod, který čerpá z více než 80 000 jejich talentů po celém světě.
- *We are frictionless* (z angl.: Jsme bez neshod): Sjedené výkazy zisku a ztrát a bez překážek provozuschopnosti.
- *We are modular* (z angl.: Jsme modulární): Hloubka a rozsah schopností, schopnost konfigurace individuálních potřeb klienta, možnost koordinace v rámci spojení se s partnery po celém světě. Podporuje inovace a udržuje tempo změn, které je nezastavitelné.
- *We are united* (z angl. Jsme propojení): Propojením kreativních, zpravodajských a technologických znalostí je společnost narozdíl od jiných společností a agentur na trhu schopna poskytnout převratné nápady a spotřebitelské zkušenosti

Obrázek 5: Logo globální společnosti Publicis Groupe



Zdroj: *Interní materiály společnosti* (2018)

Jak již bylo zmíněno, na menších trzích bylo v rámci Publicis Groupe vytvořeno seskupení Publicis One, které obdobně jako Publicis Groupe zastřešuje jednotlivé subjekty pod jednou střechou. V případě seskupení Publicis One se tak jedná o jednotné centrum s jednotným managementem pro celou skupinu.

Obrázek 6: Logo společnosti Publicis One



Zdroj: *Interní materiály společnosti (2018)*

Komunikační skupina Publicis One vstoupila na český trh v září roku 2016, kdy sčítala na 12 agentur z oblastí medií a kreativy. V rámci českého trhu sčítá na 250 zaměstnanců a patří k druhé největší komunikační agentuře na trhu. Během dvou let tohoto seskupení se povedlo společnosti na český trh přivést řadu dalších agentur např. z oblasti datové analytiky nebo PR služeb.

Ve vrcholovém vedení společnosti Publicis One (2018) stojí:

- CEO, *Chief Executive Officer* (výkonný ředitel společnosti)
- CCA, *Chief Creative Officer* (výkonný ředitel kreativních agentur)
- CMO, *Chief Media Officer* (výkonný ředitel mediálních agentur)
- CFO, *Chief Finance Officer* (finanční ředitel společnosti)
- *HR Director* (ředitel personálního oddělení společnosti)

V dnešní době se tak Publicis One řadí mezi full-servisovou marketingovou agenturu, která je schopná zajistit kompletní marketingovou strategii v rámci jedné skupiny. Od nápadu a kreativy přes mediální plán, digitál a online marketing, až po PR služby. Agentury spadající pod komunikační skupinu Publicis One v České republice k září roku 2018 zachycuje tabulka na další straně.

Tabulka 4: Agentury komunikační skupiny Publicis One

Agentury komunikační skupiny Publicis One		
Kreativní	Mediální	Specializované
Publicis Prague	Zenith	Newcast
Saatchi&Saatchi	Starcom	Performics
Leo Burnett	Starlink	Ninah
Fallon	Spark Foundry	MSL
	Blue449	
	PMX	

Zdroj: Vlastní zpracování podle *HR oddělení* (2018)

V říjnu roku 2018 skupina Publicis Groupe koupila v rámci českého trhu skupinu agentur Kindred Group, která sdružuje řadu nezávislých specializovaných agentur v oblasti technologií a programatického nákupu po kreativitu založenou na datech. Tato skutečnost tak v budoucích letech silně ovlivní růst skupiny Publicis One na českém trhu.

V přelomu letošního roku tak dojde k rebrandingu skupiny na Publicis Groupe, což bude mít vliv na značku zaměstnavatele a její současné komunikační kanály.

4.2 Analýza budování značky daného zaměstnavatele

Analýza budování značky u daného zaměstnavatele sleduje interní a externí komunikační kanály, které daná společnost využívá pro naplnění funkcí Employer Brandingu, tedy pro přitáhnutí lidí na pracovním trhu, zapojení nových uchazečů a udržení stávajících zaměstnanců. Všechny tyto funkce je potřeba sledovat a patřičně se jim věnovat. Je proto provedena interní a externí analýza používaných nástrojů.

Cílem je pak definovat nedostatky a možné příležitosti ke zlepšení a její výsledky rovněž slouží pro sestavení hodnoty značky zaměstnavatele neboli EVP.

4.2.1 Interní analýza budování značky zaměstnavatele

Interními nástroji budování značky firma ovlivňuje stávající zaměstnance, které si chce udržet. Buduje jimi také kulturu, která má významný vliv na přitáhnutí těch správných lidí do dané společnosti.

Firemní hodnoty a její kultura

Jelikož se jedná o globální společnost je jejím cílem, který je posláním a smyslem dané organizace, již zmiňované sousloví *Power Of One*, kdy jednotlivá centra společnosti usilují o jedno společné, což je dělá silnými na trhu, a to o spokojenost klienta, které docílí právě díky jejich jednotnosti, síle a spolupráci mezi sebou.

Kultura skupiny Publicis One se prezentuje jako multikulturní a multidisciplinární, jako korporátní kultura s různými značkami a specializovanými odbornými znalostmi, které jdou v ruku v ruce a tvoří jednotnou sílu při řešení problémů a cílů klientů (opět definované posláním: *Power Of One*). Své talenty přirovnává k nejlepším fotbalovým hráčům, kteří jsou součástí místního klubu (myšleno součástí konkrétní agentury, ve které pracují) a zároveň součástí národního týmu (jako Publicis One). Sdílená identita Publicis One je tak využívána v potřebách, kdy jsou cíle jednotlivých agentur společné, spolupracují na jednom klientovi a chtějí tak poskytnout ten lepší výkon k dosažení společných cílů. Daná kultura se tak odráží ve společném chování a hodnotách, které zní (*Publicis One*, 2018):

- *Viva la Différence* (z francouzšiny: Sláva rozdílnosti): globální perspektiva a respektování rozmanitého myšlení, metod, lidí a jejich myšlenek.
- *One for All, All for One* (z angličtiny: Jeden za všechny, všichni za jednoho): věnování se týmové spolupráci a spolupráci na dosažení společných operativních a klientských cílů.
- *Performance Culture* (z angličtiny: Výkonnost kultury): posilování pozitivního postoje, uplatňuje inovativní myšlení a podnikatelského ducha k dosažení nových příležitostí a výsledků.

Tyto hodnoty jsou rovněž definovány a zahrnuty v každoročním hodnocení interního globálního nástroje *Horizons*, který slouží k nastavování inspirativních cílů, pro zachycení

zpětné vazby mezi zaměstnancem a jeho manažerem a pro rozvoj jeho kariéry. Meziročně jsou zde definovány cíle zaměstnance a manažera, kdy v průběhu roku dochází k jejich hodnocení a po roce zpětnému vyhodnocení, zda byly dané cíle splněné, to je konkretizováno a vyhodnocováno na meziročním sezení se zaměstnancem a jeho nadřízeným. Součástí této zpětné vazby je také uvedení souhlasu s danými hodnotami firmy, jak daný zaměstnanec na tyto hodnoty reaguje a v jaké intenzitě s těmiho nastavenými hodnotami souhlasí či nesouhlasí. Toto vyhodnocení probíhá jednou ročně a je reportováno na centrálu společnosti, tedy do Publicis Groupe sídlící v Paříži.

Samotná kultura společnosti je převážně rozdílná. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, každá agentura je jiná a specifická, pouze jako celek vystupuje pod identitou Publicis One. Sdílená identita tak jednotlivým agenturám nabízí vyšší výkonnost ve formě spolupráce napříč agenturami, možnost sdílení know-how a větší možnost globálního pohledu na trh vzhledem k napojenosti na jednotlivé pobočky po celém světě.

Skupina Publicis One sdružuje všechny své agentury v jedné budově, tedy pod jednou střechou, jak prezentuje. Kdy pouze jedna z agentur nesídlí v budově, ale sídlí v lokalitě agentury. Vzhledem k jejímu růstu se v nejbližších letech bude společnost stěhovat do nové budovy, což zajistí nejen větší kancelářské prostory, ale zejména větší možnosti v budování silnější firemní kultury a jejího prostředí jako skupiny.

Kultura a prostředí kreativních agentur je zásadně odlišné od agentur mediálních, kdy i každá kreativní agentura je specifická a tím i její kultura a lidé, kteří zde pracují. Každé prostředí je přizpůsobené lidem v dané agentuře tak, aby se jim v prostředí co nejlépe pracovalo. Kanceláře agentur, které jsou tvořeny kreativci a grafiky, jsou tak více uvolněné a kreativně pojaté, než je tomu u agentur mediálních, kde lidé ke své práci potřebují větší klid a soustředění. V kreativních agenturách je tak kladen důraz na více otevřené prostory pro možnost konverzace a spolupráce mezi kolegy. Naopak u agentur mediálních je preference kanceláří, kdy většina mediálních agentur je tvořena právě většími kancelářskými prostory, které jsou oddělené od jednotlivých týmů. Zde jsou pak umístěné prostory nejen pro oddech, ale také pro pracovní schůzky a jsou možnou alternativou, kde zaměstnanci mohou trávit svůj pracovní čas, když chtějí změnit své pracovní prostředí.

Společnost již při náboru hledá uchazeče, kteří mají předpoklad k tomu, že dojde k identifikaci mezi nimi, firemními hodnotami a kulturou. Při náboru je tak kladen důraz

nejen na jejich znalosti a předpoklady pro práci, ale zejména na jejich očekávání a osobnost. Pracovní prostředí firmy je přátelské a uvolněné, kdy všichni zaměstnanci nehladě na jejich postavení si tykají a vytváří tak silný firemní kolektiv, což je také ovlivněno způsobem nábora.

Motivace

To, co společnost nabízí a motivuje tak zaměstnance k výkonu, je prezentováno již při vystavené nabídce, nebo při prvním kole pohovoru. Kromě nabízeného pracovního ohodnocení nabízí celou řadu zaměstnaneckých benefitů, které jsou v rámci celé skupiny jednotné.

Spolu s platovým ohodnocením, mají tak všichni zaměstnanci nárok na cafeterii. Jedná se o systém odměňování v podobě čtvrtletního finančního ohodnocení, kdy daná částka lze využít v závislosti na sociálních, zájmových či jiných preferencích zaměstnance. Peníze lze nahrát na kartu, či připsat na papírové poukázky a využít v řadě obchodů z oblasti zdravotnictví, kultury a volného času. Body do cafeterie získávají zaměstnanci také v den svých narozenin jako dárek. Vedení managementu rovněž podporuje rozvoj svých zaměstnanců, kdy každý zaměstnanec má nárok na absolvování školení, workshoppů a konferencí v určité hodnotě k danému roku. Své zaměstnance se snaží rovněž vzdělávat prostřednictvím interních zdrojů. Odborníci na určitou problematiku tak školící zaměstnance napříč celou skupinou a předávají tak zkušenosti a své know-how. Agentura rovněž pořádá vlastní univerzitu pro své zaměstnance, jedná se o konferenci, kde vystupují jak její zaměstnanci, tak externí společnosti nebo klienti a hovoří na jednotné téma.

Možnost neustálého růstu a velikosti skupiny, kdy je možné se posouvat nejen v rámci jednotlivé agentury, ale v rámci všech agentur skupiny, je významným benefitem. Benefitem jsou rovněž pořádané firemní akce jako grilování, Halloween, vánoční večírky apod., kdy se firma soustředí nejen na samotné zaměstnance, ale také na jejich rodinu a pořádá akce pro děti jako je Mikuláš nebo Dětský den. Do budoucna se rovněž plánuje vybudování firemní školky, která tak usnadní přechod zaměstnanců z rodičovské dovolené do pracovního života. Mezi další nehmotné benefity se řadí např. možnost flexibilní pracovní doby nebo možnost práce z domova v závislosti na dané pracovní pozici.

Vzhledem ke globálnímu působení firmy, lze vyčlenit další významné benefity jako možnost výměnného pobytu. Tento program je nabízen celosvětově a je možné se do něj přihlásit po prvním roce v zaměstnání. Umožňuje tak zaměstnanců vyjet na dva týdny do jedné z poboček a pracovat tam. Jedná se o nejen kulturní výměnu, ale cílem je rovněž výměna pracovních zkušeností a odlišností v závislosti na dané kultuře. Zaměstnanec tak v rámci této služební cesty nejen cestuje a poznává odlišná prostředí agentury, ale přiveze do firmy nový pohled a mnohdy cenné zkušenosti a kontakty. Další výhodou mezinárodní společnosti je možnost přesunu své stávající práce v rámci jedné z poboček.

Interní komunikace

Veškeré klíčové organizační změny, nadcházející události a interní školení jsou komunikovány prostřednictvím hromadného emailu. Některé z agentur pak novinky, trendy a zajímavosti konkrétní agentury posílají na skupinu v podobě měsíčních newsletterů. HR oddělení rovněž spravuje vlastní newsletter na měsíční bázi, kde komunikuje, co proběhlo v minulém měsíci, co zaměstnanci v dalším měsíci čeká a představuje nově příchozí zaměstnanci v podobě krátkých medailonků.

Zvýšená pozornost je věnována také nově příchozím zaměstnancům a jejich rychlé adaptaci ve firmě. V den nástupu každému novému zaměstnanci přijde uvítací email, jehož součástí je prezentace, která seznamuje se základním chodem organizace. Na koho se obrátit, jak funguje recepce, kde najde kancelářské potřeby, u koho obdrží stravenky apod. Tato uvítací prezentace je stále aktualizována v závislosti na zjištěných nedostatcích a dotazů, které HR oddělení dostává. Zaměstnanci v den nástupu také dostávají uvítací balíček s reklamními předměty agentury a pověřeným kolegou z týmu, do kterého nastoupili, jsou provedeni a seznámeni s agenturou.

V návaznosti na nových nástupech probíhá jednou za dva měsíce tzv. *Onboarding Day*, který detailně seznamuje nové kolegy se skupinou a jejími jednotlivými agenturami. Prezentuje se historie společnosti, se zaměstnanci se seznamuje CEO společnosti a jednotlivé agentury mají prezentaci, co agentura dělá, na čem pracuje a kdo je součástí jejich týmu.

V rámci interní komunikace funguje i interní program doporučení, kdy zaměstnanci mají možnost doporučit na volnou pozici někoho ze svých známých a přátel. Tento doporučující

program buduje nejen přátelskou firemní kulturu, ale také snižuje náklady na nábor a fluktuaci. Zaměstnanec po skončení zkušební doby svého kolegy, kterého doporučil, dostává odměnu v podobě bodů do кафетерии.

4.2.2 Externí analýza budování značky zaměstnavatele

Vnější budování značky zaměstnavatele je odrazem jejího interního budování, kdy společnost prezentuje její hodnoty zaměstnání, které jako zaměstnavatel vytváří a nabízí potenciálním zaměstnancům. Cílem je zaujmout a přitáhnout do firmy správné uchazeče, což se snaží firma dosáhnout pomocí vybraných nástrojů a interních programů.

Recruitment

Společnost komunikuje se svými potenciálními zaměstnanci na trhu práce zejména prostřednictvím sítě LinkedIn. Stránky společnosti na této platformě jsou pouze globálního charakteru, nicméně pod společností je možné vypisovat hledané pozice. Na LinkedInu dochází rovněž k přímému oslovování s nabídkou konkrétní pozice, a to zejména na pozicích, na které jsou potřebné prokazatelné zkušenosti a jedná se tak o vyšší pozice. Způsob komunikace je zde tak formálnější opět v závislosti na dané pozici.

Vzhledem k době internetu a skutečnosti, že společnost je marketingově zaměřená, rovněž pro hledání nových talentů využívá sociální síť Facebook. Na základě cílové skupiny hledané pozice, hledá potenciální uchazeče v oborově zaměřených skupinách. Na Facebooku jsou tak inzeráty vytvářeny neformálním způsobem s cílem vystižení firemní kultury konkrétní agentury a s cílem vyzdvihnutí pracovní příležitosti práce v globální skupině, která nabízí široký pohled do marketingového prostředí a možnosti vzdělávání a kariérního růstu napříč skupinou.

Společnost také příležitostně využívá pracovní portál *jobs.cz*, kde vystavuje nabídky tradiční formou, nemá zde svůj vlastní profil a kariérní stránku jako některé z větších společností.

V oblasti náboru dobře funguje tzv. program doporučení, který byl již zmiňován v rámci interní komunikace. Tento nástroj snižuje náklady na nábor a fluktuaci, jelikož zaměstnanci do firmy doporučují lidi, kteří s větší pravděpodobností zapadnou do firemní kultury.

Kariérní stránky

Na webové stránky společnosti je napojena rovněž její kariérní stránka, nicméně z webových stránek nevede žádný přímý odkaz na stránky kariérní. Kariérní stránky jsou tak dohledatelné pouze prostřednictvím vyhledávače. Při vyhledání „kariéra Publicis One“ se jako první odkaz objeví kariérní stránky společnosti tedy www.publicisone.cz/kariera.

Webová kariérní stránka je čitelná, nicméně na první pohled velice tmavá a neposkytuje žádné informace o firmě. Odkazuje pouze na jednoduchý způsob zaslání životopisu s možností výběru, o jaký obor má uchazeč zájem. Není zde možnost komentáře nebo bližší specifikace, o jakou pozici by kandidát měl zájem. Kariérní stránky tak fungují pouze na způsob zaslání životopisu firmě, což není dostačující. Společnost na svých kariérních stránkách rovněž nevypisuje žádné volné pozice a příležitosti.

Na stránce je umístěno několik videí neformálního charakteru, kde se prezentuje vyšší a vrcholový management společnosti. Součástí je také video zaměstnanců, kteří v rychlém střihu vystihují, jak se do společnosti dostali, co je na práci baví a co jim přináší. Tato forma prezentace je v dnešní době klíčová, kdy trendem v oblasti Employer Brandingu jsou právě videa vystihující organizaci, lidi a pracovní prostředí.

Sociální sítě

Společnost má vlastní firemní profil na síti Facebook pod názvem *Publicis One Czech Republic*, který k listopadu 2018 sleduje necelých 200 lidí. Na zdi profilu jsou umístěna videa z kariérních stránek a odkazy na PR články. Nicméně obsah nebyl již půl roku spravován a poslední příspěvek je z května 2018.

Obrázek 7: Úvodní obrázek na profilu Facebook



Zdroj: Facebooková stránka *Publicis One Czech Republic* (2018)

Jak lze vidět na obrázku na předchozí straně, společnost na úvodní fotce odkazuje nejen na facebookové stránky, ale také na svůj instagramový účet.

Společnost spravuje instagramový profil s názvem *Humans of Publicis* (@humans_of_Publicis), který je postaven na konceptu: „Každý týden očima jednoho z nás“. Tento profil a koncept funguje již od listopadu 2017, kdy byl založen, a k listopadu 2018 byl sledován skoro 300 uživateli.

Obsah Instagramu je tak po dobu jednoho týdne vytvářen jedním ze zaměstnanců společnosti, který má profil daný týden na starost. Jedná se tak o autentický obsah a prezentaci společnosti a zejména jejich zaměstnanců. Zaměstnanci tak sdílí svůj život a práci v agentuře nejen mezi svými kolegy, ale zejména mimo společnost. Příspěvky tak díky vnějšimu dosahu mohou mít velmi pozitivní vliv na potenciální zaměstnance, kteří tímto způsobem mají možnost poznat skutečné prostředí a atmosféru firmy.

Pracovní veletrhy

Společnost využívá k budování své značky také prezentaci na vysokých školách. Dva roky se již pravidelně účastní Veletrhu Šance pořádaný Vysokou školou ekonomickou v Praze. Studenty a budoucí absolventy tak seznamuje nejen s komunikační skupinou Publicis One, ale rovněž s jejími jednotlivými agenturami. Veletrhu se účastní nejen pracovníci HR oddělení, ale také manažeři a zaměstnanci jednotlivých agentur, kteří návštěvníkům veletrhu představují jejich agenturu, ale zejména náplň jejich práce a pracovní zkušenosti z daného oboru a konkrétní pracovní pozice.

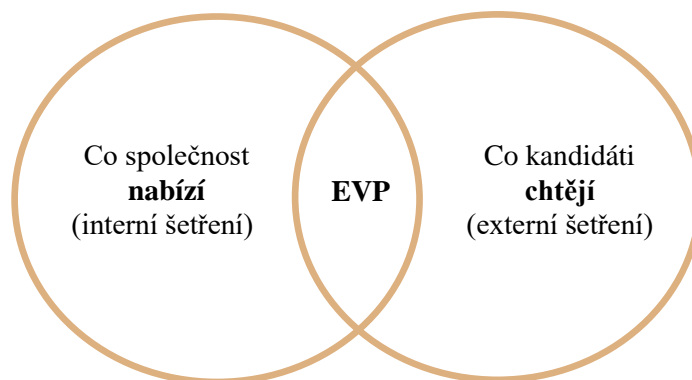
V rámci budování značky zaměstnavatele mezi studenty společnost také spolupracuje s poměrně nově založenou Vysokou školou kreativní komunikace. Ve spolupráci s ní nabízí studentům stáže v agentuře napříč jejími kreativními agenturami. Tato spolupráce vznikla na podzim roku 2018, kdy stáže v agentuře poběží začátkem roku 2019. Cílem je, aby studenti měli možnost pracovat na skutečných projektech, získali praxi a zkusili si tak získané teoretické znalosti a dovednosti v praxi. Hlavním cílem je pak pro společnost navázat kontakty a možné spolupráce se studenty, kteří by tak v budoucnu mohli do agentury nastoupit.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Pro doplnění kvalitativní analýzy nástrojů, kterými se Publicis One v rámci budování své značky věnuje, se praktická část práce zabývá také dotazníkovým šetřením, kterým pomáhá definovat její EVP a rovněž identifikovat možné nástroje ke zlepšení Employer Brandingu v dané společnosti.

Jednotlivá dotazníková šetření a jejich zaměření vychází z teoretické části práce, kdy je vhodné sledovat nejen zaměstnance, ale také uchazeče na trhu, podle čeho se při výběru zaměstnavatele rozhodují. Dotazníkové šetření je navíc rozšířeno o dotazník pro nově příchozí zaměstnance, pro výzkum jejich volby konkrétního zaměstnavatele a rovněž o dotazník odchozích zaměstnanců, což opět napomáhá definovat EVP a sledovat tak nedostatky a možné příležitosti ke zlepšení.

Obrázek 8: Definování EVP



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

4.3.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Interní dotazníkové šetření proběhlo mezi zaměstnanci vybrané společnosti a bylo zcela anonymní. Dotazník byl sestaven za pomoci online dotazníkového systému Survio a komunikován zaměstnancům prostřednictvím hromadného emailu jako „Dotazník spokojenosti“. Tento výzkum proběhl v červnu 2018.

Dotazník byl standardizovaný, měl pevně danou strukturu patnácti otázek s pevně stanovenými možnostmi odpovědi pro jeho snadné porovnání a analýzu. Při analýze jsou jednotlivé otázky zpárovány tak, aby proběhla komparace jednotlivých výsledků, kdy při sestavování dotazníku byly otázky rozmístěny jako kontrolní.

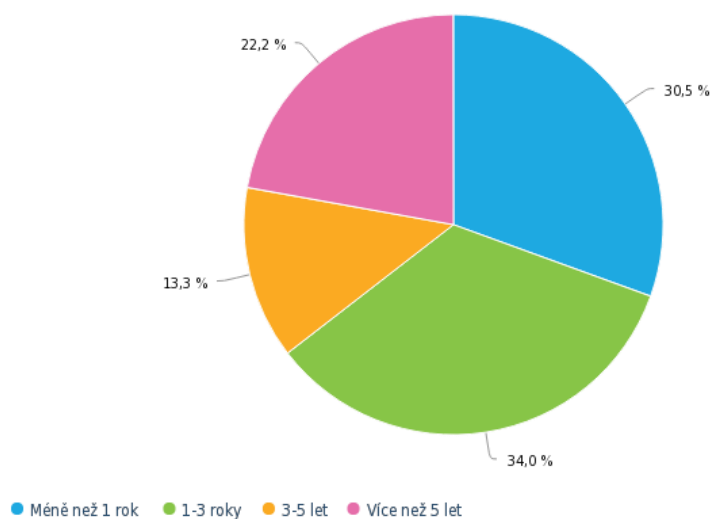
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem **203 zaměstnanců**, tedy přibližně 81 % zaměstnanců dané společnosti.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit, proč zaměstnanci pracují v Publicis One, jaké je její firemní prostředí a co je pro zaměstnance důležité. Na základě prostudovaných průzkumů a vzhledem k aktuální situaci na pracovním trhu byl stanoven předpoklad:

- Vysoká důležitost finančního ohodnocení a nabídky benefitů pro zaměstnance.

První otázka dotazníku se zaměřila na stabilitu zaměstnanců v dané společnosti. Kdy více jak polovina zaměstnanců (64,5 % respondentů) je ve společnosti zaměstnána maximálně 3 roky. Významnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni již déle jak 5 let. Tuto skutečnost uvedlo 22,2 % respondentů, tedy 45 zaměstnanců. Skoro pětina dotazovaných tak ve společnosti pracuje déle jak 5 let, což dokazuje stabilitu zaměstnání a loajalitu k zaměstnavateli.

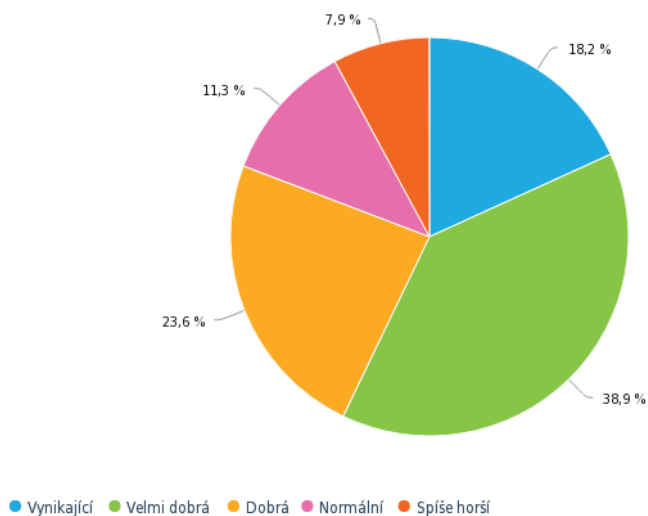
Obrázek 9: Struktura zaměstnanců



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Jak lze vidět na grafu na další straně, více jak polovina dotazovaných je s atmosférou na pracovišti spokojena. Z toho 18,2 % (37 zaměstnanců) pak atmosféru na pracovišti označilo za vynikající. Pouze 16 respondentů uvedlo, že atmosféra je spíše horší. Atmosféra a firemní kultura společnosti je významným hlediskem spokojenosti zaměstnanců a při výběru zaměstnance hraje klíčovou roli.

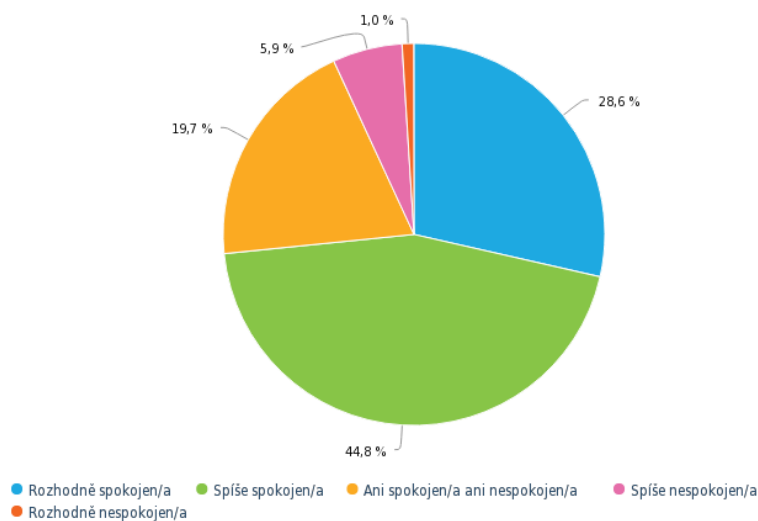
Obrázek 10: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Více jak polovina zaměstnanců (73,4 %) je spokojena se svým pracovním týmem, což koresponduje s výsledky spokojenosti s atmosférou na pracovišti.

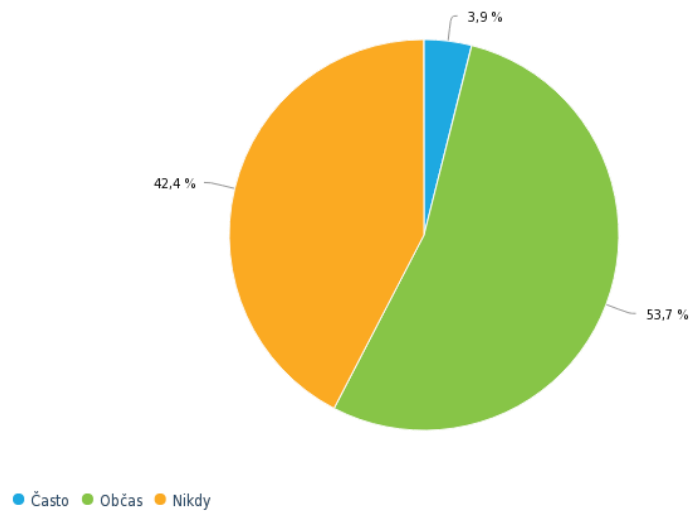
Obrázek 11: Spokojenost s týmem



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Následující otázka a graf reflektuje atmosféru ve společnosti a byla spolu s dalšími položena jako kontrolní. I přesto, že atmosféra na pracovišti je velmi dobrá, dochází občas na pracovišti ke konfliktům, což uvedlo 53,7 % dotazovaných (109 zaměstnanců).

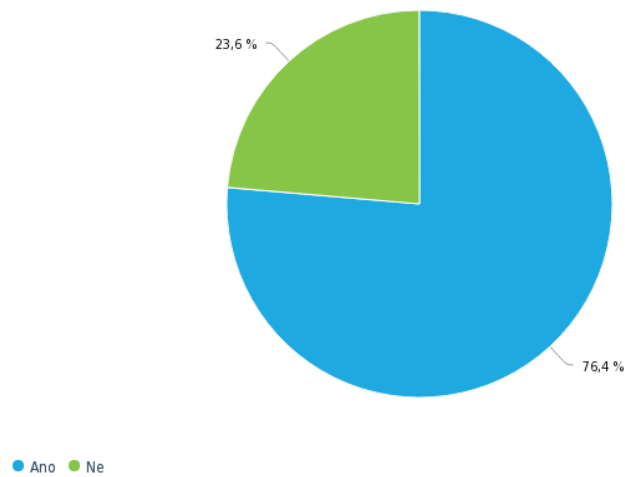
Obrázek 12: Konflikty na pracovišti



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Zpětná vazba a motivace zaměstnance je z pohledu spokojenosti velmi silným faktorem. Za poslední měsíc bylo pochváleno 155 z dotazovaných zaměstnanců. Pouze 23,6 % dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu nedostali.

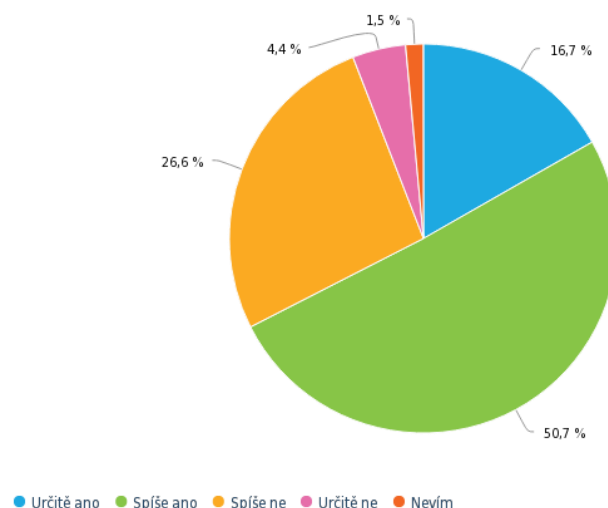
Obrázek 13: Zpětná vazba za dobře odvedenou práci



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Zpětná vazba je silným motivačním faktorem pro zaměstnance. Motivuje jednak k vyššímu výkonu, ale rovněž buduje vztahy mezi nadřízeným a podřízeným. Z dalších výsledků lze vidět, že 67,4 % (137 zaměstnanců) zpětnou vazbu získává, 26,6 % pak nepovažuje za pravdu, že by zpětnou vazbu získávali pravidelně. Zbylých 5,9 % pak zpětnou vazbu nezískává.

Obrázek 14: Pravidelná zpětná vazba zaměstnancům



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Další z otázek zkoumala, nakolik jsou pro zaměstnance důležité jednotlivé definované motivy:

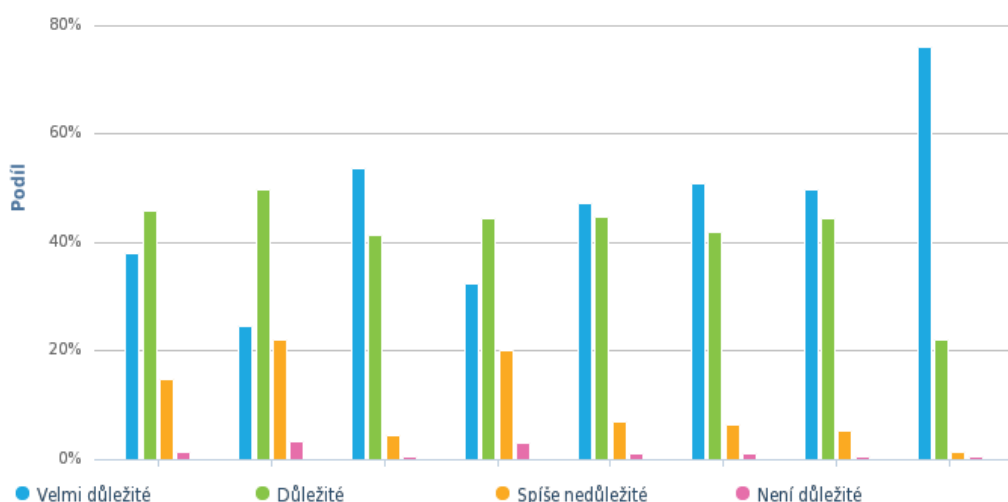
- Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce (perspektivní zaměstnavatel, obor)
- Nabízené benefity nad rámec mzdy
- Pracovní podmínky (pracovní prostředí, vybavení pracoviště, režim práce)
- Možnosti postupu
- Možnosti dalšího odborného vzdělávání
- Informace (přístup k nim a jejich poskytování)
- Možnost spolurozhodování a dohody s nadřízeným
- Atmosféra při vedení lidí (způsob jednání nadřízených)

Jedním z motivů byly nabízené benefity. Narozdíl od ostatních motivů a jejich důležitosti pro zaměstnance, 22,2 % zaměstnanců uvedlo, že nabízené benefity nad rámec mzdy

považují za „spíše nedůležité“. Tento výsledek tak zcela nepotvrdil předpoklad silně důležité potřeby nabídky benefitů nad rámec mzdy pro zaměstnance. Překvapivým výsledkem pak nebyla silná potřeba kariérního postupu, kdy 20,2 % zaměstnanců uvedlo, že motiv jako možnost postupu je pro ně „spíše nedůležitý“.

Výsledky však potvrdily, že pracovní podmínky a její prostředí je pro zaměstnance velmi důležité, a to i atmosféra spojená s jejich vedením.

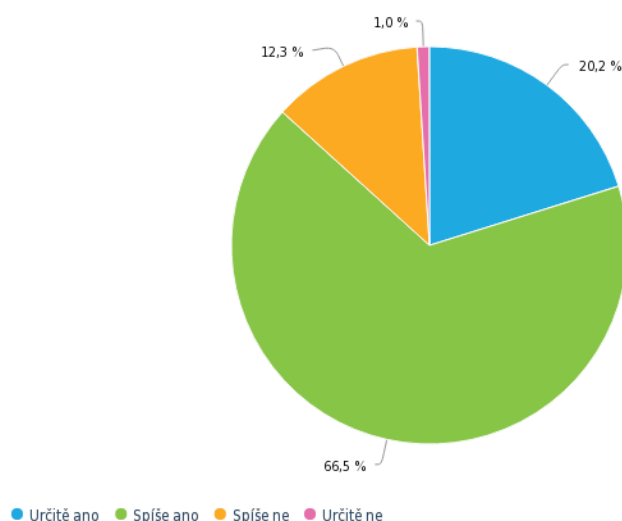
Obrázek 15: Důležitost motivů k práci



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Informovanost je pro zaměstnance velmi důležitá, kdy 86,7 % zaměstnanců má dostatek informací potřebných pro jejich kvalitní výkon. Viz graf na další straně.

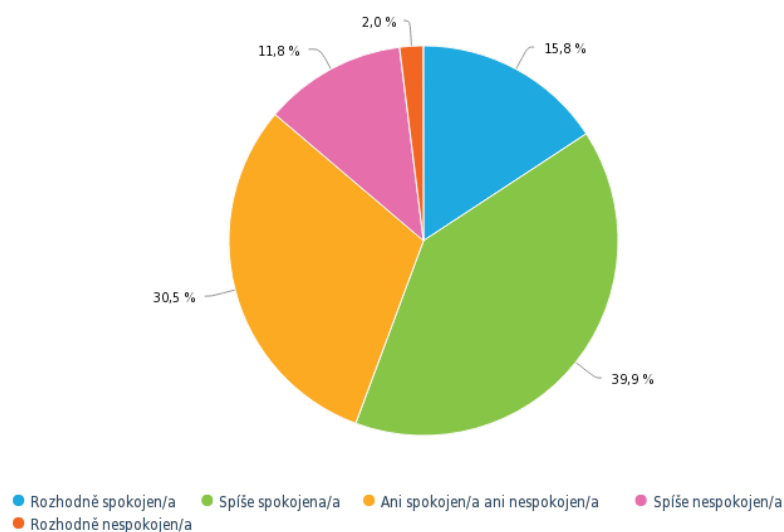
Obrázek 16: Dostatek informací pro práci



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

S nabídkou benefitů, které zaměstnavatel nabízí, je 55,7 % zaměstnanců spokojeno. Pouze pro 13,8 % zaměstnanců je nabídka nedostačující. Tato otázka korespondovala jako kontrolní otázka na význam benefitů jako motivátoru. Kdy nabídka benefitů nad rámec mzdy je důležitým motivem k práci.

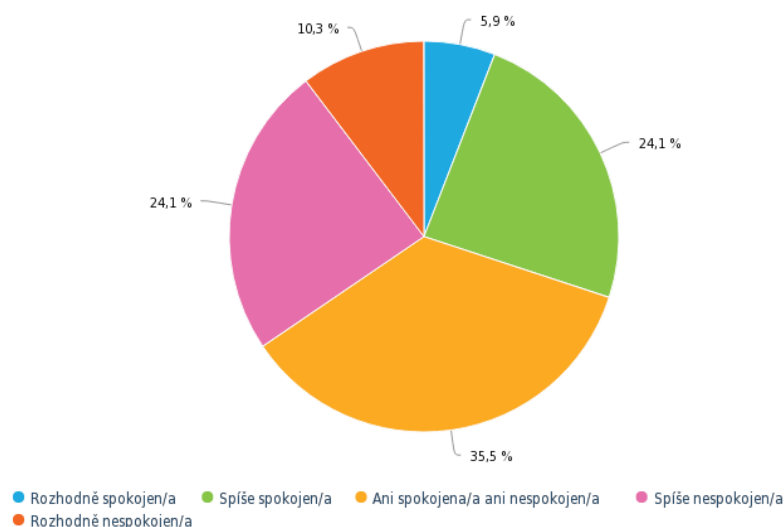
Obrázek 17: Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Domněnka důležitosti pracovního ohodnocení se potvrdila. Pouze 30 % respondentů (61 zaměstnanců) je s těmito principy spokojeno. Nejvyšší zastoupení má pak 72 zaměstnanců, kteří nejsou s principy ani spokojeni a ani nespokojeni. Nespokojenost zaměstnanců dosahuje 34,4 %, což sčítá na 70 zaměstnanců. To může zapříčinit možný odchod zaměstnanců za platově lepší nabídkou, vzhledem ke skutečnosti, že dlouhodobě nízká nezaměstnanost má vliv na růst mezd na trhu práce.

Obrázek 18: Spokojenost s principy a pravidly odměňování



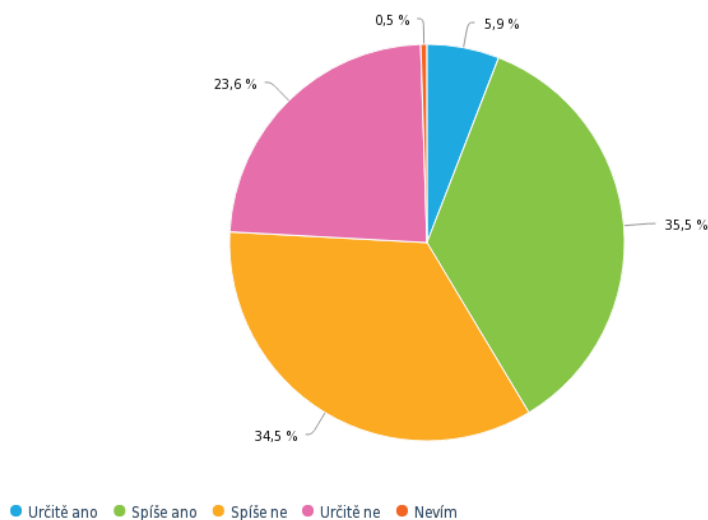
Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Kontrolní otázka na důležitost výše finančního ohodnocení přinesla obdobné výsledky, jako tomu bylo u spokojenosti s principy odměňování (viz předchozí otázka).

Plat považuje za důležitý 41,4 % dotazovaných, kdy nespokojených s principy a pravidly u otázky výše bylo 34,4 % zaměstnanců.

Opět se potvrzuje předpoklad důležitosti pracovního ohodnocení. Výsledky lze vidět na grafu na další straně.

Obrázek 19: Plat jako důležité hledisko



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

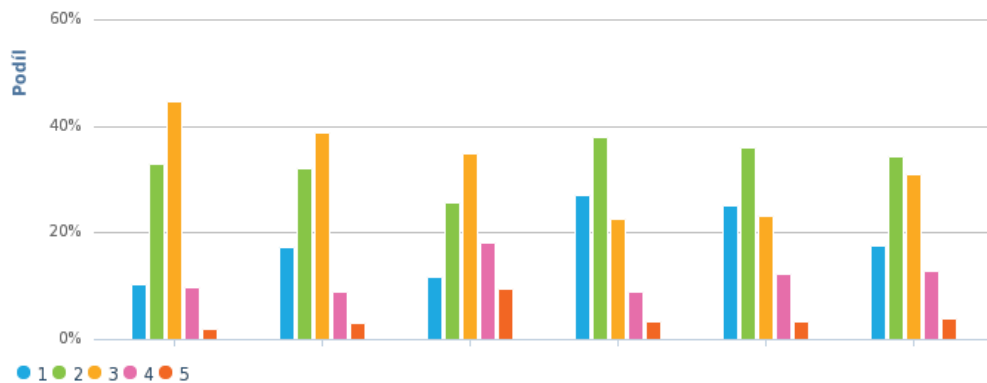
V další otázce zaměstnanci hodnotili v závislosti na jejich souhlasu níže definované aspekty (1 – určitě souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – ani souhlasím ani nesouhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – určitě nesouhlasím):

- Vedení firmy provádí změny, které jsou dobré i pro mě.
- Jsem pozitivně naladěn k proběhlým změnám ve firmě.
- Jsem zapojen do rozhodování, které ovlivňuje mou práci.
- Mám možnost se dále rozvíjet.
- Rozsah mých povinností odpovídá mým skutečným úkolům ve firmě.
- Jsem spravedlivě odměněn za svou práci.

Ze získaných výsledků (viz graf na další straně) je patrné, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se změnami, které probíhají ze strany vedení, a které tak nejsou schopni ovlivnit. Konkrétním problémem může být nespokojenost s reorganizací společnosti, kdy se jednotlivé samostatně vystupující agentury spojily pod jedno vedení skupiny Publicis One. Třetina dotazovaných zaměstnanců (35,5 %) pracuje ve společnosti více jak 3 roky, což znamená, že třetina z nich touto reorganizační změnou prošla.

Překvapivým výsledkem je pak aspekt spravedlivého odměňování za práci, který zcela nekoresponduje s otázkou týkající se spokojenosti s principy a pravidly odměňování. Pouze 16,7 % s aspektem nesouhlasí, kdy nespokojenost s principy odměňování dosahovala téměř dvakrát větší hodnoty.

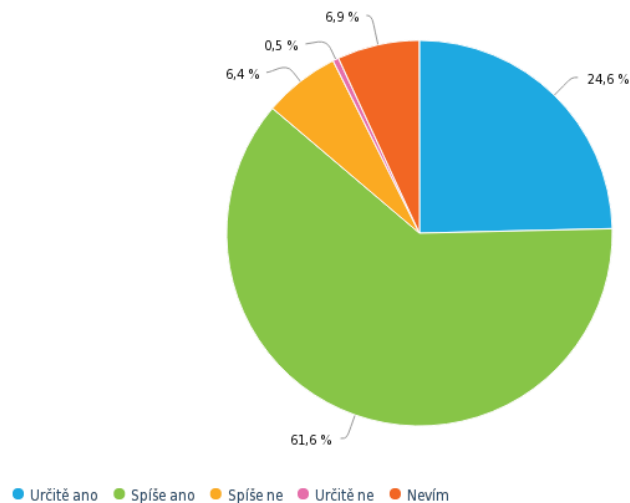
Obrázek 20: Hodnocení aspektů



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Většina respondentů (175 zaměstnanců) na další otázku s tvrzením, zda společnost odvádí jako celek dobrou práci, souhlasila. Pokud společnost odvádí dobrou práci, odvádí dobrou práci její zaměstnanci. Zaměstnanci tak vidí smysl a výsledky své práce a společnosti, pro kterou pracují.

Obrázek 21: Společnost odvádí jako celek dobrou práci



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Součástí dotazníku byla otázka na ochotu doporučení společnosti, neboli ukazatel eNPS reflektující míru ochoty zaměstnance doporučení společnosti svému známému. Zaměstnanci tuto ochotu doporučení zachytili na definované škále od 1 (nejméně) do 10 (nejvíce).

Hodnota ochoty doporučení se tak vypočítala jako % rozdíl propagátorů a kritiků. Poměrně velkou hodnotu dosahovali tzv. pasivní, kdy se jedná o zaměstnance, kteří firmu spíše nedoporučují, nicméně tuto skutečnost nešíří a do hodnoty ukazatele se tak nezapočítávají.

Výsledné hodnoty ochoty doporučení:

- Propagátoři (pozitivní, škála 9-10): 24,2 %
- Pasivní (neutrální, škála 7-8): 48,35 %
- Kritici (negativní, škála 0-6): 27,45 %

Výpočet hodnoty eNPS:

eNPS = 24,2 % - 27,45 %

eNPS = -3,25 %

Hodnota ochoty doporučení tak vyšla v záporném čísle, což je v rozporu s aktivním využíváním programu doporučení ve společnosti, které v agentuře funguje. Hlavním důvodem tohoto výsledku je silné zastoupení pasivních zaměstnanců, kteří společnost nehaní ani nedoporučují. Zde lze vidět **příležitost pro zlepšení vztahu mezi firmou a zaměstnanci**, kdy je vhodné toto měření opět provést po zavedení změn a sledovat tak efektivitu provedených změn.

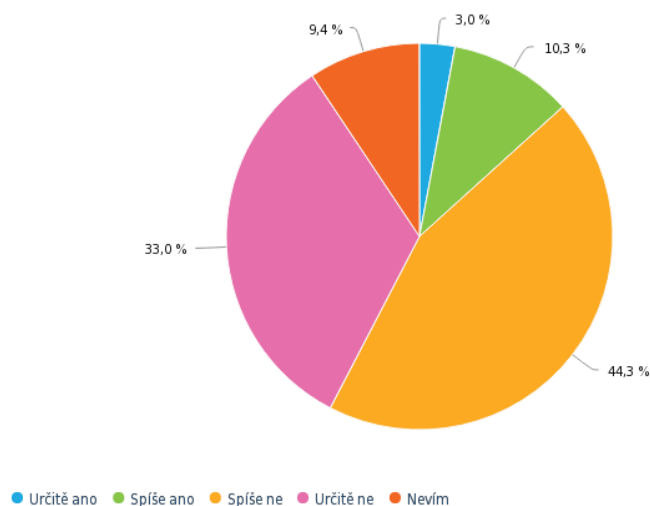
Poslední a klíčovou otázkou byla otázka, zda zaměstnanci uvažují o odchodu z firmy. Tuto skutečnost zvažuje 27 dotazovaných zaměstnanců, přičemž dalších 19 uvedlo, že neví. **Celkem se tak může jednat o 46 zaměstnanců (22,7 %), kteří mohou z firmy v nejbližší době odejít.**

Tento výsledek tak koresponduje s hodnotou tzv. pasivních zaměstnanců, která byla naměřena u hodnoty eNPS.

Vzhledem k nízké nezaměstnanosti a boji o pracovní sílu, která má vliv na zvyšování mezd, tak v rámci České republiky roste i míra fluktuace zaměstnanců. Nemotivovaní zaměstnanci tak odchází za vyšší nabídkou ke konkurenci. Je tak potřeba zaměstnance

dostatečně motivovat a být jako zaměstnavatel schopný si je udržet. V zapojení a udržení zaměstnanců hraje klíčovou roli dobrý leadership.

Obrázek 22: Uvažování o odchodu z firmy



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

4.3.2 Dotazníkové šetření u nově příchozích a odchozích zaměstnanců

Pro definování příležitostí pro zlepšení stávajícího budování značky zaměstnavatele a pro sestavení pilířů EVP je vhodné sledovat nejen nově příchozí, ale také odchozí zaměstnance, jak uvádí Johnson (2014). Je potřeba sledovat nejen proč u nás zaměstnanci pracují, proč se rozhodli u nás pracovat, ale rovněž se ptát odchozích zaměstnanců: *Proč od nás odcházíte?*

Dotazníkové šetření u nově příchozích a odchozích zaměstnanců probíhalo od června 2018 do října 2018 prostřednictvím online dotazníku. Pro lepší zkoumatelnost a získání podrobnějších dat byly jednotlivé dotazníky sestaveny jako polostrukturované. Na pevně stanovené otázky byly definované odpovědi, kdy některá z odpovědí byla formou otevřené odpovědi. U dotazníku odchozích zaměstnanců byla navíc stanovena samostatná otevřená otázka (pro respondenty nepovinná), pro získání bližší a konkrétní zpětné vazby.

Nově příchozích, kteří se šetření zúčastnili, bylo celkem **28 respondentů**. Dotazníku pro odchozí zaměstnance se zúčastnilo **11 respondentů**, přičemž odchozích zaměstnanců v tomto období bylo 24.

Míra fluktuace zaměstnanců za toto období tak činí přibližně 9,6 % (byla vypočítána jako podíl odchozích a celkového počtu zaměstnanců společnosti tj. $24/250=0,096$), kdy se jedná o poměrně přirozenou míru.

První otázka dotazníkového šetření u odchozích zaměstnanců se zaměřila hned na klíčové důvody, proč zaměstnanci od zaměstnavatele odcházejí. Z grafu je patrné, že hlavními důvody jejich odchodu je lepší kariérní příležitost v jiné společnosti (uvedlo 72,7 % respondentů) a rovněž nabídka vyššího platového ohodnocení (63,6 %).

27,3 % respondentů poté jako důvod uvedlo vyváženější work-life balance v jiné společnosti, kdy tato skutečnost se váže na průzkumy, kdy mladí lidé považují při výběru zaměstnavatele za klíčové rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, což tedy firma jako marketingová agentura není příliš schopna uchazečům nabídnout.

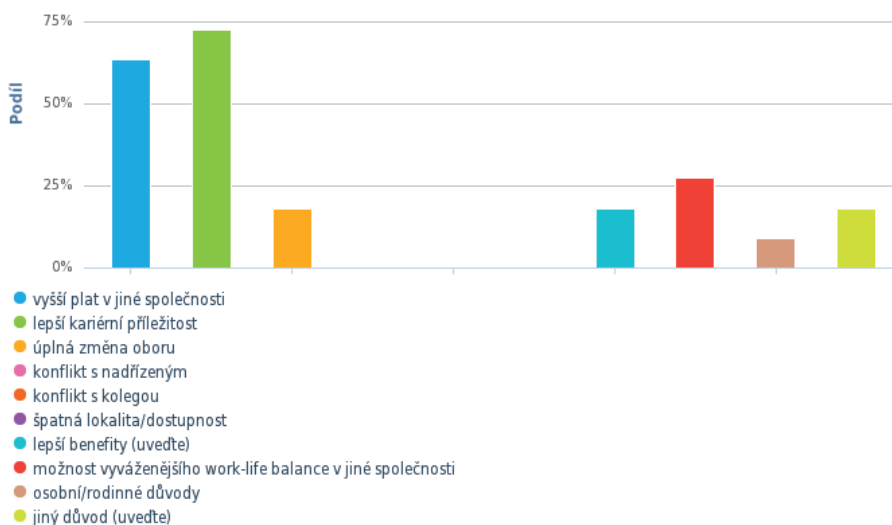
Pro 18,2 % respondentů je důvodem lepší nabídka benefitů a konkrétně uvedli:

- Elektronické stravenky
- Příspěvek na dopravu
- Vyšší kafeterie, která je vyplácena měsíčně
- Vyšší příspěvek na Multisport kartu
- Možnost snídání na pracovišti
- Možnost home-office (některé z pozic v závislosti na týmu a manažerovi metodiku home-office neschvalují)

Mezi jinými důvody odchodu se objevila nespokojenost s interní komunikací v rámci skupiny, neexistence motivace zaměstnanců a monotónnost práce.

Výsledky důvodu odchodu jsou zachyceny na sloupcovém grafu na další straně.

Obrázek 23: Důvody k odchodu



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Pro komparaci zde lze uvést otázku pro nově příchozí a jejich důvody, proč se rozhodli pro práci v Publicis One, což zachycuje graf na další straně.

Klíčovým důvodem se tu opět objevuje kariérní příležitost, což uvedlo 60,7 % dotazujících (17 nově příchozích). I přesto, že zaměstnanci odchází za lepší příležitostí (uvedlo 8 z nich), významně vyšší počet do společnosti naopak přichází.

Dalším významným rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí je doporučení od známého. **28,6 % příchozích se rozhodlo pro práci na základě toho, že ve společnosti pracuje jejich známý nebo kamarád.** Program doporučení zde funguje, což potvrzuje velmi dobrou až vynikající atmosféru na pracovišti a její firemní kulturu. Hlavní výhodou pro zaměstnavatele je zde pak levnější a rychlejší proces nábory zaměstnance. Pokud nově příchozí zaměstnanec přichází na doporučení, je pravděpodobné, že je z pohledu firemní kultury vhodný, do týmu zapadne a sníží fluktuaci.

17,9 % z nově příchozích uvedlo lepší nabídku benefitů jako:

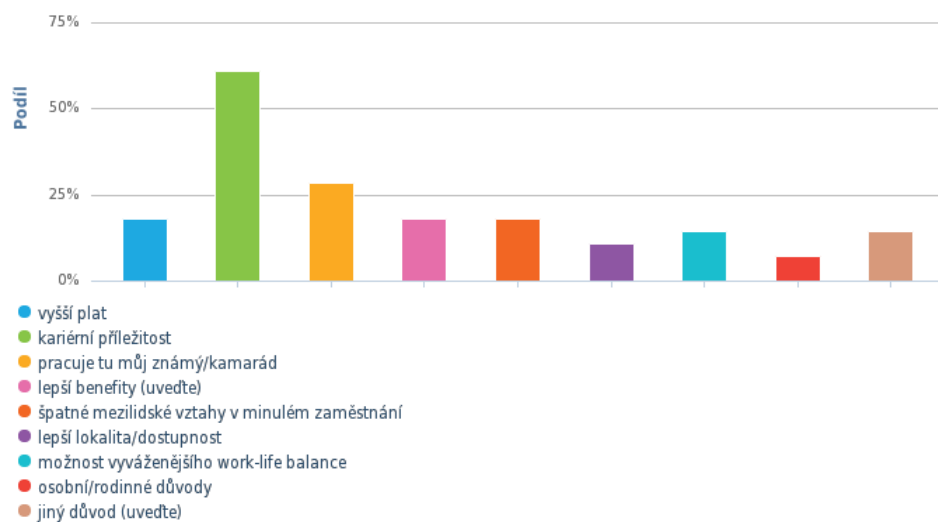
- 5 týdnů dovolené
- Sick days
- Stravenky
- Možnost vzdělávání
- Výuka angličtiny

- Multisport karta
- Prostředí agentury
- Možnost home-office

Mezi jinými důvody, které vedly k rozhodnutí, a které nebyly v nabídce odpovědí definovány, se objevila:

- Potřeba změny prostředí
- Potřeba nových příležitostí
- Odbornější kolektiv
- Zajímavá práce

Obrázek 24: Důvody výběru zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Další otázka pro odchozí zaměstnance se zaměřila na bodové hodnocení jednotlivých tvrzení podle úrovně souhlasu (1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – ani nesouhlasím, ani souhlasím, 4 – spíše souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím):

- Když jsem nastoupil/a, *Onboarding Day* mi pomohl se zorientovat a byl dostačující.
- Publicis One nabízí příjemné pracovní prostředí.
- Společnost byla ve svém jednání konzistentní.
- Interní komunikace dobře fungovala.
- Interní HR oddělení dobře fungovalo.

- Společnost nediskriminovala žádného zaměstnance.

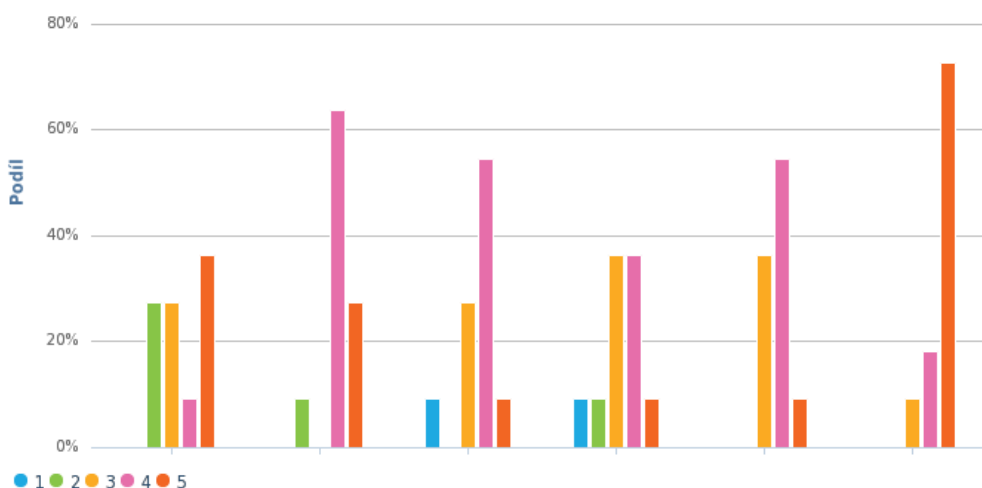
Tato otázka byla sestavena jako zpětná vazba na konkrétní nástroje společnosti, jak fungují a jak je zaměstnanci vnímají v souvislosti se svým odchodem.

Onboarding Day ohodnotilo plným počtem bodů 36,4 % respondentů, nicméně 27,3 % dotázaných uvedlo, že s tvrzením spíše nesouhlasí. Uvítací den, který seznamuje zaměstnance s novým prostředím agentury, tak pro většinu odchozích zřejmě nebyl dostačující. Tyto odpovědi jsou nicméně zavádějící vzhledem ke skutečnosti, že samotný proces jednotného onboardingu začal probíhat od června roku 2017. Většina odchozích zaměstnanců tak nemusela novodobým onboarding procesem projít.

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci neodcházejí kvůli špatnému prostředí firmy, 63,6 % dotazovaných s příjemným pracovním prostředím firmy spíše souhlasí.

Důležitým tvrzením je hodnocení interní komunikace a její funkčnosti. 36,4 % respondentů s tvrzením nemohou ani souhlasit ani nesouhlasit a stejné procento respondentů spíše souhlasí. **Nespokojenost s interní komunikací se objevila ve výsledcích dotazníku spokojenosti a byla rovněž zmíněna v komentáři u odchozích zaměstnanců.** Jedná se tak o oblast, o kterou by se firma měla více zajímat k udržení svých zaměstnanců.

Obrázek 25: Úroveň souhlasu s tvrzeními



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

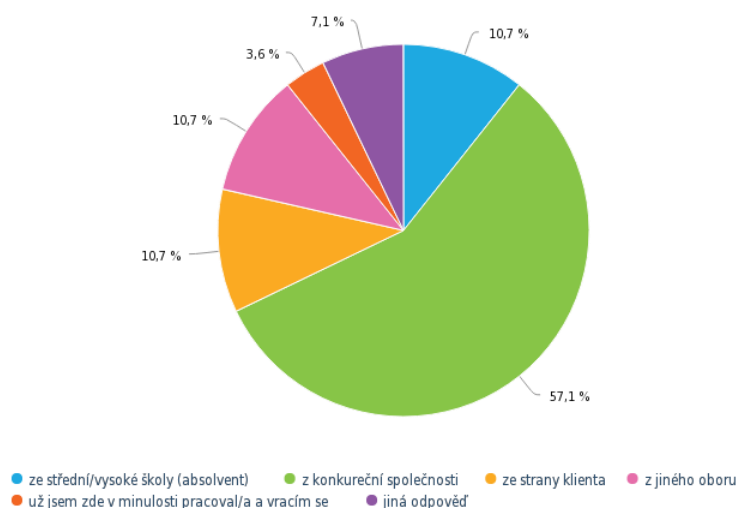
Třetí a poslední otázka měla otevřený typ odpovědi a jednalo se o dobrovolný komentář k odchodu z firmy. Celkem na tuto otevřenou otázku odpověděli 3 lidé z 11 dotazovaných. Jednou z odpovědí byla změna oboru, kdy dotyčný neodchází kvůli společnosti, ale kvůli

pracovní náplni a oborové změně zaměstnání. Tento zaměstnanec rovněž uvedl, že Onboarding Day při jeho nástupu ještě nebyl zaveden, nicméně od kolegů má kladné ohlasy, kteří s tvrzením spíše souhlasí. Další dva lidé uvedli stejný důvod, a to nepohyblivost zaměstnání a nedostatek flexibility v pracovní době. **Společnost tak neposkytuje dostatečně flexibilní pracovní dobu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.**

Dotazník pro nově příchozí se zaměřil nejen na hlavní důvody, proč se rozhodli právě pro společnost Publicis One, jak bylo již výše analyzováno, ale rovněž odkud zaměstnanci přichází a jak se o společnosti dozvěděli.

Z výsledků tak více jak polovina příchozích zaměstnanců přichází z konkurečních společností, kdy na základě uvedených důvodů bude tato skutečnost spjata s lepší kariérní příležitostí, kterou uvedlo 60,7 %. Na druhém místě s 10,7 % se umístily příchody: absolventů, ze strany klienta a z jiných oborů. Zajímavou skutečností je návrat jednoho ze zaměstnanců, který již ve společnosti v minulosti pracoval a opět se vrátil. Jako jinou odpověď uvedli dva zaměstnanci: příchod z dodavatelské strany a příchod do zaměstnání z vlastního podnikání.

Obrázek 26: Odkud nově příchozí zaměstnanci přichází



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

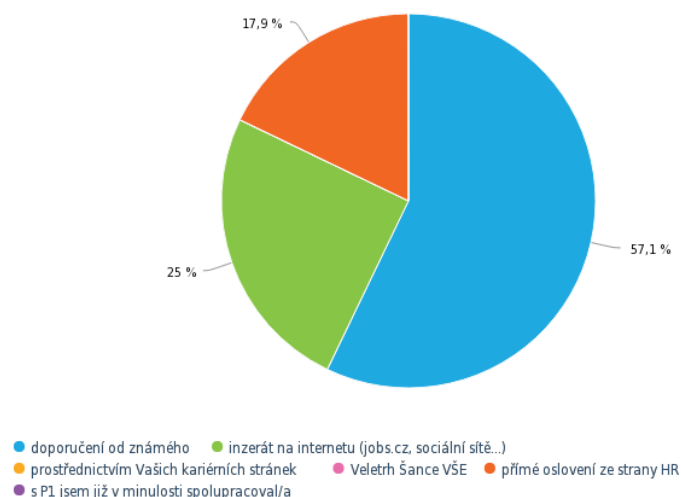
Další klíčovou otázkou bylo, jak se o společnosti dozvěděli – tato otázka tak cíleně směřuje k nástrojům v rámci Employer Brandingu.

Nejvíce zaměstnanců přišlo na doporučení od známého tedy 57,1 % (18 příchozích), což koresponduje s důvodem výběru zaměstnavatele, kdy u 28,6 % (8 příchozích) ve společnosti již pracuje jejich známý/kamarád.

Čtvrtina respondentů uvedla, že se o zaměstnavateli a pracovní pozici dozvěděli prostřednictvím inzerátu na internetu, kdy společnost využívá zejména sociální síť Facebook a příležitostně inzertní pracovní portál *jobs.cz*.

Zbýlých 17,9 % odpovědělo, že byli přímo osloveni HR oddělením. Vzhledem k aktuální situaci na trhu, nedostatku lidí s odbornými znalostmi, dochází velmi často k hledání lidí napřímo.

Obrázek 27: Jak se noví zaměstnanci o společnosti dozvěděli



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

4.3.3 Dotazníkové šetření mezi potencionálními zaměstnanci

Dotazníkové šetření zaměřené na potencionální zaměstnance bylo cílené na studenty a absolventy vysokých škol. Dotazník probíhal od 18. října do 28. října 2018 a byl zprostředkován pomocí dotazníkového systému Survio.

Výzkum proběhl mezi studenty Vysoké školy ekonomické, a to konkrétně při příležitosti Veletrhu Šance, který škola pořádá, a kterého se společnost každoročně účastní. Dotazník byl rovněž distribuován prostřednictvím sociální sítě Facebook, kde byl umístěn

ve skupinách studentů Vysoké školy ekonomické a České zemědělské univerzity. Šetření se zúčastnilo celkem **79 respondentů**.

Studenti a absolventi byli zvoleni cílovou skupinou pro tento dotazník z důvodu nízké nezaměstnanosti a nedostatku potřebné pracovní síly. Společnost má tak příležitost zaujmout mladé lidi a vybrané talenty si ve svých agenturách „vychovat“, což firmu stojí nejen čas, ale také peníze, proto je nezbytné přilákat ty správné lidi a ty si jako firma udržet.

Cílem bylo zjistit, jak je pro studenty a absolventy vysokých škol důležitá značka zaměstnavatele, kde hledají informace o potencionálních zaměstnavatelích a co je pro ně při výběru nejdůležitější a rozhodující.

Součástí výzkumu byla také zakomponována otázka na povědomí o společnosti Publicis One a jejích agenturách, kdy bylo cílem zjistit, zda respondenti společnost znají, či znají pouze jednotlivé agentury, které si tak se společností nespojují.

Na základě studia a analýzy sekundárních průzkumů, byly rovněž definovány dva předpoklady:

- Pro mladé lidi hraje významnou roli rovnováha mezi jejich osobním a pracovním životem.
- V oblasti hledání informací o zaměstnavateli roste u mladých lidí význam sociálních sítí.

První otázky dotazníkového šetření byly identifikační. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 79 respondentů, z toho 73,4 % byli studenti a zbylých 26,6 % absolventi vysokých škol. Z dotazovaných 77,2 % uvedlo, že již někde pracuje a 22,8 % zaměstnání nemá.

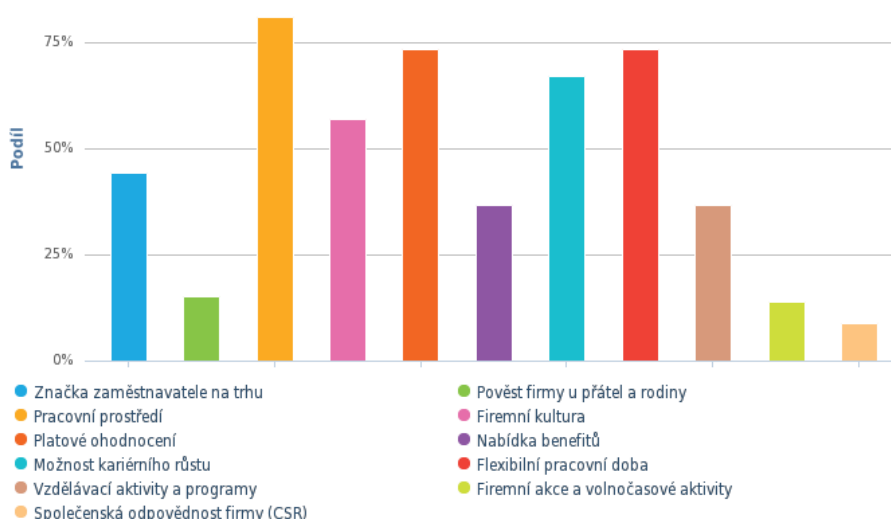
Pro studenty a absolventy vysokých škol je při výběru zaměstnavatele zejména důležité:

- Pracovní prostředí (uvedlo 81 %)
- Platové ohodnocení (73,4 %)
- Flexibilní pracovní doba (73,4 %)
- Možnost kariérního růstu (67,1 %)
- Firemní kultura (57 %)
- Značka zaměstnavatele (44,3 %)

Na prvních pozicích se opět objevilo pracovní prostředí (atmosféra na pracovišti) a význam pracovního ohodnocení. Na třetí místě důležitosti při výběru zaměstnavatele se umístila flexibilita pracovní doby. S touto flexibilitou tak souvisí tzv. work-life balance neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem. **Potvrdil se tak předpoklad, že pro mladé lidi je význam flexibilní pracovní doby velmi významný. Upřednostňují ji tak i před kariéřním růstem a firemní kulturou.**

Naopak za nedůležité respondenti považují pověst firmy u přátel a rodiny, pouze 15,2 % tuto skutečnost považuje za důležitou. I přesto, že na základě šetření lidé přichází do zaměstnání na základě kladného doporučení, mladí lidé nepovažují pověst firmy za důležitou a vyšší důležitost tak přiřkládají jejímu prostředí, nabídce platu a flexibilitě.

Obrázek 28: Co je pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele

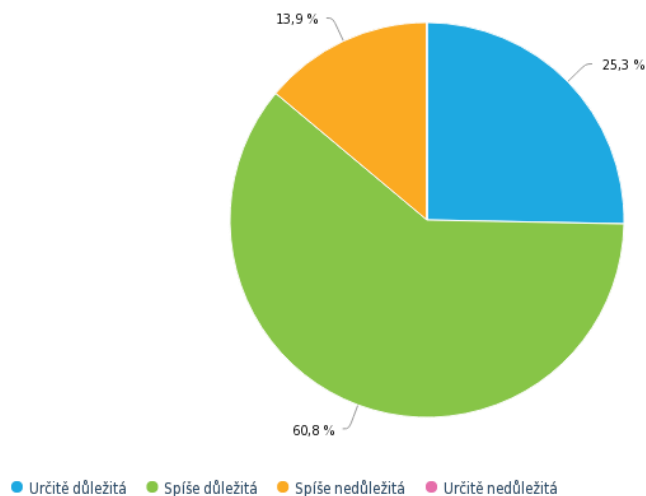


Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Hned za firemní kulturou se umístila důležitost značky zaměstnavatele, která je při výběru zaměstnavatele důležitá pro 44,3 % dotazovaných (35 respondentů).

V návaznosti na to lze na grafu na další straně vidět, že 86,1 % dotazujících považuje důležitost značky za důležitou. Pouze 13,9 % uvedlo, že značka zaměstnavatele pro ně spíše není důležitá a nedůležitá není pro nikoho z dotázaných.

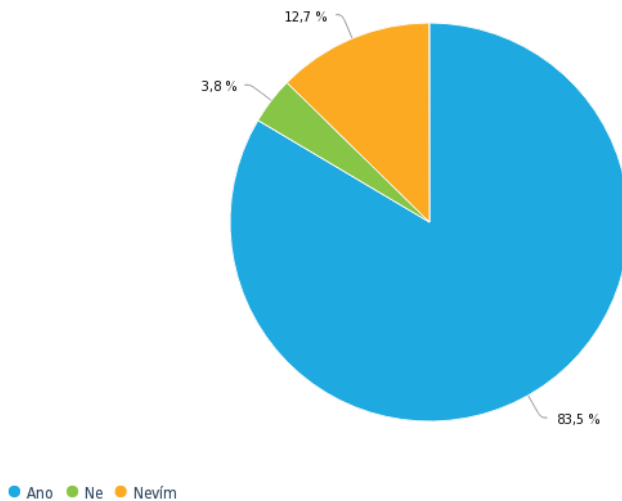
Obrázek 29: Důležitost značky zaměstnavatele



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

V šetření byl definován pojem Employer Branding s otázkou, zda respondenti tuto aktivitu považují za důležitou. Pouze 3 respondenti tuto aktivitu za důležitou nepovažují.

Obrázek 30: Důležitost aktivity Employer Branding u firem



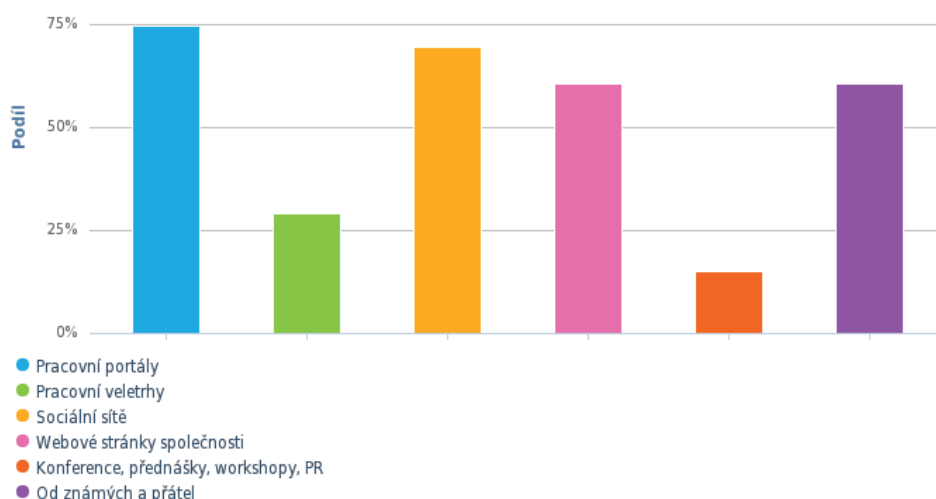
Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Další otázka se zaměřila na klíčové téma, kde studenti a absolventi získávají informace o zaměstnavatelích.

74,7 % mladých lidí hledá informace o zaměstnavatelích a s tím související pracovní nabídky na pracovních portálech. Pouze o pár procentních bodů se umístily sociální sítě,

kde hledá informace 69,6 % dotazovaných. **Potvrdil se definovaný předpoklad vysoké významnosti sociálních sítí, kde mladí lidé hledají potřebné informace více, jak na webových stránkách společností.** I když pověst zaměstnavatele u jejich rodiny a přátel pro ně není důležitá, získávají informace od známých a přátel, což opět nasvědčuje k významu programu doporučení.

Obrázek 31: Kde získávají informace o potenciálních zaměstnavatelích



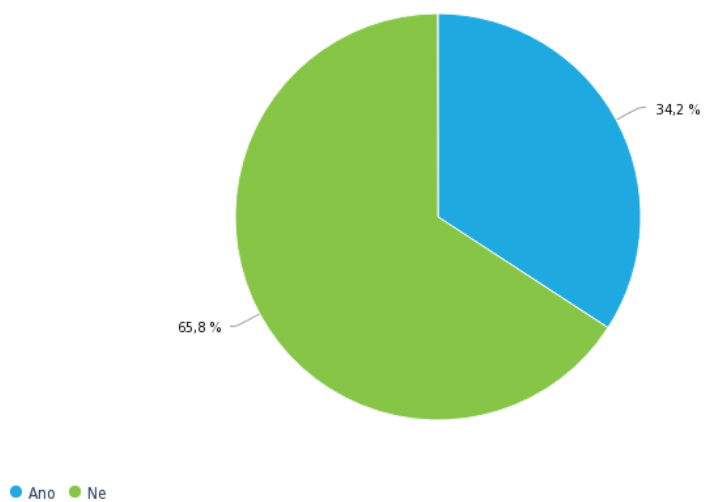
Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Druhá část šetření se zaměřila na povědomí studentů a absolventů o zaměstnavateli Publicis One. Více jak polovina dotazovaných komunikační skupinu Publicis One nezná. Vzhledem k tomu, že dotazník byl distribuován mezi studenty a absolventy všech oborů, dá se předpokládat, že ne všichni respondenti mají povědomí o marketingových agenturách na trhu.

Vzhledem k akvizici, kdy společnost funguje jako jedna skupina od září roku 2016, byla rovněž položena otázka, zda respondenti znají nějakou z vypsanych agentur, které si například se skupinou a zaměstnavatele nespojují. Výsledkem byl pouze 5 % nárůst kladné odpovědi, kdy pouze 4 respondenti znali některou z vypsanych agentur, ale neznali skupinu Publicis One.

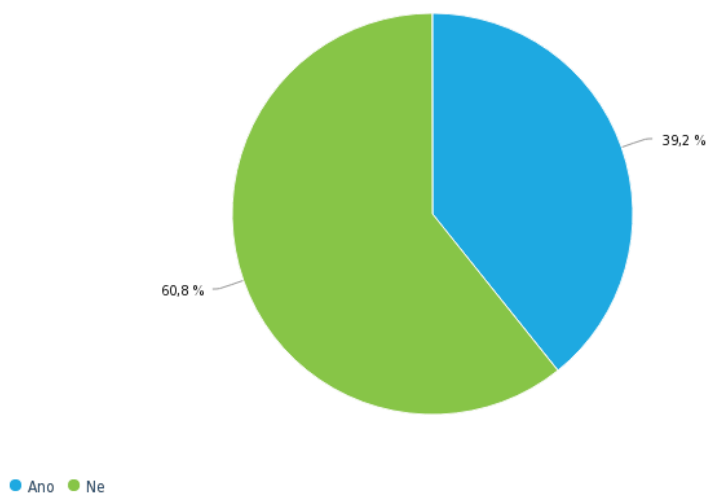
Zkoumané výsledky lze vidět na grafech na další straně.

Obrázek 32: Povědomí o zaměstnavateli Publicis One



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

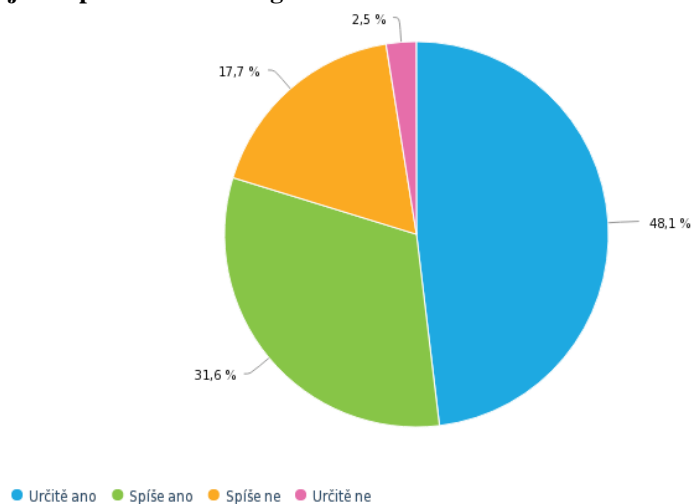
Obrázek 33: Povědomí o jednotlivých agenturách



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Pro lepší analýzu předchozích výsledků povědomí o společnosti byla zahrnuta otázka, která se dotazovala na zájem o práci v oboru marketingu, kdy zájem o marketing má 79,7 % z dotazovaných. Z tohoto výsledku při bližší analýze výsledků vyplynulo, že **pouze 34,2 % dotazovaných zajímajících se o marketing zná danou značku zaměstnavatele.**

Obrázek 34: Zájem o práci v marketingu



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

5 Výsledky a diskuse

V této části práce bude sestavena hodnotová nabídka zaměstnavatele, která je jedním z významných faktorů, jak vybudovat silnou značku zaměstnavatele.

To co společnost nabízí a zaměstnanci s kandidáty od svého zaměstnavatele očekávají, je podnětem ke správnému budování značky zaměstnavatele z pohledu jejích interních a externích nástrojů.

5.1 Sestavení hodnoty Employer Value Proposition

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, sestavení tzv. hodnotové nabídky v zaměstnání, kterou zaměstnavatel vytváří a nabízí, je v rámci Employer Brandingu klíčové. Employer Value Proposition (EVP) je nástrojem pro pozicování značky zaměstnavatele. Definiuje vlastnosti, se kterými chce být zaměstnavatel spojován a představuje současným i budoucím zaměstnancům klíčové důvody, proč si společnost vybrat jako svého zaměstnavatele, nebo proč u zaměstnavatele zůstat a rovněž je jejím cílem zasáhnout cílovou skupinu lidí, kteří se se značkou zaměstnavatele ztotožní.

V návaznosti na EVP je pak vhodné k této hodnotě a jejím pilířům přizpůsobit komunikační kanály a nástroje, které firma v rámci Employer Brandingu využívá.

Pro definování jednotlivých pilířů byla provedena řada analýz, na základě kterých je hodnota zaměstnavatele sestavena. Kvalitativní analýza tak přinesla informace o společnosti jako zaměstnavateli, její historii, vizi, hodnoty, nabídku benefitů, firemní kulturu a další. Tyto hmotné a nehmotné faktory jsou také rozhodovacími kritérii u uchazečů a zaměstnanců a ovlivňují tak EVP. Pro lepší definici bylo provedeno kvantitativní šetření v podobě dotazníku spokojenosti mezi zaměstnanci, které bylo doplněno o dotazník příchozích a odchozích zaměstnanců, jak bylo doporučeno jedním z autorů v teoretické části práce. Další dotazníkové šetření probíhalo mimo společnost pro lepší zachycení hodnoty, kdy klíčovým bylo, podle čeho se uchazeči při výběru zaměstnavatele rozhodují a co od zaměstnavatele tak očekávají.

Hodnota, kterou zaměstnavatel nabízí, tak byla na základě analýz sestavena a definována ve 3 pilířích.

Obrázek 35: Pilíře EVP vybraného zaměstnavatele



Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

Světovost

„Globální a neformální.“

V závislosti na analýze interního budování značky, která je globálního charakteru, by společnost měla svoji hodnotu podtrhnout v její světovosti a významnosti na globálním trhu. Jedná se o agenturu s velkou historií a příběhem, na kterém by měla svoji značku stavět a budovat. Lidé slyší na příběhy a spolu s historií si tak spojí její významnost a sílu značky na trhu. I z výsledků externího dotazníku vyplynulo, že důležitost značky zaměstnavatele a jeho postavení na trhu je pro kandidáty důležitá.

I přesto, že společnost je globální a v Praze sčítá více jak 250 zaměstnanců, zachovává si neformální firemní kulturu a přátelský přístup. Společnost by tak měla těžit z jejího globálního působení, kdy funguje jako nadnárodní tým, a to především díky její globální jednotě, spolupráci a síle (viz firemní hodnoty str. 46).

Tento pilíř je tak základním pilířem hodnotové nabídky zaměstnavatele a odvíjí se od něho další pilíře hodnot.

Pestrost

„Agentura různých kultur s jednotnou atmosférou a silou.“

Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím a atmosférou na pracovišti. Navíc z výsledků externího šetření vyplynulo, že pracovní prostředí je důležité pro 81 % dotazovaných.

Z interní analýzy je zřejmé, že společnost jako skupina spolu s jejími agenturami vytváří pestré a různorodé prostředí, kdy každá z agentur je jiná, specifická a od celku vždy trochu odlišná. Skupina Publicis One tak nabízí pestrou firemní kulturu, kterou vytváří jako celek z jednotlivých agentur a jejich zaměstnanců. Každá kreativní agentura je jiná a odlišná, kdy od kreativních agentur je pak zejména rozdílná kultura mediálních agentur. Jako celek tak skupina nabízí pestrou firemní kulturu, která bez ohledu na věk a pohlaví utváří skupinu lidí, kteří dělají to, co je baví, a to co je baví je spojuje – marketing a full-servisová agentura Publicis One.

Zažij agenturu

„Žij, zaživej a sdílej svůj život s námi.“

Práce v agentuře nemůže zaměstnancům poskytnout dostatek *work-life balance*, kdy rovnováha mezi osobním a pracovním životem je nejen mezi mladými lidmi významným faktorem při výběru zaměstnavatele. Z důvodu vyváženějšího *work-life balance* u jiného zaměstnavatele rovněž několik zaměstnanců odešlo. Rovnováha mezi osobním a pracovním životem byla i u výsledků mezi studenty a absolventy důležitější než firemní kultura a možnosti růstu.

I přesto, že práce v agentuře je časově náročná, a to i přes možnost práce formou *home-office*, flexibilní pracovní doba, kterou společnost nabízí, je ovlivněná zodpovědností a množstvím práce v agentuře. Flexibilní pracovní doba tak plně nekoresponduje s bezprostřední rovnováhou mezi pracovním a osobním životem.

Společnost si je této skutečnosti vědoma a vytváří tak o to lepší pracovní prostředí, organizuje společenské akce, společné firemní akce, aktivity a teambuildingy. Zaměstnanci si mohou v rámci pracovní doby jít zahrát s kolegy stolní fotbal nebo playstation.

Mohou si s sebou do práce vzít i svého psího mazlíčka nebo přivést do firmy svého kamaráda a získat tak nejen odměnu za doporučení, ale i dalšího kolegu do týmu.

I vzhledem k pestrosti agentur mají zaměstnanci možnost práce a spolupráce s dalšími kolegy na zajímavých projektech, být součástí natáčení nového spotu, focení apod. Zažit mohou také výměnný pobyt v rámci globálního programu a pracovním tak odcestovat do některé z poboček v rámci celého světa. Mají také možnost odcestovat natrvalo a získat práci téměř kdekoli po světě, kdy společnost si globálně cení svých talentů a zaručuje jim možnost zprostředkování práce v jedné ze zahraničních poboček.

Jak bylo již řečeno, rovnováha mezi prací a osobním životem v agentuře není dostačující představám zaměstnanců a kandidátů, zaměstnavatel by tak měl stavět svůj další pilíř na uvolněném pracovním prostředí, jeho kultuře, pestré práci a zábavě, kterou nabízí. Pro své zaměstnance nabízí nejen pracovní prostředí, kde zaměstnanec pracuje se svými kolegy, ale také se svými přáteli, kde může strávit svůj čas i zábavou a do práce kromě přátel si může přivést i psa, kdy do budoucna bude i pro děti zaměstnanců zavedena firemní školka.

Je tedy důležité prezentovat zaměstnavatele jako někoho, kdo přizpůsobuje své podmínky a prostředí zaměstnancům pro jejich lepší pracovní život.

5.2 Návrh a doporučení interního budování značky

Udržet si své stávající zaměstnance je klíčové, a to zejména v době nízké nezaměstnanosti. Je důležité tak budovat nejen firemní kulturu a sdílet definované hodnoty firmy, ale zejména dostatečně motivovat své zaměstnance a komunikovat s nimi. Dotazníkové šetření spokojenosti mezi zaměstnanci přineslo jak pozitivní, tak negativní výsledky, které mohou mít významný vliv na sílu značky.

Klíčovým nedostatkem je nedostatečná motivace a komunikace směrem k zaměstnancům. 23,6 % zaměstnanců nebylo v poslední době pochváleno a 32,5 % nedostává pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon. Nedostatečně motivovaní zaměstnanci tak mohou odejít za lepší pracovní nabídkou a vyšším pracovním ohodnocením, se kterým zaměstnanci nejsou ve společnosti spokojeni. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti je na pracovním trhu velká pracovní nabídka, která má vliv na růst mezd.

Z výsledků šetření také vyplynulo, že o odchodu z firmy vážně uvažuje 22,7 % dotazovaných, kdy se jedná o 46 zaměstnanců, kteří by v nejbližší době mohli reálně z firmy odejít.

Jednotný interní newsletter

V rámci zlepšení komunikace směrem k zaměstnancům vzhledem k počtu by bylo vhodné vytvořit jeden hlavní newsletter skupiny. Newsletter vytvářený na měsíční bázi by informoval zaměstnance o aktualitách daného měsíce, kdy by vedení společnosti mělo možnost oslovit většinu zaměstnanců a komunikovat důležité změny, významné události, úspěchy agentury, PR články apod. Komunikace od vedení k zaměstnancům je velice důležitá, bylo by vhodné zapojit nejvyšší vedení, aby se do této aktivity zapojilo příspěvkem směřujícím přímo k zaměstnancům. Zaměstnanci potřebují vidět zájem od společnosti, vidět a slyšet úspěchy práce a být tak pochváleni a dostatečně motivováni.

Komunikace a motivace

Manažeři jednotlivých týmů by měli se svými podřízenými více komunikovat a poskytovat zpětnou vazbu, která na základě výsledků dotazníku není dostačující. Třetina zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu na svůj výkon, komunikace mezi manažerem a podřízeným je klíčová. Leadership má významný vliv na budování značky, kdy přitahuje a udržuje lidi. Nadřízení by si měli najít čas, a to nejen na skupinové schůzky, ale zejména na ty individuální a mluvit napřímo se svými lidmi. Možností řešení by byly **pravidelné pracovní obědy**, kdy by každý týden jeden z týmu měl možnost přímého rozhovoru se svým nadřízeným. Vést lidi a motivovat je zásadní v budování značky zaměstnavatele.

Zapojit a motivovat lidi by bylo možné dalšími interními aktivitami. Fungovat jako jeden tým napříč skupinou, sdílet nápady a pomáhat si: **Kampaň dobrých skutků**.

Potřebuje někdo s něčím pomoci, chce se něco naučit nebo naopak? Dobré skutky napříč skupinou formou nabídní/poptej. Někdo ve svém volném čase rád fotí, někdo zas potřebuje fotky do rodinného alba. Někdo se chce dozvědět více o online reklamních formátech a někdo zase může nabídnout zkušenosti z offline reklamy. Pomáhá někdo v dobročinné akci a chce to sdílet s ostatními, zda se taky přidají? Kdo komu pomůže, udělá tak dobrý skutek a ten je oceněn. Sdílet ty nejlepší skutky na Instagramu nebo v interním newsletteru

a náležitě je odměnit – příspěvkem do cafeterie. Cílem této interní kampaně je sjednocovat lidi a motivovat je k pomáhání si mezi sebou. Odměnou by byla nejen pochvala, ale také finanční příspěvek do bodového systému cafeterie.

Onboarding pro dlouhodobé zaměstnance

Z výsledků jednoho z interních dotazníků vyšlo najevo, že onboardingový proces ve firmě funguje, nicméně řada zaměstnanců si jím neprošla. Tento onboardingový proces byl zaveden v červnu 2017, kdy ve společnosti jeden rok a méně pracuje 30,5 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření spokojenosti. Zbylí zaměstnanci tak neměli možnost se s jednotlivými agenturami blíže seznámit. Skupina se skládá z desítky agentur, kdy ne všichni zaměstnanci agentury spolupracují s jinou agenturou v rámci budovy. Z výsledků interního dotazníku vyplynulo, že 47,3 % dotazovaných je ve firmě déle jak 3 roky, kdy ke spojení agentur pod jednu skupinu došlo před 2,5 roku. Téměř polovina zaměstnanců tak pracovala již ve společnosti před její integrací a neprošla si onboardingem.

Bylo by vhodné připravit obdobný *Onboarding Day* také pro zaměstnance, kteří již do společnosti nastoupili dříve. Jednorázová událost *On Board a Groupe* (z angl. na palubě skupiny) by otevřela paluby/dveře všech agentur. Obdobně jako na *Onboarding Day* by jednotlivé agentury v určitý čas prezentovali svoji onboardingovou prezentaci v prostorách agentury. Cílem by bylo tedy představit, co agentura dělá, na jakých klientech pracuje a sdílet svoji práci. Zaměstnanci by poznali nejen agenturu, ale seznámili se blíže s lidmi a týmy agentury, získali kontakty a větší pohled do agentury. Tato akce by probíhala celý den a byla spojená se snídaní a občerstvením v jednotlivých agenturách.

Cenová kalkulace definovaných interních návrhů

Náklady na pracovní obědy jsou vypočítány na základě odhadu celkového počtu týmů agentur, kdy se odhadem jedná o 36 týmů v rámci celé skupiny. Rozpočet na jeden pracovní oběd pro dvě osoby je stanoven na 400,- Kč. Týdně se jedná o jeden pracovní oběd v každém týmu, tedy odhadovaný náklad je 14.400,- Kč týdně, měsíční náklad poté činí 57.600,- Kč. Tento náklad je nejvyšší v rámci všech doporučujících návrhů, kdy se ovšem jedná o klíčovou aktivitu pro budování značky, a to pro zlepšení vztahu mezi

nadřazeným a podřízeným, zprostředkování zpětné vazby, zlepšení komunikace a zvýšení motivace zaměstnanců.

Tabulka 5: Náklady na interní budování značky

Cenový odhad nákladů na interní budování značky zaměstnavatele		
Konkrétní návrh	Odhadovaný náklad (vč. DPH)	Zodpovědnost
Interní newsletter	0,- Kč	HR oddělení + vedení agentur
Pravidelné pracovní obědy	57.600,- Kč / měsíc	Každá agentura
Kampaň dobrých skutků	1.500,- Kč / měsíc	HR oddělení
Onboarding	12.000,- Kč	HR oddělení
Celkové odhadované náklady	71.100,- Kč	Pravidelné měsíční náklady 59.100,- Kč plus jednorázová onboardingová akce

Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

5.3 Návrh a doporučení externího budování značky

Z hlediska externího budování značky je důležité mít silnou interní značku pro WOM marketing. Interní budování značky zaměstnavatele přímo navazuje na její externí budování a musí být ve vzájemném souladu a přístupu k jejím jednotlivým nástrojům. Silná identita značky poté naváže a zajistí silnou identitu zaměstnavatele navenek.

Atraktivní kariérní stránky

Webové stránky společnosti jsou obdobně jako její kariérní stránky strohé a nicříkající. Oficiální webové stránky prezentují pouze loga agentur, které jsou součástí skupiny a kontakt, kde komunikační skupina Publicis One sídlí. Chybí zde i odkaz na kariérní stránky, které jsou přitom na web napojené, návštěvníci webu se tak nedozví o kariérních možnostech v agentuře.

I vzhledem k možnému rebrandingu společnosti z Publicis One na Publicis Groupe by bylo vhodné použít atraktivní název domény kariérních stránek, který bude korespondovat zejména se třetím pilířem (zažij agenturu) spolu s obsahem a designem. Řada společností

jako domény svých kariérních stránek využívá větná spojení jako: My jsme XY; Kariéra v XY; Přidej se do XY; Buď XY apod., kdy mnohdy název domény neobsahuje ani samotný název společnosti. Agentura by tak mohla kariérní stránky zatraktivnit už jejím samotným názvem, který by byl v souladu s definovanými pilíři.

Příkladem může být doména *www.zazijsnami.cz* – Zazij svůj pracovní život s námi, buď součástí komunikační skupiny Publicis One.

Na základě definovaných pilířů EVP lze stanovit příležitosti a návrhy ke zlepšení externího budování značky v oblasti kariérního webu.

Na webu chybí jakékoliv představení společnosti. Základním pilířem EVP je světovost značky zaměstnavatele. Lidi zajímá síla značky na trhu, která má příběh a historii. Kreativní pojetí pomocí grafických prvků nebo v podobě krátkého videa by vystihlo, co dělá tuto původně francouzskou společnost unikátní, kde všude po světě má pobočky a vystižení skutečnosti, že právě jedna z poboček je také v srdci Evropy – v Praze, kdy součástí této globální skupiny mohou být rovněž oni. Bylo by zde vhodné **šířit inspirativní příběh historie společnosti Publicis** a provázat ho s vizí a firemními hodnotami, které společnost v globálním měřítku sdílí.

S tím také souvisí prezentování její pestrosti, která je dalším definovaným pilířem. Prezentovat nejen loga agentur, ale jejich skutečné prostředí. Specifikovat kulturu a práci jednotlivých agentur, **zapojit do prezentace fotografie a videa, která poskytnou skutečný pohled do společnosti.**

Společnost již na svých kariérních stránkách videa prezentuje a v minulosti je sdílela také na svých facebookových stránkách. V tomto konceptu by měla nadále pokračovat, ale měla by se více zaměřit na své firemní prostředí a kulturu. Zachytit lidi nejen při práci, ale také při zábavě a akcích, které pro své zaměstnance pořádá. Tyto videa pak mohou být součástí nejen webové prezentace, ale mohou být také publikována na Facebooku a Instagramu nebo využita při prezentaci na pracovních veletrzích.

Náměty pro další videa:

- **Jak vypadá den v agentuře?** Zaměřit se tak nejen na lidi, ale také na pracovní prostředí, jak probíhá den v agentuře a co jednotlivé pozice dělají. Propojení zejména s firemní kulturou, pořádanými akcemi a motivačními faktory jako jsou

možnosti vzdělávání, *dog friendly* kanceláře a další benefity, které společnost nabízí.

- **Jak u nás vypadá den Account Managera?** Mladí lidé a studenti mnohdy nevědí, co práce na dané pozici obnáší a co od ní očekávat. Zaměřit se tedy na prezentaci pozic jako Account Manager, Media Planner apod., tedy pozic, které jsou v agentuře nejvíce obsazované (v závislosti na pozicích vhodné pro juniory, tedy absolventy) a prezentovat je v konkrétním agenturním prostředí. Cílem je zaujmout a přilákat nejvíce relevantní kandidáty.

Sociální síť

Společnost by mohla více využít potenciálu svého instagramového profilu *Humans of Publicis* v oblasti nábora. Na základě externího dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy vyšlo najevo, že 69,6 % dotazovaných zjišťuje informace o zaměstnavateli na sociálních sítích, kdy 83,5 % dotazovaných rovněž považuje aktivitu budování značky zaměstnavatele za důležitou.

Na tento profil by měly odkazovat kariérní stránky, a to nejen prostřednictvím přímého odkazu, ale prostřednictvím aktuálního obsahu. Na instagramovém profilu by pak v popisu profilu byl vysvětlen nejen koncept, ale byli by také přímo osloveni sledující (potenciální kandidáti) s odkazem na kariérní stránky: **Příští týden tvým pohledem?**

Instagramový **profil by mohl být také využit k náborové kampani** formou placené reklamy, která by zvýšila povědomí o značce zaměstnavatele a zároveň prezentovala pracovní prostředí autentickým obsahem, který je tvořen samotnými zaměstnanci. Kampaň by se tak atraktivně zaměřila na přilákání nových zaměstnanců s proklikem na kariérní stránky. Výhodou PPC reklamy je možnost nastavení si rozpočtu a možnost sledování prokliku v závislosti na definovaných cílech jako odeslání životopisu nebo získávání nových sledující profilu a podobně.

Pracovní veletrhy

Společnost má určitě příležitost zapojit se do dalších pořádaných veletrhů, a to zejména veletrhů na vysokých školách v Praze. Mohla by se účastnit veletrhu pracovních

příležitostí na České zemědělské univerzitě, což by rozšířilo povědomí o společnosti mezi studenty a absolventy univerzity.

V rámci univerzit by se společnost mohla aktivně zapojit do školních aktivit jako oborových seminářů a přednášek. Řada společností takto s vysokými školami spolupracuje a dochází tak k přímému kontaktu se studenty, budoucími absolventy a potenciálními kandidáty.

Cenová kalkulace definovaných externích návrhů

Nejvyšší jednorázová investice by byla investována do kariérního webu společnosti. Hlavní výhodou lze považovat skutečnost, že grafické přizpůsobení webu a natáčení videí si je agentura schopna zajistit sama interně a ušetřit tak náklady za externí dodavatele. Rozpočet na náborovou kampaň byl vyčíslen částkou, kterou agentura platí při vystavování inzerátu na pracovním portálu na dobu trvání jednoho měsíce. Obdobné vynaložené náklady na měsíční kampaň by tak bylo možné posléze vyhodnotit ve srovnání s vystavovanými inzeráty.

Tabulka 6: Náklady na externí budování značky

Cenový odhad nákladů na externí budování značky zaměstnavatele		
Konkrétní návrh	Odhadovaný náklad (bez DPH)	Zodpovědnost
Kariérní web (IT)	25.000,- Kč	HR oddělení
Designové úpravy	10.000,- Kč	Konkrétní agentura
Videa	10.000,- Kč / 2 videa	Konkrétní agentura
Náborová kampaň	9.000,- Kč / měsíc	Konkrétní agentura + HR
Účast na veletrhu ČZU	17.000,- Kč	HR oddělení
Celkové odhadované náklady	71.000,- Kč	Jednorázové náklady: kompletní web, 2 videa, měsíční kampaň, veletrh

Zdroj: *Vlastní zpracování* (2018)

6 Závěr

Přilákat, zapojit a udržet zaměstnance, všechny tyto funkce budování značky zaměstnavatele jsou v souladu s životním cyklem každého zaměstnance. K přilákání těch správných kandidátů do firmy pomáhá dobře sestavená hodnotová nabídka v zaměstnání, kterou zaměstnavatel vytváří a nabízí. Rosethorn (2009) tuto nabídku zaměstnavatele nazývá příslibem, k jehož naplnění by mělo docházet po celou dobu cyklu zaměstnance. Narozdíl od personálního marketingu, budování značky zaměstnavatele funguje na strategické úrovni, kdy má dopad nejen na budoucí, ale také na minulé a stávající zaměstnance a jeho dopady jsou jak externí, tak interní. Každou značku je potřeba budovat jak uvnitř, tak vně, u zaměstnavatele tomu tak není jinak. Na způsoby definování hodnotové nabídky zaměstnavatele z pohledu několika autorů bylo navázáno vymezením konkrétních interních a externích nástrojů Employer Brandingu, které s hodnotou souvisí. Teoretická vymezení jednotlivých nástrojů byla doplněná aktuálními trendy na základě kvantitativních výzkumů z volně dostupných sekundárních zdrojů.

V praktické části práce byla charakterizována vybraná společnost spolu s jejím vedením a strukturou. Definovány byly její firemní hodnoty, kultura a jednotlivé motivační faktory. V návaznosti na její interní komunikaci byla prozkoumána její externí komunikace směrem k potenciálním kandidátům, její náborový proces a prezentace prostřednictvím kariérních stránek a sociálních sítí. V rámci kvalitativního výzkumu tak byly sledovány základní pilíře pro sestavení hodnotové nabídky – odměny, práce, organizace, lidé a příležitosti.

Řada autorů uvádí, že sestavení hodnoty začíná samotným průzkumem, a to ne pouze uvnitř společnosti, ale také vně. Dotazník u odchozích zaměstnanců upozornil na nedostatky nabídky zaměstnavatele. Hlavními důvody k odchodu byla u 72,7 % lepší kariérní příležitost v jiné společnosti, kdy 63,6 % uvedlo jako důvod nabídku vyššího platového ohodnocení. Dotazník pro příchozí zaměstnance naopak definoval klíčové faktory pro definování hodnoty zaměstnavatele, kdy 28,6 % příchozích se rozhodlo pro práci na základě toho, že ve společnosti pracuje jejich známý nebo kamarád. Program doporučení ve společnosti funguje, což potvrdilo velmi dobrou až vynikající atmosféru na pracovišti, která byla výsledkem dotazníku spokojenosti. V rozporu byla získaná hodnota ochoty doporučení společnosti, která vyšla v záporném čísle, a to konkrétně -3,25 %. Hlavním důvodem bylo silné zastoupení pasivních zaměstnanců, kteří ovšem

společnost ani nehaní ani nedoporučují. Zde byla vidět příležitost a potřeba zlepšení vztahu mezi zaměstnanci a vedením. Výhodou programu doporučení je pro zaměstnavatele levnější a rychlejší proces náboru. Pokud nově přichází zaměstnanec přichází na doporučení, je pravděpodobné, že je z pohledu firemní kultury vhodný, do týmu zapadne, sníží fluktuaci a sníží tím náklady na nábor nových zaměstnanců. Další dotazníkové šetření proběhlo mezi studenty a absolventy vysokých škol, kdy pro mladé lidi bylo důležité zejména pracovní prostředí, platové ohodnocení a flexibilní pracovní doba, kdy potřeba rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se objevila jako klíčová již při analýze průzkumů na základě sekundárních zdrojů. Zajímavostí je, že tyto aspekty byly pro respondenty důležitější, než možnosti kariérního růstu nebo firemní kultura. Dále bylo zjištěno a v rámci předpokladu potvrzeno, že roste význam sociálních sítích, kdy 69,6 % dotazovaných hledá informace o zaměstnavateli právě tam.

Na základě analýzy sekundárních zdrojů a dotazníkových šetřeních byla sestavena hodnotová nabídka zaměstnavatele neboli Employer Value Proposition (EVP). Hodnota, kterou zaměstnavatel nabízí, tak byla na základě analýz sestavena a definována ve třech pilířích jako: světovost, pestrost a zažij agenturu. Základním pilířem je „světovost“ z důvodu, že se jedná o agenturu s velkou historií a příběhem, na kterém by měla svoji značku stavět a budovat. Bylo zjištěno, že důležitost značky zaměstnavatele a jeho postavení na trhu je pro potenciální zaměstnance důležitá. Pilíř „pestrost“ spočívá v pestrosti firemní kultury napříč skupinou, kdy každá agentura je specifická a jako celek tak skupina Publicis One tvoří pestrou firemní kulturu napříč všemi agenturami. „Zažij agenturu“ pak staví hodnotu zaměstnavatele jako někoho, kdo přizpůsobuje své podmínky a prostředí zaměstnancům pro jejich lepší pracovní život.

Na základě EVP poté byly přizpůsobeny komunikační kanály a nástroje pro Employer Branding. Byla navržena konkrétní doporučení zejména v oblasti interní komunikace a motivace, kdy klíčovou funkcí budování značky zaměstnavatele je si zaměstnance udržet, s tím souvisí dobré vedení lidí a jejich motivování. Pro zajištění dostatečné informovanosti a komunikace mezi nejvyšším vedením směrem ke zaměstnancům byla stanovena potřeba zasílání pravidelného interního newsletteru. Interní komunikace nebyla dostatečná ani v jednotlivých týmech agentur, kdy respondenti uvedli, že od svého nadřízeného nedostávají pravidelnou zpětnou vazbu. Z pohledu externího budování značky zaměstnavatele došlo k definování konkrétních doporučení týkajících se zejména zlepšení

atraktivnosti kariérních stránek v návaznosti na pilířích EVP. Vzhledem k trendu sociálních sítích byla rovněž definována jednotlivá doporučení pro zlepšení jejich využití k šíření mezi potenciální zaměstnanci a k budování značky zaměstnavatele.

Jak zdůrazňuje Hovorka (2018b), cesta budování značky zaměstnavatele je důležitější než samotný cíl. Stojí za tím porozumění, chtění a zapojení, kvalitní vedení lidí, které zvyšuje hodnotu, uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců. Tato práce navrhla cestu pro zlepšení budování značky vybraného zaměstnavatele, stanovila hodnotovou nabídku, kterou zaměstnavatel vytváří a poskytuje, kdy právě na této nabídce, potřebách zaměstnanců a trendech byla definována jednotlivá doporučení.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- AAKER, D. A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press), 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GARIBALDI, Alicia A. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. -- For dummies. ISBN 978-1-118-95266-5.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5.
- KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017. --For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.

MOSLEY, Richard. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2014. ISBN 9781118898529.

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

ROSETHORN, H. *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited, 2009. ISBN 978-0566088995.

SOLOMON, Michael R. *Marketing: očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 9788025112731.

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

Internetové zdroje

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. In: *Moderní řízení* [online]. 2005 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

BRANDBAKERS. Trendy v Employer Brandingu v České republice 2018. In: *LinkedIn SlideShare* [online]. [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/trendy-v-employer-brandingu-v-ceske-republice-2018>

ČSÚ. Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 30. 9. 2018. *Český Statistický Úřad* [online]. 2018 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

CREBAR, Andrew. 5 Ways Your Employee Onboarding Helps Define Your Employer Brand. In: *Recruiting Brief* [online]. 2016 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: <http://www.recruitingbrief.com/employer-branding/onboarding/?open-article-id=5235156&article-title=5-ways-your-employee-onboarding-helps-define-your-employer-brand&blog-domain=recruitloop.com&blog-title=recruitloop>

- EGER, Ludvík, Michal MIČÍK a Petr ŘEHOŘ. *Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of traits of an ideal employer* [online]. 2018 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/22797/EM_1_2018_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- HALL, Becki. Employer branding for millennials: 4 companies who got it right [online]. In: *Interact Intranet* . 2016 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: <https://www.interact-intranet.com/blog/employer-branding-millennials/>
- HOVORKA, Petr. HR marketing není Employer Branding!. In: *Brandbakers* [online]. 2016 [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275
- HOVORKA, Petr. Konec průzkumů spokojenosti: nastupuje průzkum souznění. In: *HRKAVÁRNA* [online]. 2014 [cit. 2018-10-06]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/konec-pruzkumu-spokojenosti-nastupuje-pruzkum-souzneni/#.W8tk6LpuKhd>
- HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele – 1. díl (2. část) – Přínosy a měření. In: *BrandBakers* [online]. 2017 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/388
- HOVORKA, Petr. Značka zaměstnavatele – Představení se na trhu práce. In: *BrandBakers* [online]. 2018a [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/506
- HOVORKA, Petr. Employer Brand x Employer Branding ?!. In: *BrandBakers* [online]. 2018b [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/501
- HOVORKA, Petr. Začne se v Employer Brandingu někdy měřit?. In: *BrandBakers* [online]. 2018c [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/484
- HOVORKA, Petr. Jak najít jedinečnost firmy jako zaměstnavatele?. In: *LinkedIn* [online]. 2015 [cit. 2018-08-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/jak-naj%C3%ADt-jedine%C4%8Dnost-firmy-jako-zam%C4%9Bstnavatele-petr-hovorka?irgwc=1>
- JOHNSON, N.Robert. Employee Value Proposition. How and why your EVP plays a critical role in your employer brand communications. In: *LinkedIn* [online]. 2014 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/nrjohnson/eb-evp-final>

- KOLÁČKOVÁ, Martina. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. In: *Martina Koláčková* [online]. nedatováno [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebujete/>
- LANDA, Jiří. Mít neznamená žít. Jak na firemní hodnoty?. In: *BrandBakers* [online]. 2013 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/51
- MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding. In: *Personální marketing.cz: magazín pro personalisty* [online]. 2015 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- POKORNÝ, Ondřej. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. In: *BrandBakers* [online]. 2016 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302
- PUBLICIS GROUPE. About Publicis Groupe [online]. 2018 [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://www.publicisgroupe.com/en/the-groupe/about-publicis-groupe>
- PUBLICIS GROUPE. Registration document 2017: Annual Financial Report. In: *Publicis Groupe* [online]. 2017 [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: <https://publicis-groupe.publispeak.com/2017-registration-document/>
- RANDSTAD. Employer Brand Research: Global Report 2018. In: *Randstad* [online]. 2018 [cit. 2018-10-23]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/rebr_globaloverallreport_2018_%5Bpp2010%5D-1.pdf?submissionGuid=0e8ecd2a-1dde-4afb-a204-a8530f2e2921
- SPIELMANN, Karolína. Příběh 7P pro personální marketing. In: *Personální marketing.cz: magazín pro personalisty* [online]. 2015 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- UNIVERSUM. Employer Branding Now 2018. In: *Universum Global* [online]. 2018a, s. 1-24 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2018/>
- UNIVERSUM. World's Most Attractive Employers 2018. In: *Universum Global* [online]. In: . 2018b, s. 1-32 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/wmae2018/>
- UNIVERSUM. Czech Republic's Professional Snapshot Guide 2018. In: *Universum Global* [online]. In: . 2018c, s. 1-15 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>

WAGNER, Rodd. An 'Employee Value Proposition' Mindset Just Might Fix Employee Engagement. In: *Forbes* [online]. 2017 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/01/23/an-employee-value-proposition-mindset-just-might-fix-employee-engagement/#4074dd354c3d>

ZEMANOVÁ, Milada. Brand Management: Rita Cliftonová radí, jak budovat úspěšnou značku. In: *Marketing Journal* [online]. 2017 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/brand-management--rita-cliftonova-radi--jak-budovat-uspesnou-znacku__s288x13223.html

Nepublikované zdroje

PUBLICIS ONE. *Interní materiály společnosti*. 2018

HR ODDĚLENÍ. *Informace poskytnuté HR oddělením společnosti*. 2018

8 Přílohy

PŘÍLOHA I	Dotazník spokojenosti zaměstnanců
PŘÍLOHA II	Dotazník pro odchozí zaměstnance
PŘÍLOHA III	Dotazník pro nově příchozí zaměstnance
PŘÍLOHA IV	Dotazník pro studenty a absolventy vysokých škol

PŘÍLOHA I

1. Jak dlouho jste ve firmě zaměstnán/a? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 3-5 let
 - d) Více než 5 let
2. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Vynikající
 - b) Velmi dobrá
 - c) Dobrá
 - d) Normální
 - e) Spíše horší
3. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Ano
 - b) Ne
4. Vaše motivy k práci *(vyberte jednu odpověď v každém řádku)*

	<i>Velmi důležité</i>	<i>Důležité</i>	<i>Spíše nedůležité</i>	<i>Není důležité</i>
Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. jistota práce (perspektivní zaměstnavatel, obor)				
Nabízené benefity nad rámec mzdy				
Pracovní podmínky (pracovní prostředí, vybavení pracoviště, režim práce)				
Možnosti postupu				
Možnosti dalšího odborného vzdělávání				
Informace (přístup k nim a jejich poskytování)				
Možnost spolurozhodování a dohody s nadřízeným				
Atmosféra při vedení lidí (způsob jednání nadřízených)				

5. Máte dostatek informací pro kvalitní výkon Vaší práce? *(vyberte jednu odpověď)*
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
6. Jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu, osobního ohodnocení? *(vyberte jednu odpověď)*
- Rozhodně spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Ani spokojen/a ani nespokojen/a
 - Spíše nespokojen/a
 - Rozhodně nespokojen/a
7. Odvádí podle Vás společnost jako celek dobrou práci? *(vyberte jednu odpověď)*
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
 - Nevím
8. Jak hodnotíte v závislosti na Vašem souhlasu jednotlivé aspekty svázané s prací ve firmě? *(vyberte jednu odpověď v každém řádku)*

	<i>Určitě souhlasím</i>	<i>Spíše souhlasím</i>	<i>Ani souhlasím ani nesouhlasím</i>	<i>Spíše nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
Vedení firmy provádí změny, které jsou dobré i pro mě					
Jsem pozitivně naladěný k proběhlým změnám ve firmě					
Jsem zapojen do rozhodování, které ovlivňuje mou práci					

Mám možnost se dále rozvíjet					
Rozsah mých povinností odpovídá mým skutečným úkolům ve firmě					
Jsem spravedlivě odměněn za svou práci					

9. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu ohledně svého výkonu? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Nevím
10. Je plat jediným hlediskem Vaší práce, který je pro Vás důležitý? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Nevím
11. Jste spokojen/a, jak Váš tým funguje? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Rozhodně spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Ani spokojen/a ani nespokojen/a
 - d) Spíše nespokojen/a
 - e) Rozhodně nespokojen/a

12. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Rozhodně spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Ani spokojen/a ani nespokojen/a
 - d) Spíše nespokojen/a
 - e) Rozhodně nespokojen/a
13. Dochází mezi zaměstnanci na pracovišti často ke konfliktům? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Často
 - b) Občas
 - c) Nikdy
14. Employee Net Promote Score – Vaše ochota doporučení společnosti *(Na stupnici 0-10, s jakou pravděpodobností byste doporučil/a firmu jako dobrého zaměstnavatele svému kamarádovi nebo známému?)*
15. Uvažujete v současné době vážně o odchodu z firmy? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
 - e) Nevím

PŘÍLOHA II

1. Jaké jsou Vaše důvody k odchodu z Publicis One? (*vyberte jednu nebo více odpovědí*)
 - a) Vyšší plat v jiné společnosti
 - b) Lepší kariérní příležitost
 - c) Úplná změna oboru
 - d) Konflikt s nadřízeným
 - e) Konflikt s kolegy
 - f) Špatná lokalita/dostupnost
 - g) Lepší benefity (*uved'te..*)
 - h) Možnost vyváženějšího work-life balance
 - i) Osobní/rodinné důvody
 - j) Jiný důvod (*uved'te..*)

2. Tvrzení týkající se společnosti Publicis One: (*ohodnoťte na bodové stupnici 1-5 podle úrovně souhlasu*)

	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>	<i>Spiše nesouhlasím</i>	<i>Ani nesouhlasím ani souhlasím</i>	<i>Spiše souhlasím</i>	<i>Rozhodně souhlasím</i>
Když jsem nastoupil/a, Onboarding Day mi pomohl se zorientovat a byl dostačující					
Publicis One nabízí příjemné pracovní prostředí					
Společnost byla ve svém jednání konzistentní					
Interní komunikace dobře fungovala					
Interní HR oddělení dobře fungovalo					
Společnost nediskriminovala žádného zaměstnance					

3. Případný komentář vztahující se k Vašemu odchodu z firmy (*otevřená otázka*)

PŘÍLOHA III

1. Odkud k nám přicházíte? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Ze střední/vysoké školy (absolvent)
 - b) Z konkurenční společnosti
 - c) Ze strany klienta
 - d) Z jiného oboru
 - e) Už jsem zde v minulosti pracoval/a a vracím se
 - f) Jiná odpověď *(uved'te..)*

2. Jak jste se o nás dozvěděl/a? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Doporučení od známého
 - b) Inzerát na internetu (jobs.cz, sociální sítě..)
 - c) Prostřednictvím Vašich kariérních stránek
 - d) Veletrh Šance
 - e) Přímé oslovení ze strany HR
 - f) S Publicis One už jsem v minulosti spolupracoval/a

3. Na základě čeho jste se rozhodl/a pro práci v Publicis One? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
 - a) Vyšší plat
 - b) Kariérní příležitost
 - c) Pracuje tu můj známý/kamarád
 - d) Lepší benefity *(uved'te..)*
 - e) Špatné mezilidské vztahy v minulém zaměstnání
 - f) Lepší lokalita/dostupnost
 - g) Možnost vyváženějšího work-life balance
 - h) Osobní/rodinné důvody
 - i) Jiný důvod *(uved'te..)*

PŘÍLOHA IV

1. Kdo jsi? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Student
 - b) Absolvent

2. Jsi aktuálně někde zaměstnán/a? *(vyberte jednu odpověď)*
 - a) Ano
 - b) Ne

4. Co je pro Tebe důležité při výběru zaměstnavatele? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
 - a) Značka zaměstnavatele na trhu
 - b) Pověst firmy u přátel a rodiny
 - c) Pracovní prostředí
 - d) Firemní kultura
 - e) Platové ohodnocení
 - f) Nabídka benefitů
 - g) Možnost kariérního růstu
 - h) Flexibilní pracovní doba
 - i) Vzdělávací aktivity a programy
 - j) Firemní akce a volnočasové aktivity
 - k) Společenská odpovědnost firmy (CSR)

5. Kde získáváš potencionální informace o zaměstnavatelích? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
 - a) Pracovní portály
 - b) Pracovní veletrhy
 - c) Sociální sítě
 - d) Webové stránky společnosti
 - e) Konference, přednášky, workshopy, PR články
 - f) Od známých a přátel

6. Je pro Tebe důležitá značka zaměstnavatele? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Určitě důležitá
 - b) Spíše důležitá
 - c) Spíše nedůležitá
 - d) Určitě nedůležitá
7. Považuješ Employer Branding za aktivitu, kterou by se firma měla zabývat?
- *Employer Branding je disciplína zabývající se vytvářením atraktivní značky zaměstnavatele. *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
8. Znáš komunikační skupinu Publicis One? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Ano
 - b) Ne
9. Znáš některou z agentur, která je součástí skupiny?
- *Zenith, Starcom, Starlink, Spark Foundry, Blue449, PMX, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis, Newcast, Ninah, MSL. *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Ano
 - b) Ne
10. Zajímá Tě práce v marketingu? *(vyberte jednu odpověď)*
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne