

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

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

LINKEDIN - NÁSTROJ PERSONÁLNÁHO MARKETINGU

Bc. David LIBICH

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 5. 1. 2018

Děkuji Ing. Martině Beranek, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu vypracování této práce poskytla. Rád bych touto cestou zároveň poděkoval Mgr. Jakubu Dušánkovi za informace z podnikové praxe a mé rodině, která mě v průběhu celého studia podporovala.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod	8
1 Řízení lidských zdrojů	11
1.1 Lidský kapitál	11
1.2 Personální práce a personální činnosti	14
1.2.1 Personální strategie a politika	15
1.2.2 Získávání pracovníků	16
1.2.3 Zdroje získávání pracovníků	17
1.2.4 Metody získávání pracovníků	18
1.2.5 E-recruitment	19
1.3 Aktuální témata v HR	21
1.3.1 Data Driven Recruitment	22
1.3.2 Generace Y, Z a HR	23
2 Personální marketing	26
2.1 Teoretická východiska personálního marketingu	27
2.2 Employer Branding	28
2.3 Marketingový mix v HR	30
2.4 Komunikační nástroje a personální marketing	32
2.4.1 Event marketing	33
2.4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, talentové programy	36
3 Digitální marketing v HR	38
3.1 Kariérní webové stránky	38
3.2 Sociální sítě	40
3.3 LinkedIn	41
3.3.1 Demografická struktura uživatelů	42
3.3.2 LinkedIn pro podniky	43
3.3.3 Personální marketing a LinkedIn	45
3.3.4 Výhody a nevýhody sociální sítě LinkedIn	48
3.3.5 Alternativa profesních sociálních sítí	50
3.4 Shrnutí teoretické části práce	51

4	Personální marketing společnosti ŠKODA AUTO	53
4.1	Představení společnosti.....	53
4.2	Oblast řízení lidských zdrojů	54
4.3	Personální marketing	56
4.4	Event marketing	59
4.5	Spolupráce s vysokými školami	60
4.5.1	Rozvojové a talentové programy pro studenty	61
4.6	Digitální marketing a Employer Branding.....	62
4.6.1	Kariérní webové stránky	63
4.6.2	Sociální sítě	64
4.7	LinkedIn	66
5	Optimalizace personálního marketingu na síti LinkedIn	69
5.1	Engagement zaměstnanců ŠKODA AUTO na síti LinkedIn	69
5.1.1	Cíl a předpoklady výzkumného šetření	70
5.1.2	Metodika výzkumu.....	71
5.1.3	Interpretace výsledků výzkumu	72
5.2	LinkedIn z pohledu vysokoškolských studentů	78
5.2.1	Cíl a předpoklady výzkumného šetření	79
5.2.2	Metodika výzkumu.....	79
5.2.3	Interpretace výsledků výzkumu	81
5.3	Doporučení pro optimalizaci komunikace na síti LinkedIn	98
5.3.1	Zaměstnanci společnosti a komunikace na síti LinkedIn	98
5.3.2	LinkedIn pohledem vysokoškolských studentů	100
5.3.3	Výzkumné šetření a aktivity ŠKODA AUTO	104
	Závěr	106
	Seznam literatury	109
	Seznam obrázků a tabulek.....	128
	Seznam příloh	130

Seznam použitých zkratk a symbolů

AMA	American Marketign Association
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DDR	Data Driven Recruitment
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
RPO	Recruitmnet Process Outsourcing
ÚZEÍ	Ústav zemědělské ekonomiky a informací
ŠA	ŠKODA AUTO

Úvod

Postavení oblasti řízení lidských zdrojů se v podnicích během posledních desetiletí významně mění. Personální útvary velkých i menších společností již nevykonávají pouze podpůrnou administrativní činnost, poskytovanou ostatním oblastem, ale zapojují se do budování strategie celé společnosti. Podniky, které si uvědomily důležitost práce s intelektuálním kapitálem, disponují na trhu práce významnou konkurenční výhodou.

Pozornost podniků se obrací na získávání a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří představují nejcennější aktivum podniku. Společnost včetně podnikatelského prostředí čelí významným změnám. Technologický pokrok, růst životní úrovně a další sociodemografické změny mají dopad na dostupnost a kvalitu pracovní síly. Podniky, které prochází čtvrtou průmyslovou revolucí spojenou s digitalizací procesů a automatizací výroby, vyžadují vysoce kvalifikovaný personál. Specialisté Human Resource Managementu si již nevystačí s tradičními nástroji oslovování a získávání pracovníků, ale využívají moderní marketingové nástroje. Použitím marketingového přístupu v personalistice se zabývá relativně mladá disciplína, personální marketing.

Aktivity personálního marketingu jsou aplikovány na interní i externí podnikové procesy, přičemž nejčastěji jsou spojovány s podporou nábory a budováním všeobecného povědomí o podniku jako zaměstnavateli. Strategie budování atraktivní značky zaměstnavatele neboli Employer Branding, umožňuje vytvořit v povědomí potenciálních uchazečů o zaměstnání asociace, se kterými si podnik následně spojí. Employer Branding je někdy chybně chápán jako synonymum pro personální marketing. I přes vzájemnou provázanost je nezbytné od sebe tyto dva pojmy odlišovat. Employer Branding lze chápat jako nadstavbu personálního marketingu, tedy komplexní strategii budování dobrého jména společnosti prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace. Employer Branding není pouze o komunikaci nabídky konkrétního produktu – pracovního místa, ale o komunikování existence společnosti jako celku ve formě Employer Value Proposition. Pro potřeby této práce je nadále vycházeno z teorie externího personálního marketingu.

Aktivity externího personálního marketingu jsou primárně zacílené na určitou skupinu potenciálních uchazečů o zaměstnání. Trh práce prochází generační obměnou, kdy podniky čelí výzvě vhodného a efektivního oslovení zástupců Generace Y, popřípadě Generace Z. Na rozdíl od předchozí generace, jsou zástupci těchto skupin specifictí ve smyslu komunikační dosažitelnosti, kvalifikace nebo rozdílnými potřebami a očekáváním vůči budoucímu zaměstnavateli. Charakteristice Generace Y a Z je věnována jedna z následujících kapitol.

Nedílnou součástí aktivit personálního marketingu je využívání nástrojů digitálního marketingu, zahrnující komunikaci prostřednictvím digitálních zařízení nebo sociálních sítí. Sociální sítě jsou komunikační platformou, charakteristickou vysokou koncentrací uživatelů na jednom místě. Tento komunikační kanál umožňuje podnikům produkování a sdílení široké škály informací interaktivním způsobem, s požadovaným zásahem cílové skupiny. Z hlediska oslovení a získávání pracovníků je významným komunikačním kanálem profesní síť LinkedIn. Z pohledu HR jde o místo s vysokou koncentrací potenciálních zaměstnanců. LinkedIn jako nástroj personálního marketingu slouží nejen k obecnému informování uživatelů o volných pracovních místech či k cílenému oslovení konkrétních osob, ale také ke komunikaci produktu, představení života ve firmě nebo k propagaci CSR aktivit. Sociální síť LinkedIn a jejímu využití pro potřeby personálního marketingu je věnována tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek analyzovat využití profesní sociální sítě LinkedIn ve společnosti ŠKODA AUTO, vyhodnotit její přínosy a navrhnout vhodná optimalizační opatření, při současném porovnání s ostatními nástroji personálního marketingu.

Obsah diplomové práce je rozdělen na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, které přináší náhled do problematiky získávání pracovníků včetně aktuálních trendů v oblasti HR, souvisejících s digitalizací podnikových procesů. Stěžejní část teoretické části je věnována oblastem marketingu a marketingové komunikace včetně vymezení personálního marketingu a vybraných komunikačních nástrojů s důrazem na charakteristiku sociální sítě LinkedIn.

Praktická část je zaměřena na definování strategie personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO v oblastech spolupráce se školami, event marketingu a digitální komunikace s důrazem analýzu využití sociální sítě LinkedIn. V návaznosti na teoretická východiska práce a charakteristiku aktivit společnosti ŠKODA AUTO jsou realizována dvě výzkumná šetření.

Cílem prvního výzkumného šetření je analyzovat využití sítě LinkedIn ze strany zaměstnanců ŠKODA AUTO s ohledem na jejich přispění ke komunikačním aktivitám, podporujícím budování atraktivní značky zaměstnavatele. Druhá část výzkumného šetření je zaměřena na zjištění vnímání komunikačních aktivit na síti LinkedIn ze strany vysokoškolských studentů, jakožto cílové skupiny potenciálních pracovníků. V návaznosti na výsledky výzkumného šetření jsou následně navrženy vhodná optimalizační opatření.

1 Řízení lidských zdrojů

Cílem kapitoly je definování základních teoretických východisek z oblasti řízení lidských zdrojů s důrazem na vymezení významu lidského kapitálu, jakožto elementárního prvku podnikových aktiv. První kapitola je zaměřena na definování obecných pojmů personální práce a formulování vybraných personálních činností. Závěr je věnován problematice cílové skupiny potenciálních zaměstnanců Generace Y a Z a na charakteristiku aktuálních trendů v HR s cílem poukázat na nový koncept náborového procesu – Data Driven Recruitment.

Podniky usilují o oslovení a získání talentovaných pracovníků, kteří by prostřednictvím svých znalostí, schopností a dovedností přispěli k tvorbě hodnoty organizace. Lidský kapitál, který je jednou ze základních složek kapitálu intelektuálního, představuje strategický zdroj podniku a lze ho považovat za jedno z nejcennějších nehmotných aktiv.

1.1 Lidský kapitál

Na kapitál je nejčastěji nahlíženo jako na soubor prostředků vložených do podnikání za účelem vytvoření dodatečné hodnoty. Přesná definice kapitálu se liší v závislosti na konkrétní oblasti jeho použití. V praxi se je možné setkat s ekonomickým, kulturním, přírodním nebo sociálním kapitálem. Zvláštní formu kapitálu pak představuje kapitál intelektuální (Tittelbachová, 2011).

S pojmem intelektuální kapitál se je možné poprvé setkat v průběhu 90. let 20. století, kdy tento pojem na základě zkoumání vazeb mezi znalostmi a finančními výsledky podniků (Sullivan, 1998) definoval Karl Erik Sveiby, finský odborník v oblasti řízení znalostí (Maier, 2007). Kocianová (2012) definuje intelektuální kapitál jako *„organizované znalosti, které lze použít k vytváření bohatství jako kapitál založený na znalostech, který organizace vlastní“* (Kocianová, 2012, s. 63). Koubek (2015) vychází z obdobné definice, přičemž znalosti jakožto nejdůležitější složku intelektuálního kapitálu, rozšiřuje o tok schopností a dovedností (Koubek, 2015).

Stewart (1998) rostoucí význam intelektuálního kapitálu spojuje s transformací industriální společnosti ve společnost informační, kdy lze pozorovat odklon od tradičních generátorů bohatství podniku (práce, půda, kapitál) ke strategickému

zdroji v podobě znalostí (Stewart, 1998). Intelektuální kapitál je tvořen lidským, organizačním¹ a společenským² kapitálem, které se v podniku společně podílí na procesech vytvářejících hodnotu (Armstrong, Taylor, 2015). Strukturu intelektuálního kapitálu s výčtem vybraných položek zobrazuje obr. 1.

Lidský kapitál	Organizační kapitál	Společenský kapitál
Znalosti	Patenty, licence	Značka
Talent	Firemní kultura	Podíl trhu
Kompetence	Interní databáze	Strategické kooperace
Vzdělání, Inovativnost	Technologie, Výzkum a vývoj	Reputace, Věrnost zákazníků
Pracovní zkušenosti	Leadership	Dodavatelské řetězce

Zdroj: vlastní zpracování dle Zuzák (2011)

Obr. 1 Složky intelektuálního kapitálu

Lidskému kapitálu věnoval pozornost již Adam Smith, který ve své publikaci *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů* z roku 1776 k tradičním výrobním faktorům přiřadil i znalosti v držení určité osoby (Mazouch, 2011). Lidský kapitál je možné definovat jako „kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, co dodává organizaci její osobitý charakter“ (Bontis a kol., 1999, in Armstrong, Taylor, 2015, s. 112). Lidský kapitál lze rozdělit na dvě, vzájemně se ovlivňující složky: základní lidský kapitál³ (produktivní schopnosti) a širší lidský kapitál⁴ (neproduktivní schopnosti). Prostřednictvím osvojování a využívání znalostí, dovedností a schopností, dochází k ovlivňování a rozvoji společenského a organizačního kapitálu podniku (Armstrong, Talyor, 2015).

Ve vztahu k tématu této práce je zřejmé, že personální marketing přispívá k tvorbě hodnoty ve všech třech složkách intelektuálního kapitálu. Primárním úkolem externího personálního marketingu je podpora náboru a budování atraktivní značky zaměstnavatele, která podniku umožňuje snadnější přístup k talentovaným uchazečům, tvořících elementární část lidského kapitálu. Prostřednictvím nástrojů interního personálního marketingu dochází pomocí vhodně definované personální strategie a politiky k požadovanému působení na pracovníky, definování

¹ též strukturální kapitál; znalosti, vlastněné organizací, uložené v databázích (Kocianová, 2012)

² znalosti, založené na vztazích uvnitř organizace a mimo ni (Armstrong, Talyor, 2015)

³ kreativita, analytické myšlení, komunikační schopnosti (Šubrt a kol., 2010)

⁴ schopnosti a charakteristiky, které umožňují získání, správu a rozvoj základního lidského kapitálu; například: schopnost učení se, sebeprezentace, schopnost práce v týmu (Šubrt a kol., 2010)

a budování firemní kultury, budování reputace i k upevnování vztahů se zájmovými skupinami v rámci dodavatelských řetězců.

V souvislosti s lidským kapitálem a jeho kontinuálním rozvojem se lze v podnikové praxi setkat s pojmem talent. Talent je abstraktním termínem, jehož exaktní vymezení není zcela možné (Kursch, 2014, [online]). V odborné literatuře je talent nejčastěji ztotožňován s nadáním, které jednotlivci umožňuje v kombinaci s osobnostními charakteristikami dosáhnout nadprůměrných výsledků v určité oblasti lidské činnosti (Havigerová, 2011). Z pohledu Talent Managementu⁵ je talent ztotožňován s osobou výjimečného a kompatibilního pracovníka (Lepier, 2016, [online]). S ohledem na rostoucí význam práce s talentovanými pracovníky dochází v podnicích k definování komplexních rozvojových programů, odrážejících potřeby konkrétní skupiny zaměstnanců. Toningerová (2016) mezi nástroje Talent Managementu řadí Talent Mobility (získávání zkušeností napříč podnikovými oblastmi a prostřednictvím zahraničních stáží), Talent Exchange (pracovní stáž v jiné společnosti) nebo Talent Management pro studenty⁶ (Toningerová, 2016, [online]). Talentovým programům je věnována kapitola 2.4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, talentové programy.

Získávání, motivování, rozvoj a udržení talentované pracovní síly patří k primárním úkolům Human Resource Managementu. Personální práce orientovaná na řízení znalostí⁷ pak pomáhá organizaci zajistit kvalitní personál, a posilovat jednotlivé složky intelektuálního kapitálu. Personální marketing přispívá k definování firemní kultury a k budování atraktivní značky zaměstnavatele, která podniku významně usnadňuje výchozí pozici v procesu oslovování a získávání talentovaných pracovníků na trhu práce. Sociální síť LinkedIn, která je předmětem zkoumání této práce, je vzhledem ke struktuře uživatelů, v kombinaci s ostatními nástroji marketingové komunikace, vhodným nástrojem pro komunikaci a navazování vztahů s potenciálními, talentovanými pracovníky. Personální marketing je jednou z mnoha oblastí personální práce, které v podniku tvoří ucelenou koncepci řízení lidských zdrojů.

⁵ řízení talentů; pojem vznikl v 90. letech 20. století a označuje aktivity podniku směrem k motivaci, rozvoje a udržení talentovaných pracovníků (Kursch, 2014, [online])

⁶ odborné stáže, stipendijní programy

⁷ koncept vytváření, integrování a sdílení znalostí v podniku (Kocianová, 2012)

1.2 Personální práce a personální činnosti

Personální práce neboli personalistika je v širším slova smyslu oblastí podnikových činností, orientovaných na práci s lidmi. Z terminologického hlediska lze na pojem personální práce nahlížet z různých úhlů pohledu, v závislosti na kontextu jeho použití. Personální práci lze chápat oblast managementu, kdy personalistika vystupuje jako synonymum personálního řízení, součást kompetencí vedoucího pracovníka nebo nezávislou oblast činností realizovaných personálními útvary. (Kocianová, 2012).

Personalistika jako multidisciplinární obor kombinuje poznatky managementu, práva, ekonomie, andragogiky, marketingu⁸ i poznatky technických oborů (Kocianová, 2012). Aplikování informačních a komunikačních technologií v jednotlivých oblastech personální práce usnadňuje proces predikce potřeby pracovní síly, získávání a výběr pracovníků, evidenci informací o zaměstnancích nebo systém vzdělávání. Vývoj personální práce je detailně popsán v příloze č. 1.

Hlavním nositelem personální práce je personální útvar – specializované pracoviště, naplňující cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů. Postavení personálního útvaru ve společnosti a jeho samotná existence je determinována řadou faktorů, mezi které patří: velikost podniku, počet zaměstnanců, předmět činnosti a postavení personalistiky mezi ostatními podnikovými oblastmi (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

V malých podnicích je vykonavatelem personální práce obvykle sám vedoucí pracovník nebo omezený počet personalistů a personální agenda je omezena na činnosti v oblasti nábory, evidence zaměstnanců, odměňování a na základní péči o pracovníky. Pro malé podniky je typický centralizovaný způsob řízení a z hlediska personální práce je uplatňována převážně koncepce personální administrativy (Koubek, 2015). Velké podniky realizují personální strategii prostřednictvím personálních útvarů, jejichž činnost je v závislosti na počtu zaměstnanců decentralizovaná. Ve velkých podnicích lze zpravidla nalézt samostatná oddělení, zaměřující se na plánování lidských zdrojů, získávání pracovníků, operativní péči o zaměstnance, personální marketing, péči o management nebo vzdělávání (Koubek, 2011).

⁸ personální marketing; viz kapitola 4.3 Personální marketing

K základním personálním činnostem v podniku patří: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace a hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj, personální informační systém (Koubek, 2011). Některé z výše uvedených činností mohou být podnikem delegovány na externí dodavatele, kdy podnik využívá tzv. outsourcing personálních služeb. Zajištění vybraných personálních činností externími dodavateli umožňuje podniku zaměřit se na svou hlavní činnosti a vyrovnat se s nedostatkem kvalifikovaného personálu, nezbytného pro zajištění personální práce (Šikýř, 2016).

Východiskem pro formulování personální práce v podniku je personální strategie, která je součástí celkové strategie organizace, definující její dlouhodobé směřování, vizi a misi (Armstrong, 1999 in Kocianová, 2010).

1.2.1 Personální strategie a politika

Z personální strategie jsou vyčleňovány dílčí sledované oblasti, které reflektují detailní strategii v rámci konkrétní personální činnosti, například: strategie získávání, vzdělávání, motivování, hodnocení nebo odměňování pracovníků. Dílčí strategie musí být vytvářeny jako systém, který vede k naplňování strategických cílů podniku (Šikýř, 2016) a který dokáže efektivně reagovat na změny v důsledku působení vnějších⁹ a vnitřních¹⁰ vlivů (Kocianová, 2010). Strategie personálního marketingu je založená na kombinaci personálních a marketingových cílů. Podoba strategie personálního marketingu závisí na tom, zda podnik usiluje více o udržování povědomí o společnosti jako zaměstnavateli (důraz je kladen na podporu brandingů) nebo o operativní podporu náboru.

Z personální strategie vychází personální politika, která vymezuje metodický rámec, v rámci něhož dochází k realizaci personální strategie a navazujících aktivit personální práce. Personální politika zahrnuje například politiku zaměstnanosti (pravidla získávání a výběru pracovníků), politiku vzdělávání (možnosti vzdělávání) nebo politiku odměňování (pravidla, definování jednotlivých složek mzdy). Personální politika musí odrážet kulturu organizace a potřeby všech zájmových skupin uvnitř podniku. (Kocianová, 2010).

⁹ právní, sociální, ekonomické, technické, demografické změny (Šikýř, 2016)

¹⁰ právní forma, firemní kultura, organizační struktura (Šikýř, 2016)

Způsob definování a realizace personální strategie a politiky v organizaci ovlivňuje i činnosti v oblasti plánování lidských zdrojů a získávání pracovníků. V souvislosti s plánováním lidských zdrojů řeší podnik otázku stanovení předpokládané potřeby pracovníků, požadovaný profil, rozpočet, zdroje a metody získávání pracovníků (Šikýř, 2016). Plánování lidských zdrojů je vzhledem k okrajovému vztahu k tématu této práce detailněji popsáno v příloze č. 2.

Na plánování lidských zdrojů navazují aktivity v oblasti získávání pracovníků. Personální marketing, který je předmětem zkoumání této práce, pomáhá vytvářet podmínky a předpoklady pro efektivní oslovování a získávání pracovníků prostřednictvím budování atraktivní značky zaměstnavatele. Získávání pracovníků je věnována následující kapitola práce.

1.2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je nedílnou součástí personální práce a má přímou návaznost na analýzu pracovních míst a plánování zaměstnanců ve společnosti. Cílem personálního útvaru je zabezpečit současnou a budoucí potřebu personálu, která umožní plynulý chod podniku. Získávání pracovníků lze označit za strategickou činnost personálního útvaru, započatou před samotným oslovováním potenciálních uchazečů o zaměstnání. (Koubek, 2011)

Pro proces získávání pracovníků je používán rovněž termín nábor pracovníků, nicméně Koubek (2011) upozorňuje na odlišnosti mezi tradičním pojetím náborem a komplexní strategií získávání pracovníků. Nábor pracovníků je spojen spíše se získáváním pracovníků z vnějších zdrojů, zatímco v reálném světě se podniky snaží obsazovat volná místa v rámci vnitropodnikového trhu práce. Získávání pracovníků na rozdíl od tradičního náborem zohledňuje kromě požadavků na dané pracovní místo i charakteristické vlastnosti uchazeče, reflektující dopad přijetí pracovníka na fungování týmu, popřípadě celé společnosti. (Koubek, 2011)

1. vlna (1999 – 2004)	2. vlna (2005 – 2011)	3. vlna (2012 – 2016)
Agentury práce	Interní personalisté a RPO ¹¹	Nezávislí náboráři

Zdroj: vlastní zpracování dle Overell (2016), [online]

Obr. 2 Trendy v procesu získávání pracovníků – Nositelé aktivit

¹¹ recruitment process outsourcing; celý nebo část náborového procesu je zajištěna externím dodavatelem (Pande, Swapnalekha, 2015)

Hlavním nositelem a vykonavatelem aktivit v procesu získávání pracovníků jsou personální útvary, potažmo jednotliví personalisté. I přes strategickou povahu procesu získávání pracovníků, je možné sledovat rozdílné trendy ve vztahu k subjektu, zajišťujícím obsazení volných pracovních míst.

V současnosti se podniky obrací na služby nezávislých personálních pracovníků, kteří přináší podniku širší možnosti oslovení cílové skupiny potenciálních zaměstnanců a rychlejší obsazení volné pracovní pozice, viz obr. 2. Nezávislí specialisté nábory jsou na rozdíl od interních personalistů zpravidla oproštěni od souvisejícího reportingu a orientují se výhradně na nábor pracovníků. (Hello Talent, 2017, [online]). Získávání pracovníků za využití služeb personálních agentur, externích nebo nezávislých personalistů je typický pro outsourcing procesu nábory zaměstnanců. Outsourcingem podniky neztrácí kontrolu nad náborem pracovníků, nicméně je nezbytné, aby byly podmínky oboustranné spolupráce detailně smluvně upraveny (Smejkal, Rais, 2006). Subjekty, které jsou zodpovědné za získávání pracovníků, se v návaznosti na proces plánování pracovních sil obrací s poptávkou na vnitřní a vnější trh práce.

1.2.3 Zdroje získávání pracovníků

Trh práce představuje zdroj získávání pracovníků a lze ho rozdělit na vnitřní a vnější (Koubek, 2015). Vnitřní trh práce zahrnuje pracovníky uvnitř organizace, na které je nahlíženo jako na potenciální zdroj pokrytí budoucí potřeby pracovníků, prostřednictvím kariérního růstu a vzdělávání pracovníků nebo redefinováním jejich rozmístění. Vnější trh práce je tvořen potenciálními zaměstnanci mimo organizaci a lze ho dále detailněji diferencovat na národní, regionální nebo lokální trh práce. Mezi jednotlivými trhy existují rozdíly v dostupnosti požadované pracovní síly a úkolem personálního marketingu je pak vytvořit atraktivní nabídku zaměstnání tak, aby společnost obstála v konkurenci ostatních podniků na straně poptávky (Armstrong, 2007). Podnik se musí rozhodnout, zda v rámci strategie personálního plánování upřednostní získávání pracovníků z vnějších nebo vnitřních zdrojů.

Podniky obvykle preferují obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů (Koubek, 2015), mezi které se řadí: zaměstnanci uvolnění v důsledku technologických změn, pracovníci mající zájem vykonávat jinou pozici nebo

zaměstnanci očekávající kariérní postup (Křížek, Neufus, 2014). Výhody a nevýhody obsazení volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů zobrazuje obr. 3.

Výhody	Nevýhody
Zvýšení motivace – kariérní postup pracovníků	Úzká základna kandidátů
Nízké náklady na zapracování	Náklady na další vzdělávání
Nižší míra fluktuace	Podniková slepota
Rychlé obsazení místa	Rivalita, negativní dopad na mezilidské vztahy

Zdroj: vlastní zpracování dle Dědina, Cejthamr (2005)

Obr. 3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

V případě, že není možné obsadit volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, obrací se pozornost podniků na zdroje vnější. Mezi vnější zdroje pracovní síly patří: nezaměstnaní, absolventi škol a pracovníci v jiných společnostech, uvažující o změně zaměstnavatele (Koubek, 2015). Výhody a nevýhody obsazení volných pracovních míst z vnějších zdrojů zobrazuje obr. 4.

Výhody	Nevýhody
Širší základna kandidátů	Neznalost podnikových procesů
Odstranění podnikové slepoty – nové myšlenky	Vysoké náklady spojené s vyhledáváním
Kandidát odpovídá potřebám (vzdělání)	Riziko odchodu ve zkušební lhůtě
Vyšší pracovní výkon	Vnitropodniková konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kolektiv (2013)

Obr. 4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Aktivity personálního marketingu jsou orientovány na vnější i vnitřní zdroje pracovníků. Cílem této práce je analyzovat využití sociální sítě LinkedIn jako nástroje personálního marketingu. V případě tohoto komunikačního nástroje je možné vidět jeho aplikaci zejména v rámci externího personálního marketingu, související s funkcí přímého a nepřímého oslovení potenciálních pracovníků z vnějších zdrojů. V závislosti na zvoleném zdroji získávání pracovníků jsou poté voleny vhodné metody získávání pracovníků.

1.2.4 Metody získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků lze charakterizovat jako soubor personálních, a marketingových nástrojů a strategií, využívaných k oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Volba metod získávání pracovníků je limitována

dostupností pracovní síly (lokální, regionální, národní, nadnárodní úroveň), profilem potenciálních pracovníků (dělnické a obslužné pozice, pozice v managementu) komunikační strategií společnosti nebo omezeným rozpočtem.

Overell (2016) považuje za současný trend v oblasti získávání pracovníků definování komplexní strategie Employer Brandingu za využití analytických nástrojů, tvořící hlavní pilíř, na kterém jsou postaveny ostatní nástroje a metody získávání pracovníků (Overell, 2016, [online]), viz obr. 5.

1. vlna (1999 – 2004)	2. vlna (2005 – 2011)	3. vlna (2012 – 2016)
Online vývěsky práce	Aktivní sourcing – Pracovní portály	Employer Branding
	Pasivní sourcing - Profesní sítě	Analytické nástroje

Zdroj: vlastní zpracování dle Overell (2016), [online]

Obr. 5 Získávání pracovníků – vývoj činností

Šikýř (2016) rozlišuje metody získávání pracovníků v závislosti na zdroji získávání pracovníků na metody aplikované při oslovování pracovníků z vnějších zdrojů (direct mail, online inzerce, spolupráce s personálními agenturami, školami a s úřadem práce) a na metody, používané při oslovování interních zaměstnanců (intranet, vývěska, doporučení zaměstnance, přímé oslovení v podniku), (Šikýř, 2016). Získávání pracovníků za využití nástrojů elektronické komunikace se nazývá e-recruitment (Armstrong, 2007).

1.2.5 E-recruitment

Metody získávání pracovníků, založené na využívání služeb a nástrojů veřejné nebo uzavřené počítačové sítě (internet, intranet), jsou předmětem elektronického náboru neboli e-recruitmentu (Armstrong, 2007). I přes rostoucí podíl elektronické komunikace je vhodné v rámci strategie oslovování pracovníků používat nástroje online recruitmentu v kombinaci s tradičními nástroji získávání pracovníků (Kocianová, 2010). Výhody a nevýhody online recruitmentu zobrazuje obr. 6. Hlavními nástroji e-recruitmentu jsou webové stránky, elektronická pošta a social networking (Šikýř, 2016). Böhmová a Pavlíček (2013) rozlišují celkem šest základních online platforem pro komunikaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání: *pracovní portály, agregátory pracovních nabídek, úřady práce, webové stránky konkrétních firem v záložce „volná místa“, specializovaná diskusní fóra, sociální sítě“* (Böhmová a Pavlíček, 2013, s. 16, [online]).

Komunikování volné pracovní pozice je v online prostoru nejčastěji realizováno prostřednictvím podnikových webových stránek. Kariérní sekce webových stránek poskytuje návštěvníkům zpravidla obecné informace o společnosti a informace o volných pracovních místech. Kariérní webové stránky, reflektující strategii Employer Brandingu, obsahují nejen nabídku volných pracovních míst, ale komunikují příběh společnosti, jejich zaměstnanců nebo politiku společnosti v oblasti CSR aktivit. Kromě vlastních kariérních webových stránek se pozornost podniků obrací na využívání externích portálů práce a ostatních elektronických platforem inzerce (Šikýř, 2016). Nástrojem komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem je elektronická pošta a nově také komunikační moduly sociálních sítí (Facebook, Google +, LinkedIn) nebo mobilní aplikace WhatsApp a Viber (White, 2016, [online]). Online komunikaci je věnována kapitola 3 Digitální marketing.

Výhody	Nevýhody
Široký zásah potenciálních uchazečů	Neochota uchazečů využívat online nástroje
Rychlost komunikace	Velký počet nevhodných žádostí o zaměstnání
Nízké náklady	Dehumanizace náborového procesu

Zdroj: vlastní zpracování dle Overell (2016), [online]

Obr. 6 Výhody a nevýhody online recruitmentu

S rostoucím počtem uživatelů sociálních sítí, podniky obrací svou pozornost na budování profesních a zájmových skupin tzv. social networking. Profesní sociální síť LinkedIn je využívána jako komunikační platforma, v rámci které se zaměstnanci mohou spojit se svým zaměstnavatelem, se svými kolegy nebo vytvářet specializované skupiny v závislosti na své specializaci, odvětví nebo svých zájmech. (Ryan, 2011).

Přesun aktivit získávání pracovníků do digitálního prostředí je spojen s rozvojem a rostoucí dostupností informačních a komunikačních technologií. Digitalizace a automatizace podnikových procesů je jedním z hlavních témat čtvrté průmyslové revoluce. I přes to, že Průmysl 4.0 primárně charakterizuje probíhající změny ve výrobě, je nezbytné jejich dopad sledovat v souvislosti se změnami na trhu práce (Gilchrist, 2016). Aktuálním tématům v oblasti řízení lidských zdrojů je věnována následující kapitola práce.

1.3 Aktuální témata v HR

Směřování a podoba činností v oblasti řízení lidských zdrojů jsou podmíněny změnami ve společnosti, transformací podnikatelského prostředí i technologickým pokrokem. Rozvoj informačních a komunikačních technologií a jejich vliv na podnikové procesy charakterizují podstatu čtvrté průmyslové revoluce.

Čtvrtá průmyslová revoluce představuje časově neohraničený proces digitalizace, robotizace a automatizace podnikových procesů s dopadem nejen na oblast průmyslu, ale ovlivňující veškeré oblasti lidské činnosti (Gilchrist, 2016). Charakteristickým znakem průmyslové revoluce bez ohledu na její časové vymezení, je nárůst produktivity práce a mění se požadavky podniků na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti potenciálních zaměstnanců.

Určitou paralelu s předchozími fázemi průmyslové revoluce¹² je možné vidět i v současnosti, kdy lze vlivem technologických změn očekávat zvýšení produktivity podniků až o 30 % (Korbel, 2015, [online]). Za jeden z efektů čtvrté průmyslové revoluce je pak považován zánik některých profesí. V důsledku automatizace výroby a digitalizace podnikových procesů dochází k nahrazování lidské práce stroji a inteligentními, autonomními systémy, čímž jsou ohroženy zejména dělnické a podpůrné administrativní profese (Stadlerová, 2015, [online]). Pozice znalostních pracovníků v oblastech IT, personalistky nebo strojního inženýrství naopak posílí (Personalista, 2016, [online]). I přes očekávané změny na trhu práce je nepravděpodobný okamžitý a nekontrolovaný nárůst nezaměstnanosti. Poncarová (2017) upozorňuje na nutnost vzdělávání pracovníků a uvádí, že se dělníci, původně obsluhující stroje, stanou „řešiteli problémů, budou rozhodovat, inovovat, vytvářet hodnoty“ (Poncarová, 2017, [online]).

Úkolem personálních útvarů je zajistit dostatek pracovních sil a jejich následné spojení s danou pracovní pozicí. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, reflektující proces digitalizace a měnící se požadavky podniků, vedou k integrování komplexních analytických a prediktivních nástrojů do personálního řízení. Na základě požadavků na vzdělání, schopnosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti pracovníka lze prostřednictvím analýzy dostupných dat vyhodnotit, zda uchazeč odpovídá požadovanému profilu.

¹² detailní popis vlivu průmyslové revoluce na HR v historickém kontextu je uveden v příloze č. 3.

1.3.1 Data Driven Recruitment

Růst významu dat jako zdroje informací pro potřeby finančního, marketingového i personálního plánování přispívá k dosahování strategických cílů podniku. Schopnost shromažďovat data a na základě jejich analýzy získat požadované výstupy umožňuje podniku efektivně rozhodovat o volbě vhodné personální, nebo komunikační strategie. Koncept zpracování velkého objemu dat a nalezení případné korelace je označován jako Big Data (Procházka, 2014, [online]).

Existuje celá řada definic pojmu „Big Data“, přičemž společnost Gartner (2013) uvádí, že *„jde o takové soubory dat, jejichž velikost je mimo schopnosti zachycovat, spravovat a zpracovávat data běžně používanými softwarovými prostředky v rozumném čase“* (Gartner in Root.cz, 2013, [online]). Kromě oblastí plánování výroby, marketingu nebo finanční analýzy skrývá koncept Big Data potenciál pro využití v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy dostupných dat je možné vyhodnotit produktivitu práce, nastavit systém odměňování identifikovat vhodné kandidáty na volné pracovní pozice nebo efektivně plánovat aktivity personálního marketingu (Procházka, 2014, [online]). Obsazování volných pracovních míst na základě analýzy dat je označováno jako Data Driven Recruitment (Elkin, 2012). Potenciální i současní zaměstnanci generují velké množství informací, které může podnik v závislosti na platné legislativě shromažďovat, analyzovat a následně využít.

Uživatelé informačních a komunikačních technologií po sobě vědomě i nevědomě zanechávají digitální stopy, které vznikají jako vedlejší produkt jejich aktivit v online prostoru (Mayer-Schönberger, Cukier, 2014). Digitální stopa zahrnuje například informace ze sociálních sítí (kariérní profil, fotografie, seznam přátel, zájmy), informace z internetových diskusí nebo informace o tom, jak dlouho se uživatel zdržel na webové stránce, na co kliknul a jaké klíčové výrazy vyhledával (White, 2015). Uživatelé internetu prostřednictvím digitální stopy poskytují personalistům a marketérům relativně dostupný zdroj informací, který přispívá k rozhodnutí o volbě marketingové strategie a k rozhodnutí o tom, zda je potenciální uchazeč vhodným kandidátem na pracovní místo.

Z hlediska personálního marketingu je analýza velkého objemu dat určena zejména ke shromažďování informací pro potřeby efektivního nastavení komunikačních kampaní (stanovení marketingového sdělení na základě pohlaví,

věku, vzdělání, zkušeností, aktivity na sociálních sítích zájmů) a jako prostředek zpětné vazby v podobě kvantitativních a kvalitativních statistických údajů. Zavádění automatických systému vyhledávání a zpracování informací o uchazečích souvisí zároveň s otázkou etiky a dehumanizace řízení lidských zdrojů, viz příloha č. 4 (Procházka, 2014, [online]).

Koncepce zpracování velkých dat – Big Data, poskytuje informace nejen pro potřeby personální práce v procesu získávání pracovníků, ale vytváří rovněž datovou základnu pro potřeby personálního marketingu. Znalost vzorců chování cílové skupiny zákazníků, v případě personálního marketingu současných a potenciálních zaměstnanců, pomáhá podnikům identifikovat jejich potřeby a na základě jejich analýzy definovat vhodnou komunikační strategii. Trh práce prochází generační obměnou a správná identifikace potřeb je základním pilířem stanovení strategie komunikace se zástupci Generace Y a Z.

1.3.2 Generace Y, Z a HR

Vývoj společnosti je ovlivňován řadou ekonomických, politických a společenských událostí, které utváří lidské chování, postoje a potřeby. Více než třetinu světové populace tvoří zástupci Generace Y, narození mezi lety 1977 a 1994 (Kotler, Keller, 2007). V odborných publikacích však neexistuje jednotný přístup k přesné dataci, kdy například Bláha, Čopíková a Horvátová (2016) uvádí rozmezí mezi lety 1980 a 1992. (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016), viz tab. 1.

Tab. 1 Přehled vývoje generací od roku 1901

Generace	Rok narození	Aktuální věk (2018)
Generace Alpha	2010 - 2025	0 - 8
Generace Z	1995 – 2009	9 - 23
Generace Y	1977 – 1994	24 - 41
Generace X	1965 – 1976	42 - 53
Baby Boomers	1946 – 1964	54 – 72
Tichá generace	1929 – 1945	73 – 89
Generace G. I.	1901 – 1924	94 - 117

Zdroj: zpracování dle Spire Research (2010), [online], Bláha, Čopíková, Horvátová (2016)

Trh práce prochází přirozenou generační obměnou, kdy dochází k postupnému nahrazování pracovníků Generace „Baby Boomers“, případně Generace X, zástupci Generace Y (Dvořáková a kol., 2012), kteří budou v roce 2025 tvořit tři

čtvrtiny populace v produktivním věku (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016). Jednotlivé generace se mezi sebou liší žebříčkem životních hodnot, postoji i očekáváním, které ovlivňují podobu jejich vztahu k zaměstnavateli. Z hlediska řízení lidských zdrojů jsou podniky nuceny přizpůsobovat svou komunikační strategii, způsob odměňování a motivování tak, aby byly schopny získat a udržet talentované pracovníky Generace Y (Niedermeierová, 2015).

Zástupci Generace Y vyrůstali v období technologických změn, prohlubující se globalizace, významné ekonomické transformace (Szczubová, 2015, [online]) i v období, spojeném s rostoucím rizikem terorismu (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016). Millennials jsou nezávislí, ambiciózní, vysoce digitálně gramotní a jazykově vybavení jedinci, kteří přichází na trh práce se specifickými požadavky vůči zaměstnavateli. Hlavní rozdíly v pozici na trhu práce mezi zástupci Generace X a Generace Y zobrazuje obr. 7.

	Generace X	Generace Y
Funkce peněz	hodnota	prostředek
Work-life balance	profesní život	osobní život
Motivační faktory	jistota práce, odpovědnost	flexibilita, kreativní práce, vzdělávání
Časová orientace	dlouhodobá	krátkodobá
Fluktuace	nízká	vysoká
Vztahy na pracovišti	formální	neformální
Pracovní mobilita	nízká	vysoká

Zdroj: vlastní zpracování Bláha, Čopíková, Horvátová (2016), Rezlerová (2009), [online]

Obr. 7 Rozdíly mezi Generací X a Y – Trh práce

Jedním z hlavních rozdílů mezi Generací X a Y je rozdílný přístup k postavení práce v životě jednotlivce. Millennials kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a zároveň požadují vykonávat práci, která je smysluplná a přináší jim pocit štěstí. V případě, že jsou v práci nespokojeni nebo se pracovní náplň neslučuje s jejich představami, nemají problém i několikrát během života změnit zaměstnavatele. Generace X naopak staví práci nad osobní život a považuje ji za důležitý prostředek získání peněžních prostředků za účelem zajištění materiálních potřeb. Pocit štěstí je tak získáván nikoliv vykonáváním práce, ale zprostředkovaně, prostřednictvím materiálních věcí (Toman, 2016). Zaměstnavatelé se proto ve vztahu ke Generaci Y zaměřují na vytváření flexibilních pracovních úvazků včetně možnosti práce z domova nebo sdílených

pracovních míst (Morgan, 2014, [online]). Millennials od zaměstnavatele rovněž vyžadují individuální přístup, možnost vzdělávání a profesního rozvoje a firemní kulturu, která odráží jejich vnitřní přesvědčení (Niedermaierová, 2015, [online]).

Millennials jsou nejčastějšími uživateli nástrojů informačních a komunikačních technologií, pohybují se v online prostoru a vyžadují nepřetržitý přístup k informacím. Pro úspěšné oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání, zejména v rámci této generační skupiny, je nezbytná přítomnost v online prostoru a možnost komunikace prostřednictvím elektronické pošty, aplikací na chytrých zařízeních nebo pomocí sociálních sítí (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016). Profesní sociální síť LinkedIn, která je předmětem této diplomové práce, je na rozdíl od osobních sociálních sítí, které uživatelé využívají spíše pro zábavu a spojení s přáteli, vhodným nástrojem pro komunikaci pracovního místa.

Zástupci Generace Z na rozdíl od předchozích generací, vyrůstají již od narození obklopeni moderními technologiemi, které mají vliv na úroveň jejich emoční inteligence, kdy dochází k upřednostňování individualismu a snižování potřeby lidského kontaktu (Schwabel, 2014, [online]). U Generace Z je možné sledovat preferenci v prolínání pracovního a osobního života. Odlišný přístup pracovníků mění požadavky na podobu pracovní prostředí, které se mění z formálního na neformální. Pro Generaci Z je dle Kvapila (2016) charakteristický i kratší cyklus, týkající se změny zaměstnavatele¹³. Generace Z usiluje o pravidelné rozšiřování znalostí, harmonické pracovní klima a dostatečný příjem pro uspokojení svých koníčků a zájmů (Kvapil, 2016, [online]). Generace Z a Generace Alpha, které budou postupně vstupovat na trh práce, tak přinesou zcela nové požadavky na řízení lidských zdrojů.

¹³dle průzkumu Aheridge College z roku 2012 chtějí zástupci Generace Z měnit zaměstnavatele v průměru každé 2 roky (Kvapil, 2016, [online])

2 Personální marketing

Marketing je manažerský a společenský proces, jehož cílem je předvídání a uspokojování potřeb zákazníků v procesu tvorby a směny produktů a hodnot (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2017). S rozvojem informačních a komunikačních technologií a jejich implementací do podnikových procesů se podnikům v rámci marketingu otevírají nové způsoby komunikace a nové metody shromažďování a zpracování dat (Halada, 2015). Sociální síť LinkedIn, která je předmětem zkoumání této práce, reprezentuje digitální komunikační kanál, který personalistům a marketérům umožňuje komunikovat značku zaměstnavatele a produkt v podobě pracovního místa.

Podstatu marketingu je možné ztotožnit s komunikací se zákazníkem. Toto pojetí ve své publikaci uvádí Foret (2012), který marketing chápe jako „*schopnost učinit z nabídky a spotřeby produktu odpovídajícího zákaznickým potřebám mimořádný, nezapomenutelný zážitek – hodnotu*“ (Foret, 2012, s. 11). Definice, odrážející komplexní přístup k marketingu, pracují často s termíny: uspokojování potřeb zákazníků a vytváření hodnoty. Kotler a Keller (2013) ale upozorňují na přístup některých kritiků, kteří tvrdí, že prostřednictvím marketingu podnik uspokojuje nejen existující potřeby, ale zároveň vytváří potřeby nové (Kotler, Keller, 2013). Ve vztahu k náplni této práce tak může podnik správně zvolenou marketingovou a komunikační strategií stimulovat u jednotlivce dosud neexistující potřebu změnit pracovní místo.

Marketing je uplatňován v různých oblastech komerční i nekomerční sféry. V praxi se tak lze setkat s marketingem politických stran, marketingem cestovního ruchu, art marketingem nebo food marketingem (Sargeant, Wymer Jr., 2008). Relativně mladou disciplínou je personální marketing, v rámci něhož dochází k aplikování marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem této kapitoly je vymezení pozice personálního marketingu mezi ostatními personálními činnostmi a definování vybraných komunikačních nástrojů, využívaných v procesu oslovování a získávání potenciálních uchazečů z externího trhu práce. Komunikace se v rámci personálního marketingu nezaměřuje pouze na propagaci pracovního místa, ale je komunikován komplexní příběh společnosti, posilující značku zaměstnavatele (Mosley, Schmidt, 2017).

2.1 Teoretická východiska personálního marketingu

Vymezení teoretického rámce personálního marketingu a Employer Brandingu se věnuje převážně cizojazyčná literatura. Rozvoji personálního marketingu v historickém kontextu je věnována příloha č. 5. V českém prostředí je personální marketing popisován zpravidla pouze jako jedna z mnoha oblastí aktivit Human Resource Managementu.

Ucelenou definici personálního marketingu ve své publikaci uvádí například Koubek (2015), který vymezuje personální marketing jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“* (Koubek, 2015, s. 160). Kocianová (2010) vychází z obdobné definice a zdůrazňuje, že na budování atraktivní značky zaměstnavatele má vliv nejen způsob prezentace společnosti na trhu, ale i podoba její personální práce (Kocianová, 2010). V některých publikacích je personální marketing, z hlediska zacílení aktivit, rozdělen na interní a externí¹⁴. Působnost personálního marketingu tak nekončí v okamžiku získání pracovníků, ale kontinuálně se podílí na vytváření takového prostředí a podmínek, které nedají talentovanému pracovníkovi podnět začít uvažovat o změně zaměstnavatele.

Rozdělení personálního marketingu na interní a externí je vzhledem k vzájemné propojenosti diskutovaným tématem. Menšík (2013) tvrdí, že *„dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem“* (Menšík, 2013, [online]). Z hlediska tohoto přístupu dochází i ke sblížování aktivit externího a interního brandingů, tedy externí a interní komunikace.

Změny na trhu práce, související s rostoucím významem znalostí, konkurencí na straně nabídky a se změnami potřeb a přání pracovníků, vedou ke změně přístupu podniků k pojetí pracovního místa. Pracovní místo je chápáno jako produkt, který je předmětem oboustranného procesu směny mezi společností a uchazečem na trhu práce. Na pracovníky je zároveň nahlíženo jako na zákazníky, usilující o uspokojení potřeb v rámci svého profesního života.

¹⁴ viz příloha č. 6

Podniky se tak snaží o vytvoření komplexního a atraktivního produktu v podobě pracovního místa, který je prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace prezentován cílové skupině potenciálních uchazečů (Bednář a kol., 2013). Strategické pojetí personálního marketingu založeno zpravidla na dlouhodobé komunikaci produktu v podobě pracovních příležitostí spíše než na komunikaci jedné konkrétní pracovní pozice.

Význam personálního marketingu nelze omezovat pouze na podporu aktivit získávání a výběru pracovníků. Implementace marketingu do personálních procesů podtrhuje strategický přístup organizace k realizaci Human Resource Managementu. Komplexní přístup k personálnímu marketingu podniku přináší vybudování atraktivní značky zaměstnavatele, posílení pozice personálního útvaru uvnitř společnosti, snížení personálních nákladů, rychlejší obsazování volných pracovních pozic nebo zefektivnění vnitropodnikové informovanosti a angažovanosti zaměstnanců (d'Ambrosiová a kol. 2014).

Personální marketing je dynamicky se vyvíjející oblastí podnikových aktivit, založených na aplikování marketingového přístupu v HR (Koubek, 2015). HRM přináší obsah a vizi, zatímco marketing disponuje nástroji, prostřednictvím kterých lze strategických cílů v oblasti řízení lidských zdrojů dosáhnout. (Liko, 2011 in Králíková, 2011, [online]). I přes rozdílný přístup autorů k vymezení tématu personálního marketingu, existuje shoda v podobě cílů, které personální marketing sleduje. Personální marketing usiluje o získání a udržení pracovní síly, posilování vztahu se stávajícími zaměstnanci a o budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele (Bednář a kol, 2013).

2.2 Employer Branding

Každý podnik vystupuje na trhu s určitou značkou, která je odrazem firemní identity a image podniku. AMA (1995), definuje značku jako „...*jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinaci předchozích prvků*“ (AMA, 1995 in Vysekalová a kol., 2011, s. 136). Keller (2007) nicméně upozorňuje, že značku je nutné chápat v širších souvislostech, zejména ve spojení s tím, jak je vnímána zákazníky (Keller, 2007). Positioning značky je jedním ze základních konceptů marketingové strategie a zároveň vyjadřuje, jakým způsobem je společnost vymezena vůči konkurenci (Zamazalová, 2009).

Značka je obvykle ztotožňována s obchodním jménem podniku a s produkty v podobě konkrétního výrobku nebo služby. V souvislosti s pronikáním marketingu do oblasti řízení lidských zdrojů se lze setkat s pojmy *employer brand* (značka zaměstnavatele) *nebo employer branding*¹⁵ (proces budování dobrého jména zaměstnavatele). Značku zaměstnavatele je možné vymezit jako soubor všech pozitivních a negativních myšlenek a pocitů, které si lidé spojují s podnikem jako zaměstnavatelem a které jsou založené na vlastních zkušenostech nebo informacích, získaných z různých komunikačních kanálů (Mosley, 2014). Armstrong a Taylor (2015) považují značku zaměstnavatele za hodnotu, nabízenou zaměstnancům a definují ji jako „*image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 313).

Benefity	Obsah práce	Kariéra	Firemní kultura	Odměňování
Dovolená	Autonomie	Jistota práce	Hodnoty	Základní plat
Zdravotní benefity	Smysluplnost	Osobní růst	Pověst	Finanční odměny
Sociální benefity	Zpětná vazba	Rozvoj	Vedení lidí	Systém
Vzdělávání	Rozmanitost úkolů	Uznání	Komunikace	Finanční příspěvky

Zdroj: upraveno dle Axion, 2017, [online]

Obr. 8 Employer Value Proposition

Hodnota nabízená zaměstnancům je označována jako Employer Value Proposition („EVP“) – unikátní soubor všeho, co lidé v souvislosti s prací ve společnosti prožívají a získávají (Malá, 2015, [online]). EVP lze považovat i za produkt, který je nabízen potenciálním pracovníkům. Klíčové složky EVP tvoří poskytované benefity, obsah práce, firemní kultura, systém odměňování a prvky, týkající se kariéry. Přehled jednotlivých složek EVP zobrazuje obr. 8.

Myšlenka Employer Value Proposition vychází z marketingové koncepce Unique Value Proposition¹⁶ a představuje celkovou hodnotu, kterou zaměstnanci získají, pokud se rozhodnou pracovat pro danou společnost (Miller, 2016, [online]). Kennedy (2013) odlišuje EVP a značku zaměstnavatele. Employer Value Proposition představuje nabídku, zatímco značka zaměstnavatele to, jak budoucí a současná pracovní síla tuto nabídku chápe (Kennedy, 2013, [online]).

¹⁵ koncepční rámec employer branding je uveden v příloze č. 7

¹⁶ jedinečná hodnota, vlastnost, která odlišuje produkt od konkurence (Monzel, 2009)

Employer Branding je klíčovým nástrojem personálního marketingu a hraje strategickou roli v procesu profilování společnosti na trhu práce. Budování atraktivní značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, odrážející identitu a image organizace. Výchoziskem pro formování značky zaměstnavatele je podoba a způsob realizace aktivit v rámci řízení lidských zdrojů. Koubek (2015) mezi významné faktory, ovlivňující vnímání podniku v pozici zaměstnavatele, řadí existenci sociální politiky, společenskou odpovědnost podniku, fungující spolupráci s odborovými organizacemi, spravedlivý systém odměňování a benefitů, možnost vzdělávání a rozvoje pracovníků nebo spolupráci se vzdělávacími institucemi. Kromě výše zmíněných aktivit upozorňuje Koubek (2015) na důležitost vhodného způsobu realizace tradičních personálních činností (získávání, výběr, přijímání, adaptace, odměňování nebo hodnocení pracovníků), v rámci nichž dochází v myslích stávajících a potenciálních zaměstnanců k vytváření asociací, které utváří vnímání podniku širokou veřejností (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů ve spolupráci s dalšími podnikovými oblastmi vytváří obsah, který je následně jako produkt v podobě pracovních příležitostí komunikován prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace. Personální marketing vycházející ze strategie Employer Brandingu se nezaměřuje pouze na propagaci pracovních míst, ale nabízí a komunikuje hodnotový „balíček“ v podobě Employer Value Proposition. Produkt a jeho specifikace v oblasti řízení lidských zdrojů popisuje následující kapitola.

2.3 Marketingový mix v HR

V širším slova smyslu lze mezi personalistikou a marketingem nalézt pojitko v podobě úsilí o identifikaci a uspokojení potřeb určitého subjektu. V případě marketingu se jedná o zákazníka, vystupujícího na trhu statků a služeb, zatímco v případě řízení lidských zdrojů o stávající nebo potenciální zaměstnance na trhu práce. Aplikování marketingového přístupu v personalistice, v podobě personálního marketingu, vede k tomu, že na pracovníky je nahlíženo spíše jako na zákazníky a konzumenty produktu v podobě kariéry. Rozdíl mezi personálním marketingem a marketingem výrobků a služeb je uveden v příloze č. 8.

Personální marketing využívá klasické marketingové nástroje jako positioning, marketingovou strategii, marketingové plánování, analýzu portfolia nebo taktický

nástroj v podobě marketingového mixu (Foret, 2012). Marketingový mix lze definovat jako „soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 70). I přes to, že je marketingový mix považován za základní marketingový nástroj je nutné na něj nahlížet jako na taktickou pomůcku, které předchází strategické úkoly v podobě segmentace, targetingu a positioningu. Tradiční model marketingového mixu v podobě 4P podle některých kritiků nereflektuje dynamičnost a kreativní povahu marketingu, a proto se lze v literatuře setkat s rozšířenými modely 7P¹⁷ nebo 8P¹⁸. Model označovaný 4C¹⁹ poté představuje modifikaci modelu 4P, zdůrazňující potřeby a přání zákazníka (Jakubíková, 2012). Zamazalová (2009) uvádí, že uvedené koncepce poskytují podnikům pouze obecný náhled do problematiky hledání způsobů působení na zákazníka (Zamazalová, 2009) a ke konstrukci marketingového mixu je nezbytné přistupovat inovativně a s ohledem na cíle společnosti (Němec, 2005, [online]).

Personální marketing ve strategickém pojetí nahlíží na potenciální a současné zaměstnance jako na partnery v procesu tvorby a směny hodnot na trhu práce. Vztah mezi nimi a podnikem lze poté vymezit za použití marketingového mixu. Marketingový mix v personalistice je mnohdy chybně vymezen pouze z pohledu společnosti, usilující o získání pracovní síly. Na trhu práce však dochází k oboustranné směně, kdy jak podnik, tak potenciální uchazeč usilují o uspokojení svých potřeb (Bednář a kol., 2013). I v případě personálního marketingu se lze literatuře setkat s aplikací odlišných konceptů marketingového mixu. Bednář (2013) pracuje s koncepcí 5P – product, price, place, promotion a personality (Bednář a kol., 2013), zatímco Izvercianu a Radu (2012) s koncepcí 7P – product, place, price, promotion, personel, process a physical evidence (Izvercianu, Radu, 2012, [online]). Marketingovému mixu v personalistice je věnována příloha č. 9.

Personální marketing zastává důležitou roli při volbě vhodných komunikačních nástrojů a marketingových aktivit pro efektivní oslovení talentovaných pracovníků

¹⁷ model doplněný o politicko-společenské rozhodnutí /politics), veřejné mínění (public opinion) a lidské zdroje (people), (Srpová, Řehoř a kol, 2010)

¹⁸ model doplněný o balení (packaging), programování (programming), lidské zdroje (people) a partnerství/spolupráci (partnership), (Singh, 2008)

¹⁹ model 4C reflektuje potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (konvenience) a komunikaci (communication), (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 71)

na trhu práce. S odkazem na strategii budování atraktivní značky zaměstnavatele, jsou kromě inzerce pracovních příležitostí realizovány aktivity směrem ke vzdělávacím institucím (podpora technického vzdělávání, propojení vzdělávání s praxí, sponzoring) nebo k pasivním uchazečům na trhu práce (talentové programy pro studenty, semináře pro studenty).

2.4 Komunikační nástroje a personální marketing

Komunikace se zákazníkem je neoddělitelnou součástí marketingové strategie. Pro označení komunikační politiky se používají rovněž termíny marketingová komunikace, komerční komunikace nebo komunikační mix (Foret, 2013). Marketingovou komunikace lze charakterizovat jako způsob, jakým se dodavatelé výrobků, služeb, hodnot a myšlenek prezentují cílové skupině zákazníků s cílem podněcování k dialogu a navázání blízkého vztahu (Egan, 2014).

Marketingová komunikace usiluje o informování a ovlivňování cílové skupiny zákazníků za účelem dosažení marketingových cílů podniku (Karlíček a kol., 2016). Komunikaci lze obecně vymezit jako přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. V případě procesu marketingové komunikace se jedná o přenos sdělení mezi podnikem a jeho zájmovými skupinami (Přikrylová, Jahodová, 2010). Podoba komunikačního procesu podle Kotlera a Kellera (2007) je uvedena v příloze č. 10 (Kotler, Keller, 2007).

Mezi základní prvky komunikačního procesu patří komunikující subjekty (původce informací a příjemce), proces kódování (převod sdělení do pochopitelné podoby – text, fotografie, hudba, tvary), komunikované sdělení (výstup procesu kódování v podobě nabídky), komunikační kanál (kontrolovaný²⁰, nekontrolovaný²¹), proces dekódování sdělení ze strany příjemce (pochopení, interpretace sdělení), zpětná vazba (reakce příjemce sdělení) a komunikační šумы, které mohou ovlivnit obsah sdělení nebo pochopení zprávy (Foret, 2013).

Marketingová komunikace vychází z celkového marketingového plánu, na základě kterého je sestavován plán komunikační kampaně. Komunikační plánování zahrnuje čtyři základní fáze: realizaci situační analýzy, stanovení komunikačních

²⁰ osobní (přímý kontakt mezi podnikem a zákazníkem); neosobní (mezi podnik a zákazníka vstupuje jiné médium – TV, rádio; neumožňující zpětnou vazbu), (Přikrylová, Jahodová, 2010)

²¹ osobní (pomluvy ze strany zákazníků nebo konkurence), neosobní (spotřebitelské testy), (Přikrylová, Jahodová, 2010)

cílů, definování komunikační strategie a určení časového rámce a dostupných finančních zdrojů (Karlíček a kol., 2016). Cílem komunikace v rámci personálního marketingu je zejména zvýšení povědomí o podniku jako zaměstnavateli, informování potenciálních kandidátů o existenci pracovních příležitostí, budování loajality stávajících zaměstnanců nebo prostřednictvím ovlivnění postojů k podniku utvářet požadovanou image podniku.

Součástí komunikační strategie je kromě definování a kreativního ztvárnění marketingového sdělení i volba optimální kombinace komunikačních nástrojů, v souhrnu utvářejících komunikační mix. Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2009) definují pět hlavních komunikačních nástrojů, mezi které patří: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2009). Karlíček a kol. (2016) doplňují komunikační mix o event marketing, sponzoring a online komunikaci (Karlíček a kol. 2016). Konkrétní složení komunikačního mixu vychází z marketingových cílů podniku a z charakteristických rysů tržního segmentu, na který jsou komunikační aktivity zacíleny. Jednotlivé komunikační nástroje jsou vzájemně propojeny a vymezení přesné hranice, která je odděluje, je mnohdy velmi složité. Nástroje marketingové komunikace je možné rozdělit na nástroje masové a osobní komunikace.

Personální marketing využívá totožné komunikační nástroje jako marketing výrobků a služeb. Rozdíl spočívá zejména v obsahu a formě komunikace. Personální marketing, vycházející ze strategie budování atraktivní značky zaměstnavatele, se zaměřuje spíše než na komunikaci produktu v podobě EVP podporující budování dobré pověsti podniku v roli zaměstnavatele. Potenciální uchazeči o zaměstnání si tak ve vztahu k podniku vytváří pozitivní asociace, což podniku usnadňuje následné získání talentované pracovní síly.

Pro potřeby této práce je pozornost věnována nástrojům personálního marketingu, které pomáhají budovat atraktivní značku zaměstnavatele: event marketing, sponzoring a osobní prodeji v podobě spolupráce se vzdělávacími institucemi. Online komunikaci je věnována kapitola 3 Digitální marketing.

2.4.1 Event marketing

Klíčovým nástrojem marketingové strategie je positioning, jehož cílem je stimulovat způsob vnímání produktu a značky ze strany zákazníků.

Prostřednictvím marketingových a komunikačních nástrojů dochází k vytváření pozitivních asociací a ovlivňování postojů v myslích zákazníků s cílem diferenciacce značky od konkurence (Hoyle, 2002). Soubor aktivit, který prostřednictvím emocionálních zážitků pomáhá k budování pozitivně vnímané image podniku, je označován jako event marketing (Karlíček a kol., 2013).

Event marketing²² je možné definovat jako „zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podměty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Deutsche Kommunikationsverband BDW e. v. Bonn, 1985 in Šindler, 2003, s. 24). Cílem aktivit v oblasti event marketingu je prostřednictvím aktivní participace účastníků eventu vzbudit pozitivní emoce, které se v konečném důsledku odrazí na pozitivním vnímání značky (Karlíček a kol., 2013). Možnost uplatnění aktivit event marketingu je uveden v příloze č. 11.



Zdroj: Karlíček a kol., 2013

Obr. 9 Podstata event marketingu

Mezi nástroje event marketingu, které jsou využívány v rámci aktivit externího personálního marketingu, patří veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří, exkurze, tematické semináře nebo odborné workshopy. Zařazení pracovních veletrhů do nástrojů event marketingu²³ je vzhledem k jeho vymezení diskutabilní a někteří autoři s veletrhy pracují spíše jako s nástrojem osobního prodeje (Karlíček a kol., 2016).

Veletrhy pracovních příležitostí přináší podniku navázání osobního kontaktu s potenciálními uchazeči o zaměstnání, budování databáze kontaktů, prostor pro prezentaci pracovních příležitostí nebo možnost pro budování atraktivní značky zaměstnavatele v podvědomí účastníků veletrhu (Smith, 2014 [online]).

²² někdy nazýván také jako experience marketing (zážitkový marketing), (Karlíček a kol., 2013)

²³ za aktivity event marketingu jsou považovány činnosti organizované ze strany podnik; veletrhy pracovních příležitostí jsou obvykle organizovány třetí stranou; veletrhy lze z hlediska dopadu zařadit i mezi nástroje PR, přímého marketingu, podpory prodeje nebo marketingu

V České republice jsou významné veletrhy pracovních příležitostí pořádány zpravidla při vysokých školách, což podnikům umožňuje oslovit cílovou skupinu talentovaných uchazečů z řad jejich studentů a absolventů. Podniky na veletrzích prezentují kromě plnohodnotných pracovních příležitostí i možnost stáží při studiu nebo programy určené pro absolventy vysokých škol.

Event marketing je úzce propojený se sponzoringem, přispívajícím ke zvýšení povědomí o značce. Účinky sponzoringu vzhledem k jeho účelu zobrazuje obr. 10. Na rozdíl od event marketingu, podnik v rámci sponzoringu akci neorganizuje, ale s konkrétní událostí spojuje své jméno (Karlíček a kol., 2013).

Účel sponzoringu	Účinek sponzoringu
Budování povědomí	Zvýšení povědomí o organizaci u stávajících zákazníků
	Zvýšení povědomí o organizaci u potenciálních zákazníků
	Potvrzení vedoucí pozice organizace na trhu
	Zvýšení povědomí o novém produktu
Zvyšování image značky	Změna vnímání značky
	Propojení značky s určitým tržním segmentem

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 297 in Libich, 2015, s. 122

Obr. 10 Sponzoring a jeho účinky

Podstatou sponzoringu je poskytnutí finančních nebo nefinančních prostředků za účelem získání protihodnoty, přispívající k naplňování marketingových a komunikačních cílů podniku (Vysekalová a kol, 2012). Objektem sponzoringu může být konkrétní osoba (sportovec, student, vědec, umělec), zájmová skupina (sportovní tým, umělecký soubor, vědecký tým), organizace (vzdělávací instituce, neziskové organizace) nebo konkrétní událost (koncert, sportovní událost, soutěž), (Johnová, 2008). S ohledem cílovou skupinu a sledované cíle je možné rozlišovat sportovní, kulturní, společenský, vědecký, ekologický, sociální nebo komerční sponzoring (Přikrylová, Jahodová, 2010).

V komunikačním mixu personálního marketingu se lze setkat například se sponzoringem vzdělávacích institucí. Sponzoring vzdělávacích institucí může mít finanční podobu (finanční podpora vývoje a výzkumu, studentských organizací a projektů, finanční podpora talentovaných studentů, poskytnutí finančních prostředků na nákup zařízení) nebo nefinanční podobu (poskytnutí vyřazeného zařízení, poradní činnost v oblasti výzkumu a vývoje, účast na odborném vzdělávání studentů a pedagogů). Sponzoring je nezbytné odlišovat od firemního

dárcovství, které je realizováno jednostranně bez požadované protihodnoty (Tetřevová a kol. 2017). Hubinková a kol. (2008) nicméně uvádí, že z psychologického a sociálního hlediska dárcovství kombinuje nejen znaky dobrovolnosti, ale i závazku (Hubinková a kol., 2008).

Protihodnotou, poskytovanou ze strany vzdělávacích institucí je přístup k potenciálním pracovníkům, prezentace partnerství na propagačních materiálech nebo možnost využití kapacit výzkumu a vývoje. Podnik navíc prostřednictvím ostatních komunikačních kanálů prezentuje prostřednictvím sponzoringu svou činnost v oblasti CSR (Marek, Bělčík a kol., 2010). Sponzoring a související aktivity musí být v souladu s celkovou marketingovou a komunikační strategií podniku (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Sponzoring vzdělávacích institucí poskytuje podnikům přístup ke zdroji kvalifikované pracovní síly. Kromě sponzoringu může podnik se školami a se studenty (absolventy) navázat spoluprací formou nabídky talentových programů. Talentovým programům pro studenty a absolventy vysokých škol je věnován následující kapitola práce.

2.4.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, talentové programy

Jedním z primárních cílů personálního útvaru je zabezpečit současnou a budoucí potřebu lidských zdrojů v podniku. Personální marketing umožňuje prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace navázat spoluprací se studenty a vzdělávacími institucemi, které představují významný zdroj pasivních uchazečů²⁴ o zaměstnání. Spoluprací se vzdělávacími institucemi je možné z marketingového hlediska vymezit jako nástroj osobního prodeje.

Osobní prodej lze charakterizovat jako způsob komunikace, kdy dochází k přímé interakci mezi podnikem a zákazníkem (Jakubíková, 2008). Nástroje osobního prodeje umožňují získání okamžité zpětné vazby, přímý kontakt se zákazníkem a navazování profesionálních i osobních vztahů (Keller, 2007). V případě personálního marketingu k nejdůležitějším nástrojům osobního prodeje patří spolupráce se vzdělávacími institucemi. Studenti a budoucí absolventi vysokých škol představují pro podnik zdroj kvalifikované pracovní síly, která se v blízké budoucnosti bude aktivně ucházet o zaměstnání (Kmošek, 2017, [online]).

²⁴ osoba, která aktivně nevyhledává pracovní příležitosti; (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016)

Mezi nástroje využívané v rámci spolupráce s vysokými školami patří: dny otevřených dveří, exkurze, pracovní veletrhy, job shadowing, odborné vedení závěrečných prací, semináře, workshopy a odborné přednášky, talentované a rozvojové programy, soutěže nebo sponzoring. Z výčtu nástrojů osobního prodeje využívaných personálním marketingem je patrná úzká provázanost s nástroji přímého marketingu, event marketingu nebo sponzoringu.

Přímý kontakt se studentem, popřípadě absolventem vysoké školy, je možné ze strany podniku navázat prostřednictvím talentových programů. Studenti se v průběhu stáže dostávají do kontaktu s firemní kulturou a stávají se nositeli značky zaměstnavatele. V rámci odborných stáží můžou studenti u některých společností navíc možnost pod vedením zkušených odborníků vypracovávat závěrečnou práci na téma z reálné podnikové praxe. Pro podnik je nezbytné, aby při práci s touto cílovou skupinou bylo vycházeno z určitého koncepčního rámce, který podniku pomáhá dosahovat strategických cílů v oblasti budování atraktivní značky zaměstnavatele (Griffin, 2011).

Absolventům vysokých škol je nabízen několikaměsíční²⁵ rozvojový a adaptační program, označovaný jako trainee program (Poláková, 2006, [online]). V rámci pobytu účastníci trainee programu absolvují několik rotací v rámci podniku. V případě velkých nadnárodních korporací může být součástí programu i krátkodobý pobyt v zahraničí u mateřské, popřípadě dceřiné společnosti.

Příležitosti pro studenty a absolventy vysokých škol jsou často komunikovány prostřednictvím nástrojů online marketingu. S ohledem na cílovou skupinu jsou využívány kariérní webové stránky, sociální média nebo mobilní aplikace. Nabídka pracovních příležitostí pro studenty a absolventy může být zakotvena i smluvně, na základě vzájemné spolupráce mezi podnikem a vzdělávací institucí. Spolupráce s vysokými školami je poté realizována nejen prostřednictvím poskytování stáží pro studenty, ale i formou vstupu do výuky ze strany podniku nebo v podobě sponzoringu. Spolupráce se školami a budování vztahu se studenty je dlouhodobým procesem a personální marketing poskytuje nástroje, které aktivity ve vztahu ke vzdělávacím institucím umožňují veřejně prezentovat a budovat značku zaměstnavatele. Významnou skupinou komunikačních nástrojů představují nástroje digitálního marketingu.

²⁵ zpravidla 6 až 24 měsíců (Poláková, 2006, [online])

3 Digitální marketing v HR

Digitální marketing je nedílnou součástí portfolia nástrojů a technik marketingové komunikace a lze ho chápat jako zastřešující pojem veškeré komunikace na internetu a komunikace prostřednictvím digitálních zařízení (Sreedharan, 2015). Němec (2017) nicméně kritizuje používání termínu digitální marketing a tvrdí, že *„vypovídá jenom o formátu přenosu sdělení. Jednotlivé formy digitálního marketingu mají tak rozdílné procesy nákupu, výroby a responsu, že je nemá cenu spojovat. Stejně jako nehovoříme o papírovém nebo elektrickém marketingu“* (Němec, 2017, [online]).

Digitální marketing v oblasti řízení lidských zdrojů není omezený pouze na prezentaci pracovních příležitostí na webových stránkách, ale využívá moderní online komunikační kanály stejně jako v případě prezentace výrobků nebo služeb. Personální marketing usiluje o budování dobrého jména zaměstnavatele a online komunikační kanály poskytují podniku platformu a nástroje pro efektivní komunikování kreativního obsahu.

Cílem kapitoly je vymezení základních nástrojů digitální komunikace, využívaných v procesu personálního marketingu. První část kapitoly je zaměřena na komunikaci prostřednictvím kariérních webových stránek s důrazem na formulování kvalitativních charakteristik a vhodného obsahu webu a na využití mobilních aplikací. Druhá část kapitoly se věnuje aktivitám společnosti jako zaměstnavatele na osobních sociálních sítích Facebook a Instagram. Závěr kapitoly je zaměřen na vymezení pozice a využití profesní sociální sítě LinkedIn v rámci strategie personálního marketingu.

3.1 Kariérní webové stránky

Webové stránky patří k tradičním nástrojům elektronické komunikace, umožňující prezentaci společnosti a jejich produktů prostřednictvím interaktivního obsahu při současném využití ostatních nástrojů digitálního marketingu. Hlavní funkcí webových stránek je poskytování informací návštěvníkům, budování image značky a zprostředkování prodeje (Karlíček a kol., 2013). Online nástrojem personálního marketingu, umožňujícím celkové představení společnosti v pozici zaměstnavatel a vycházejícím ze strategie Employer Branding, jsou kariérní webové stránky.

Kariérní webové stránky, odrážející značku zaměstnavatele, musí podle Sheehana (2010) splňovat sedm klíčových kritérií: branding (webové stránky vychází z jednotné marketingové a komunikační strategie), úplnost (relevantní informace), funkcionalita (logické uspořádání obsahu a intuitivní navigace webu), interaktivita (diskuse návštěvníků, virtuální hry, soutěže), vizuální stimulace (využití videí a animací), vytváření komunit (neformální blog, diskusní fórum) a relevantní inzerce (inzerce, související s obsahem stránek). Webové stránky, které vychází z těchto kritérií, přispívají ke zvýšení doby, strávené návštěvníkem na webové stránce (Sheehan, 2010).

Kariérní webové stránky kromě výpisu volných pozic obsahují obecné informace o společnosti, informace o průběhu výběrového řízení, sekci pro studenty, přehled benefitů nebo kontakty na personální útvar. V jednotlivých sekcích webu je vhodné se vyhnout používání dlouhých článků a zaměřit se spíše na krátké a výstižné texty (Menšík, 2015b, [online]) nebo je nahradit videi a jinými interaktivními prvky. Podstatou kariérních webových stránek je přesvědčit návštěvníka, proč chtít pracovat pro danou společnost. Tento přístup reflektuje oboustrannou směnu na trhu práce, v rámci které si nejen podnik vybírá konkrétní zaměstnance, ale i uchazeč konkrétní společnost (White, C., 2015, [online]).

Webové stránky jsou dostupné ze všech zařízení, umožňující přístup k internetu. S rostoucím počtem uživatelů, připojujících se k internetu prostřednictvím chytrých, přenosných zařízení²⁶ dochází k přizpůsobování uživatelského rozhraní a obsahu webových stránek konkrétnímu prostředí. Kariérní webové stránky, optimalizované pro chytré zařízení, mají jednodušší vzhled a obsahují redukované množství informací. V případě zobrazení desktopové verze stránek na mobilním telefonu dochází k pomalému načítání, špatnému zobrazení jednotlivých sekcí nebo k nečitelnosti textu. Příklad mobilní verze webu je uveden v příloze č. 12.

Kariérní webové stránky jsou důležitým nástrojem personálního marketingu, který potenciálním uchazečům o zaměstnání poskytuje nepřetržitý přístup k informacím a pomáhá budovat značku společnosti v pozici zaměstnavatele v digitálním prostředí. Kariérní webové stránky jsou propojeny s ostatními nástroji digitální komunikace, mezi které patří blogy, mobilní aplikace nebo sociální sítě.

²⁶ V roce 2016 bylo k přístupu na internet z 51 % použito právě některé z chytrých zařízení (StatCounter GlobalStats, 2016, [online])

3.2 Sociální sítě

Sociální média jsou nejčastěji ztotožňována se sociálními sítěmi, které však tvoří pouze jednu z mnoha kategorií online komunikačních nástrojů. Janouch (2014) upozorňuje, že členění sociálních médií do jednotlivých skupin je často zavádějící a je nezbytné detailněji specifikovat kritérium, podle kterého jsou kategorizovány (Janouch, 2014). Sociální sítě lze, jako jednu z kategorií sociálních médií, rozdělit podle účelu na osobní sociální sítě (Facebook, MySpace Instagram), profesní sociální sítě (LinkedIn, Xing, Viadeo) a zájmové sociální sítě (Hebbo).

Pro externí komunikaci jsou sociální sítě využívány k navázání kontaktu se zákazníky, budování komunit, prezentaci produktu a firemní kultury, CSR aktivit, sdílení aktualit ze života společnosti nebo pro potřeby personální práce. Sociální sítě poskytují personalistům a marketérům důležité informace o trhu práce a širokou škálu nástrojů k oslovení, získávání a výběru pracovníků. Z hlediska personálního marketingu je vhodné se z pozice zaměstnavatele zaměřit na aktivity na největších sociálních sítích, generujících více informací a u nichž je větší pravděpodobnost jejich využívání ze strany potenciálních uchazečů o zaměstnání (Halbrštát, 2014 in Bláha, Čopková, Horvátová, 2016).

Budování atraktivní značky zaměstnavatele na sociálních sítích vyžaduje podporu marketingového oddělení. (Dewar, 2017, [online]). Podniky disponují zpravidla jedním profilem, v rámci kterého je komunikován veškerý obsah. V případě existence jednoho firemního profilu musí komunikace na sociálních sítích vycházet z marketingové strategie a aktuálních potřeb společnosti. Některé podniky²⁷ ale pro potřeby personálního marketingu spravují separátní kariérní profil, který se detailněji zaměřuje na aktivity a komunikování obsahu, podporujícího získávání pracovníků a přispívajícího k dosahování cílů v oblasti budování dobrého jména zaměstnavatele. Osobní sociální sítě jsou zaměřené primárně na sdílení neformálního obsahu a podnik musí volit vhodný poměr mezi intenzitou obchodních sdělení v podobě prezentace volných pracovních pozic a komunikací EVP ve formě představení firemní kultury, hodnot, benefitů, rozhovorů nebo významných událostí v podniku. Nejpopulárnějším sociálním médiem z hlediska počtu aktivních uživatelů je sociální síť Facebook.

²⁷ v rámci sociální sítě Facebook například společnosti ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO Kariéra), Innogy (Kariéra v Innogy), O2 (Kariéra v O2)

Facebook je multimediální platformou sociální sítě, která ke komunikaci umožňuje kromě statických textů využít i interaktivní nástroje ve formě videí, fotografií, nebo živého vysílání. Budování značky zaměstnavatele na sociální síti Facebook vyžaduje existenci kvalitního obsahu a vyvolání a udržení interakce mezi uživateli. Do komunikačních aktivit na sociálních sítích lze zapojit i současné pracovníky. Zapojení zaměstnanců do aktivit budování atraktivní značky zaměstnavatele je považováno za projev autentičnosti a transparentnosti ze strany podniku (Dewar, 2017, [online]). Rizikem osobní komunikace zaměstnanců na všech sociálních sítích, je možnost neúmyslného zveřejnění důvěrných informací a urážlivé příspěvky nebo pomluvy vůči podniku. Společnosti, působící na sociálních sítích proto obvykle disponují pravidly (doporučeními) komunikace zaměstnanců na sociálních sítích, s cílem eliminace potenciálního rizika poškození značky podniku (Lunday, 2010, [online]).

Ke komunikaci výhradně vizuálního obsahu slouží sociální síť Instagram. Podstatou Instagramu je sdílení fotografií a videí prostřednictvím aplikace na chytrých zařízeních (Miles, 2013). Instagram slouží jako virtuální fotoalbum a jako nástroj brandingu, prodeje a marketingu (Joyner, 2015). Obsah komunikace na Instagramu je generován i nezávislymi uživateli, kteří zveřejňují fotografie a videa označené tzv. hastagem, označujícím název společnosti nebo symbolizujícím probíhající kampaň. Obsah tvořený uživateli je označován jako User Generated Content. Kromě osobních sociálních sítí je pro komunikaci v oblasti personálního marketingu určena profesní sociální síť LinkedIn.

3.3 LinkedIn

Sociální média, která byla popsána v předchozích kapitolách, patří do skupiny osobních sociálních sítí. Podstatou komunikace na osobních sociálních sítích je oslovení široké veřejnosti prostřednictvím neformálního a diferenciovaného obsahu. Lidé na osobní síti přichází za účelem sdílení fotografií, videí, pocitů, zážitků, navazování kontaktu s přáteli a oblíbenými značkami nebo s cílem vytváření zájmových skupin (Frey, 2015). Sociální síť, která je na rozdíl od osobních sociálních sítí zaměřena na budování a navazování profesního vztahu mezi jejími uživateli, je síť LinkedIn.

Značka LinkedIn byla zaregistrována americkým podnikatelem Rediem Hoffmanem v prosinci roku 2002. (Shrivastava, 2013). Hoffman při úvaze o zaměření sítě vycházel z myšlenky propojení profesionálů z různých oborů s cílem snadnějšího navazování obchodních vztahů prostřednictvím lidí, které jednotlivec nebo podnik zná a má k nim důvěru. Ve spolupráci s dalšími odborníky z oblasti informačních a komunikačních technologií byla sociální síť LinkedIn oficiálně spuštěna v květnu 2003. V roce 2011 vstoupila společnost LinkedIn na newyorskou burzu (Turban, Strauss, Lai, 2016) a na konci roku 2016 byla odkoupena společností Microsoft za více než 26 miliard amerických dolarů (Lunden, 2016, [online]), i přes to, že v roce 2015 vykazovala ztrátu přibližně čtvrt miliardy korun (ČTK, 2016, [online]). V návaznosti na převzetí sociální sítě LinkedIn společností Microsoft, prošla síť v průběhu roku 2017 zásadními změnami v grafice webových stránek a v rozsahu poskytovaných služeb. LinkedIn nově nabízí služby LinkedIn Open Candidates²⁸, LinkedIn Profinder²⁹, LinkedIn Salary³⁰ nebo LinkedIn Learning³¹ (Kadlec, 2016, [online]). Uživatelské rozhraní sítě LinkedIn je ke konci srpna roku 2017 k dispozici ve 24 světových jazycích, včetně češtiny (LinkedIn, 2017a, [online]).

3.3.1 Demografická struktura uživatelů

LinkedIn je přední profesní sociální sítí s více než 500 miliony registrovaných uživatelů z 200 různých zemí (Gallagher, 2017, [online]). Důkaz dominantního postavení sítě LinkedIn na trhu profesních sociálních sítí je možné získat při srovnání s konkurenční sociální sítí Viadeo³², která v roce 2016 dosahovala přibližně 50 milionů uživatelů (ČTK, 2016, [online]). Vývoj počtu uživatelů sociální sítě LinkedIn mezi lety 2004 a 2017 je uveden v příloze č. 13.

Nejvíce registrovaných uživatelů pochází z USA³³ následované uživateli z Indie, Velké Británie, Brazílie a Kanady. Z hlediska pohlaví převažují na sociální síti LinkedIn muži, kteří tvoří 57 % všech členů. Přibližně 13 % uživatelů spadá podle

²⁸ nástroj k proklamaci otevřenosti vůči novým pracovním příležitostem (Kadlec, 2016, [online]).

²⁹ nástroj pro hledání živnostníků (Yeung, 2016, [online]).

³⁰ analytický nástroj pro porovnání výše platu v oboru, mezi profesemi nebo z hlediska místa výkonu práce (Chaykowski, 2016, [online]).

³¹ vzdělávání prostřednictvím videí (Kadlec, 2016, [online]).

³² francouzská profesní sociální síť, založena v roce 2004 (Sfetcu, 2014); mezi další konkurenční sociální sítě patří německá síť Xing (Hall, Rosenberg, 2009)

³³ 133 mil. uživatelů (Aslam, 2014, [online])

ukazatele věku do skupiny Generace Y³⁴, charakterizované v kapitole 1.3.2 Generace Y, Z a HR (Aslam, 2017, [online]). V České republice došlo mezi lety 2012 a 2017 ke zvýšení počtu registrovaných uživatelů z 200 tis. (Čuchana, 2015, [online]) na 1,2 mil. Mezi českými uživateli převažují pracovníci služeb (135 tis.) a průmyslu (107 tis.), (Kadlec, Jambor, 2017, [online]).

3.3.2 LinkedIn pro podniky

Přístup podniku na sociální síť LinkedIn je podmíněn existencí osobního účtu, se kterým je stránka společnosti propojena a prostřednictvím kterého je spravována. Registrace uživatele probíhá v několika krocích a zahrnuje vyplnění osobních údajů a emailové adresy, která slouží pro potřeby ověření a přihlášení uživatele. Osobní účet je vhodné doplnit o profilovou a titulní fotografii, motto, informace o profesním životě a vzdělání, reference, výpis získaných certifikátů, přehled jazykových dovedností nebo členství v zájmových skupinách a organizacích. LinkedIn uživatelům umožňuje získat informace o pracovních příležitostech, komunikovat a navazovat vztahy s profesionály z oboru, sdílet články, zapojovat se zájmových skupin nebo prezentovat svou osobu na virtuálním trhu práce (Von Rosen, 2012). Podoba osobního profilu autora je uvedena v příloze č. 14. Pro potřeby této práce je pozornost věnována charakteristice profilu společnosti.

Založení firemního profilu na sociální síti LinkedIn je možné po přihlášení uživatele do osobního účtu. Prvním, nezbytným krokem k vytvoření profilu je vyplnění názvu společnosti, URL adresy³⁵ a potvrzení pravomoci k založení profilu jménem podniku. Pro úspěšné zveřejnění profilu a jeho zpřístupnění ostatním uživatelům je nezbytné doplnit profil o následující údaje: krátký popis společnosti (maximálně 2000 znaků), webová adresa, velikost společnosti (podle počtu zaměstnanců), obor působnosti a typ společnosti.³⁶ Uživatel může dobrovolně uvést i datum založení, adresu a zaměření společnosti, vložit profilovou fotografii (logo), titulní fotografii (fotografie, odrážející zaměření společnosti, produkty nebo firemní kulturu) a zvolit, v jakém jazyce³⁷ bude profil zobrazován. Administrátorem firemního profilu se automaticky stává jeho zakladatel, nicméně je obecně

³⁴ lidé ve věku 15 – 34 let (Aslam, 2017, [online])

³⁵ [linkedin.com/company/jméno společnosti](https://www.linkedin.com/company/jméno společnosti) (LinkedIn, 2017c, [online])

³⁶ veřejná společnost, vzdělávací instituce, vládní organizace, živnostník, neziskový sektor, společnost ve výlučném vlastnictví, soukromá společnost, konsorcium (LinkedIn, 2017e, [online])

³⁷ převažuje prezentace v anglickém jazyce (i v českém prostředí)

doporučováno jmenovat správcem profilu více osob pro případ pracovní neschopnosti zaměstnance, nefunkčnosti některého z přístupů nebo z důvodu potenciálního ukončení pracovního poměru s odpovědným pracovníkem (LinkedIn, 2017c, [online]). Firemní profil velkých společností může být spravován reklamní agenturou, která koordinuje aktivity společnosti na všech sociálních sítích, vytváří kreativní obsah, a udržuje stanovenou linii komunikace v online prostoru. Podoba firemního profilu společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn je uvedena v příloze č. 15.

Firemní profil umožňuje komunikovat příběh společnosti, prezentovat nabízené produkty, sdílet nabídku pracovních příležitostí a prostřednictvím pravidelných aktualizací udržovat kontakt s ostatními uživateli, kteří se rozhodli společnost sledovat (Von Rosen, 2012). Olsher (2012) považuje za klíč k úspěchu interakci s ostatními uživateli a související efekt networkingu, které pomáhají budovat komunitu s blízkým vztahem k podniku (Olsher, 2013). Z pohledu personalistiky lze na LinkedIn nahlížet jako na nástroj k oslovení, výběru a získávání pracovníků

Podstata a metody získávání pracovníků jsou popsány v kapitolách 1.2.2 Získávání pracovníků a 1.2.4 Metody získávání pracovníků. Sociální síť LinkedIn se řadí mezi nástroje elektronického náboru a je považován za personalisty nejpoužívanější digitální platformu získávání pracovníků (Prince, 2016). LinkedIn v základní verzi poskytuje personalistům nástroj pro vyhledávání potenciálních uchazečů podle vzdělání, lokality, oboru, klíčových slov, navázaných spojení nebo podle minulého a současného zaměstnavatele. LinkedIn nabízí za úplaty rozšíření služeb (Recurit Lite) pro potřeby personalistů o automatické sledování uchazečů, rozšířené vyhledávání, neomezené prohlížení profilů nebo možnost personalizace pošty (LinkedIn, 2017d, [online]).

Sociální síť LinkedIn zastává významnou roli i v procesu Data Driven Recruitmentu (viz kapitola 1.3.1 Data Driven Recruitment). V rámci osobního nastavení mohou uživatelé zvolit, které informace považují za veřejné a které naopak ponechají zpřístupněné pouze uživatelům, se kterými jsou ve spojení. Personalisté tak mohou v návaznosti na obdržený životopis a dostupnost profilu kandidáta provést tzv. pre-screening, jehož cílem je porovnání informací uvedených v zaslaném životopisu nebo získání dodatečných informací o profilu uchazeče. Shromažďování dat o uchazečích, jejich analýza a interpretace

pomáhá personalistům sestavit psychologický profil³⁸ jednotlivce nejen pro potřeby identifikace vhodného kandidáta ale i pro potřeby zacílení aktivit personálního marketingu.

3.3.3 Personální marketing a LinkedIn

Realizace aktivit personálního marketingu v prostředí sociální sítě LinkedIn je kromě strategie budování značky zaměstnavatele postavena i na sledování cílů v oblasti Talent Brandingu (Allen, 2013, [online]). I přes vzájemnou provázanost Employer a Talent Brandu je vhodné tyto dvě koncepce odlišovat. Employer Brand odráží postavení společnosti v pozici zaměstnavatele v konkurenčním prostředí trhu práce. Talent Brand je naopak veřejnou formou značky zaměstnavatele, zahrnující vše, co si talent o společnosti jako zaměstnavateli myslí, co ke společnosti cítí a jaké informace o podniku sdílí směrem k široké veřejnosti (LinkedIn, 2017f, [online]). Talent Branding lze rovněž označit jako Experience Branding (Bevans, 2017, [online]), kdy zkušenosti minulých, současných a budoucích pracovníků a zástupců ostatních zájmových skupin (obchodní partneři, zákazníci) ovlivňují reputaci celé společnosti (Allen, 2013, [online]).

Současní zaměstnanci na sociální síti LinkedIn zastávají neoficiální roli ambasadorů značky a podniky jejich přítomnosti v online prostoru využívají prostřednictvím utváření Talent Brandu k budování dobrého jména zaměstnavatele. Zvýšení interakce mezi stávajícími zaměstnanci a ostatními uživateli sociální sítě LinkedIn přispívá k multiplikativnímu šíření požadovaného sdělení, přispívajícího k posilování povědomí o společnosti jako zaměstnavateli. Pro podnik je důležité disponovat určitou formou zásad a instrukcí, popisujících a doporučujících vhodný způsob chování a vystupování na síti LinkedIn. V návaznosti na politiku řízení rizik tak může podnik definovat témata, která nejsou ve spojení s podnikem vhodná ke komunikaci (LinkedIn, 2016, [online]).

Důležitým faktorem, ovlivňující kvalitu Talent Brandu a následně vnímání značky zaměstnavatele, je podoba a struktura osobního profilu současných zaměstnanců. Potenciální pracovníci při vyhledávání relevantních informací o podniku, získávají informace nejen z oficiálního profilu společnosti, ale i z osobních stránek řádových

³⁸ diskutovaným tématem je etika (prvky soukromí, transparentnosti, identity a důvěrnosti) využívání big dat pro komerční účely (King, Richards, 2014, [online]).

zaměstnanců. Podle průzkumu Edelman Trust Barometer z roku 2014 jsou zaměstnanci zároveň považováni za důvěryhodnější zdroj informací o firemní kultuře než samotní CEO (Edelman, 2014, [online]). Kvalitní osobní profil obsahuje profesionální portrétovou fotografii, souhrnný přehled o profesionálním profilu kandidáta a aktualizovanou sekci pracovních zkušeností. Kromě výše uvedených statických modulů mají uživatelé možnost využít k představení života ve společnosti multimediální nástroje v podobě prezentací, videí nebo fotografií (LinkedIn, 2016, [online]). Podniky podporují zvyšování kvality osobních profilů prostřednictvím školení při nástupu nových zaměstnanců, pořádání seminářů se zaměřením na digitální gramotnost nebo gamifikaci³⁹ interních aktivit.

Zaměstnanci jako uživatelé sociální sítě LinkedIn pomáhají zviditelňovat virtuální přítomnost podniku svým aktivním přístupem ve smyslu komentování příspěvků ostatních uživatelů, sdílení článků, podněcujících k diskusi nebo publikování vlastních autorských článků formou příspěvku na osobním blogu. Vyvolání interakce s ostatními uživateli a rozšiřování profesní sítě pomáhá budovat povědomí o podniku jako zaměstnavateli a přispívá k posilování důvěry k podniku napříč uživateli sociální sítě (LinkedIn, 2016, [online]).

Novým nástrojem sociální sítě LinkedIn jsou kariérní stránky, které byly jako placený, rozšiřující nástroj podnikového profilu spuštěny v roce 2016 (Zamifir, 2016, [online]). Kariérní stránky poskytují platformu pro cílenou komunikaci značky zaměstnavatele, sdílení věrohodného příběhu firemní kultury a nástroj pro inzerci pracovních příležitostí.

Firemní kultura je komunikována v kategorii „Život ve společnosti“ prostřednictvím multimediálního obsahu, tvořeným ze strany společnosti i jejich zaměstnanců (LinkedIn, 2017g, [online]). K základním modulům, představující firemní kulturu patří: Employee Perspectives (příběhy zaměstnanců), Photo Gallery (fotografie sdílené společností nebo zaměstnanci), Company Leaders (představení klíčových představitelů společnosti), Automated Company Insights (statistická data, vztahující se k firemní kultuře a společnosti jako celku) a Hero Banner (vizuální znázornění firemní kultury v úvodu sekce). Zobrazovaný obsah lze následně zacílit podle zkušeností, lokality nebo oblasti profesního zaměření jednotlivých uživatelů (Owski, 2016, [online]).

³⁹ soutěž o nejlepší profil v závislosti na ukazateli „síla profilu“ (Serdula, 2017)

V kategorii „Pracovní příležitosti“ jsou inzerovány otevřené pracovní pozice, které jsou automaticky personalizované konkrétnímu návštěvníkovi podle údajů z jeho osobního profilu (pracovní zkušenosti, lokalita, obor, vzdělání). V této sekci získají uživatelé kromě přehledu o nabídce pracovních příležitostí i informace o struktuře pracovníků z hlediska úrovně pracovní pozice (nováček, specialista, manažer, ředitel), vzdělání (doktor, magistr, bakalář), dovedností nebo lokalitě práce (LinkedIn, 2017g, [online]). Přesnost statistik závisí na počtu přítomných zaměstnanců na sociální síti LinkedIn a na úplnosti, aktuálnosti a pravdivosti zveřejněných informací.

Aktuální dění ve společnosti je komunikováno prostřednictvím příspěvků, publikovaných na hlavní straně firemního profilu. Příspěvky se zároveň zobrazují v kanálu aktualizací všem uživatelům, kteří se rozhodli společnost sledovat (LinkedIn, 2016, [online]). Obsahem komunikace jsou tiskové zprávy, vztahující se k významným milníkům společnosti, fotografie zaměstnanců, prezentace o firemní kultuře a hodnotách společnosti nebo inzerce volných pracovních pozic. Efektivní komunikace vyžaduje pravidelné sdílení příspěvků⁴⁰, kvalitní obsah⁴¹ a interakci mezi společností a uživateli⁴² sociální sítě. Pro zvýšení viditelnosti a dosahu příspěvků je vhodné motivovat zaměstnance společnosti, kteří jsou přítomní na síti LinkedIn, ke sdílení a hodnocení článků (LinkedIn, 2016, [online]).

Příspěvky na sociální síti LinkedIn často odkazují na kariérní webové stránky společnosti, které podle Petrone (2015) zůstávají primárním komunikačním kanálem pro budování značky zaměstnavatele (Petrone, 2015, [online]). Rostoucí počet uživatelů profesních sociálních sítí nicméně poskytuje nové možnosti pro komunikaci značky zaměstnavatele prostřednictvím sponzorovaných příspěvků. Na rozdíl od klasických příspěvků umožňují sponzorované aktualizace zacílit sdělení na uživatele, kteří společnost neznají a nesledují ji a na konkrétní uživatele podle požadovaného profilu (vzdělání, zájmy, zkušenosti, lokalita). Využíváním sponzorovaných příspěvků získává podnik zpětnou vazbu v podobě statistických dat, které poskytují kvantitativní a kvalitativní informace o příspěvku (počet přečtení, sdílení, kliknutí na odkaz) a uživatelích, kteří na příspěvek reagovali (Petrone, 2015, [online]). I přes všeobecný trend přítomnosti podniků

⁴⁰ doporučeno 2 – 3 krát týdně (LinkedIn, 2016, [online])

⁴¹ sdílení relevantních článků, odrážející brand společnosti (LinkedIn, 2016, [online])

⁴² aktivní reakce společnosti na komentáře a otázky (LinkedIn, 2016, [online])

na sociálních sítích je před využitím některého z těchto digitálních komunikačních kanálů nezbytné v rámci marketingového plánování identifikovat a vyhodnotit jejich potenciální přínosy a úskalí.

3.3.4 Výhody a nevýhody sociální sítě LinkedIn

Sociální sítě se s rostoucím počtem uživatelů stávají jedním z hlavních komunikačních kanálů pro prezentaci produktu, budování značky a pro navazování a udržování vztahů se zákazníky, obchodními partnery a širokou veřejností. Personální marketing je mnohdy stále chybně ztotožňován pouze s náborem pracovníků z vnějšího trhu práce a na sociální média je tak nahlíženo pouze jako na zdroj potenciálních pracovníků (Kocianová, 2010). Strategické pojetí personálního marketingu je nicméně založeno na dlouhodobém a udržitelném budování značky zaměstnavatele. Pro potřeby strategického personálního marketingu slouží sociální sítě k posilování povědomí o společnosti mezi potenciálními i stávajícími zaměstnanci a jako médium kreativní inzerce pracovních příležitostí. Sociální sítě nelze považovat za nástroj, zajišťující okamžité zviditelnění. Pokud společnost není dostatečně známá a aktivní i v reálném světě, je pro ni získávání pozornosti v digitálním prostředí náročnější (Škaloud, 2012, [online]). Sociální sítě přináší personalistům a marketérům nejen řadu příležitostí k oslovení cílové skupiny zákazníků, ale i rizik a úskalí, spojených s potenciálním únikem důvěrných informací, poškozením pověsti nebo s problematikou ověření pravdivosti informací, publikovaných ze strany uživatelů.

Sociální síť LinkedIn je s více než 500 miliony uživateli největší profesní sítí na světě (Gallagher, 2017, [online]). LinkedIn poskytuje personalistům cenné informace pro potřeby plánování, získávání a výběru pracovníků. Informace publikované na síti LinkedIn ze strany uživatelů slouží personalistům jako nástroj pro mapování situace na trhu práce (demografická struktura národního, regionálního, lokálního trhu práce), vyhledávání potenciálních pracovníků na základě stanovených charakteristik (vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti, zájmy) a jako nástroj předběžného screeningu životopisů (životopis v digitální podobě). Zapojením analytických nástrojů⁴³ je možné získat psychologický profil kandidáta, který zároveň slouží jako významný zdroj informací

⁴³ analýza Big Dat;

pro definování aktivit personálního marketingu. LinkedIn umožňuje podnikům využít pro potřeby budování značky zaměstnavatele placené služby kariérních stránek, přídatného modulu k firemnímu profilu. LinkedIn je nástrojem, doplňujícím klasické kariérní webové stránky a podpůrným kanálem pro komunikaci offline aktivit a produktu v podobě pracovního místa. LinkedIn je vzhledem ke struktuře jeho uživatelů vhodný pro budování značky zaměstnavatele mezi profesionály (současní a potenciální pracovníci) a obchodními partnery.

Rizikem komunikace na sociálních sítích včetně sítě LinkedIn je validita virtuální identity. Podle Casserly (2012) mají lidé často tendenci informace o své osobě upravovat s cílem vytvoření pozitivního dojmu. (Casserly, 2012, [online]). Personalisté pak nemají možnost s předstihem ověřit pravost zveřejněných informací, čímž přínos sociálních sítí jako nástroje mapování trhu práce nebo pre-screeningu životopisu pozbývá účinnosti. I přes vysoký počet registrovaných uživatelů je při volbě a zacílení marketingového sdělení nezbytné počítat s rozdílnou aktivitou jednotlivých uživatelů a související aktuálností zveřejněných informací.

Další problematickou oblastí při rozhodování o aktivitách na síti LinkedIn je struktura jejich uživatelů. I přes rostoucí počet mladých uživatelů převažují mezi uživateli stále zkušení profesionálové ve věku od 35 let⁴⁴ (Statista, 2017b, [online]). Někteří potenciální pracovníci (starší generace, zástupci dělnických a obslužných pozic) nejsou na sociální síti LinkedIn aktivní a podniky tak musí k jejich oslovení využívat jiné komunikační kanály. LinkedIn je profesní sociální sítí, kde mezi uživateli dochází k navazování profesionálních vztahů, čemuž musí odpovídat i zvolený způsob komunikace. Na rozdíl od osobní sociální sítě Facebook nebo Instagram je komunikace více formální a vedena v korporátním stylu jazyka (Zelkowitz, 2009). Komunikovaný obsah tak musí být tvořen s ohledem na cílovou skupinu uživatelů a zároveň sledovat jednotnou linii komunikace napříč ostatními komunikačními kanály.

Založení firemního profilu na síti LinkedIn je bezplatné, ale pro efektivní budování značky zaměstnavatele je vhodné využít placených funkcí, které podniku poskytnou rozšíření v podobě kariérní stránky, nástroje pro hlubší analýzu dat nebo možnost využití sponzorovaných příspěvků pro zacílení marketingového

⁴⁴ v USA tvoří uživatelé 35+ 65 % všech uživatelů (Statista, 2017b, [online])

sdělení. Podniky musí zhodnotit, zda je pro ně výhodné investovat finanční prostředky do rozšíření firemního profilu nebo se raději zaměřit na ostatní digitální média a LinkedIn využívat v bezplatném režimu pouze jako doplňující nástroj svého marketingového portfolia.

LinkedIn je často považován za primární nástroj pro personalisty, ale na jeho využití je třeba nahlížet v širších souvislostech. Kromě přístupu k databázi potenciálních pracovníků umožňuje LinkedIn navazování obchodních kontaktů, monitoring konkurence, publikování odborných článků, sdílení znalostí nebo budování atraktivní značky zaměstnavatele. Transformace sociální sítě LinkedIn po převzetí společností Microsoft v roce 2016, přiblížila LinkedIn svým vzhledem a funkcionalitou k sociální síti Facebook a společností poskytla nové příležitosti a nástroje pro své marketingové aktivity (Hayes, 2016, [online]). Analýze sociální sítě LinkedIn ve společnosti ŠKODA AUTO je v porovnání s ostatními nástroji personálního marketingu věnována kapitola 4 Personální marketing společnosti ŠKODA AUTO. I přes rozšíření poskytovaných služeb jsou společnosti limitovány pevně stanoveným formátem, a proto jsou k budování zaměstnavatelské značky využívány i služby jiných interaktivních kariérních portálů.

3.3.5 Alternativa profesních sociálních sítí

Alternativou sociální sítě LinkedIn pro komunikaci kreativního obsahu je český kariérní portál Proudly, který byl spuštěn na začátku roku 2016. Cílovou skupinou uživatelů jsou mladí profesionálové, studenti a absolventi vysokých škol. Podniky na svém profilu mohou prostřednictvím multimediálního obsahu (fotografie, videa, virtuální realita, články, rozhovory) přiblížit návštěvníkům firemní kulturu, představit zajímavé tváře společnosti nebo prezentovat aktuální nabídku pracovních příležitostí (Štěrbá, 2015, [online]). Proudly je vhodným komunikačním kanálem, který pomáhá naplňovat strategický cíl personálního marketingu – budování image organizace v pozici atraktivního a žádaného zaměstnavatele. Společnosti mají zároveň přístup k databázi talentů, které mohou cíleně oslovit s konkrétní pracovní nabídkou. Mezi společnostmi, které využívají možnost prezentace na portálu Proudly patří například ŠKODA AUTO, Nestlé, KPMG, Amazon, Unilever nebo nezisková organizace Lékaři bez hranic (Proudly, 2017, [online]). Podoba profilu společnosti ŠKODA AUTO na portálu Proudly je zobrazena v příloze 15.

Proudly na rozdíl od sociální sítě LinkedIn neumožňuje sdílení příspěvků ze strany uživatelů ani vzájemnou interakci mezi nimi (diskuse, komentáře, sdílení, hodnocení). Proudly je založeno na periodických aktualizacích obsahu firemního profilu a na postupném rozšiřování komunikačních možností sebe prezentace prostřednictvím interaktivních nástrojů. V roce 2017 začal kariérní portál Proudly využívat technologii virtuální reality, pro přiblížení firemní kultury a běžného pracovního dne uvnitř společnosti (Horáček, 2017, [online]).

Na podobném principu jako kariérní portál Proudly funguje tržiště firemních kultur Cocuma. Podstatou portálu Cocuma je představení společností s inovativním přístupem k práci s lidským kapitálem a prezentujících se kreativní firemní kulturou (Jedlička, 2016, [online]). Na rozdíl od kariérního portálu Proudly, nedisponuje Cocuma databází talentů, ale pouze profily společností, mezi něž patří například Microsoft, Rockaway Capital nebo ZOOT (Cocuma, 2017, [online]). Lokální kariérní portály Cocuma a Proudly společně s dalšími online komunikačními nástroji poskytují alternativu k sociální síti LinkedIn a pomáhají budovat pozitivní image zaměstnavatele.

3.4 Shrnutí teoretické části práce

Řízení lidských zdrojů je dynamicky se rozvíjející podnikovou oblastí. Čtvrtá průmyslová revoluce, o které se mluví v souvislosti s digitalizací a automatizací podnikových procesů, s sebou přináší výzvy v podobě měnících se požadavků na pracovní sílu, nových způsobů komunikace nebo v podobě nových technologií, podporující oslovování a získávání talentovaných pracovníků. Do centra pozornosti se dostává koncepce Big Dat a související Data Driven Recruitment.

S rostoucím významem intelektuálního kapitálu jako zdroje konkurenční výhody, se podniky zaměřují na oslovování a získávání talentovaných pracovníků, nepřímo, prostřednictvím aktivit personálního marketingu. Personální marketing představuje aplikování marketingového přístupu v personalistice a chápe pracovní místo jako produkt, který vyžaduje marketingovou podporu. S ohledem na cílovou skupinu Generace Y, popřípadě Generace Z, se komunikace podniků obrací zejména na platformy elektronické komunikace – aplikace, webové stránky a sociální sítě.

Personální marketing přináší podnikům nové příležitosti a nástroje k oslovení a získání talentovaných pracovníků. Využitím marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů dochází k utváření a ovlivňování vnímání podniku v pozici zaměstnavatele. Předmětem komunikace personálního marketingu je Employer Value Proposition, který představuje hodnotu poskytovanou potenciálním a současným zaměstnancům. Strategické pojetí personálního marketingu je založeno na kontinuálním budování značky zaměstnavatele.

Produkt v podobě Employer Value Proposition je komunikován za využití nástrojů marketingové komunikace. S rozvojem informačních a komunikačních technologií roste význam nástrojů digitální komunikace v podobě kariérních webových stránek, sociálních sítí nebo mobilních aplikací. Nástroje digitální komunikace jsou zároveň využívány jako komunikační kanál pro sdílení aktivit event marketingu nebo činností v rámci spolupráce se vzdělávacími institucemi včetně související nabídky talentových programů pro studenty a absolventy vysokých škol.

Sociální sítě jsou z hlediska velkého počtu uživatelů a možnosti využití interaktivních nástrojů prostředkem k navazování a udržování vztahů se stávajícími i potenciálními pracovníky. Sociální sítě lze z hlediska zaměření členit na osobní (Facebook, Instagram) a profesní sítě (LinkedIn). S ohledem na zaměření sociálních sítí a charakteristiku jejich uživatelů volí podnik vhodný obsah komunikace, vycházející z jeho marketingové a komunikační strategie a zároveň reflektující cíle Employer Brandingu.

Sociální síť LinkedIn je profesní sociální sítí s více než 500 miliony uživatelů. Hlavní funkcí sítě LinkedIn je prezentace jednotlivce prostřednictvím osobního profilu a vytváření profesní sítě kontaktů mezi jednotlivými uživateli. Pro potřeby podniku slouží sociální síť LinkedIn jako nástroj pro přímé oslovování uživatelů, prezentaci pracovních příležitostí a produktů, představení firemní kultury, sdílení aktualit ze společnosti nebo pro navazování kontaktů se stávajícím a potenciálními pracovníky, obchodními partnery a ostatními zájmovými skupinami. Personální marketing je na síti LinkedIn realizován prostřednictvím přídatného modulu v podobě kariérních stránek, představujících život ve společnosti. Analýze využití sociální sítě LinkedIn v podnikové praxi je v porovnání s ostatními nástroji personálního marketingu věnována následující část práce.

4 Personální marketing společnosti ŠKODA AUTO

Cílem kapitoly je představení společnosti ŠKODA AUTO a definování činnosti oddělení Personálního marketingu směrem k cílové skupině potenciálních pracovníků z řad vysokoškolských studentů. Z tradičních marketingových nástrojů je věnována pozornost event marketingu, spolupráci se školami a osobnímu prodeji v podobě rozvojových a talentových programů. Závěr kapitoly je zaměřen na problematiku sociálních sítí s důrazem na síť LinkedIn a její efektivní využití v procesu budování atraktivní značky zaměstnavatele.

K analýze nástrojů personálního marketingu ve společnosti ŠKODA AUTO jsou využity veřejně publikované informace⁴⁵, informace získané konzultacemi se specialisty oddělení Personálního marketingu a informace získané pozorováním v průběhu odborné stáže autora práce ve společnosti ŠKODA AUTO.

4.1 Představení společnosti

Společnost ŠKODA AUTO patří s více než stoletou historií k nejstarším výrobcům osobních automobilů na světě. Společnost byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem, původně jako podnik, zaměřený na opravu a výrobu jízdních kol, později i motocyklů značky Slavia. První osobní automobil byl pod obchodním názvem Voiturette A vyroben v roce 1905. Značka Laurin&Klement zanikla v roce 1925, kdy došlo ke strategickému spojení se Škodovými závody v Plzni. Od tohoto okamžiku⁴⁶ nesly nové modely automobilů značku ŠKODA (ŠKODA AUTO, 2017a, [online]).

V období po druhé světové válce byla společnost znárodněna a v důsledku reorganizace průmyslu v tehdejší Československu byla oddělena od plzeňského závodu a přejmenována na Automobilové závody, národní podnik. V roce 1991 došlo k integraci společnosti do koncernu Volkswagen AG (ŠKODA AUTO, 2017a, [online]), jehož součástí bylo na konci roku 2017 celkem 12 společností⁴⁷ (Volkswagen, 2017, [online]).

⁴⁵ oficiální webové stránky společnosti, kariérní profil na sociální síti Facebook, LinkedIn, Instagram, kariérní webové stránky, firemní noviny, odborné články

⁴⁶ automobily s označením L&K vyráběny ještě několik let, později bylo nahrazeno modrým oválným logem a následně logem s okřídleným šípem, vývoj loga je uveden v příloze č. 16

⁴⁷ Volkswagen, Audi, Seat, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Ducati, Scania, ŠKODA, Porsche, Man, VW Commercial Vehicles (Volkswagen, 2017, [online]).

V České republice má ŠKODA AUTO tři výrobní závody – Mladá Boleslav, Kvasiny, Vrchlabí. Kromě tuzemských závodů jsou automobily značky ŠKODA vyráběny i v zahraničí, například na Slovensku (Bratislava), v Číně (An-tching, I-čeng, Nan-t'ing, Ning-po, Čchang-ša), Indii (Arangabad, Pune) nebo v Rusku (Kaluga, Niní Novgorod), (ŠKODA AUTO, 2017b, [online]).

Portfolio produktů zahrnuje sedm modelových řad⁴⁸ různých karosářských provedení. Automobily značky ŠKODA jsou prodávány na více než 100 světových trzích. V roce 2016 bylo prodáno více než 1 milion osobních automobilů⁴⁹ a čistý zisk společnosti dosáhl přibližně 26 miliard českých korun. V roce 2016 společnost zaměstnávala přes 28 tis. zaměstnanců (ŠKODA AUTO, 2017c, [online]). Lidským zdrojům ve společnosti ŠKODA AUTO je detailněji věnována následující kapitola práce.

4.2 Oblast řízení lidských zdrojů

Organizační struktura ŠKODA AUTO je založena na rozdělení společnosti do sedmi strategických oblastí. K hlavním oblastem podnikového řízení patří: *Výroba a logistika, Oblast centrálního řízení, Nákup, Prodej a marketing, Ekonomie, Technický vývoj a Řízení lidských zdrojů*. Jednotlivé oblasti se následně člení na dílčí organizační jednotky podle rozsahu jejich kompetencí. Mezi hlavní útvary oblasti řízení lidských zdrojů lze zařadit Plánování lidských zdrojů, Operativní HR péče, Ochrana zdraví, Bezpečnost a ochrana značky, Nábor a HR marketing, Vnější vztahy nebo ŠKODA Akademie.

Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů vychází ze Strategie 2025⁵⁰, která definuje směřování a cíle společnosti v následujících letech. Cílem řízení lidských zdrojů je svou činností přispívat k naplňování cílů celé společnosti prostřednictvím zajištění kvalifikované pracovní síly s ohledem na strategická témata digitalizace a posilování IT kompetencí zaměstnanců. ŠKODA AUTO zároveň cílí své aktivity v personální oblasti na posilování značky ŠKODA v pozici atraktivního zaměstnavatele s globálním polem talentů (ŠKODA AUTO, 2017c, [online]).

⁴⁸ Citigo, Fabia, Rapid, Octavia, Superb, Karoq, Kodiaq (ŠKODA AUTO, 2017d, [online])

⁴⁹ meziroční růst o 6,7 % (ŠKODA AUTO, 2017c, [online])

⁵⁰ představena v roce 2016; v popředí strategie témata digitalizace, elektromobility; sledování cíle transformace společnosti z automobilového výrobce na poskytovatele integrovaných služeb mobility (ŠKODA AUTO, 2017c, [online])

Společnost ŠKODA AUTO je s více než 28 tis. zaměstnanci jedním z největších zaměstnavatelů v České republice (Špačková, 2017, [online]). Největší nárůst zaměstnanců zaznamenal výrobní závod v Kvasinách, kde bylo v průběhu roku 2016 vytvořeno 2 600 pracovních míst. Vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen v tab. 3. V souvislosti s růstem počtu zaměstnanců se společnost ŠKODA AUTO zaměřuje na modernizaci a rozvoj sociální a dopravní infrastruktury ve strategických regionech (ŠKODA AUTO, 2017c, [online]).

Tab. 2 Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO k 31. 12. 2017

	31. 12. 2016	31. 12. 2015	Změna v %
Společnost ŠKODA AUTO – kmenový personál	27 462	24 567	11,8
Mladá Boleslav	21 240	20 414	4,0
Vrchlabí	831	779	6,7
Kvasiny	5 391	3 374	59,8
Společnost ŠKODA AUTO - učni	911	885	2,9
Společnost ŠKODA AUTO celkem⁵¹	28 373	25 452	11,5

Zdroj: zpracováno dle ŠKODA AUTO, 2017c, [online]

Prohlubující se digitalizace a automatizace podnikových procesů významným způsobem mění způsob práce výrobních i administrativních pracovníků a zvyšuje nároky na úroveň jejich schopností, znalostí a dovedností. S odkazem na teoretickou část diplomové práce, věnující se mimo jiné dopadům čtvrté průmyslové revoluce na zaměstnanost, očekává společnost ŠKODA AUTO změny ve struktuře profesí, související s vývojem, výrobou a servisem elektrických vozidel a se změnami v obchodním modelu společnosti⁵². Ze strany řízení lidských zdrojů je proto kladen důraz na kontinuální odborné a nadodborné vzdělávání pracovníků (ŠKODA AUTO, 2017c, [online]).

Z hlediska kvalifikační struktury, tvoří téměř polovinu všech pracovníků lidé se středním vzděláním bez maturity, kteří zastávají zpravidla dělnické pozice v oblasti Výroby a logistiky (ŠKODA AUTO, 2017c, [online]). Podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků přesahuje 14 % a jejich počet neustále roste. Kvalifikační struktura zaměstnanců je uvedena v příloze č. 17.

⁵¹ Fyzický stav zaměstnanců, bez zapůjčeného personálu včetně učňů

⁵² obchodní model, založený na poskytování digitálních služeb (ŠKODA AUTO, 2017c, s. 30)

Jedním ze strategických zdrojů potenciálních pracovníků, při obsazování technicko-hospodářských pozic, jsou studenti a absolventi vysokých škol, kteří i vzhledem k příslušnosti ke Generaci Y a Z disponují vysokou úrovní digitální gramotnosti. Společnost ŠKODA AUTO proto zaměřuje své komunikační aktivity i na tuto cílovou skupinu, za využití marketingových nástrojů v působnosti personálního marketingu.

4.3 Personální marketing

Proces budování atraktivní značky zaměstnavatele je ve společnosti ŠKODA AUTO v kompetenci oddělení „HR marketing“, které se primárně zaměřuje na aktivity v oblasti externího personálního marketingu. Interní personální marketing není v rámci společnosti samostatnou organizační jednotkou, ale je utvářen kombinací činností několika podnikových útvarů. Cílem personálního marketingu je za využití offline a online komunikačních nástrojů posilovat image společnosti v pozici atraktivního zaměstnavatele v rámci různých cílových skupin. Pro potřeby této práce je nadále pracováno s cílovou skupinou potenciálních pracovníků z řad vysokoškolských studentů.

Komunikace je realizována prostřednictvím vzájemně propojených online a offline komunikačních kanálů a nástrojů. Mezi tradiční offline nástroje patří kariérní inzeráty, PR články⁵³, CLV, billboardy, letáky nebo kampaně v rozhlasových médiích. Online komunikační kanály a nástroje zahrnují kariérní webové stránky, direct mail, bannerové kampaně⁵⁴ nebo prezentaci společnosti na sociálních sítích. Digitálnímu marketingu je věnována kapitola 4.8 Digitální marketing.

Směrem k cílové skupině vysokoškolských studentů jsou vyvíjeny aktivity zejména v oblasti spolupráce se školami, talentových a rozvojových programů nebo event marketingu. Předmětem komunikace je komplexní nabídka pracovních příležitostí⁵⁵ v podobě Employer Value Proposition, zahrnující představení firemní kultury, obsahu práce, hodnot společnosti nebo aktivit v oblasti CSR. Společnost ŠKODA AUTO je mezi studenty vysokých škol považována za atraktivního zaměstnavatele, což odráží výsledky průzkumů, které společnost ŠKODA AUTO řadí mezi zaměstnavatele první volby.

⁵³ kariérní inzerce v celoplošných i odborně zaměřených periodikách

⁵⁴ celoplošné i oborově zaměřené webové stránky

⁵⁵ existující pracovní příležitosti nebo příležitosti, které budou pro uchazeče aktuální v budoucnu

Posouzení efektivnosti marketingových aktivit, realizovaných za účelem budování značky zaměstnavatele zůstává pro marketéry významným problémem. Vencourová (2016) uvádí, že mnoho podniků stále nedokáže měřit a kvantifikovat sílu značky a související obchodní dopady (Vencourová, 2016, [online]). Mezi přímé ukazatele účinnosti komunikace v procesu budování atraktivní značky zaměstnavatele je možné zařadit nárůst počtu kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, vyšší návštěvnost kariérních webových stránek nebo vyšší rating společnosti na vybraných kariérních portálech⁵⁶ (Sullivan, 2016, [online]). Za jeden z ukazatelů úspěšného personálního marketingu lze považovat i přední umístění v průzkumech, zaměřených na vnímání podniku v pozici zaměstnavatele.

Společnost ŠKODA AUTO se pravidelně umísťuje na předních pozicích v průzkumech mezi studenty a absolventy vysokých škol a zastává tak u této cílové skupiny pozici zaměstnavatele první volby. Výsledky těchto průzkumů současně poskytují obsah pro další komunikaci a pro soustavné vytváření pozitivních asociací v myslích potenciálních uchazečů o zaměstnání.

V České republice je mezi studenty vysokých škol realizován například průzkum TOP Zaměstnavatelé⁵⁷, jehož cílem je poskytnout budoucím absolventům přehled, u kterého podniků je vhodné se z hlediska jejich atraktivnosti ucházet o zaměstnání (Top Zaměstnavatelé, 2017, [online]). Výsledky průzkumu TOP Zaměstnavatelé v letech 2015 – 2017, se zaměřením na automobilový a strojírenský průmysl, zobrazuje obr. 11.

Pořadí	2017	2016	2015
1.	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO
2.	Siemens	Siemens	Siemens
3.	Hyundai	Hyundai	Hyundai
4.	ABB	ABB	ABB
5.	Škoda Transportation	Honeywell	Honeywell

Zdroj: zpracováno dle TOP Zaměstnavatelé, 2017, [online], ČeSU, 2015, [online]

Obr. 11 TOP Zaměstnavatelé

⁵⁶ hodnocení zaměstnavatelů umožňuje portál Glassdoors.com (Sullivan, 2016, [online])

⁵⁷ projekt Asociace studentů a absolventů, realizovaný ve spolupráci s výzkumnou agenturou GFK (TOP Zaměstnavatelé, 2017, [online])

Atraktivitu společnosti ŠKODA AUTO jako zaměstnavatele mezi vysokoškolskými studenty dokazují i výsledky průzkumu tendence Graduate Barometer. V edici „Technika“ se společnost v letech 2014 – 2016 umístila na prvním místě. Výsledky průzkumu v edici Engineering/IT⁵⁸ zobrazuje obr. 12.

Pořadí	2016	2015	2014
1.	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO
2.	Google	Google	Google
3.	Honeywell	AVČR	AVČR
4.	Siemens	Honeywell	IBM
5.	AVČR	ČEZ	ČEZ

Zdroj: zpracováno dle Trendence, 2016a, 2015, 2014, [online]

Obr. 12 Trendence Graduate Barometer Czech Republic

Dalším významným průzkumem mezi studenty vysokých škol je průzkum společnosti Universum, Czech Republic's Most Attractive Employer. V roce 2017 se průzkumu zúčastnilo přes 14 tisíc studentů z 57 vysokých škol v České republice. V kategorii Engineering⁵⁹ obsadila společnost ŠKODA AUTO, první místo. Výsledky průzkumu v letech 2014 – 2017 zobrazuje obr. 13.

Pořadí	2017	2016	2015
1.	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO
2.	Siemens	Siemens	ČEZ
3.	Bosch	Honeywell	Metrostav
4.	Honeywell	ČEZ	Google
5.	Google	Metrostav	Siemens

Zdroj: zpracováno dle Universum, Czech Republic, 2017a, 2017b, 2017c, [online]

Obr. 13 Czech Republic's Most Attractive Employer

Přední umístění ŠKODA AUTO v uvedených průzkumech vypovídá nejen o efektivní komunikaci směrem k potenciálním uchazečům o zaměstnání, ale také o všeobecně vnímané atraktivitě společnosti v pozici zaměstnavatele. Mezi aktivity, které přispívají k růstu povědomí o společnosti, patří spolupráce se školami, nabídka rozvojových a talentových programů, komunikace na sociálních sítích nebo aktivity v oblasti event marketingu.

⁵⁸ v edici Business ŠKODA AUTO v roce 2016 obsadila 2. místo (Trendence, 2016b, [online])

⁵⁹ v kategorii Business ŠKODA AUTO v roce 2017 obsadila 2. místo, v kategorii IT 10. místo

4.4 Event marketing

Integrace marketingového sdělení a událostí, založených na zprostředkování emocionálního prožitku ve spojení s podnikem, je podstatou event marketingu. Event marketing ve společnosti ŠKODA AUTO je z pohledu personálního marketingu zaměřen na představení společnosti v pozici zaměstnavatele, budování pozitivní image podniku, posilování spolupráce s vysokými školami a na nábor nových talentů. K hlavním akcím, pořádaným ze strany oddělení Personálního marketingu, patří: *ŠKODA Day*, *ŠKODA Campus Day* a *tematicky zaměřené, odborné workshopy*. Kromě uvedených událostí se společnost v pozici účastní řady pracovních veletrhů, kde jsou směrem k návštěvníkům komunikovány pracovní příležitosti, zejména z kategorie talentových a rozvojových programů.

Primární cílovou skupinu potenciálních účastníků událostí tvoří studenti technicky zaměřených vysokých škol⁶⁰. Události jsou propagovány za využití offline i online komunikačních nástrojů, kdy hlavními informačními kanály jsou kariérní webové stránky a kariérní profil společnosti na sociální síti Facebook. Pro přímé oslovení potenciálních účastníků je využíván direct mail, propojený s existující databází kontaktů⁶¹. Pozvánky na události jsou současně komunikovány skrze partnerské univerzity a studentské spolky⁶². Vizuální podoba pozvánek, které jsou distribuovány v tištěné, i elektronické podobě je uvedena v příloze č. 18.

ŠKODA DAY, je jednodenní událostí, určenou konkrétní skupině vysokoškolských studentů⁶³. V rámci dne se studenti podle zaměření akce účastní prohlídek vybraných částí závodu nebo inovativních přednášek a workshopů na aktuální témata z oblasti výroby, IT nebo technického vývoje. ŠKODA CAMPUS DAY je naopak realizován přímo v prostorách vysoké školy a je rozšířen o doprovodné aktivity v podobě prezentace vozů, kariérního poradenství nebo ve formě jiných zážitkových aktivit (foto koutek, simulátor konektivity, stánek se zmrzlinou, virtuální realita). Dvoudenní tematické workshopy jsou určeny menší skupině studentů, kteří mají možnost doplněné účastnit se zážitkového školení na vybrané technické téma, rozšířené o testovací jízdy s modely značky ŠKODA.

⁶⁰ zpravidla studenti od 3. ročníku bakalářského studia a výše, s ohledem na potenciál stát se v brzké budoucnosti zaměstnancem společnosti ŠKODA AUTO

⁶¹ kontakty shromážděné nejčastěji z předchozích akcí nebo veletrhů pracovních příležitostí

⁶² kariérní centra, webové stránky, profily organizací na sociálních sítích

⁶³ IT studenti, studenti technických oborů, studenti ekonomických oborů

Event marketing je vzhledem ke specifickému zacílení aktivit úzce navázán na strategii spolupráce se školami. Společnost ŠKODA AUTO spolupracuje se školami na všech úrovních vzdělávacího systému. Pro potřeby této práce je pozornost věnována spolupráci s vysokými školami.

4.5 Spolupráce s vysokými školami

Spolupráce s vysokými školami je strategickým nástrojem pro navazování a upevňování vztahů s potenciálními pracovníky již v průběhu jejich studií. Společnost ŠKODA AUTO se s ohledem na měnící se požadavky trhu práce zaměřuje na podporu technických oborů, reflektující politiku společnosti v oblasti technologického pokroku a inovací. Řídícím orgánem, zodpovědným za definování strategie spolupráce s vysokými školami je Výbor pro spolupráci se školami. Koncepte spolupráce se školami je postavena na deseti pilířích, kterými jsou: talentové programy, závěrečné práce, přímé zakázky, projekty vědy a výzkumu, studentské soutěže, start-up při VŠ, darování, výukové programy, grémia a přednášky (ŠKODA AUTO, 2017e, [online]).

Cílem spolupráce s vysokými školami je propojení akademické sféry s reálnou podnikovou praxí a popularizace technického vzdělávání v České republice. K primárním oblastem podpory vysokých škol ze strany ŠKODA AUTO patří: věda, výzkum a inovace⁶⁴, exkurze a přednášky⁶⁵ a semináře a školení, zaměřené na technické disciplíny a trénink měkkých dovedností (ŠKODA AUTO, 2017e, [online]). Ke strategickým partnerským vysokým školám patří: ŠKODA AUTO Vysoká škola, České vysoké učení technické v Praze, Vysoké učení technické v Brně, Vysoká škola ekonomická v Praze, Technická univerzita v Liberci, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava a Západočeská univerzita v Plzni. Seznam všech spolupracujících vysokých škol je uveden v příloze č. 19.

Kromě přímé spolupráce s vysokými školami se ŠKODA AUTO zaměřuje i na podporu studentských organizací a projektů, rozvíjejících inovativní myšlení mladých lidí. Skupinu podporovaných studentských projektů a organizací tvoří: Formula Student, IAESTE, CEMS, BEST Brno, HR Klub při VŠE nebo Engineering

⁶⁴ finanční granty, darování učebních pomůcek, spolupráce se studenty a akademickými pracovníky na realizaci inovativních projektů v oblasti vývoje a výroby automobilů

⁶⁵ přednášky ve Společnosti nebo na půdě konkrétní univerzity, možnost vytvoření akreditovaného předmětu jako součásti studijního plánu, pořádání všeobecných a odborných exkurzí

Student Club při Fakultě strojní ČVUT. Formula Student je mezinárodní soutěží univerzitních týmů v konstrukci konkurenceschopné závodní formule, jejíž evropská odnož vznikla v roce 1998. Společnost ŠKODA AUTO je partnerem studentských týmu TU Brno Racing VUT Brno, eForce Prague Formula Fakulty elektrotechnické ČVUT a generálním partnerem závodu Formula Student Czech Republic (ŠKODA AUTO, 2017e, [online]).

Podpora vysokých škol a studentských organizací poskytuje marketérům obsah pro komunikaci a zároveň působí jako vhodný nástroj k přímému kontaktu se skupinou talentovaných studentů. Kontakt s pasivními uchazeči o zaměstnání pomáhá společnosti ŠKODA AUTO budovat silnou základnu potenciální pracovníků s již existujícím vztahem k podniku. Strategii spolupráce se studenty, popřípadě absolventy vysokých škol, je ve společnosti ŠKODA AUTO rozšířena o nabídku rozvojových a talentových programů.

4.5.1 Rozvojové a talentové programy pro studenty

K nejdůležitějším nástrojům spolupráce se studenty a absolventy vysokých škol patří talentové a rozvojové programy, které lze z marketingového hlediska zařadit mezi nástroje osobního prodeje. Talentové programy je však možné chápat nejen jako nástroj pro komunikaci ale jako produkt, nabízený specifické skupině potenciálních pracovníků. V rámci rozvojových programů dochází k budování úzkého vztahu mezi podnikem a talentovaným jedincem a k požadovanému formování potenciální pracovní síly. Společnost ŠKODA AUTO nabízí v závislosti na stupni studia možnost absolvování odborné stáže, Trainee programu nebo doktorandského programu (ŠKODA AUTO, 2017f, [online]).

Odborné stáže jsou první příležitostí, v rámci které, mají mladí talenti možnost seznámit se s reálnými podnikovými procesy ŠKODA AUTO. Odborné stáže jsou určeny studentům prezenční formy vyšších odborných škol a studentům prezenční formy bakalářského a magisterského stupně studia. Po všech uchazečích je vyžadována znalost minimálně jednoho světového jazyk na hovorové úrovni (ŠKODA AUTO, 2017g, [online]). Specifické požadavky na uchazeče se následně liší podle konkrétních požadavků příslušného oddělení. Z pohledu podniku jsou odborné stáže nástrojem vhodným pro představení firemní kultury a zejména pro identifikaci a výchovu talentů. Kromě spolupráce prostřednictvím odborných

stáží mohou studenti pod vedením odborníků ŠKODA AUTO vypracovávat svou závěrečnou práci, zaměřenou na konkrétní téma, vztahující se k některé z podnikových oblastí. Podnik může formou spolupráce na závěrečné práci zapojit studenta do řešení reálného problému a přiblížit mu náplň práce v dané oblasti.

Pro talentované studenty, s potenciálem stát se v budoucnu zaměstnancem společnosti ŠKODA AUTO, je určen Student Talent Pool. Cílem programu je formování talentované pracovní síly prostřednictvím úzké spolupráce s vybranou skupinou studentů. Studenti, zařazení do programu, získávají kromě motivujícího finančního ohodnocení, možnost účastnit se vzdělávacích kurzů nebo setkat se s manažery a specialisty podniku (ŠKODA AUTO, 2017g, [online]).

Absolventům magisterského stupně studia je určen jednoletý rozvojový program – Trainee program. Cílem Trainee programu je výchova mladých talentů s manažerským potenciálem. Koncepte Trainee programu je založena na poznání podniku formou rotací, zahraniční stáže v rámci koncernu Volkswagen, výrobní praxí nebo praxí v dealerské síti. Uchazeči o Trainee program musí ovládat alespoň jeden světový jazyk na pokročilé úrovni a mít pracovní nebo studijní zkušenosti ze zahraničí, popřípadě odbornou praxi během studia (ŠKODA AUTO, 2017h, [online]). Studenti doktorského studia mají možnost v rámci Doktorandského programu vypracovávat dizertační práci ve spolupráci s odborníky ŠKODA AUTO (ŠKODA AUTO, 2017i, [online]).

Nabídka talentových a rozvojových programů je komunikována v průběhu pracovních veletrhů či organizovaných akcí, prostřednictvím tištěných materiálů a zejména za pomoci online komunikačních nástrojů: bannerové reklamy, kariérních webových stránek nebo sociálních sítí. Digitálnímu marketingu je věnována následující kapitola práce.

4.6 Digitální marketing a Employer Branding

Kontinuálně s rozvojem digitálních technologií roste význam online komunikačních nástrojů, využívaných v procesu budování atraktivní značky zaměstnavatele. Online komunikační nástroje přináší podnikům nové možnosti oslovení současných nebo potenciálních pracovníků a související příležitosti v oblasti posilování jejich loajality ke značce.

Strategie personálního marketingu ŠKODA AUTO je dlouhodobě postavena na budování povědomí o společnosti jako potenciálním zaměstnavateli zejména mezi studenty a absolventy vysokých škol. Vzhledem k charakteristice uvedené cílové skupiny⁶⁶ lze za jednu z možností pro jejich efektivní oslovení považovat právě využití online komunikačních nástrojů. K hlavním nástrojům digitální komunikace, v rámci strategie personálního marketingu, patří kariérní webové stránky a profily společnosti na sociálních sítích.

4.6.1 Kariérní webové stránky

Kariérní webové stránky ŠKODA AUTO tvoří základní pilíř komunikace v oblasti řízení lidských zdrojů. Česká verze webových stránek je dostupná na adrese www.skoda-kariera.cz⁶⁷. Kromě prezentace pracovních příležitostí⁶⁸ jsou prostřednictvím kariérních webových stránek komunikovány aktuální náborové kampaně, hodnoty společnosti, benefity, příběhy zaměstnanců, příležitosti pro studenty a absolventy, vybrané podnikové oblasti nebo nabízeny vzdělávací materiály v podobě elektronických publikací. Návštěvníci se mají rovněž možnost seznámit s plánovanými akcemi prostřednictvím kalendáře událostí.

Webové stránky usilují o představení společnosti jako atraktivního a moderního zaměstnavatele při současném důrazu na komunikaci lidské stránky fungování podniku. Funkčnost a vizuální podoba kariérního webu jsou atributy, které vedly k ocenění webu cenou Digital Communication Awards 2017⁶⁹ (Digital Communication Awards, 2017, [online]). Podoba kariérních webových stránek ŠKODA AUTO je uvedena v příloze č. 20.

Pro potřebu personálního zajištění v oblasti IT fungují vedle kariérních webových stránek i samostatné stránky www.skoda-it.cz, představující projekty a možnosti uplatnění v oblasti informačních technologií. Na webových stránkách lze nalézt kontakty na osoby zodpovědné za nábor pracovníků a odkaz na další z komunikačních kanálů společnosti, nejčastěji na některé ze sociálních sítí. Novou kampaní zaměřenou na nábor talentů pro potřeby IT je projekt Backend Stories, založený na komunikaci sci-fi příběhů. Podoba stránky je uvedena v příloze č. 21.

⁶⁶ Generace Y, Z; viz kapitola 1.3.2

⁶⁷ anglická verze je dostupná na webové stránce www.skoda-career.com

⁶⁸ dělnické pozice, odborné pozice, příležitosti pro studenty a absolventy

⁶⁹ ocenění mimořádných projektů a kampaní v oblasti online komunikace

4.6.2 Sociální sítě

Kariérní webové stránky přináší návštěvníkům převážně statický obsah⁷⁰, jehož aktualizace je realizována v delším časovém horizontu, v závislosti na aktuální marketingové strategii podniku. Sociální sítě na rozdíl od webových stránek umožňují pravidelnou aktualizaci obsahu formou sdílení textových a audiovizuálních materiálů včetně možnosti oboustranné a okamžité komunikace s uživateli. Komunikaci na sociálních sítích lze považovat za méně formální (zejména v případě osobních sociálních sítí), abstrahující se od korporátního stylu jazyka. Vzhledem k věkové struktuře uživatelů jsou sociální sítě vhodným kanálem pro komunikaci s potenciálními pracovníky z řad studentů vysokých škol.

Pro potřeby komunikace aktivit personálního marketingu disponuje ŠKODA AUTO samostatným profilem na sociální síti Facebook (ŠKODA AUTO Kariéra), Instagram (WeAreŠKODA) a YouTube (ŠKODA AUTO – Career). Profil na profesní sociální síti LinkedIn je jediným oficiálním profilem pro komunikaci společnosti⁷¹. Přehled sociálních sítí, využívaných pro potřeby personálního marketingu, je spolu s počtem sledujících uživatelů uveden v tab. 3.

Tab. 3 Přehled sociálních sítí

Sociální síť	Počet sledujících ⁷²
Facebook	109 126
LinkedIn	32 564
Instagram	2 620
YouTube	194

Zdroj: zpracováno dle ŠKODY AUTO, 2017j, 2017k, 2017l, 2017m, [online]

Z hlediska počtu sledujících uživatelů lze za nejefektivnější kanál pro komunikaci považovat profil společnosti na sociální síti Facebook. Aktivity personálního marketingu jsou komunikovány prostřednictvím kariérního profilu ŠKODA AUTO Kariéra. Komunikace na sociální síti Facebook je vedena v neformálním stylu a je cílena na skupinu současných i potenciálních pracovníků. Příspěvky mají nejčastěji podobu krátkého textového sdělení, doplněného o fotografie či videa,

⁷⁰ obecné informace o společnosti, hodnoty, benefity

⁷¹ existuje profil ŠKODA AUTO Slovakia, popř. ŠKODA AUTO Russia

⁷² listopad 2017

popřípadě příspěvky odkazující na kariérní webové stránky společnosti. Obsahem komunikace jsou informace o pracovních příležitostech, příběhy zaměstnanců, CSR aktivity, představení jednotlivých oblastí podniku, zajímavosti, týkající se společnosti a jejich produktů nebo aktuální náborové kampaně. Příklad příspěvků, sdílených na sociální síti Facebook je uveden v příloze č. 22. Jedním z projektů, komunikovaným prostřednictvím sociálních sítí je projekt Ozvěny budoucnosti, jehož cílem je prostřednictvím kreativní kampaně oslovit technicky vzdělané odborníky (ŠKODA AUTO, 2017n [online]).

Historie projektu Ozvěny budoucnosti sahá do konce 80. let minulého století, kdy studenti technický oborů ve spolupráci s oblastí Technického vývoje ŠKODA AUTO představili a ilustrovali vize automobilů budoucnosti, které byly o 30 let později představeny veřejnosti. V roce 2017 se ŠKODA AUTO se rozhodla na úspěšný projekt navázat. Cílem projektu je oslovení vizionářů z řad široké veřejnosti a sdílení jejich představ o mobilitě v roce 2047. Projekt se současně snaží upozornit na pracovní příležitosti v oblasti Technického vývoje, což dokazuje i jeden z textů na webových stránkách projektu⁷³: *„Do pokračování programu Ozvěny budoucnosti jste přidali stovky vizí. Podívejte se na ty nejúspěšnější. Pokud s námi chcete tvořit budoucnost aut, připojte se k týmu vizionářů ŠKODA AUTO“* (ŠKODA AUTO, 2017n, [online]). Příklad komunikace kampaně na síti Facebook je uveden v příloze č. 23.

Pro komunikaci primárně vizuálního obsahu jsou využívány sociální sítě Instagram a YouTube. Oficiální kariérní profil na síti Instagram, WeAreSKODA, sleduje přes 2 tis. uživatelů. Obsahem komunikace jsou vedle oficiálních fotografií i fotografie z každodenního života podniku, poskytující autentický pohled na firemní kulturu. Hlavním objektem komunikace jsou lidé a jejich příběhy ve spojení se společností ŠKODA AUTO. Příklad příspěvků na síti Instagram je uveden v příloze 4. Kariérní profil společnosti na sociální síti pro sdílení videí, YouTube, má téměř 200 odběratelů a celkové zhlédnutí videí přesahuje 150 tis. Videá nahraná na kanál společnosti na síti YouTube jsou následně sdílena na ostatních sociálních sítích, zajišťující širší zásah požadované cílové skupiny. Sociální sítí, která je zaměřena převážně na komunikaci pracovních příležitostí a odborného obsahu je profesní sociální síť LinkedIn.

⁷³ www.ozvenybudoucnosti.cz

4.7 LinkedIn

Sociální síť LinkedIn je z pohledu personálního marketingu vhodná ke komunikaci pracovních příležitostí a k představení firemní kultury prostřednictvím kariérního modulu. Společnost ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn disponuje profilem s více než 32 tis. sledujícími uživateli⁷⁴ (ŠKODA AUTO, 2017k, [online]). Počet zaměstnanců ŠKODA AUTO na síti LinkedIn převyšuje hranici 4 tis. Struktura uživatelů z řad zaměstnanců dle úrovně služebního věku⁷⁵ zobrazuje tab. 4. Profil společnosti a příspěvky sdílené prostřednictvím informačního kanálu jsou komunikovány v anglickém i v českém jazyce. Podoba profilu společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn je uvedena v příloze č. 24.

Tab. 4 Zaměstnanci dle úrovně služebního věku

Vzdělání	Podíl (v %)
Nováček	55
Služebně starší	24
Manažer	14
Zaškolení	5
Ředitel	1

Zdroj: zpracováno dle ŠKODA AUTO, 2017o, [online]

Úvodní strana profilu společnosti zahrnuje základní informace o společnosti s důrazem na představení podniku v pozici potenciálního zaměstnavatele, viz následující text. *„We're happy to see you here, together we can do incredible things. At ŠKODA AUTO you will work with top technology in our development centre, and we will introduce you the art of preparing automobile production, the running of welding and assembly lines, distribution, sales and customer service. ŠKODA AUTO is boosting its team and we will happily welcome you among more than 27,000 satisfied employees worldwide“* (ŠKODA AUTO, 2017k, [online]).

Na hlavní straně firemního profilu lze dále nalézt nejnovější aktualizace, které jsou sdíleny za využití informačního kanálu společnosti. Informační kanál je založen na stejném principu jako zeď příspěvků na sociální síti Facebook. Příspěvky se automaticky zobrazí všem uživatelům sítě LinkedIn, kteří se rozhodli společnost

⁷⁴ listopad 2017

⁷⁵ automaticky vygenerované statistiky; přesnost je ovlivněna silou profilu uživatelů

sledovat, bez nutnosti navštívení oficiálního profilu společnosti. I vzhledem k nižší periodicitě publikování příspěvků není sdílený obsah plně totožný s obsahem komunikovaným na ostatních sociálních sítích. Na sociální síti LinkedIn převládá obsah se zaměřením na komunikaci pracovních příležitostí, náborových kampaní, CSR aktivit nebo na komunikaci produktu a technologických novinek. Příklad příspěvků ŠKODA AUTO na síti LinkedIn je uveden v příloze č. 35.

Příspěvky na oficiálním informačním kanálu společnosti mohou odkazovat na osobní blog a autorské články některého ze zaměstnanců společnosti na síti LinkedIn. Zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit na síti LinkedIn lze s odkazem na teoretická východiska práce považovat za efektivní způsob budování povědomí o podniku jako potenciálním zaměstnavateli. Pracovníci společnosti jsou považováni za nejdůvěryhodnější zdroj informací o firemní kultuře a jejich aktivitu na sociální síti LinkedIn lze považovat za důkaz vyspělého intelektuálního kapitálu podniku a do určité míry i vyšší míry ztotožnění zaměstnanců s podnikem, jeho cíli a hodnotami. Při prvotní analýze příspěvku společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn nelze zpozorovat aktivní zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit podniku formou generování vlastního obsahu. Zapojení zaměstnanců je spíše řízené, ve formě rozhovorů a článků generovaných ze strany podniku. Analýze engagementu zaměstnanců na síti LinkedIn je věnováno jedno z výzkumných šetření této práce.

Tab. 5 Struktura zaměstnanců na síti LinkedIn z hlediska vzdělání

Vzdělání	Podíl (v %)
Magisterský titul ⁷⁶	74
Bakalářský titul	19
Doktorát	7
Diplomovaný specialista	1

Zdroj: zpracováno dle ŠKODA AUTO, 2017p, [online]

V sekci „Pracovní příležitosti“ jsou inzerovány pracovní příležitosti, které se přizpůsobují uživatelům podle jejich vzdělání, pracovních zkušeností a dovedností. Kromě pracovních příležitostí získávají návštěvníci přehled o zaměstnancích společnosti z hlediska místa vykonávané pozice, věku, úrovně

⁷⁶ ve statistikách uvedeno: magisterský titul (68 %), magistr podnikového řízení (6 %)

vzdělání (viz tab. 5) nebo nejčastěji deklarovaných dovedností. Detailní statistiky jsou uvedeny v příloze č. 25. Sekce firemního profilu „Život ve společnosti“ je zaměřena na představení firemní kultury, hodnot a směřování společnosti. Informace o firemní kultuře zahrnují přehled využívaných jazyků, oblast iniciativy zaměstnanců a přehled organizací, které zaměstnanci podporují, viz příloha č. 6.

Sekce „Život ve společnosti“ je následně rozdělena do dílčích kategorií: ŠKODA Tým, Opportunities for Students, Technical Development a IT Team. V záložce ŠKODA Tým jsou uvedeny obecné informace o pracovních příležitostech. Součástí této kategorie jsou i doplňující informace o společnosti s odkazem na blog a profil společnosti na sociální síti Facebook. Grafická podoba sekce „Život ve společnosti“ je zobrazena v příloze č. 26. V kategorii „Opportunities for Students“ jsou představeny talentové a rozvojové programy pro studenty a absolventy vysokých škol. V kategoriích IT Team a Technical Development jsou krátce představeny oblasti IT a technického vývoje (ŠKODA AUTO, 2017q, [online]). Ve všech případech jsou návštěvníci pro více informací odkazováni na kariérní webové stránky společnosti. Každá z kategorií je doplněna o tematické fotografie, případně videa.

Využití sociální sítě LinkedIn lze pro potřeby personálního marketingu spatřovat zejména v oblasti podpory nábory v podobě mapování trhu práce nebo inzerce pracovních příležitostí. V porovnání s osobními sociálními sítěmi je síť LinkedIn zaměřena na komunikaci odborného obsahu. S ohledem na cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců z řad vysokoškolských studentů lze LinkedIn považovat za méně efektivní komunikační nástroj. Analýze vztahu studentů vysokých škol k sociální síti LinkedIn je věnována druhá část výzkumného šetření.

5 Optimalizace personálního marketingu na síti LinkedIn

ŠKODA AUTO patří ke společnostem s komplexní komunikační strategií, založenou na aktivním oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Personální marketing je ve vztahu k cílové skupině mladých talentů postaven na spolupráci s vysokými školami, nabídce talentových a rozvojových programů, event marketingu a na komunikaci prostřednictvím digitálních médií včetně sociální sítě LinkedIn. Optimalizaci využití sociální sítě LinkedIn pro potřeby personálního marketingu ve ŠKODA AUTO, při současném porovnání s ostatními komunikačními nástroji, je věnováno následující výzkumné šetření.

Cílem dvoufázového výzkumného šetření⁷⁷ je v návaznosti na analýzu využití sociální sítě LinkedIn ve společnosti ŠKODA AUTO navrhnout vhodná optimalizační opatření s ohledem na efektivní komunikaci s cílovou skupinou potenciálních pracovníků z řad vysokoškolských studentů. Výzkumné šetření je realizováno za účelem navrhnout případné redefinování obsahu komunikace, užší propojení s ostatními nástroji personálního marketingu, nebo redefinování cílové skupiny příjemců marketingového sdělení, navrhnout doporučení v oblasti engagementu zaměstnanců (pravidelná aktivita, sdílení příspěvků, psaní blogu, zapojení do diskusních skupin) a související doporučení v oblasti školení pro zaměstnance v podobě vhodného vystupování na síti LinkedIn.

5.1 Engagement zaměstnanců ŠKODA AUTO na síti LinkedIn

Sociální síť LinkedIn je z pohledu podniku považována za jeden ze strategických nástrojů pro mapování trhu práce, získávání talentovaných pracovníků nebo pro navazování a prohlubování vztahu se současnými a potenciálními pracovníky či obchodními partnery. Kontinuálně s růstem počtu uživatelů sítě LinkedIn dochází k rozšiřování nabídky služeb, které podnikům umožňují kromě uspokojení tradičních personálních potřeb komunikovat a budovat brand zaměstnavatele.

Vnímání společnosti v pozici atraktivního zaměstnavatele ovlivňuje mimo jiné i úroveň dobrovolného nebo účelného zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit podniku. Zaměstnanci společnosti jsou s odkazem na teoretická východiska považováni za jeden z nejdůvěryhodnějších zdrojů informací o firemní kultuře,

⁷⁷ výzkum mezi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO, výzkum mezi studenty VŠ

kteřá jako jeden z pilířů EVP pomáhá odlišovat společnost od konkurenčních podniků na trhu práce. Uživatelé sítě LinkedIn mají možnost generovat vlastní obsah zapojením se do diskusních a profesních skupin, psaním odborných článků nebo komentováním aktuálního dění v oboru. Kromě aktivního vystupování mohou uživatelé zastávat i roli pasivního ambasadora a podílet se na budování značky zaměstnavatele nepřímo, například formou sdílení oficiálního obsahu.

Aktivita zaměstnanců na síti LinkedIn přináší podniku pozornost ostatních uživatelů sociální sítě a pomáhá budovat značku zaměstnavatele jinou formou než komunikací prostřednictvím oficiálního profilu společnosti. Komunikace na sociálních sítích ze strany zaměstnance je spojena nejen s příležitostmi, ale i s riziky⁷⁸, která mohou značku zaměstnavatele významně poškodit. V zájmu podniku je těmto rizikům předcházet konkrétními opatřeními, kdy jedním z kategorie pasivních je existence kodexu nebo interních směrnic⁷⁹, popisujících doporučený způsob vystupování zaměstnanců na sociálních sítích. Analýze komunikace zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn je věnováno následující výzkumné šetření.

5.1.1 Cíl a předpoklady výzkumného šetření

Zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit na sociálních sítích je založeno zpravidla na vlastní iniciativě konkrétních pracovníků, kteří vhodně zvolenou komunikací přispívají k naplňování cílů podniku. Zaměstnavatel nemůže zaměstnance přinutit založit si účet na sociálních sítích a vyvíjet aktivitu ve prospěch podniku⁸⁰. Proaktivní přístup zaměstnanců ke komunikaci, posilující brand zaměstnavatele, lze považovat za projev sounáležitosti s podnikem, za důkaz vyspělé firemní kultury nebo pevných mezilidských vztahů.

Cílem výzkumného šetření mezi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO je zjistit jimi vnímaný způsob využití sítě LinkedIn a analyzovat úroveň jejich zapojení do procesu vědomého či nevědomého budování atraktivní značky zaměstnavatele na této sociální síti. V návaznosti na výsledky výzkumného šetření jsou následně identifikovány úzké oblasti, vhodné pro optimalizaci.

⁷⁸ nevhodný způsob vystupování zaměstnanců, veřejná kritika vůči zaměstnavateli

⁷⁹ Social Media Policy (Lutterell, 2016)

⁸⁰ neplatí v případě, pokud je smluvně upraveno v pracovní smlouvě

Sociální síť LinkedIn je určena pro profesionály, usilující o budování osobního brandu, navázání kontaktu s obchodními partnery nebo o prezentování názorů, a proto lze předpokládat, že více než polovina pracovníků odborných pozic z řad respondentů bude na síti LinkedIn disponovat uživatelským účtem. Větší aktivitu lze očekávat od pracovníků z oblasti Řízení lidských zdrojů, kteří i s odkazem na teoretická východiska práce zaujímají významný podíl na celkovém počtu uživatelů sítě LinkedIn.

5.1.2 Metodika výzkumu

Pro výzkumné šetření, realizované mezi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO, byla použita metoda dotazníkového šetření. Tištěná verze dotazníku byla cíleně distribuována konkrétní skupině respondentů, definované podle předem stanovených kritérií⁸¹. Za účelem splnění předpokladu optimalizace komunikace na sociální síti LinkedIn, usilující o efektivní oslovení studentů vysokých škol, bylo vyplnění dotazníku omezeno na pracovníky technickohospodářských pozic. Respondenti byli vybíráni záměrně na základě jejich dostupnosti, s ohledem na rovnoměrné zastoupení podle příslušnosti k určité podnikové oblasti. Výběr respondentů se abstrahoval od třídícího hlediska věku a úrovně vykonávané pozice. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 70 respondentů, jejichž strukturu zobrazuje tab. 6.

Tab. 6 Struktura respondentů, zaměstnanci ŠKODA AUTO

Oblast	Pohlaví	
	Muž	Žena
Strategie společnosti	5	5
Prodej a marketing	4	6
Řízení lidských zdrojů	5	5
Ekonomie	4	6
Nákup	6	4
Výroba a logistika	5	5
Technický vývoj	7	3
Celkem	36	34

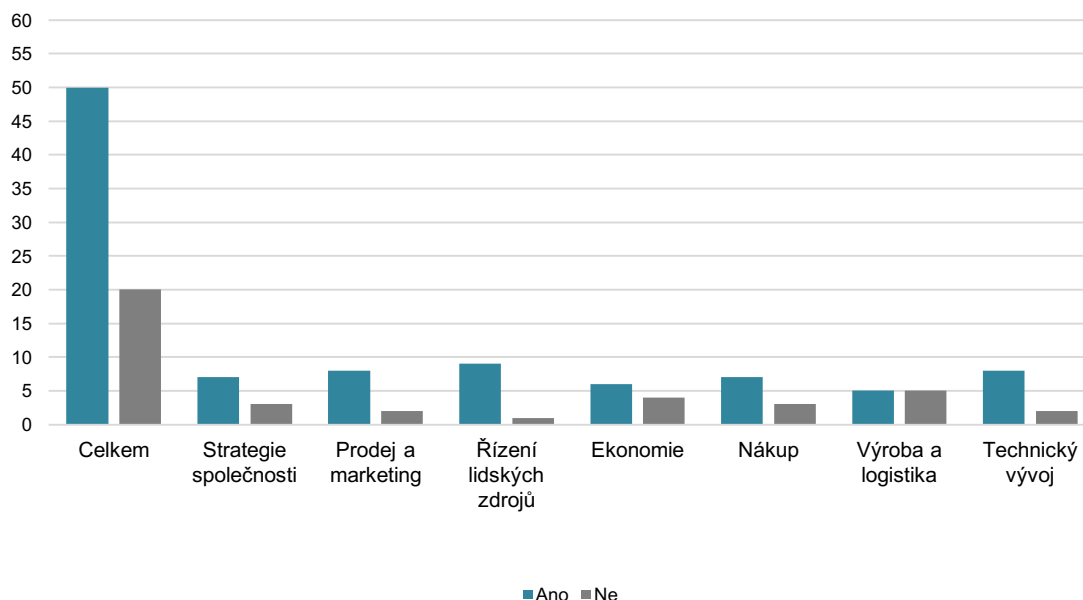
⁸¹ vysokoškolské vzdělání, příslušnost ke konkrétní podnikové oblasti

Dotazník obsahoval celkem 10 otázek⁸², zaměřených na zjištění, do jaké míry zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO svou aktivitou na síti LinkedIn přispívají k budování značky zaměstnavatele. Podoba tištěného dotazníku je uvedena v příloze č. 27. Před zahájením dotazníkové šetření byl realizován předvýzkum⁸³, jehož cílem bylo ověřit srozumitelnost a logickou návaznost položených otázek. Pilotního výzkumu se zúčastnilo 10 respondentů, jejichž dotazníky byly po kontrole úplnosti a formální správnosti odpovědí, zařazeny do výsledků výzkumného šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 15. 10. do 1. 11.2017.

Pro potřeby třídění a prezentace shromážděných dat byla využita metoda tabelace a grafické nástroje v podobě sloupcových a výsečových grafů. Interpretaci výsledků výzkumného šetření je věnována následující kapitola práce.

5.1.3 Interpretace výsledků výzkumu

Úvodní otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na prvotní selekci respondentů, nezbytné pro zajištění validity zbývajících otázek dotazníku. Všichni respondenti v rámci první otázky deklarovali, že jsou uživateli sociálních sítí. Následující blok otázek analyzoval vztahu respondentů k sociální síti LinkedIn.



Obr. 14 Uživatelé sociální sítě LinkedIn

⁸² z toho 2 třídící otázky (pohlaví, oblast působnosti)

⁸³ v období od 10. – 15. 10. 2017;

Ze 70 respondentů, kteří uvedli, že jsou uživateli sociálních sítí, disponuje účtem na síti LinkedIn 50 dotazovaných (56 % respondentů). Nejvíce uživatelů sítě LinkedIn je mezi zaměstnanci v oblasti Řízení lidských zdrojů (90 % dotazovaných), zatímco nejméně uživatelů lze nalézt mezi pracovníky Výroby a logistiky (50 % respondentů). Detailní výsledky s rozdělením respondentů podle příslušnosti ke konkrétní podnikové oblasti zobrazuje obr. 14. Rozšiřující přehled výsledků s rozdělením podle pohlaví respondentů je uveden v příloze č. 28.

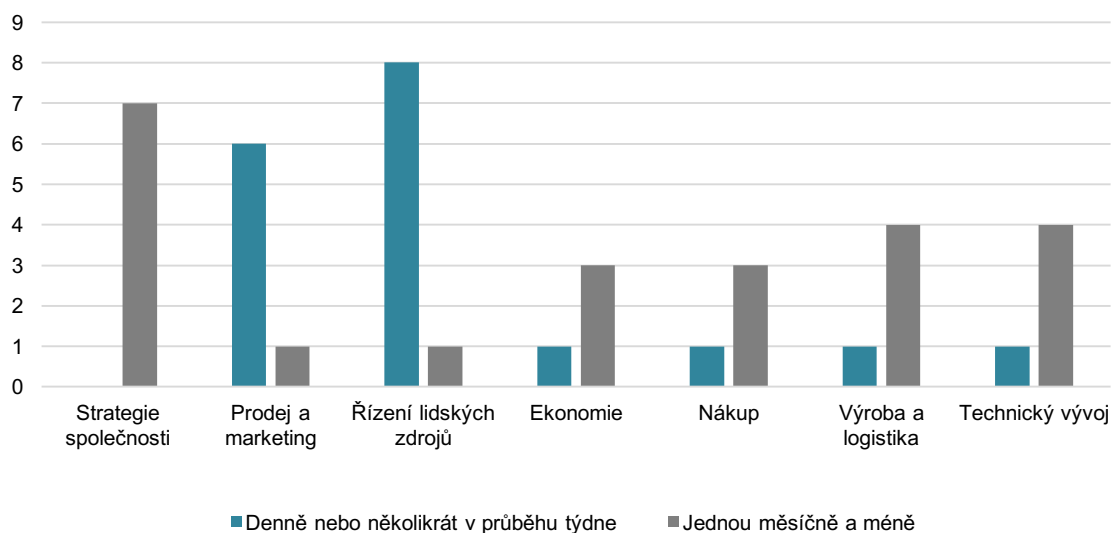
Navazující otázka zjišťovala, jak často jsou zaměstnanci na sociální síti LinkedIn aktivní. V návaznosti na teoretická východiska práce je zřejmé, že mnoho uživatelů účtem na síti LinkedIn disponuje, nicméně účet aktivně nevyužívá. Z tohoto důvodu mohli respondenti označit možnost „Účet nevyužívám“. Přehled výsledků v absolutním a procentuálním vyjádření zobrazuje tab. 7.

Tab. 7 Četnost využívání sociální sítě LinkedIn

	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Denně	4	8
Alespoň 1 týdně	13	26
Alespoň 1 měsíčně	16	32
Alespoň 1 čtvrtletně	6	12
Alespoň 1 pololetně	2	4
Účet nevyužívám	9	18

Z 50 respondentů, disponujících účtem na síti LinkedIn, využívá sociální síť LinkedIn jednou měsíčně a méně často 48 % dotazovaných, zatímco 35 % respondentů jednou nebo několikrát v průběhu týdne. Celkem 18 % dotazovaných účet na síti LinkedIn nevyužívá, a proto byli tito respondenti vyzváni, aby na zbývající část otázek, věnující se síti LinkedIn, neodpovídali. Z hlediska četnosti využívání sítě LinkedIn jsou neaktivnější pracovníci z oblasti Řízení lidských zdrojů (89 % dotazovaných je aktivních denně nebo několikrát v průběhu týdne) a z oblasti Prodeje a marketingu (86 % respondentů je aktivních denně nebo několikrát v průběhu týdne). Nejméně aktivním jsou pracovníci z oblasti Strategie společnosti (100 % respondentů je aktivních jednou měsíčně a méně). Výsledky v grafickém vyjádření znázorňuje obr. 15.

Relativně nízkou aktivitu na LinkedIn napříč podnikovými oblastmi lze ve vztahu k dynamickému prostředí sociálních sítí považovat z pohledu budování atraktivní značky zaměstnavatele za neefektivní. Uživatelé sociálních sítí očekávají od tzv. influencerů⁸⁴ pravidelnou aktivitu, jejíž periodicita závisí na řadě faktorů⁸⁵, které však není možné zobecňovat, a je potřeba je posoudit s ohledem na konkrétní situaci.



Obr. 15 Četnost využití sítě LinkedIn

Hlavní službou, kterou síť LinkedIn nabízí individuálním uživatelům je vytvoření osobního profilu, jehož kvalitní zpracování je východiskem nejen pro úspěšnou komunikaci osobního brandu ale i značky zaměstnavatele. Porozumění využití sítě LinkedIn pro potřeby podniku a ztotožnění se s funkcí ambasadora značky je důležitým předpokladem pro efektivní zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit podniku. I přes to, že LinkedIn nabízí nové možnosti v oblasti komunikace značky zaměstnavatele⁸⁶, je síť LinkedIn považována primárně za nástroj sourcingu a recruitingu, což dokazují i odpovědi respondentů na otázku, zjišťující vnímání sítě LinkedIn z hlediska její funkcionality.

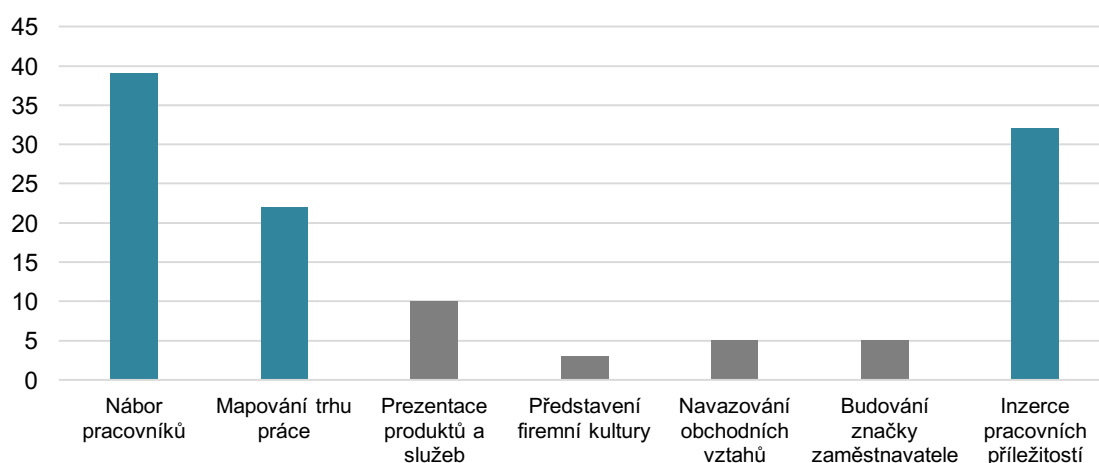
Respondenti měli možnost označit více odpovědí z možností: nábor pracovníků, mapování trhu práce, prezentace produktů a služeb, představení firemní kultury,

⁸⁴ též ambasador; vlivný uživatel internetu, který prostřednictvím generovaného obsahu dokáže ovlivnit chování ostatních uživatelů internetu

⁸⁵ komunikační cíle, cílová skupina, content management

⁸⁶ prezentace firemní kultury, viz kapitola 3.3.3 Personální marketing a LinkedIn

navazování obchodních vztahů, budování značky zaměstnavatele nebo inzerce pracovních příležitostí. Ze všech respondentů, kteří využívají účet na sociální síti LinkedIn, spatřuje 95 % dotazovaných hlavní využití sítě LinkedIn v oblasti nábory pracovníků, 78 % pro potřeby inzerce pracovních příležitostí a 54 % respondentů pro potřeby mapování trhu práce. LinkedIn za vhodný nástroj pro budování značky zaměstnavatele považuje jen 12 % respondentů, viz obr. 16. Výsledky podle jednotlivých podnikových oblastí jsou uvedeny v příloze č. 29.



Obr. 16 Využití sítě LinkedIn z pohledu podniku

Cílem navazující otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO ztotožňují se svým zaměstnavatelem a obecně s hodnotami a cíli, které společnost sleduje. Ztotožnění se zaměstnavatelem úzce souvisí s úrovní firemní kultury, která má mimo jiné vliv na spokojenost pracovníků v zaměstnání. U pracovníků, kteří se dokážou ztotožnit se svým zaměstnavatelem a firemní kulturou, existuje větší potenciál stát se ambasadorem značky a pozitivně ovlivňovat vnímání značky zaměstnavatele ze strany potenciálních uchazečů o zaměstnání. Všichni respondenti, kteří jsou současně uživateli sociální sítě LinkedIn, uvedli, že se se ŠKODA AUTO, jejími hodnotami a cíli ztotožňují.

V návaznost na výsledky předchozí otázky lze identifikovat potenciál pro zapojení pracovníků do komunikačních aktivit na sociální síti LinkedIn. Zapojení je založeno zpravidla na vlastní iniciativě pracovníků, ale může vycházet i z předem definované komunikační strategie společnosti. Angažovanosti pracovníků na síti LinkedIn byla s možností více odpovědí věnována následující výzkumná otázka.

Z výsledků vyplývá, že 80 % respondentů se považuje za pasivní uživatele a na sociální síti LinkedIn působí spíše v roli pozorovatelů než v roli aktivních uživatelů, generujících vlastní obsah nebo aktivně se zapojujících do diskusí či profesních skupin. Pouze 7 % respondentů poté uvedlo, že sdílí obsah oficiálního profilu společnosti ŠKODA AUTO. Podrobné výsledky zobrazuje tab. 8.

Tab. 8 Angažovanost zaměstnanců ŠKODA AUTO na síti LinkedIn

	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Psaní osobního blogu, tvorba vlastního obsahu	0	0
Sdílení novinek společnosti ŠKODA AUTO	2	5
Sdílení novinek ostatních společností	3	7
Cílená komunikace s uživateli profesní sítě	4	10
Zapojení se do diskuse pod příspěvky	2	5
Zapojení se do profesních skupin	3	7
Jsem pasivní uživatel	33	80

I přes to, že se podle výsledků průzkumu všichni respondenti ztotožňují se společností ŠKODA AUTO jako zaměstnavatelem, předchozí otázka nepotvrdila jejich aktivitu směrem k podpoře procesu budování atraktivní značky zaměstnavatele na síti LinkedIn. Zkoumání konkrétních důvodů převládajícího pasivního vystupování nebylo předmětem tohoto výzkumu, ale lze ho spojit rozdílnou charakteristikou osobnosti.

Uživatelé na sociální síti LinkedIn vystupují nejen jako jednotlivci ale i jako zaměstnanci dané společnosti. Nevhodně zvolený styl komunikace, úmyslné nebo neúmyslné dehonestování vlastní společnosti může vést k poškození značky zaměstnavatele a k odrazení potenciálních uchazečů o zaměstnání. Velké i malé společnosti již mnohdy disponují pravidly nebo doporučeními v oblasti vystupování na sociálních sítích s cílem prevence poškození dobrého jména společnosti. Prostřednictvím odborných školení mohou zaměstnavatelé pracovníky naopak motivovat, aby svým vystupováním na sociální síti LinkedIn pomáhali aktivně budovat brand zaměstnavatele. Navazující otázka zjišťovala, zda respondenti z řad zaměstnanců absolvovali školení se zaměřením na doporučený způsob komunikace a vystupování na sociální síti LinkedIn. Žádný z respondentů se dle odpovědí podobně zaměřeného školení nezúčastnil.

Cílem navazující otázky bylo zjistit, zda respondenti považují za důležitou existenci konkrétních doporučení pro vystupování zaměstnanců na sociálních sítích, definovaných ze strany zaměstnavatele. Výsledky výzkumné otázky, v rozdělení odpovědí respondentů podle oblasti jejich působení, zobrazuje tab. 9.

Tab. 9 Důležitost existence doporučení vystupování na sociálních sítích

	Ano	Ne
Strategie společnosti	9	1
Prodej a marketing	6	4
Řízení lidských zdrojů	7	4
Ekonomie	4	6
Nákup	5	5
Výroba a logistika	6	4
Technický vývoj	7	3

Přibližně 63 % respondentů považuje existenci doporučení pro vystupování zaměstnanců na sociálních sítích za důležitou. Existenci doporučení považují za vhodnou zejména zaměstnanci z oblasti Strategie společnosti (90 % dotazovaných), naopak v oblasti Ekonomie převažují respondenti s negativním postojem (60 % respondentů). Relativně vysoký podíl respondentů, kteří považují existenci doporučení za nedůležitou lze vysvětlit již existující vysokou mírou pravidel a pokynů, se kterými je fungování velké korporace mnohdy spojeno.

Tab. 10 Vhodnost užití médií pro komunikaci se studenty VŠ

Pořadí	Součást firemního profilu	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Facebook	1,24	1
2.	Instagram	2,34	2
3	YouTube	3,07	4
4.	LinkedIn	3,36	4

Poslední otázka první části výzkumného šetření zjišťovala, které z uvedených sociálních sítí považují respondenti za vhodné médium pro komunikaci se skupinou vysokoškolských studentů. Respondenti byli požádáni, aby uvedené sociální sítě seřadili, podle metodiky: 1. místo – nejvhodnější, 5. místo – nejméně vhodné ke komunikaci. Následně bylo pro každou z hodnocených sociálních sítí vypočítáno průměrné pořadí. Výsledky jsou zobrazeny v tab. 10.

Respondenti považují za nejvhodnější médium ke komunikaci se skupinou vysokoškolských studentů sociální síť Facebook, kterou na první místo zařadilo 83 % dotazovaných. Naopak, jako nejméně vhodné médium ke komunikaci s vysokoškolskými studenty označilo 57 % respondentů sociální síť LinkedIn. Detailní výsledky jsou uvedeny v příloze č. 30.

Výsledky výzkumného šetření vypovídají o nízkém zapojení zaměstnanců do komunikace na sociální síti LinkedIn, a tedy i k limitnímu přispění současných pracovníků k budování atraktivní značky zaměstnavatele. Rozboru výsledků první části výzkumu a souvisejícím doporučením v oblasti optimalizace komunikace na síti LinkedIn z pohledu personálního marketingu je věnována kapitola 5.3 Doporučení pro optimalizaci komunikace na síti LinkedIn.

Poslední otázka výzkumného šetření zároveň potvrdila, že zaměstnanci společnosti nepovažují síť LinkedIn za atraktivní médium ke komunikaci s cílovou skupinou vysokoškolských studentů. Na základě teoretických východisek práce lze ale s ohledem na věkovou strukturu uživatelů sítě LinkedIn sledovat postupný nárůst uživatelů ve věku od 20 do 35 let. Nárůst počtu uživatelů souvisí se změnou uživatelského prostředí, kterou LinkedIn prošel po převzetí společností Microsoft. Analýze aktuálního vztahu studentů vysokých škol k sociální síti LinkedIn a k dalším nástrojům personálního marketingu je věnována druhá část výzkumného šetření.

5.2 LinkedIn z pohledu vysokoškolských studentů

Nezávislí uživatelé využívají sociální síť LinkedIn zpravidla jako nástroj pro virtuální prezentaci životopisu, budování profesní sítě kontaktů nebo obecně pro budování osobního brandu. Strategie personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO je mimo jiné zaměřena na budování atraktivní značky zaměstnavatele v podvědomí studentů vysokých škol, kteří však s odkazem na teoretická východiska diplomové práce netvoří hlavní skupinu uživatelů sociální sítě LinkedIn. Pro potřeby personálního marketingu je na síti LinkedIn k dispozici placený modul kariérních stránek, který umožňuje podnikům komunikovat pracovní příležitosti a představit život ve společnosti. Druhá část výzkumu je zaměřena na analýzu využívání sociální sítě LinkedIn ze strany studentů vysokých škol a na jejich vnímání aktivit společnosti ŠKODA AUTO.

5.2.1 Cíl a předpoklady výzkumného šetření

Cílem druhé části výzkumného šetření je v návaznosti na analýzu vztahu respondentů k sociální síti LinkedIn a dalším nástrojům personálního marketingu, navrhnout vhodná optimalizační opatření s ohledem na efektivní oslovení cílové skupiny potenciálních zaměstnanců z řad vysokoškolských studentů.

I přes to, že je sociální síť LinkedIn určena zejména pro zkušené profesionály, usilující o budování osobního brandu, navázání kontaktu s obchodními partnery nebo o prezentování názorů, lze předpokládat, že více než tři čtvrtiny studentů magisterského stupně studia bude s ohledem na brzké ukončení studia a hledání profesního uplatnění disponovat uživatelským účtem na síti LinkedIn. Vyšší počet respondentů, disponujícím uživatelským účtem, lze očekávat i vzhledem k soustavnému růstu počtu uživatelů v příslušné věkové skupině.

Vzhledem k charakteristice sociální sítě LinkedIn lze ale na rozdíl od osobních sociálních sítí předpokládat nižší aktivitu respondentů a odlišný přístup k jejímu využití. Pro potřeby získávání informací o podniku jako zaměstnavateli, pracovních příležitostí nebo informací o firemní kultuře lze očekávat preferenci kariérních webových stránek jako primárního zdroje informací.

Generace Y a Z na rozdíl od Generace X usiluje o sladění osobního a pracovního života a vykonávanou práci nepovažuje jen za zdroj získání prostředků pro uspokojení materiálních potřeb. S odkazem na charakteristiku Generace Y a Generace Z lze předpokládat, že hlavní prvky atraktivity zaměstnavatele budou tvořit smysluplnost vykonávané práce a flexibilní pracovní doba.

5.2.2 Metodika výzkumu

Výzkum mezi studenty vysokých škol byl realizován formou dotazníkového šetření, za využití elektronické a tištěné verze dotazníku. Vyplnění dotazníku bylo omezeno na studenty magisterského studia, u nichž lze předpokládat dostatek pracovních a odborných zkušeností, podněcující k založení účtu na sociální síti LinkedIn. Respondenti byli vybíráni záměrně a na základě dobrovolnosti. Výběr respondentů se abstrahoval od třídícího hlediska věku a oboru studia. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 250 respondentů, jejichž strukturu zobrazuje tab. 11.

Dotazník obsahoval celkem 21 otázek⁸⁷, zaměřených na zjištění vztahu studentů vysokých škol ke komunikaci prostřednictvím online komunikačních nástrojů. První skupina otázek byla zaměřena na problematiku sociálních sítí s důrazem na analýzu vztahu respondentů k sociální síti LinkedIn. Druhý blok otázek se věnoval analýze komunikace v rámci event marketingu, spolupráce se školami a prvkům atraktivnosti zaměstnavatele.

Tab. 11 Struktura respondentů, studenti vysokých škol

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet (%)
Muž	115	46
Žena	135	54

Tištěná verze dotazníku byla cíleně distribuována konkrétní skupině respondentů na pěti vysokých školách v České republice⁸⁸. Podoba dotazníku v tištěné podobě je uvedena v příloze č. 31. Sběrem dat prostřednictvím tištěného formuláře bylo shromážděno 73 dotazníků⁸⁹. Elektronická verze dotazníku byla vytvořena v online systému survio.com a odkaz na dotazník byl následně sdílen na sociálních sítích Facebook, Twitter a Google+. Elektronickým sběrem dat bylo shromážděno 177 dotazníků.

Před zahájením dotazníkového šetření byl realizován pilotní výzkum⁹⁰, jehož cílem bylo ověřit srozumitelnost a logickou návaznost položených otázek. Pilotního výzkumu se zúčastnilo 20 respondentů, jejichž dotazníky byly po kontrole úplnosti a formální správnosti odpovědí, zařazeny do výsledků výzkumného šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 20. 10. do 10. 11. 2017.

Pro potřeby třídění a prezentace shromážděných dat byla stejně jako v případě první části výzkumného šetření využita metoda tabelace a grafické nástroje v podobě sloupcových a výsečových grafů. Interpretaci výsledků výzkumného šetření je věnována následující kapitola práce.

⁸⁷ z toho 1 třídící otázka (pohlaví); uzavřené, polouzavřené otázky

⁸⁸ ŠKODA AUTO Vysoká škola, Technická univerzita v Liberci, Vysoká škola ekonomická v Praze, Česká zemědělská univerzita v Praze, Univerzita Pardubice

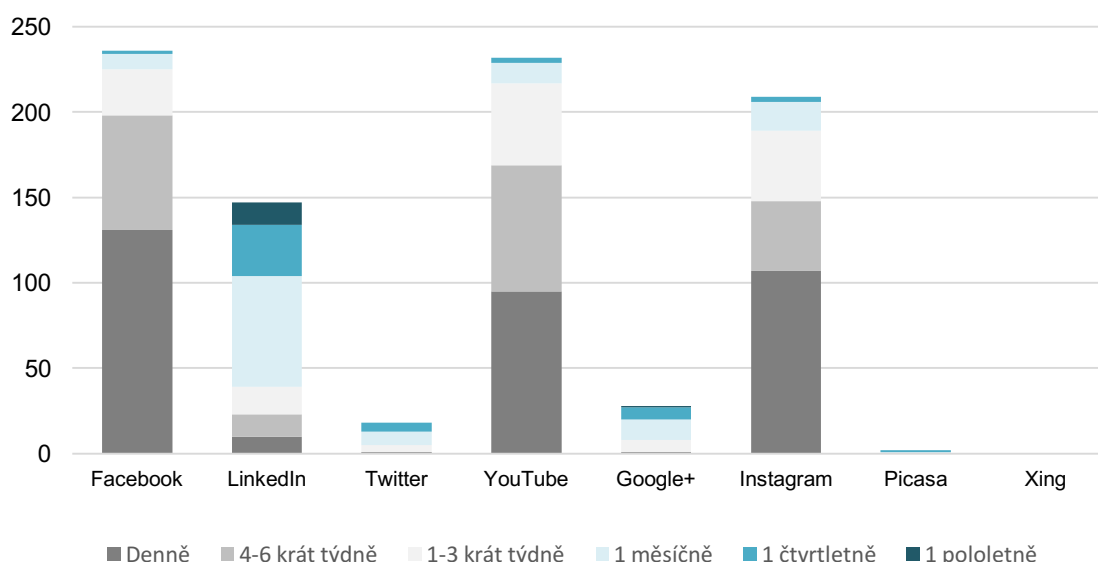
⁸⁹ celkem bylo shromážděno 78 dotazníků; po kontrole bylo 5 dotazníků z důvodu neúplnosti a nečitelnosti vyřazeno

⁹⁰ v období od 15. – 18. 10. 2017;

5.2.3 Interpretace výsledků výzkumu

První dvě otázky výzkumného šetření zjišťovaly, které z uvedených sociálních sítí a jak často respondenti využívají. Respondenti měli na výběr ze osobních sociálních sítí Facebook, Twitter, YouTube, Google+, Instagram, Picasa a z profesních sociálních sítí LinkedIn, a Xing. Tři respondenti, kteří uvedli, že sociální sítě nevyužívají vůbec, byli vyzváni, aby část věnující se sociálním sítím dále nevyplňovali. Výsledky zobrazuje obr. 17. Podrobné výsledky využití jednotlivých sociálních sítí v rozdělení podle pohlaví zobrazuje tab. 12⁹¹.

Z osobních sociálních sítí jsou nejvyžívanějšími sítěmi Facebook, YouTube a Instagram. Sociální síť Facebook využívá 236 respondentů, přičemž denně tuto síť navštíví více než polovina dotazovaných. Druhou nejvyžívanější sociální sítí je internetový server pro sdílení videosouborů YouTube, který využívá 232 respondentů, z toho 41 % na denní bázi. Téměř 82 % respondentů využívá sociální síť pro sdílení fotografií a videí, Instagram. Ze skupiny ostatních osobních sociálních sítí využívá síť Google+ 28 respondentů, síť na principu mikroblogu Twitter 18 dotazovaných a systém pro správu fotografií Picasa 2 respondenti.



Obr. 17 Četnost využití sítě LinkedIn z pohledu studentů

Účet na profesní sociální síti LinkedIn má 147 dotazovaných (60 % respondentů). Respondenti, kteří uvedli, že sociální síť LinkedIn nevyužívají, byli vyzváni, aby část, věnující se této sociální síti, nevyplňovaly. Více než 70 % respondentů,

⁹¹ nezahrnuje sociální síť Xing (nevyužívá nikdo z respondentů)

využívá síť LinkedIn jednou měsíčně a méně. Na denní nebo týdenní bázi navštěvuje síť LinkedIn pouze 16 % uživatelů z řad respondentů. Relativně nízká míra užívání sociální sítě LinkedIn ze strany respondentů je spojena se specifickou skupinou jejich uživatelů, kterou, s odkazem na teoretická východiska, tvoří převážně zkušení odborníci. Profesní sociální síť Xing podle výsledků výzkumného šetření nevyužívá nikdo z dotazovaných.

Tab. 12 Aktivita na sociálních sítích

Pohlaví	Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube	Google+	Instagram	Picasa
Muž	108	78	12	110	19	94	2
Žena	128	69	6	122	9	110	0
Celkem	236	147	18	232	28	204	2
%	94,4	58,8	7,2	92,8	11,2	81,6	0,8

Na základě odpovědí respondentů lze za nejvhodnější komunikační kanál se skupinou vysokoškolských studentů⁹² považovat osobní sociální sítě, zejména Facebook, Instagram a YouTube, jejichž vysoký počet uživatelů umožňuje podnikům oslovení různých cílových skupin za využití jednoho komunikačního kanálu. Na rozdíl od profesních sociálních sítí jsou osobní sociální sítě určené všem uživatelům bez ohledu na specifické zájmy⁹³ jejich uživatelů.

Z hlediska personálních potřeb lze sociální sítě využít k mapování trhu práce, oslovení potenciálních pracovníků, představení firemní kultury nebo obecně ke zvyšování povědomí o podniku jako zaměstnavateli. Následující otázka výzkumného šetření zjišťovala, které z uvedených sociálních sítí jsou podle respondentů vzhledem k jejich preferencím vhodné ke komunikaci pracovních příležitostí, k informování o aktuálním dění ve společnosti nebo k představení firemní kultury. Detailní výsledky zobrazuje obr. 18.

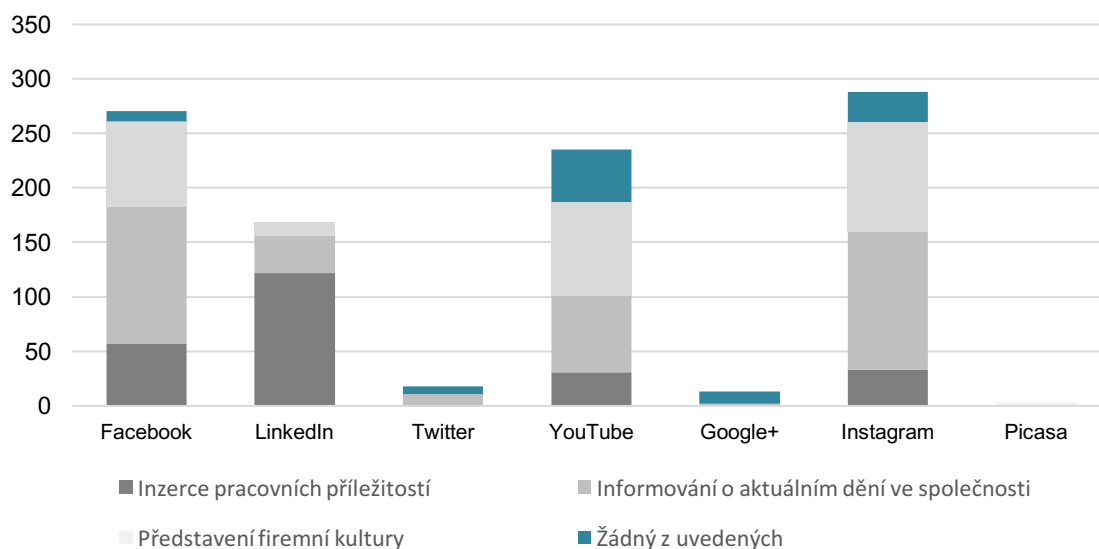
Sociální síť LinkedIn je z pohledu respondentů vhodná k inzerci pracovních příležitostí. Pro potřeby personálního marketingu a naplňování cílů v oblasti budování atraktivní značky zaměstnavatele je pro podnik důležitá komunikace firemní kultury, která jakožto důležitý prvek EVP⁹⁴ pomáhá přibližovat život uvnitř podniku. Firemní kulturu jako téma vhodné ke komunikaci prostřednictvím sítě

⁹² respondenti z řad studentů magisterského stupně studia

⁹³ sociální síť LinkedIn je postavena na vytváření profesně orientovaných komunit

⁹⁴ viz kapitola 4.3 Personální marketing

LinkedIn označilo jen 8 % respondentů. Přibližně 23 % dotazovaných pak považuje LinkedIn za nástroj, vhodný pro informování o aktuálním dění v podniku. Ke komunikování firemní kultury jsou na základě odpovědí respondentů nevhodnější sociální sítě, založené primárně na sdílení audiovizuálního obsahu – Instagram (48 % respondentů), YouTube (37 % respondentů) a Facebook (33 % respondentů).



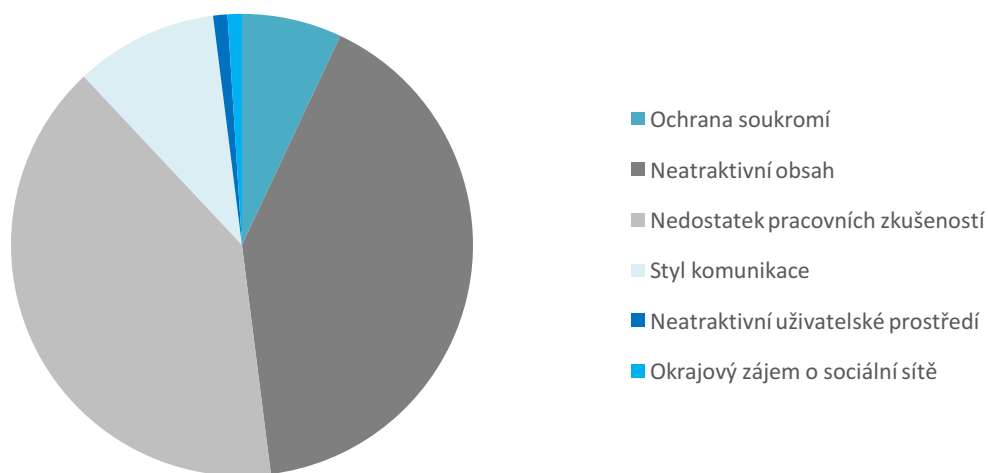
Obr. 18 *Vhodnost sociálních sítí ke komunikaci v příslušných oblastech*

Účastníci výzkumného šetření, kteří uvedli, že síť LinkedIn nevyužívají, byli vyzváni, aby uvedli hlavní důvod jejich negativního postoje k této sociální síti. Respondenti měli na výběr z následujících možností: ochrana soukromí, neatraktivní obsah, nedostatek pracovních zkušeností, styl komunikace, neatraktivní uživatelské prostředí nebo obecně, okrajový zájem o sociální sítě. Ze 100 respondentů označilo 41 % dotazovaných za hlavní důvod jejich nepřítomnosti na síti LinkedIn neatraktivní obsah a přibližně stejný počet respondentů (40 % dotazovaných) nedostatek pracovních zkušeností. Ochranu soukromí jako hlavní důvod nepřítomnosti na síti LinkedIn uvedlo 7 % respondentů. Detailní přehled výsledků zobrazuje obr. 19.

Sociální síť LinkedIn je na rozdíl od osobních sociálních sítí založena primárně na sdílení odborně zaměřeného obsahu a na vytváření profesní sítě kontaktů. Vzhledem k cílové skupině respondentů⁹⁵ lze, i s ohledem na studijní povinnosti,

⁹⁵ studenti magisterského stupně studia

očekávat nižší míru dosud získaných pracovních zkušeností, rozporující podstatu disponování účtem na sociální síti LinkedIn. Ve vztahu k charakteristice Generace Y a Generace Z lze zároveň odůvodnit nezájem o síť LinkedIn z důvodu neatraktivního obsahu. Respondenti, nevyužívající sociální síť LinkedIn byli vyzváni, aby následující část dotazníku nevyplňovali.



Obr. 19 Důvody k nevyužívání sociální sítě LinkedIn

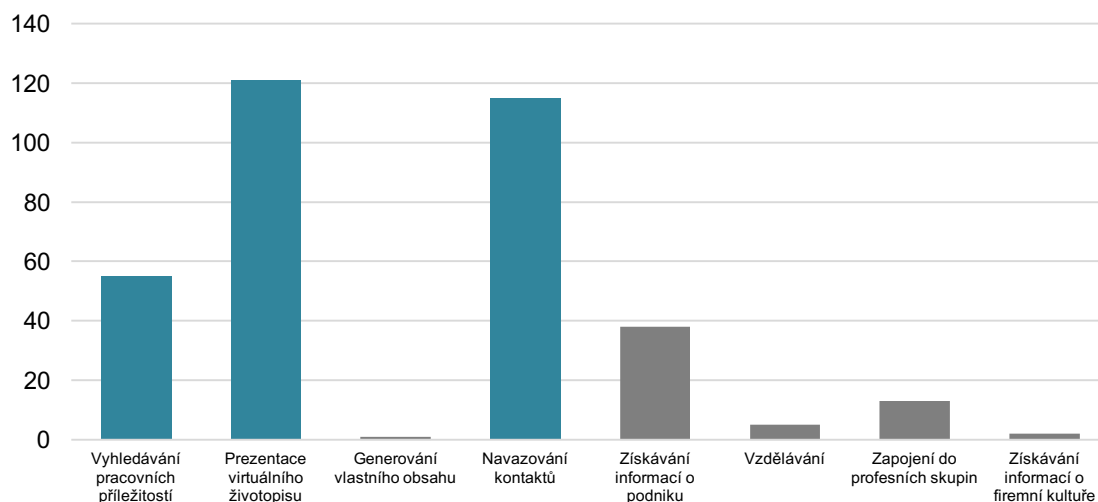
V navazujícím bloku otázek byl zkoumán vztah respondentů k různým atributům sociální sítě LinkedIn. Úvodní otázka se zaměřovala na zjištění, k jakým účelům respondenti síť LinkedIn využívají. Respondenti mohli označit více odpovědí z možností: vyhledávání pracovních příležitostí, prezentace virtuálního životopisu, generování vlastního obsahu⁹⁶, navazování kontaktů⁹⁷, získávání informací o podniku, firemní kultuře, vzdělávání, zapojení do profesních skupin nebo navazování obchodních vztahů. Výsledky zobrazuje obr. 20.

Ze strany respondentů je sociální síť LinkedIn využívána zejména k budování osobního brandu ve formě prezentace virtuálního životopisu (82 % respondentů) a k navazování kontaktu s ostatními uživateli (78 % dotazovaných). I přes to, že v návaznosti na předchozí otázky, považuje 83 % respondentů síť LinkedIn jako vhodný nástroj pro inzerci pracovních nabídek, méně, než polovina dotazovaných využívá LinkedIn právě pro potřeby vyhledávání pracovních příležitostí. LinkedIn jako informační kanál využívá přibližně 25 % respondentů, přičemž informace o firemní kultuře prostřednictvím sítě LinkedIn vyhledává jen 2 % uživatelů. Službu

⁹⁶ psaní odborných autorských článků, správa osobního blogu

⁹⁷ s přáteli, s profesionály

vzdělávání se prostřednictvím LinkedIn Learning využívá 3 % dotazovaných. Na generování vlastního obsahu, podporující budování osobního brandu na síti LinkedIn, se zaměřuje pouze jeden z dotazovaných. Žádný z respondentů nevyužívá síť LinkedIn pro navázání nových obchodních vztahů.



Obr. 20 Účel využití sociální sítě LinkedIn

Nízké procento respondentů, využívající síť LinkedIn pro získávání informací o firemní kultuře, potvrzují i výsledky navazující otázky, zaměřené na ověření povědomí respondentů o jedné z funkcí firemního profilu, kariérního modulu „Život ve společnosti“⁹⁸. Výsledky výzkumné otázky jsou zobrazeny v tab. 13.

Tab. 13 Znalost kariérního modulu Život ve společnosti

Pohlaví	Ano	Ne
Muž	14	64
Žena	9	60
Celkem	23	124

Výsledek výzkumné otázky, kdy 84 % respondentů o možnosti seznámení se s firemní kulturou prostřednictvím kariérního modulu „Život ve společnosti“ neví, vypovídá současně o nízké návštěvnosti firemních profilů. Při interpretaci výsledků je ale nezbytné zohlednit i skutečnost, že ne všechny podniky, komunikující prostřednictvím sítě LinkedIn, přídatným modulem disponují. Obsah firemního profilu odráží komplexnost strategie personálního marketingu. Vhodnosti obsahu

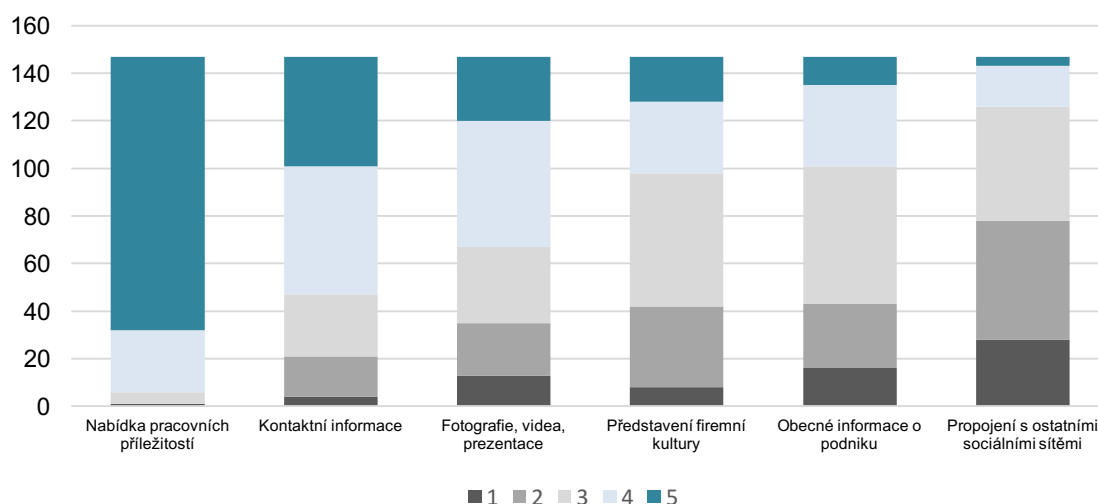
⁹⁸ viz kapitola 3.3. LinkedIn

firemního profilu z pohledu respondentů se věnovala následující otázka výzkumného šetření.

Tab. 14 Důležité atributy firemního profilu na síti LinkedIn

Pořadí	Součást firemního profilu	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Nabídka pracovních příležitostí	4,73	5
2.	Kontaktní informace	3,82	4
3.	Fotografie, videa, prezentace	3,40	4
4.	Představení firemní kultury	3,12	3
5.	Obecné informace o podniku	2,99	3
6.	Propojení s ostatními sociálními sítěmi	2,45	2

Výzkumná otázka zjišťovala, které z uvedených atributů považují respondenti za důležitou součást firemního profilu na sociální síti LinkedIn. Respondenti byli požádáni, aby na stupnici od 1 do 5 ohodnotili důležitost uvedených atributů s ohledem na následující hodnotící škálu: 1 - nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – méně důležité, 4 – důležité, 5 – velmi důležité. Z udělených známek byl vypočítán vážený aritmetický průměr⁹⁹ a zkoumané atributy byly následně sestupně seřazeny podle jejich důležitosti, viz tab. 14.



Obr. 21 Důležité atributy firemního profilu na síti LinkedIn

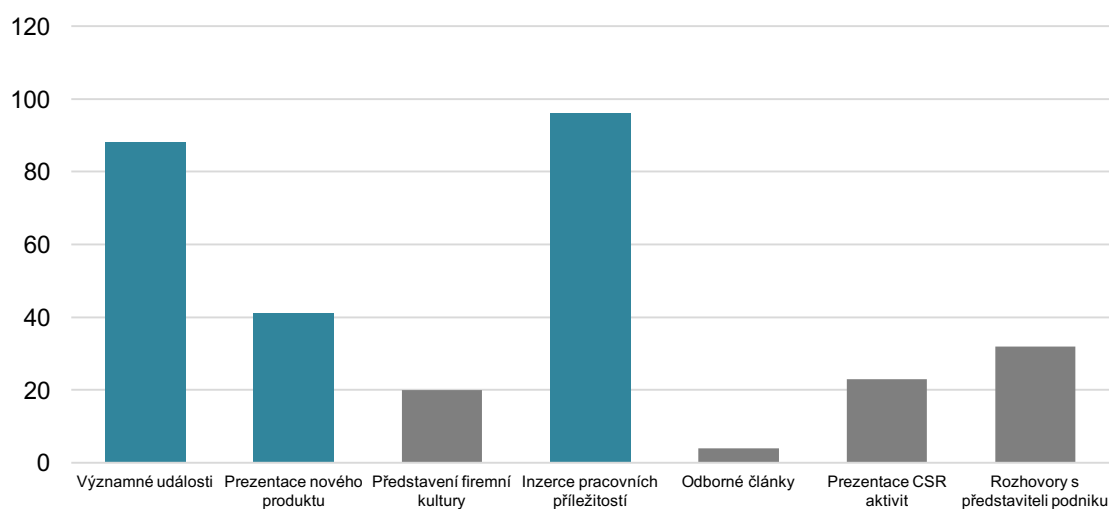
Podle respondentů mezi nejdůležitější atributy firemního profilu patří nabídka pracovních příležitostí, kterou za důležitou nebo velmi důležitou označilo 96 %

⁹⁹ viz příloha č. 33

dotazovaných, kontaktní informace 68 % dotazovaných a multimediální obsah 54 % respondentů. Ve výsledcích této výzkumné otázky lze opět pozorovat určitý rozpor v odpovědích respondentů, kteří sice považují nabídku pracovních příležitostí za nejdůležitější součást firemního profilu, nicméně podle odpovědí na jednu z předchozích otázek, využívá LinkedIn k vyhledávání pracovních příležitostí pouze třetina z nich.

Za méně důležitou nebo nedůležitou součást firemního profilu označili respondenti představení firemní kultury (67 % dotazovaných), obecné informace o podniku (69 % respondentů) a propojení s dalšími sociálními sítěmi (86 % dotazovaných). Detailní výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 21.

Komunikace prostřednictvím oficiálního profilu společnosti je založena na pravidelném sdílení obsahu na informační kanál společnosti¹⁰⁰, který je k dispozici pouze pro ty uživatele, kteří se dobrovolně rozhodli společnosti sledovat. Obsah příspěvků závisí zejména na cílech, které svou přítomností na sociální síti LinkedIn podnik sleduje. V navazující otázce byli respondenti dotazováni, které z uvedených témat považují ze strany podniku za vhodné ke komunikaci na sociální síti LinkedIn (možnost více odpovědí). Respondenti měli na výběr z následujících možností: významné události, prezentace nového produktu, představení firemní kultury, inzerce pracovních příležitostí, odborné články, prezentace CSR aktivit nebo rozhovory s představiteli podniku. Výsledky v grafické podobě zobrazuje obr. 22.



Obr. 22 Vhodný obsah komunikace na síti LinkedIn

¹⁰⁰ tzv. zeď příspěvků

Z výsledků vyplývá, že za nejvhodnější téma ke komunikaci na síti LinkedIn považují respondenti nabídku pracovních příležitostí (65 % dotazovaných). I v tomto případě lze sledovat protichůdnost odpovědí respondentů, kdy pouze třetina z nich využívá síť LinkedIn k vyhledávání pracovních příležitostí. Mezi další témata, která respondenti označili za vhodná ke komunikaci, patří informování o významných událostech ve spojení s podnikem (60 % respondentů) nebo prezentace nových produktů (28 % dotazovaných). Představení firemní kultury, prezentaci CSR aktivit a rozhovory s představiteli podniku považuje za vhodná téma ke komunikaci přibližně stejný počet respondentů. Za nejméně vhodná téma považují respondenti odborné články, a to i přes to, že je síť LinkedIn ze své povahy profesně orientovanou sociální sítí.

Obsah, se kterým se uživatelé na sociální síti LinkedIn mohou setkat, pochází zpravidla z více různých zdrojů. Podnik volí při komunikaci takovou cestu, aby na příjemce sdělení působil autenticky a přesvědčivě. Otázce důvěryhodnosti původce informací na síti LinkedIn je věnována následující výzkumná otázka.

Tab. 15 Důvěryhodnost zdrojů informací

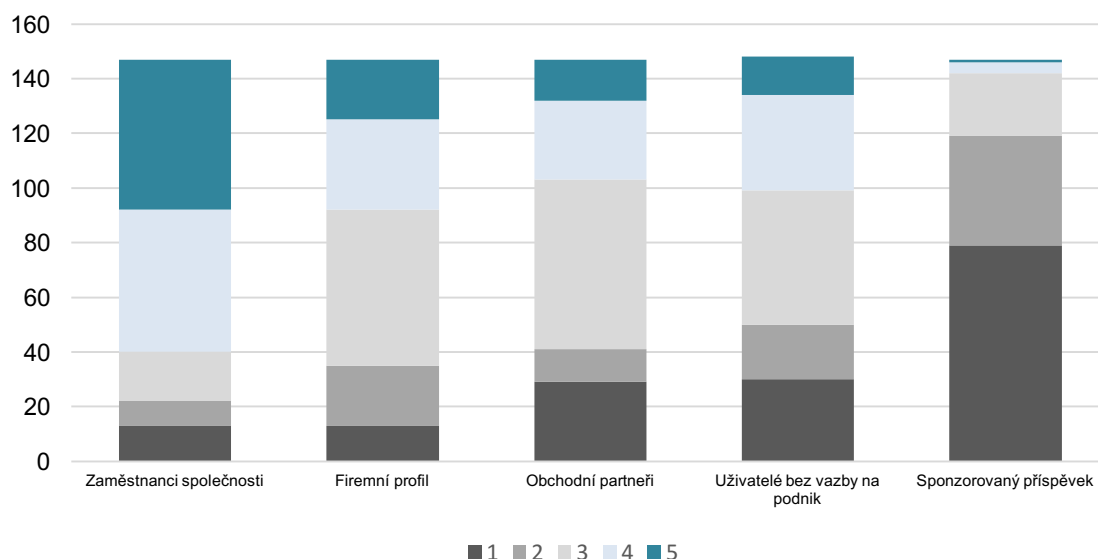
Pořadí	Zdroj informací	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Zaměstnanci společnosti	3,86	5
2.	Firemní profil	3,19	3
3	Obchodní partneři	2,92	3
4.	Uživatelé bez vazby na podnik	2,90	3
5.	Sponzorovaný příspěvek	1,69	2

Výzkumná otázka zjišťovala, který z uvedených zdrojů informací považují respondenti na síti LinkedIn za nejdůvěryhodnější. Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili důvěryhodnost uvedených zdrojů s ohledem na následující hodnotící škálu: 1 - nedůvěryhodný, 2 – spíše nedůvěryhodný, 3 – méně důvěryhodný, 4 – důvěryhodný, 5 – nejvíce důvěryhodný. Z udělených známek byl vypočítán vážený aritmetický průměr¹⁰¹ a zkoumané zdroje byly následně sestupně seřazeny podle jejich důvěryhodnosti, viz tab. 15.

Podle respondentů jsou nejdůvěryhodnějším zdrojem informací zaměstnanci společnosti, které za nejdůvěryhodnější nebo důvěryhodné původce informací

¹⁰¹ viz příloha 34

považuje 69 % dotazovaných. I přes to, že firemní profil je respondenty považován za druhý nejdůvěryhodnější zdroj, v absolutním měřítku považuje 62 % respondentů firemní profil za méně důvěryhodný nebo nedůvěryhodný. Za méně důvěryhodný nebo nedůvěryhodný zdroj informací považují respondenti i obchodní partnery podniku (70 % dotazovaných) a uživatele bez přímé vazby na podnik (67 % respondentů). Za nejméně důvěryhodný zdroj informací označili respondenti sponzorovaný příspěvek (97 % dotazovaných), který je podniky mnohdy využíván pro zacílení marketingového sdělení, respektive v prostředí sociální sítě LinkedIn pro zacílení nabídky práce. Detailní výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 23.



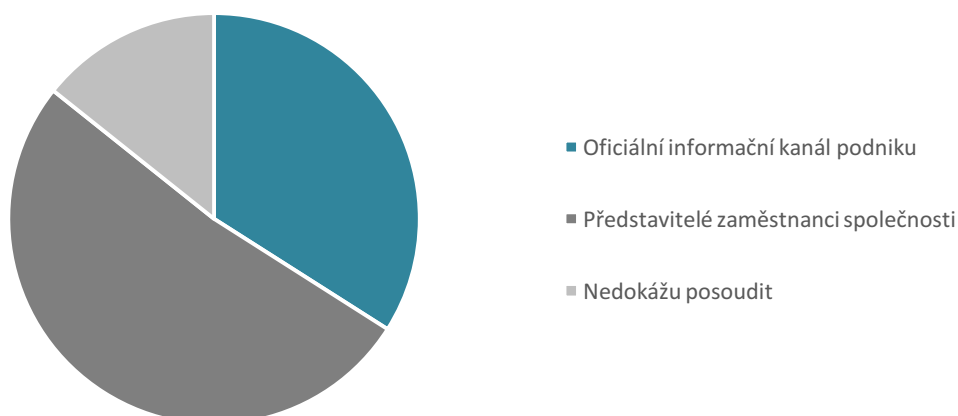
Obr. 23 Důvěryhodnost zdrojů informací, absolutní počet

V návaznosti na předchozí výzkumnou otázku byli respondenti konfrontováni s dotazem, zjišťujícím, který z komunikačních kanálů využívají při získávání informací o potenciálním zaměstnavateli na sociální síti LinkedIn. Výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 24.

Přibližně 52 % respondentů uvedlo, že při získávání informací o potenciálním zaměstnavateli využívá častěji informace sdílené ze strany představitelů a zaměstnanců společnosti¹⁰². Struktura výsledků odpovídá výsledkům předchozí otázky, kdy respondenti za nejdůvěryhodnější zdroj informací označili právě zaměstnance společnosti. Ze 147 uživatelů sociální sítě LinkedIn z řad

¹⁰² CEO, management, specialisté, generující vlastní obsah, nezávisle na podniku

respondentů, získává 34 % dotazovaných informace převážně z oficiálního informačního kanálu podniku. Zbývajících 14 % respondentů uvedlo, že nedokáže posoudit, který z informačních kanálů využívá častěji. Pozici zaměstnanců při komunikaci směrem k potenciálním uchazečům o zaměstnání je s odkazem na výsledky prvního výzkumného šetření mezi zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO věnována kapitola 5.3 Doporučení pro optimalizaci komunikace na síti LinkedIn.



Obr. 24 Preferovaný zdroj informací

Značku zaměstnavatele ovlivňuje nejen obsah komunikace, ale i způsob, jakým je konkrétní sdělení formulováno. Komunikaci podniků na sociálních sítích lze považovat za méně formální, nicméně respektující vztah podnik – zákazník¹⁰³. V následující otázce byli respondenti dotazováni, zda při navazování vztahu s podnikem preferují formální nebo neformální styl komunikace.

Téměř tři čtvrtiny respondentů (74 % dotazovaných) při navazování vztahu s podnikem preferuje neformální styl komunikace, který je charakteristický zejména pro komunikaci na osobních sociálních sítích, viz tab. 16.

Tab. 16 Preferovaný styl komunikace

Pohlaví	Formální	Neformální
Muž	67	11
Žena	60	9
Celkem	127	20

¹⁰³ potenciální zaměstnanec

Sociální síť LinkedIn je spojena více s využitím formálního a odborného jazyka, což dokazují i výsledky na navazující otázku, zjišťující vnímání stylu komunikace na síti LinkedIn ze strany respondentů. Více než 86 % dotazovaných považuje komunikaci na síti LinkedIn za formální. Detailní výsledky zobrazuje tab. 17.

Tab. 17 Styl komunikace na síti LinkedIn

Pohlaví	Formální	Neformální
Muž	50	28
Žena	59	10
Celkem	109	38

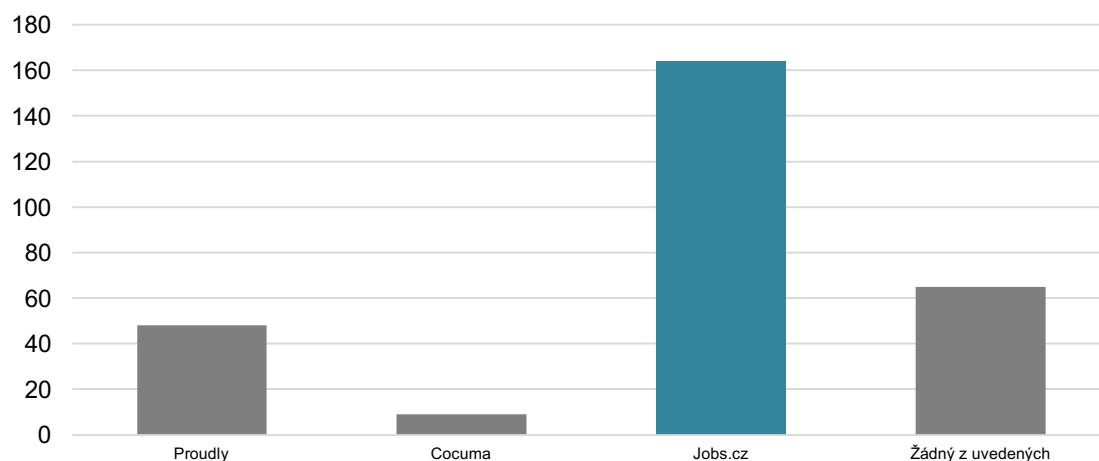
Zatímco respondenti preferují spíše neformální styl komunikace, sociální síť LinkedIn je postavena na formální komunikaci. V předchozí části výzkumného šetření bylo zjištěno, že 10 % respondentů, kteří nedisponují účtem na sociální síti LinkedIn, jako hlavní důvod jejich neaktivity, uvedlo právě neatraktivní styl komunikace. Preference neformální komunikace je, s odkazem na teoretická východiska práce¹⁰⁴, jedním z charakteristických znaků Generace Y a Z. Zástupci Generace Y a Z jsou zvyklí komunikovat online prostřednictvím textu, fotografií nebo videí. I vzhledem k jejich rezistenci vůči tradičním nástrojům marketingové komunikace, jsou podniky nuceny k jejich oslovení využívat kromě etablovaných sociálních sítí i nové, kreativní komunikační kanály. Pro potřeby personálního marketingu jsou vedle sociální sítě LinkedIn využívány i alternativní kariérní portály¹⁰⁵ Proudly, Cocuma nebo Jobs.cz. Následující otázka zjišťovala, které z uvedených kariérních portálů respondenti znají.

Z uvedených alternativních kariérních portálů je mezi respondenty nejznámější portál Jobs.cz, který zná 66 % dotazovaných. Přibližně 20 % respondentů uvedlo, že zná portál Proudly a jen necelé 4 % dotazovaných tržistiště firemních kultur, portál Cocuma. Z 247 respondentů nezná žádný z uvedených webových serverů 23 % dotazovaných. Výše uvedené kariérní portály poskytují podnikům alternativní způsob oslovení potenciálních pracovníků o zaměstnání, představením života uvnitř společnosti za využití interaktivních komunikačních nástrojů¹⁰⁶.

¹⁰⁴ viz kapitola 4.3 Generace Y a Z

¹⁰⁵ viz kapitola 5.3 Alternativní sociální síť

¹⁰⁶ videa, fotografie, virtuální realita



Obr. 25 Znalost alternativních kariérních portálů

S ohledem na cílovou skupinu respondentů z řad vysokoškolských studentů je kromě navázání virtuálního vztahu za využití sociálních sítí důležitá existence strategie v oblasti osobního prodeje nebo event marketingu. Následující blok otázek byl zaměřený na komunikaci podniku ve výše uvedených oblastech. První z otázek se věnovala zjištění, které z uvedených aktivit považují respondenti za účinné pro navázání vztahu mezi podnikem a studentem vysoké školy. Respondenti mohli označit více odpovědí z možností: odborné stáže, exkurze, odborné semináře, sponzoring studentských akcí, sponzoring vysokých škol, nebo nabídka stipendijních programů.

Tab. 18 Aktivitů podniků směrem ke studentům

Druh aktivity	Průměrné hodnocení
Nabídka odborných stáží v průběhu studia	222
Dni otevřených dveří, exkurze, zážitkové dny	52
Odborné semináře, přednášky	25
Sponzoring vysokých škol a studentských akcí	75
Stipendijní programy	86

Téměř 90 % respondentů považuje za nejvhodnější způsob navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem absolvování odborné stáže. Za důležitou aktivitu v procesu navazování spolupráce podniků se studenty označili respondenti rovněž existenci stipendijních programů (34 % dotazovaných) a sponzoring vysokých škol nebo studentských událostí (30 % respondentů). Události ve smyslu exkurzí, dní

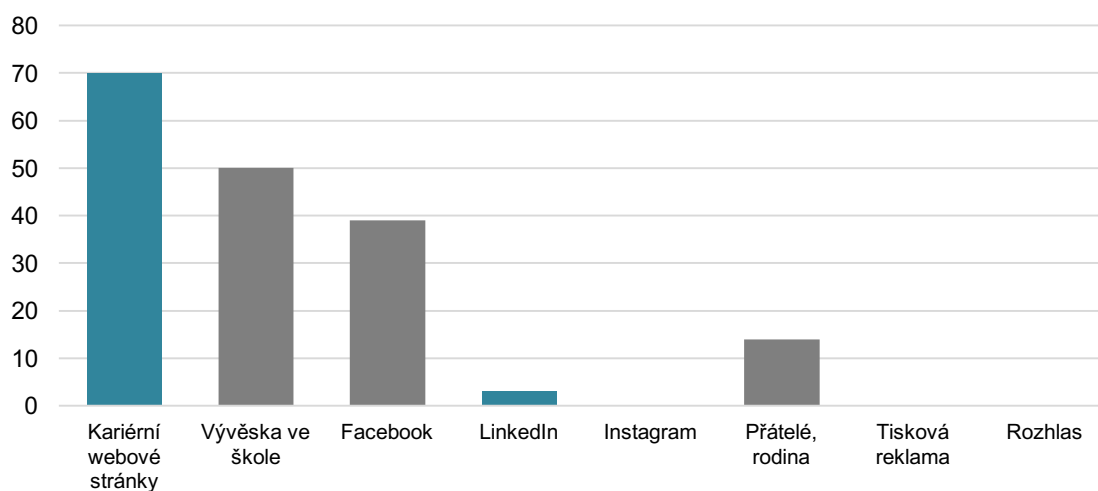
otevřených dveří nebo zážitkových dnů považuje za vhodný nástroj 21 % respondentů. Detailní výsledky zobrazuje tab. 18.

Aktivity v oblasti event marketingu (zážitkové dny, exkurze, semináře, přednášky) pomáhají podniku kromě navazování a upevňování vztahu s talentovanými jedinci vytvořit v podvědomí potenciálních uchazečů o zaměstnání požadované, pozitivní asociace posilující atraktivitu značky zaměstnavatele. Více než 76 % respondentů uvedlo, že se alespoň jednou některé z výše uvedených událostí, pořádaných ze strany podniku zúčastnilo, viz tab. 19.

Tab. 19 Zkušenosti s účastí na podnikové akci

Pohlaví	Ano	Ne
Muž	91	24
Žena	99	36
Celkem	190	60

Cílem navazující otázky bylo zjistit, ze kterého z uvedených zdrojů se respondenti o možnosti účasti na akci, pořádané podnikem dozvěděli. Respondenti, kteří uvedli, že se žádné z událostí nezúčastnili, byli požádáni, aby tuto otázku nevyplňovali. Ti respondenti, kteří se některé z událostí zúčastnili, byli požádáni, aby označili právě jednu odpověď z následujících možností: kariérní webové stránky, školní vývěska, Facebook, LinkedIn, Instagram, přátelé a rodina nebo tisková reklama. Výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 26.



Obr. 26 Zdroj informací o pořádané akci

Nejvíce respondentů (37 % dotazovaných) uvedlo, že se o možnosti účasti na akci dozvědělo prostřednictvím kariérních webových stránek. Školní vývěsky jako primární zdroj informací o plánované události označilo 26 % respondentů. Ze sociálních sítí je nejčastějším zdrojem informací síť Facebook (21 % respondentů), zatímco sociální síť LinkedIn za primární zdroj informací označilo pouze 2 % respondentů. Nikdo z dotazovaných se o události nedozvěděl prostřednictvím sociální sítě Instagram, tištěné nebo rozhlasové reklamy.

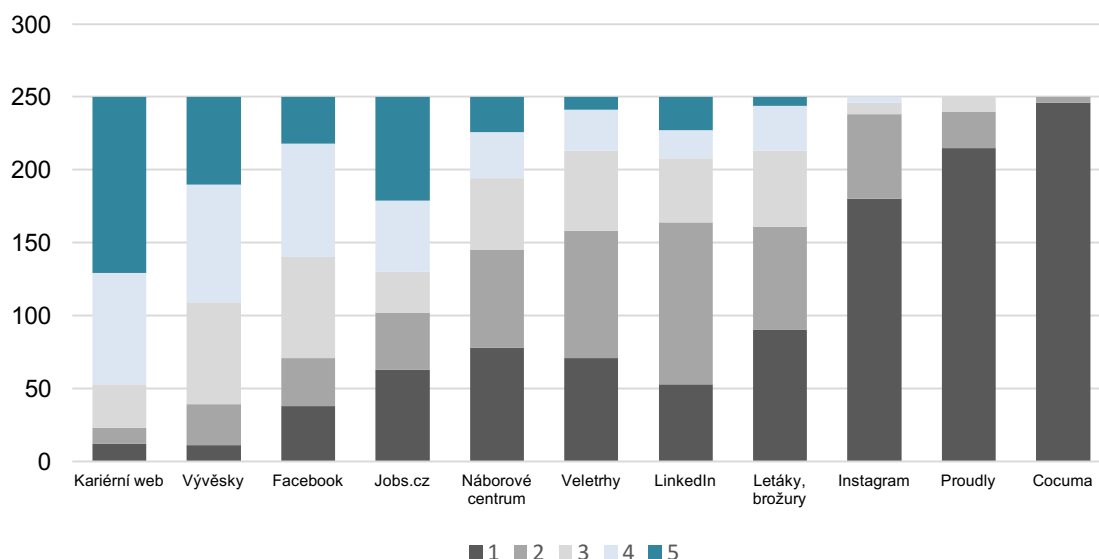
V předchozí části výzkumného šetření označilo 90 % respondentů nabídku odborných stáží za důležitý nástroj pro navázání vztahu s potenciálním zaměstnavatelem. Přibližně 95 % respondentů zároveň uvedlo, že má zkušenosti s absolvováním odborné stáže v průběhu studia.

Tab. 20 Zdroj informací při hledání pracovních příležitostí

Pořadí	Zdroj informací	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Kariérní web	4,13	5
2.	Informační systém, vývěsky ve škole	3,60	4
3	Facebook	3,13	4
4.	Jobs.cz	3,10	5
5.	Náborové centrum společnosti	2,43	1
6.	Veletrhy pracovních příležitostí	2,27	2
7.	LinkedIn	2,19	1
8.	Letáky, brožury	2,17	1
9.	Instagram	1,34	1
10.	Proudly	1,18	1
11.	Cocuma	1,06	1

Navazující výzkumná otázka zjišťovala, který z uvedených komunikačních kanálů respondenti využívají při hledání informací o potenciálním zaměstnavateli nebo pracovních příležitostech. Respondenti byli požádáni, aby ohodnotili četnost využití uvedených komunikačních kanálů s ohledem na následující hodnotící škálu: 1 - nikdy, 2 – velmi málo, 3 – málo, 4 – často, 5 – velmi často. Z udělených známek byl vypočítán vážený aritmetický průměr a zkoumané komunikační kanály byly následně sestupně seřazeny podle četnosti jejich použití, viz tab. 20.

Z výsledků vyplývá, že nejpoužívanějšími komunikačními kanály pro získávání informací o potenciálním zaměstnavateli nebo pracovních příležitostech je kariérní web, který velmi často nebo často využívá 79 % dotazovaných, školní informační systém nebo vývěska (56 % respondentů), kariérní portál Jobs.cz (48 % respondentů) a sociální síť Facebook (44 % dotazovaných). Sociální síť LinkedIn jako zdroj informací využívá méně často nebo nikdy 83 % respondentů. Nejméně využívanějším zdrojem informací¹⁰⁷ o potenciálním zaměstnavateli je ze strany respondentů sociální síť Instagram (72 % respondentů), kariérní portál Proudly (86 % respondentů) a portál Cocuma (98 % dotazovaných). Kompletní výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 27.



Obr. 27 Zdroj informací při hledání pracovních příležitostí, absolutní počet

V rámci strategie personálního marketingu, zaměřené na oslovení potenciálních pracovníků z řad vysokoškolských studentů je nezbytné prostřednictvím výše uvedených kanálů komunikovat kompletní nabídku v podobě Employee Value Proposition. Některé z prvků EVP¹⁰⁸ lze s ohledem na personální politiku společnosti přizpůsobit aktuálním požadavkům trhu práce, nicméně firemní kultura, pověst podniku nebo mezilidské vztahy na pracovišti jsou atributy, jejichž případná změna vyžaduje hloubkovou analýzu řízení lidských zdrojů, spojenou s pravidly s delším časovým horizontem. Podoba nabídky EVP a způsob její komunikace významně ovlivňuje positioning podniku atraktivního zaměstnavatele.

¹⁰⁷ nevyužívá nikdy

¹⁰⁸ finanční, nefinanční benefity, náplň práce

Cílem navazující otázky bylo zjistit, které z uvedených faktorů jsou pro respondenty důležité při rozhodování o volbě budoucího zaměstnavatele. Respondenti byli požádáni, aby označili právě tři odpovědi z následujících možností: pověst podniku, firemní kultura, finanční ohodnocení, nefinanční benefity, velikost podniku, statut mezinárodní společnosti, vztahy na pracovišti, perspektiva kariérního růstu, flexibilní pracovní doba, kvalitativní úroveň managementu společnosti, smysluplnost práce nebo aktivity podniku v oblasti CSR. Výsledky v absolutním vyjádření zobrazuje tab. 21.

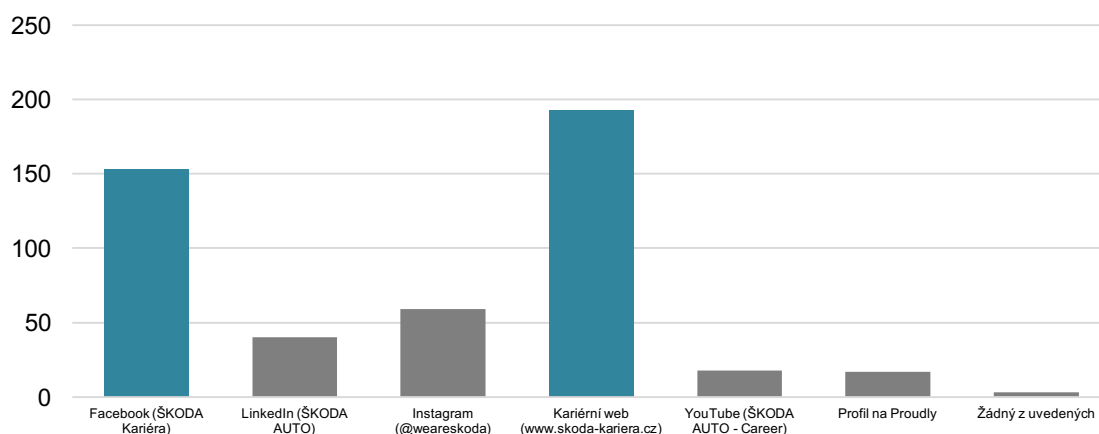
Tab. 21 Atributy atraktivnosti zaměstnavatele

Faktor	Muž	Žena	Celkem
Pověst podniku	14	12	26
Firemní kultura	15	23	38
Finanční ohodnocení	30	29	59
Nefinanční benefity	72	40	112
Velikost podniku	2	4	6
Statut mezinárodní společnosti	22	15	37
Vztahy na pracovišti	25	64	89
Perspektiva kariérního růstu	5	10	15
Flexibilní pracovní úvazky	68	105	173
Kvalitativní úroveň managementu	4	2	6
CSR aktivity podniku	1	0	1
Smysluplnost práce	87	101	188

Nejdůležitějším faktorem při rozhodování o volbě potenciálního zaměstnavatele je podle 75 % respondentů smysluplnost vykonávané práce. Tento výsledek potvrzuje skutečnost, že zástupci Generace Y a Z kladou důraz na pocit uspokojení ze smysluplné a kreativní práce víc než na finanční ohodnocení, které za důležité označilo 23 % respondentů. Za prvek atraktivnosti zaměstnavatele lze považovat i existenci flexibilních pracovních úvazků, které považuje za důležitý aspekt při výběru zaměstnání 69 % respondentů. I v tomto případě lze sledovat spojitost s charakteristikou Generace Y a Z, usilující o soulad mezi pracovním a osobním životem. Rozdíly v preferencích lze pozorovat i z hlediska pohlaví. Ženy kladou větší důraz na mezilidské vztahy než muži (47 % žen vs. 21 % mužů), zatímco muži vyžadují existenci nefinančních benefitů (62 % mužů vs. 29 % žen).

Za nejméně podstatný faktor při rozhodování o budoucím zaměstnání považují respondenti existenci CSR politiky (0,4 % dotazovaných), kvalitativní úroveň managementu (2,4 % respondentů), velikost podniku (2,4 % dotazovaných) a pověst podniku (10 % respondentů). Relativně nízký podíl respondentů, považující pověst podniku za důležitý hodnotící faktor při výběru potenciálního zaměstnavatele souvisí s novodobým problémem, označovaným jako krize smyslu. Krize smyslu je spojena se slabou citovou vazbou pracovníků ke svému zaměstnavateli (Groth, 2016), kteří v případě neuspokojení z vykonávané práce změni zaměstnavatele i několikrát v průběhu života¹⁰⁹.

Prvky atraktivnosti jsou komunikovány prostřednictvím široké škály online a offline komunikačních nástrojů tak, aby došlo k efektivnímu oslovení cílové skupiny potenciálních pracovníků. Poslední otázka výzkumného šetření byla zaměřena na zjištění povědomí respondentů o existujících komunikačních platformách, využívaných ze společnosti ŠKODA AUTO. Výsledky v grafickém vyjádření zobrazuje obr. 28.



Obr. 28 Znalost komunikačních kanálů ŠKODA AUTO

Mezi respondenty je nejznámější kariérní webová stránka www.skoda-kariera.cz, kterou podle výsledků šetření zná 77 % respondentů. Přibližně 61 % respondentů zná profil společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti Facebook. Profil na profesní sociální síti LinkedIn označilo jako známý 16 % dotazovaných. Nejméně často přišli respondenti do kontaktu s profilem společnosti na sociální síti YouTube (7 % dotazovaných) a s profilem na kariérním portálu Proudly (7 % respondentů).

¹⁰⁹ na rozdíl od zástupců Generace X

5.3 Doporučení pro optimalizaci komunikace na síti LinkedIn

Cílem výzkumu bylo na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout vhodná optimalizační opatření v procesu komunikace na sociální síti LinkedIn, s ohledem na strategii personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO. Výzkumné šetření se skládalo ze dvou částí, kdy první z nich byla zaměřena na analýzu zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit na síti LinkedIn. Druhá část výzkumu se věnovala analýze vnímání a způsobu využití sítě LinkedIn ze strany vysokoškolských studentů, při současném porovnání s ostatními nástroji digitální komunikace, využívaných v procesu budování značky zaměstnavatele.

Výzkumná šetření poskytla autorovi práce obecné informace o problematice komunikace na síti LinkedIn a pro potřeby detailního zhodnocení a následné požadované optimalizace komunikačních aktivit by bylo nezbytné zrealizovat komplexní situační analýzu včetně početnější základny respondentů, doplněné o celkovou analýzu externích a interních komunikačních aktivit společnosti a benchmarking aktivit ostatních podniků z oboru.

5.3.1 Zaměstnanci společnosti a komunikace na síti LinkedIn

Zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit na síti LinkedIn je s ohledem na vnímání jejich důvěryhodnosti jako zdroje informací ze strany vysokoškolských studentů vhodným způsobem pro budování povědomí o podniku jako atraktivním zaměstnavateli. Komunikaci ze strany zaměstnanců lze současně považovat za méně formální než v případě komunikace prostřednictvím oficiálního kanálu společnosti. Na základě výsledků výzkumného šetření mezi studenty vysokých škol lze potvrdit i jimi preferovaný neformální styl komunikace při navazování vztahu s potenciálním zaměstnavatelem. Pracovníci společnosti by se měli vedle oficiálního profilu společnosti stát jedním ze základních pilířů pro budování povědomí o podniku jako zaměstnavateli.

Míra zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit podniku závisí i na činnostech v oblasti interního personálního marketingu. Vhodně zvolená strategie interní komunikace umožňuje v myslích současných zaměstnanců posilovat ztotožnění se se značkou a motivovat zaměstnance k aktivnímu zapojení se do komunikačních aktivit podniku.

Zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO jsou pasivními uživateli sítě LinkedIn. Převážná většina oslovených respondentů v roli uživatelů nevyvíjí žádnou aktivitu, která by pomohla mezi ostatními uživateli sítě budovat a posilovat povědomí o podniku jako atraktivním zaměstnavateli. Téměř polovina zaměstnanců z řad dotazovaných navíc navštěvuje síť LinkedIn jednou měsíčně a méně. Minimální aktivitu zaměstnanců společnosti je možné do určité míry vysvětlit i jimi vnímaným použitím sítě pro potřeby podniku. Většina respondentů považuje za hlavní funkci sítě LinkedIn její využití pro uspokojení tradičních potřeb náboru, spojených primárně s inzercí pracovních příležitostí.

I přes to, že je aktivita zaměstnanců na sociální síti z hlediska potřeb personálního marketingu minimální, je možné na základě výsledků výzkumu sledovat potenciál pro zapojení do komunikačních aktivit vzhledem k deklarovanému ztotožnění se s firemní kulturou, hodnotami a cíli společnosti. Jednou z možností rozšíření povědomí o sociální síti LinkedIn mezi zaměstnanci je existence doporučení pro vystupování na sociálních sítích dostupných a distribuovaných ve formě textu, povinné e-learningového školení nebo jako součást programového bloku nástupního školení, které musí absolvovat každý nový zaměstnanec. Žádný z respondentů se dle výsledků dotazníkového šetření v průběhu procesu adaptace nebo v průběhu své profesní kariéry se školením, zaměřeným na vhodné vystupování na sociálních sítích, nesetkal, přičemž s existencí určité formy doporučení by souhlasila více než polovina dotazovaných.

Obsahem těchto doporučení by pro potřeby personálního marketingu mohla být kapitola o vhodné podobě uživatelského profilu, představení možností publikování odborného obsahu, prezentace aktivit společnosti ŠKODA AUTO nebo upozornění na možnosti zapojení se do komunikačních aktivit společnosti formou sdílení příspěvků, zapojením se do diskusních nebo profesních skupin. Cílem těchto školení by bylo vzbudit v zaměstnancích zájem, podílet se na budování značky a dosahování cílů společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů (podpora vedoucích pracovníků při hledání nových zaměstnanců, sdílení úspěchů společnosti nebo vlastního obsahu ve vztahu k oborové specializaci). Zapojení zaměstnanců by bylo možné podpořit i určitou formou gamifikace, kde by mezi sebou pracovníci soutěžili v síle uživatelského profilu, počtu sdílení článků, komentářů nebo rozsahu profesní sítě kontaktů.

Za vhodnou součást těchto doporučení je možné považovat i kapitolu o způsobu chování, popřípadě stylu vyjadřování. V tomto případě je ale nezbytné upozornit, že zásady a principy chování jsou upraveny již v etickém kodexu skupiny ŠKODA, týkající se i vystupování ve virtuálním světě. V etickém kodexu je deklarováno následující: *„Podporujeme právo na svobodu projevu, a to jak v rámci obvyklých forem komunikace, tak i v rámci sociálních médií. Rostoucí popularita sociálních médií vede k rozvíjení dalších možností ke komunikaci a spojení ve velkém rozsahu, ale zároveň představuje také nebezpečí a rizika, kterých jsme si plně vědomi...“* (ŠKODA AUTO, 2017, [online]).

Další možností, jak zapojit zaměstnance do procesu budování atraktivní značky zaměstnavatele je prostřednictvím zaměstnanců v roli ambasadorů, kteří by na síti LinkedIn komunikovali obsah podle předem stanoveného komunikačního plánu. V tomto případě může být ale narušena autenticita komunikace a na příjemce sdělení působit spíše jako sponzorovaný příspěvek nebo stejně jako oficiální komunikace prostřednictvím firemního profilu.

5.3.2 LinkedIn pohledem vysokoškolských studentů

Rostoucí počet uživatelů sítě LinkedIn z řad studentů vysokých škol přináší podnikům nové příležitosti k jejich oslovení. Sociální síť LinkedIn nabízí nové možnosti pro komunikaci firemní kultury, atributů atraktivnosti nebo pro komunikaci pracovních příležitostí na základě personalizované nabídky.

I přes výše uvedené skutečnosti je nezbytné komunikaci na LinkedIn přizpůsobit konkrétním potřebám cílové skupiny příjemců sdělení. V případě této práce je pracováno právě se skupinou uživatelů z řad vysokoškolských studentů. Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že sociální síť LinkedIn využívá výrazně méně studentů než uvedené osobní sociální sítě. Mezi hlavní důvody nepřítomnosti respondentů na síti LinkedIn patří neatraktivní obsah a nedostatek pracovních zkušeností. Tyto respondenty je nezbytné oslovit prostřednictvím ostatních komunikačních kanálů. Z hlediska četnosti využití patří mezi nejvhodnější média k navázání kontaktu se studenty vysokých škol sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube, které využívá převážná část dotazovaných.

Sociální síť LinkedIn není vhodné používat ke komunikaci obsahu, u kterého je požadavek na jeho okamžité sdílení s ostatními uživateli. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze potvrdit nízkou aktivitu uživatelů v průběhu týdne. Předmětem komunikace by tak měl být obsah s permanentním informačním významem bez ohledu na okamžik jeho zpozorování ostatními uživateli. Pro komunikaci obsahu, vztahujícího se k určitému okamžiku, je vhodné využít sociální síť Facebook, u níž lze s ohledem na výsledky výzkumu očekávat vyšší aktivitu uživatelů v průběhu týdne.

Z hlediska personálního marketingu je na síti LinkedIn nejvhodnější komunikovat pracovní příležitosti. Firemní kulturu jako jeden významných nástrojů pro budování atraktivní značky zaměstnavatele a jako jeden z hlavních pilířů EVP je vhodné prezentovat přes sociální sítě, založené na sdílení multimediálního obsahu. I přes to, že lze na základě výsledků výzkumu považovat komunikaci pracovních příležitostí za hlavní náplň komunikace, je nezbytné brát v potaz skutečné využití sítě ze strany jejich uživatelů. Převážná většina respondentů, deklarovala, že využívá síť primárně k prezentaci virtuálního životopisu, zatímco jako nástroj pro získávání informací o pracovních příležitostech využívá LinkedIn pouze třetina z nich. Podniky by se proto měly zaměřit nejen na inzerci pracovních příležitostí, ale i na komunikaci významných událostí nebo představení nových produktů.

Firemní profil na síti LinkedIn by měl obsahovat zejména aktuální nabídku pracovních příležitostí, kontaktní informace na personalisty a multimediální obsah v podobě fotografií, videí a prezentací. Obecné informace o podniku nebo informace o firemní kultuře jako součást obsahu firemního profilu jsou dle respondentů méně důležité. Firemní kultura je na síti LinkedIn komunikována separátně prostřednictvím kariérního modulu „Život ve společnosti“. Relativně nízký zájem o seznámení se s firemní kulturou na síti LinkedIn ze strany uživatelů potvrdila i nízká znalost této sekce firemního profilu.

Za nejdůvěryhodnější zdroj informací na síti LinkedIn jsou považováni zaměstnanci společnosti, kteří jsou respondenty preferováni i jako zdroj při získávání informací o potenciálním zaměstnavateli. Podniky by měly usilovat o aktivní zapojení zaměstnanců do komunikačních aktivit nejen podle předem definovaného plánu, ale o zapojení zaměstnanců na základě jejich dobrovolného rozhodnutí. Analýze zapojení zaměstnanců ŠKODA AUTO do komunikačních

aktivit je věnována předcházející kapitola práce. Za nevhodný způsob komunikace s potenciálními zaměstnanci, související se zvýšením dosahu sdílených příspěvků, je považována komunikace prostřednictvím sponzorovaných příspěvků, které byly respondenty označeny za nejméně důvěryhodný zdroj informací. Časté využití sponzorovaných příspěvků pro potřeby zacílení marketingového sdělení tak může vést k narušení důvěrného vztahu mezi podnikem a konkrétním uživatelem.

Uživatelé z řad studentů vysokých škol lze z hlediska věku zařadit mezi zástupce Generace Y a Z. V návaznosti na charakteristické rysy zástupců těchto generací, definovaných v teoretické části této práce, byl potvrzen jimi preferovaný neformální styl komunikace při navazování vztahu s potenciální zaměstnavatelem. Sociální síť LinkedIn je i vzhledem ke svému zaměření spojena spíše s využitím formálního, korporátního stylu jazyka. Podniky by tak měly s ohledem na strategii personálního marketingu a s ohledem na oslovení výše uvedené cílové skupiny potenciálních uchazečů volit méně formální styl komunikace, kopírující komunikaci na osobních sociálních sítích.

Kromě tradičních sociálních sítích mohou být součástí komunikačního mixu i alternativní kariérní portály (Proudly, Cocuma, Jobs.cz), umožňující primárně představení firemní kultury nebo inzerci pracovních příležitostí. Na rozdíl od tradičních sociálních sítích nejsou výše uvedené portály založeny na pravidelném sdílení aktualit a neumožňují okamžitou interakci mezi podnikem a jejími návštěvníky. Mezi studenty je nejznámější portál Jobs.cz, který je založený zejména inzerci pracovních příležitostí. Portály Proudly a Cocuma, usilující o představení firemní kultury, jsou mezi studenty méně známé. Na rozdíl od sociální sítě LinkedIn jsou ale portály Proudly a Cocuma primárně určeny pro potřeby personálního marketingu a přináší nové možnosti v oblasti interaktivní komunikace, například v podobě představení společností formou rozšířené reality. Nové kariérní portály tak reflektují vysokou digitální gramotnost Generace Y a Z a proto by i přes relativně nízkou známost měly být zařazeny do komunikačního mixu společnosti a následně propagovány skrze ostatní komunikační kanály.

Podniky mohou kromě komunikace prostřednictvím online komunikačních nástrojů navázat s potenciálními zaměstnanci vztah přímo prostřednictvím odborných stáží, dnů otevřených dveří nebo ve formě finanční i nefinanční podpory vysokých škol nebo studentských organizací. Offline aktivity v rámci personálního marketingu

zároveň poskytují další obsah pro komunikaci v online prostředí. Za nejefektivnější způsob navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem považují studenti možnost absolvování odborných stáží, nabídku stipendijních programů, sponzoring vysokých škol a studentských a možnost seznámení se s podnikem v průběhu zážitkových dnů či exkurzí. Podniky by tak měly disponovat nabídkou pracovních příležitostí pro studenty včetně stipendijních programů, určených pro výchovu a rozvoj talentovaných jedinců. Koncepti, zahrnující nabídku talentových a rozvojových programů, podporu studentských organizací, a sponzoring škol lze poté označit souhrnně jako strategii spolupráce se vzdělávacími institucemi a se studenty.

Převážná většina studentů v průběhu svého studia absolvovala odbornou stáž, o níž se dozvěděli z kariérních webových stránek, z informačních kanálů na své vysoké škole nebo ze sociální sítě Facebook. Sociální síť LinkedIn je k vyhledávání pracovních příležitostí využívána minimálně. Zaměstnavatelé by se měli zaměřit na prezentaci na kariérních webových stránkách, reflektujících požadavky budování atraktivní značky zaměstnavatele, které jsou pospány v kapitola 3.1 Kariérní webové stránky. Kromě komunikace prostřednictvím kariérních webových stránek je nezbytné definovat způsob komunikace v prostorách školy (informační tabule, plakáty, interaktivní zařízení). Z hlediska získávání informací o možnosti účasti na některé z akcí pořádaných ze strany podniku jsou respondenty nejvíce využívány stejná média jako v případě komunikace pracovních příležitostí.

Jedním z prvků, tvořících komplexní nabídku EVP je atribut atraktivnosti. Atribut atraktivnosti lze charakterizovat jako prvek, který společnost odlišuje od konkurenčních podniků na trhu práce, a který přispívá k pozicování podniku do role zaměstnavatele první volby. Mezi studenty je za atribut atraktivnosti zaměstnavatele považována smysluplnost vykonávané práce, možnost flexibilních pracovních úvazků a nabídka nefinančních benefitů. Za nepodstatný prvek je naopak považována pověst podniku nebo úroveň managementu. V závislosti na personální strategii by měl podnik případně přehodnotit profily pracovních míst a nabídnou možnosti flexibilní pracovní doby s ohledem na sladění pracovního a soukromého života svých zaměstnanců. Atributy atraktivnosti jsou následně stěžejním prvkem komunikace, který pomáhá oslovit talentované pracovníky.

5.3.3 Výzkumné šetření a aktivity ŠKODA AUTO

Výsledky druhé části výzkumného šetření prokázaly, že společnost ŠKODA AUTO disponuje směrem k vysokoškolským studentům propracovanou strategií personálního marketingu, odpovídající aktuálním požadavkům trhu. Aktivity personálního marketingu na sociální síti LinkedIn jsou omezeny převážně na komunikaci pracovních příležitostí a komunikace firemní kultury je směřována na kariérní webové stránky a sociální sítě Facebook a Instagram.

Příspěvky na síti LinkedIn jsou publikovány několikrát v průběhu měsíce, čímž je reflektována nižší aktivita uživatelů a nižší pravděpodobnost jejich zásahu příslušným marketingovým sdělením. Příspěvky na informačním kanálu společnosti kombinují informace o pracovních příležitostech, produktech nebo o CSR aktivitách. Komunikace probíhá převážně v anglickém jazyce, což může určitou skupinu uživatelů odradit od vnímání pozornosti příslušnému sdělení. Zdrojem informací je vždy oficiální kanál společnosti, v rámci kterého příspěvky odkazují na jiný oficiální zdroj společnosti. Zapojení zaměstnanců do komunikace na oficiálním profilu společnosti není z analýzy příspěvků patrné. Tato skutečnost nereflektuje preferenci zaměstnanců jako nejdůvěryhodnějšího zdroje informací. Zapojení zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO do komunikačních aktivit na síti LinkedIn je věnována předcházející kapitola práce.

Stěžejním nástrojem komunikace v oblasti personálního marketingu jsou kariérní webové stránky společnosti. Na kariérních stránkách jsou komunikovány pracovní příležitosti pro studenty, plánované akce i aktivity v oblasti spolupráce se školami či studentskými organizacemi. ŠKODA AUTO ke komunikaci s cílovou skupinou studentů využívá kromě kariérního webu a tradičních sociálních sítí Facebook, Instagram a LinkedIn i alternativní kariérní portály Proudly a Jobs.cz. Tržiště firemních kultur Cocuma součástí komunikačního mixu není. Počet firem na portálu Cocuma roste a společnost ŠKODA AUTO lze i přes aktuálně malý zájem ze strany studentů do budoucna doporučit, aby na tomto portálu aktivně vystupovala a využila alternativní možnost komunikace firemní kultury.

Firemní kultura úzce souvisí s atributy atraktivnosti. Společnost ŠKODA AUTO se více než na komunikaci několika atributů atraktivnosti zaměřuje na komunikaci komplexního balíčku EVP, který potenciální zaměstnanec svým rozhodnutím

pracovat pro ŠKODA AUTO získá. Významnou kapitolou na kariérních webových stránkách jsou zejména nefinanční benefity. Komunikace smysluplnosti práce a možnosti flexibilních pracovních úvazků komunikovány nejsou. Analýza forem pracovních úvazků nebyla předmětem zkoumání této práce a možnost jejich existence je otázkou charakteru vykonávané pozice a podobou dlouhodobé personální strategie společnosti ŠKODA AUTO. S ohledem na měnící se strukturu a požadavky trhu práce je ale vhodné, aby se otázkou flexibilních pracovních úvazků začala společnost detailněji zabývat.

Z komunikačních kanálů, využívaných pro potřeby personálního marketingu, jsou mezi studenty nejznámější kariérní webové stránky společnosti a její profil na sociální síti Facebook a Instagram. Výsledky odrážejí skutečnost, že osobní sociální sítě jsou vhodné pro navázání neformálního vztahu mezi podnikem a studenty. Profil společnosti ŠKODA AUTO na sociální síti LinkedIn je pro studenty spíše neznámý, a proto lze tento komunikační kanál považovat ve vztahu k této cílové skupině za méně efektivní. Sociální síť LinkedIn je i vzhledem k všeobecnému vnímání ze strany uživatel považována za podpůrný nástroj sourcingu a recruitingu.

Závěr

Řízení lidských zdrojů patří vzhledem k transformaci podnikatelského prostředí, změnám na trhu práce a k sílící konkurenci na straně poptávky ke strategickým oblastem podnikového řízení. Personalistika v rámci společnosti nezastává pouze roli podpůrného oddělení, ale podílí se na definování dlouhodobých cílů podniku. Lidský kapitál se jakožto hlavní objekt personální práce stal jedním z nejcennějších aktiv podniku. Oslovení a získávání talentované pracovní síly, s cílem posílení a stabilizace intelektuálního kapitálu podniku, patří k hlavním úkolům Human Resource Managementu.

Personální strategie orientovaná na efektivní oslovení a získání talentovaných pracovníků pracuje s nástroji prediktivních a analytických systémů včetně současné implementace moderních komunikačních nástrojů. Strategický přístup k oslovení potenciálních pracovníků není postaven na prosté komunikaci pracovních příležitostí ale na dlouhodobém budování atraktivní značky zaměstnavatele prostřednictvím aktivit personálního marketingu. Personální marketing je založen na komunikaci komplexní nabídky v podobě Employer Value Proposition za využití offline a online komunikačních nástrojů.

Nové možnosti komunikace prostřednictvím nástrojů digitálního marketingu umožňují podnikům navázat bližší vztah se zástupci Generace Y a Z. Zástupci Generace Y a Z jsou charakterističtí nejen svou digitální gramotností, ale i odlišným přístupem k práci a zaměstnání. Podniky tak musí v personální strategii reflektovat nové požadavky v podobě sladění pracovního a osobního života, smysluplnosti práce nebo v podobě atraktivní nabídky nefinančních benefitů. Atributy atraktivnosti jsou následně komunikovány prostřednictvím kariérních webových stránek nebo sociálních sítí, včetně profesní sociální sítě LinkedIn, která byla předmětem zkoumání této práce.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat využití sociální sítě LinkedIn v porovnání s ostatními komunikačními nástroji využívanými v rámci personálního marketingu a v návaznosti na analýzu aktivit společnosti ŠKODA AUTO a výsledky výzkumného šetření navrhnout vhodná optimalizační opatření.

Společnost ŠKODA AUTO patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Výsledky průzkumů mezi studenty vysokých škol staví společnost ŠKODA AUTO do pozici zaměstnavatele první volby. Strategie personálního marketingu ŠKODA AUTO je směrem ke studentům vysokých škol postavena na spolupráci s vysokými školami, nabídce talentových a rozvojových programů, event marketingu a na soustavné komunikaci prostřednictvím nástrojů digitálního marketingu, zahrnující kariérní webové stránky a profily na sociálních sítích Facebook, Instagram YouTube a profil na sociální síti LinkedIn. Analýza nástrojů personálního marketingu, využívaných ŠKODA AUTO potvrdila komplexní přístup společnosti k budování atraktivní značky zaměstnavatele.

První část výzkumného šetření byla věnována analýze zapojení zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO do komunikačních aktivit na sociální síti LinkedIn. Na základě výsledků výzkumu, které potvrdily převažující pasivní přístup zaměstnanců k využití sítě LinkedIn, byly navrženy optimalizační opatření v podobě definování možných doporučení pro vystupování na sociálních sítích. Zapojením zaměstnanců do komunikačních aktivit podniku může společnost nadále posílit a utvářet firemní kulturu a budovat sounáležitost ke značce mezi současnými a potenciálními pracovníky.

Druhá část výzkumného šetření byla zaměřena na analýzu vnímání sociální sítě LinkedIn ze strany vysokoškolských studentů, kteří jsou pro společnost ŠKODA AUTO významnou skupinou potenciálních zaměstnanců. I přes kontinuální růst počtu uživatelů této věkové skupiny lze na základě výsledků dotazníkového šetření potvrdit nízkou aktivitu vysokoškolských studentů na síti LinkedIn. Studenti vysokých škol vnímají síť LinkedIn jako efektivní nástroj pro inzerci pracovních příležitostí spíše než pro seznámení se s potenciálním zaměstnavatelem. I přes tuto skutečnost je jimi síť LinkedIn k vyhledávání pracovních příležitostí využívána minimálně. Za nejdůvěryhodnější zdroj informací jsou na síti LinkedIn považováni zaměstnanci dané společnosti.

Pro potřeby získání informací o podniku včetně informací o pracovních příležitostech jsou studenty preferovány zdroje v podobě kariérních webových stránek a osobních sociálních sítí. Kromě navazování neformální vztahu na sociálních sítích považují studenti vysokých škol za důležitou existenci nabídky odborných stáží, stipendijních programů, sponzoringu škol a studentských

organizací nebo možnost seznámit se s podnikem v průběhu zážitkových a odborných akcí. Volbu zaměstnavatele ovlivňují i dílčí atributy nabídky EVP. Studenti považují za atributy atraktivnosti smysluplnost práce, flexibilní pracovní dobu a nabídku nefinančních benefitů. Schopnost reflektovat požadavky potenciálních pracovníků v personální strategii přináší podniku výhodu v konkurenčním prostředí na trhu práce.

Výsledky výzkumného šetření mezi studenty potvrdily aktuálnost strategie komunikace na síti LinkedIn ze strany ŠKODA AUTO, která své aktivity směřuje převážně na kariérní webové stránky a osobní sociální sítě. Sociální síť LinkedIn je primárně určena k prezentaci pracovních příležitostí a k udržování kontaktu prostřednictvím sdílení obsahu na informačním kanálu společnosti. S ohledem na strukturu komunikačního mixu bylo doporučeno rozšířit komunikační aktivity i na kariérní portál Cocuma, představující firemní kulturu společnosti. Z hlediska atributů atraktivnosti lze sledovat příležitosti pro komunikaci smyslu a podstaty vykonávané práce včetně možného redefinování profilu jednotlivých profesí a příležitosti pro zavedení flexibilních pracovních závazků.

Řízení lidských zdrojů je dynamicky se vyvíjející podnikovou oblastí, ovlivňující strategické rozhodování společnosti. Personální marketing je nedílnou součástí personální práce, pomáhající odlišovat společnost od ostatních podniků. Pronikání Generace Y a Z na trh práce přináší podniku nové výzvy v oblastech jejich efektivního oslovení, získávání, motivování a udržení. S ohledem na měnící se představy potenciálních pracovníků jsou podniky nuceny přistoupit k auditu personálních strategií a přizpůsobit ji aktuálním požadavkům.

Sociální síť LinkedIn je jedním z mnoha nástrojů, který umožňuje podnikům mapovat trh práce a cíleně oslovit konkrétního jedince podle analýzy dat, generovaných jeho aktivitou na síti. Sociální síť LinkedIn nabízí nové možnosti pro budování značky zaměstnavatele, které však zůstávají i s ohledem na charakter sociální sítě nevyužity. Síť LinkedIn je možné stále považovat primárně za nástroj sourcingu a recruitingu.

Seznam literatury

ALLEN, M. *Your Employer Brand vs. your Talent Brand*. [online]. Workopolis: Hiring & Recruiting. 13. listopadu 2013. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<https://hiring.workopolis.com/article/your-employer-brand-vs-your-talent-brand/>>

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice*. [online]. Hospodářské noviny, IHNED.CZ. 11. listopadu 2005 [cit. 2017-09-10]. ISSN 1213-7693. Dostupné z URL: <<https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>>

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 S. ISBN 978-80-247-5258-7.

ASLAM, S. *LinkedIn by the Numbrs: Stats, Demographics & Fun Facts* [online]. Omnicore Group. 24. ledna 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z URL: <<https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>>

AXIOM. *Employee Value Proposition* [online]. Axiom: Consulting Partners. 2017. [cit. 2017-08-10]. Dostupné z URL: <<http://www.axiomcp.com/services/talent/hr-talent-strategy/employee-value-proposition/>>

BACKHAUS, K., TIKOO, S. *Conceptualizing and researching employer branding*. [online]. Career Development International. Emerland Group Publishing Limited Květen 2004 [cit. 2017-08-10]. ISSN 1362-0436. DOI 10.1108/13620430410550754. Dostupné z URL: <https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf?origin=publication_detail>

BEDNÁŘ, V., a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEVANS, M. *Talent Branding vs. Employer Branding – Knowing the difference and employing both in unison*. [online]. LinkedIn. 6. března 2017. [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/pulse/talent-branding-vs-employer-knowing-difference-employing-bevans/>>

BHASIN, H. *Physical evidence in marketing mix* [online]. Marketign 91. 4. prosince 2016 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z URL: <<http://www.marketing91.com/physical-evidence-marketing-mix/>>

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2015. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

BÖHMOVÁ, L., PAVLÍČEK, A. *Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR* [online]. Univerzita Pardubice. 2013 [cit. 2017-04-17]. 9 s. ISSN 1211-555X. Dostupné z URL: <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/54014/Bohmoval_Personalistikaa_Budoucnost_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASSERLY, M. *Stop Lying! And The Nine Other Mistakes You're Making On LinkedIn*. [online]. Forbes. 23. března 2012 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<https://www.forbes.com/sites/meghancasserly/2012/03/23/stop-lying-and-the-nine-other-mistakes-youre-making-on-linkedin/2/#76b5d22d15a2>>

CHAYKOWSKI, K. *Meet LinkedIn's New Salary Calculator* [online]. Forbes. 2. listopadu 2016. [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.forbes.com/sites/kathleenchaykowski/2016/11/02/linkedin-debuts-its-salary-tool-taking-on-glassdoor-and-payscale/#5259fdc1305f>>

CIHELKOVÁ, E., a kol. *Světová ekonomika: obecné trendy rozvoje* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7400-155-0.

COCUMA. *Společnosti*. [online]. Cocuma. 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.cocuma.cz/list/>>

ČERVENÝ, K. *Průmyslová revoluce 4.0, 5.0, 6.0 nebo 7.0?* [online]. Technický deník. 15. září 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <http://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv-technik/prumyslova-revoluce-4-0-5-0-6-0-nebo-7-0_37034.html>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Velké možnosti* [online]. Česká spořitelna. 2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<http://www.velkemoznosti.cz/>>

ČESU. *Almanach Top Zaměstnavatelé 2015*. [online]. Česká studentská unie, 2015, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <https://issuu.com/ekontech.cz/docs/almanach_top_zam2015_web/42>

ČTK. *Microsoft koupí LinkedIn za 26 miliard dolarů, vysoko nad tržní cenou firmy*. [online]. E15, Byznys, Technologie a média. 13. června 2016 [cit. 2017-08-20]. ISSN 1213-8991. Dostupné z URL: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/technologie-a-media/microsoft-koupi-linkedin-za-26-miliard-dolaru-vysoko-nad-trzni-cenou-firmy-1301547>>

ČUCHANA, M. *Nielsen: V ČR roste popularita Twitteru, mladí chodí na Instagram a Pinterest*. [online]. International Data Group. 18. června 2015 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z URL: <<http://channelworld.cz/novinky/nielsen-v-cr-roste-popularita-twitteru-mladi-chodi-na-instagram-a-pinterest-14058>>

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., SCHMIED, Z., ŠENK, Z., TRYLČ, L., STÝBLO, J., VALENTA, J. *Abeceda Personalisty*. 5. akt. vyd. Praha: ANAG, 2014. 488 s. ISBN 978-80-7263-869-7

DEWAR, J. *How to Use Social Media for Employer Branding*. [online]. Lever. 15. února 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z URL: <<https://www.lever.co/blog/how-to-use-social-media-for-employer-branding>>

DĚDINA, J., CAJTHAMR V. *Management a organizační chování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DIGITAL COMMUNICATION AWARDS. *Winnerlist 2017*. [online]. Digital Awards, 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <<https://www.digital-awards.eu/winnerlist-2017/>>

DURAI, P. *Human Resource Management*. 1. vyd. New Delhi: Dorling Kindersley, 2010. 352 s. ISBN 978-81-317-2484-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EDELMAN. *2014 Edelman Trust Barometer Executive Summary*. [online]. Edelman Berland. 2014. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z URL: <<https://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2014-edelman-trust-barometer/about-trust/executive-summary/>>

EGAN, J. *Marketing Communications*. 2. vyd. Londýn Sage Publications Ltd., 2014. 440 s. ISBN 978-1-446-25903-0.

ELKIN, L. *Terminology and Terminological Systems*. 1. vyd. New York: Springer, 2012. 244 s. ISBN 978-1-4471-2815-1.

FLEMR, L., NĚMEC, J., NOVOTNÝ, O. *Pohybové aktivity ve vědě a praxi: Konferenční sborník*. 1 vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2014. ISBN 978-80-246-2621-5.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2013. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. akt. vyd. Brno: Edika, 2012. 192 s. ISBN 978-80-266-006-0.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. 2015. 212 s. ISBN 978-80-726-1237-6

GALLAGHER, K. *LinkedIn reaches a half billion users*. [online]. Business Insider. 25. dubna 2017 [cit. 2017-08-20]. Dostupné z URL: <<http://www.businessinsider.com/linkedin-reaches-a-half-billion-users-2017-4>>

GILCHRIST, A. *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*. 1. vyd. New York: Apress, 2016. 250 s. ISBN 978-1-4842-2047-4.

GRIFFIN, M. P. *Business Internships*. 1. vyd. Swansea, Massachusetts: Swansea Publishing Group, 2011. 126 s. ISBN 978-1-4357-9016-2.

GROTH, A. *Skvělý šéf: Jak získal loajalitu a respekt svého týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. 978-80-271-0162-7.

HALADA, J. *Marketinová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2015. 120 s. ISBN 978-80-246-3075-5.

HALL, S., ROSENBERG, CH. *Get Connected: The Social Networking Toolkit for Business*. 1. vyd. Madison: Entrepreneur Press, 2009. 206 s. ISBN 978-1-59918-358-9.

HAVIGEROVÁ, J. M. *Pět pohledů na nadání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3857-4.

HAYES, J. W. *Has LinkedIn Become Facebooki? Only When You Let It*. [online]. Business 2 Community. 13. června 2016 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z URL: <<http://www.business2community.com/linkedin/linkedin-become-facebook-let-01569922#lkcj0FADRphRcgfV.97>>

HELLO TALENT. *Independent vs. Corporate Recruiters: What's the Difference?* [online]. Hello Talent. 23. března 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://www.hellotalent.com/blog/independent-vs-corporate-recruiters/>>

HORÁČEK, F. *Virtuální realita se chytá v českých firmách. Používá se i při nábořech*. [online]. Mafra a.s, iDnes.cz, Ekonomika. 7. června 2017 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <https://ekonomika.idnes.cz/virtualni-realita-prace-bydleni-dag-/ekonomika.aspx?c=A170607_122839_ekonomika_ane>

HOVORKA, P. *HR marketing není Employer Branding?* [online]. BrandBakers. 1. března 2016 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z URL: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/275>

HOYLE, L. H. *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 256 s. ISBN 978—0-471-40179-7.

HUBINKOVÁ, Z. A kol. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 280 s. ISBN 978-80-247-1593-3.

IZVERCIANU, M., RADU, A. *Marketing Models in Increasing Human Resources Competitiveness* [online]. Polithenica University of Timisoara, Romania. 2012 [cit. 2017-08-09]. DOI 10.7763/IPEDR.2012.V55.6 Dostupné z URL: <<http://www.ipedr.com/vol55/006-ICEBM2012-K00012.pdf>>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOUGH, V. *Internetový marketing: Přilákejte návštěvníky a maximalizujte zisk*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7

JEDLIČKA, M. *Až budete příště hledat práci, jděte sem. Cocuma a Proudly vám představí firmy do detailu*. [online]. 9. února 2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<http://tyinternety.cz/startupy/az-budete-priste-hledat-praci-jdete-sem-cocuma-a-proudly-vam-predstavi-firmy-do-detailu/>>

JOCHMANOVÁ, H. *Aplikace Big Dat v HR neznamená dehumanizaci recruitmentu*. [online]. HRMIXER, 11. dubna 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/407-aplikace-big-dat-v-hr-neznamena-dehumanizaci-recruitmentu>>

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.

JOYNER, J. *Instagram For Beginners: Learn The Basics of Instagram, Get More Likes, Attract New Followers Guide*. 1. vyd. USA: Mihails Konoplovs, 2015. 36 s. ISBN 978-1-682-12098-9.

JÖRN, A. *New ways of personal marketing and recruitment: New ways of personal marketing and recruitment*. 1. vyd. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. ISBN 978-3-95489-900-5.

KADLEC, J. *Radikální LinkedIn změny pro rok 2017, které postihnou i váš byznys*. [online]. Forbes, 7. prosince 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<http://www.forbes.cz/radikalni-linkedin-zmeny-pro-rok-2017-ktere-postihnou-i-vas-byznys/>>

KADLEC, J., JAMBOR, J. *HR Intelligence Report 2017: LinkedIn Talent Mapping Czech Republic*. [online]. Recruitment Academy, 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <https://www.recruitmentacademy.cz/download/Recruitment_Academy_HR_Report_2017.pdf>

KARLÍČEK, M., a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, M., a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KEMÉNYOVÁ, Z. *Roboti pracovní místa lidem nevezmou. Společnost se přizpůsobí, uklidňuje exert.* [online]. Aktuálně.cz, Ekonomika, 23. listopadu 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/roboti-pracovni-mista-lidem-nevezmou-spolecnost-se-prizpusob/r~79c2bae0b1a211e68f82002590604f2e/>>

KENNEDY, K. *What's the Difference between the Employee Value Proposition and the Employment Brand?*. [online]. Kennedy Communications Global, 14. března 2013 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z URL: <<http://www.kennedyglobal.com/difference-between-the-employee-value-proposition-and-the-employment-brand>>

KING, J. H., RICHARDS, N. M. *What's Up With Big Data Ethics?*. [online]. Forbes, 28. března 2014 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z URL: <<https://www.forbes.com/sites/oreillymedia/2014/03/28/whats-up-with-big-data-ethics/#665431873591>>

KMOŠEK, P. *V boji o zaměstnavatelskou značku buďte kreativní.* [online]. Petr Kmošek, 2. srpna 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z URL: <https://www.kmosek.com/blog/v-boji-o-zamestnavatelskou-znacku-budte-kreativni>

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepr. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KORBEL, P. *Průmyslová revoluce 4.0: Za 10 let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu.* [online]. Hospodářské noviny, Byznys, 17. května 2015 [cit. 2017-04-17]. ISSN 1213-7693. Dostupné z URL: <<https://byznys.ihned.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>>

KOTLER, P., KELLER, L., K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing: Global Edition*. 13. vyd. New Jersey: Pearson, 2010. 716 s. ISBN 978-0-13700-669-4

KOTLER, P., KELLER, L., K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KRÁLÍKOVÁ, A. *Dobrý HR marketing přispívá ke konkurenceschopnosti*. [online]. HR forum, 31. října 2011 [cit. 2017-08-09]. People Managemet Forum. Dostupné z URL: <<http://www.hrforum.cz/dobry-hr-marketing-prispiva-ke-konkurenceschopnosti/>>

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

KURSCH, M. *Manažerský nástroj „Talent management“*. [online]. Promanager, 21. prosince 2014 [cit. 2017-09-14]. Dostupné z URL: <<http://www.promanager.sk/hr-management/manazersky-nastroj-talent-management>>

KVAPIL, K. *Generace Z má o práci jiné představy*. *Deník právo*. [online]. Novinky.cz, 17. srpna 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.novinky.cz/kariera/412126-generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy.html>>

LEIPER, F. *Stopařův průvodce talent programem*. [online]. HR kavárna, 15. června 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<http://www.hrkavarna.cz/tema/talent-management/stoparuv-pruvodce-talent-programem/#.Wb1nCNSLRpg>>

LIBICH, D. *Marketingová komunikace v HR*. Mladá Boleslav, 2015, 125 s. Bakalářská práce. ŠKODA AUTO Vysoká škola. Vedoucí práce Ing. Jana Pechová, Ph.D. Dostupné také z: <https://theses.cz/id/kv6k05/zaverecna_prace.pdf>

LINKEDIN. *Supported Languages*. [online]. LinkedIn Help, 2017a [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/999/supported-languages?lang=en>>

LINKEDIN. *David Libich*. [online]. LinkedIn, 2017b [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/in/libichdavid/>>

LINKEDIN. *Vytvoření Stránky společnosti na LinkedIn*. [online]. Podpora LinkedIn, 2017c [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/10672/vytvoreni-stranky-spolecnosti-na-linkedin?lang=cs>

LINKEDIN. *LinkedIn Recruiter Lite: A lightweight solution to find and contact top talent – even if you're only making a few hires* [online]. LinkedIn Talent Solutions, 2017d [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiter-lite>

LINKEDIN. *Aktualizace společnosti typu vaší stránky společnosti* [online]. Podpora LinkedIn, 2017e [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/35267/updating-the-company-type-of-your-company-page?lang=cs>

LINKEDIN. *LinkedIn Employer Brand Playbook: 5 Steps to Crafting a Highly Social Talent Brand*. [online]. Talent LinkedIn, 2017f [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/cx/2016/images/employer-brand-playbook-us-en.pdf>

LINKEDIN. *LinkedIn Career Pages*. [online]. LinkedIn Talent Solution, 2017g [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/company-career-pages>

LINKEDIN. *Employer Branding Essentials: 4 steps to building an outstanding employer brand*. [online]. LinkedIn, 2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/li-employer-branding-essentials.pdf>

LUNDAY, J. *Managing The Workplace Ethic of Social Media*. [online]. Corporate Compliance Insights: The premier source of news for today's GRC professional, 21. července 2010 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z URL: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/managing-the-workplace-ethics-of-social-media/>

LUNDEN, I. *Microsoft officially closes its \$26.2B acquisition of LinkedIn*. [online]. TechCrunch, 8. prosince 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://techcrunch.com/2016/12/08/microsoft-officially-closes-its-26-2b-acquisition-of-linkedin/>

LUTTERELL, R. *Social Media: How to engage, Share, and Connect*. 2. vyd. London: Rowman&Littlefield Publishers, 2016. 224 s. ISBN 978-8-1442-26524-0.

MAIER, R. *Knowledge Management System: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. 3. vyd. Berlín: Springer, 2007. 634 s. ISBN 978-3-540-71407-1.

MALÁ, L. *Bolí vás hlava z nekončícího nábory? Zkuste EVP.* [online]. Simple Talent, 17. prosince 2015 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z URL: <<http://www.simpletalent.cz/blog/boli-vas-hlava-z-nekonciciho-naboru-zkuste-evp>>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, P., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

MAYER-SCHÖNBERGER, V., CUKIER, K. *Big Data.* 1. vyd. Praha: Alfabros Media, 2014. 256 s. ISBN 978-80-251-4119-9.

MAZOUCH, P. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding.* [online]. Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty. 15. března 2015a [cit. 2017-07-31]. Dostupné z URL: <<http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>>

MENŠÍK, T. *Personální marketing v praxi.* [online]. Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě. 18. února 2013 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z URL: <<http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>>

MENŠÍK, T. *Vytvořte ty nejlepší kariérní stránky.* [online]. Personální marketing: Magazín pro moderní personalisty. 15. dubna 2015b [cit. 2017-07-31]. Dostupné z URL: <<http://www.personalni-marketing.cz/vytvorte-ty-nejlepsi-karierni-stranky/>>

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. *The War For Talent.* 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 203 s. ISBN 1-57851-459-2

MILES, J. G. *Instagram Power: Build Your Brand and Reach More Customers with the Power of Pictures.* 1. vyd. USA: McGraw Hill Education, 2014. 256 s. ISBN 978-0-071-82700-3.

MILLER, B. *Hiring & Recruiting: What is and Employee Value Proposition?* [online]. HR Daily Advisor, 18. ledna 2016 [cit. 2017-08-09]. Dostupné z URL: <<http://hrdailyadvisor.blr.com/2016/01/18/what-is-an-employee-value-proposition/>>

MLEJNEK, J., ŠUSTROVÁ, P. *Světla a stíny Fordismu* [online]. Moderní dějiny, 23. června 2013 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.moderni-dejiny.cz/clanek/svetla-a-stiny-fordismu/>>

MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnější reklamu.* 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2009. 200 s. ISBN 978-80-247-2928-2

MORGAN, J. *Aplikace 8 důvodů, proč už nepotřebujete kanceláře*. [online]. Forbes, 26. listopadu 2014 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.forbes.cz/8-duvodu-proc-uz-nepotrebujeme-kancelare/>>

MOSLEY, R., SCHMIDT, L. *Employer Brandign for dummies*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2017. 360 s. ISBN 978-1-119-07164-8.

MOSLEY, R. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. 1. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, Inc., 2014. 316 s. ISBN 978-1-118-89852-9.

NENCHEVA, K. *Personalmarketing im Human Resource Management: Mobile Marketing als Instrument des Recruitings*. 1. vyd. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2010. ISBN 978-3-8366-9541-1.

NĚMEC, R. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. RobertNemec.com, 20. června 2005 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z URL: <<https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>

NĚMEC, R. *Robert Němec: Digitální marketing neexistuje*. [online]. Týden.cz: Marketing Sales Media, 11. února 2017 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z URL: http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/lide/robert-nemec-digitalni-marketing-neexistuje_413188.html

NIEDERMAIEROVÁ, J. *Internetová generace Z nastupuje na trh práce. Lídři se musí naučit, jak s ní pracovat*. [online]. Hospodářské noviny, 30. října 2015 [cit. 2017-04-17]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z URL: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-64801390-internetova-generace-z-nastupuje-na-trh-prace-lidri-se-musi-naucit-jak-s-ni-pracovat>>

OLSHER, S. *Internetoví vizionáři: Světoví experti odhalují, jak vydělávat online*. 1. vyd. Praha: Blue Vision, 2013. ISBN 978-80-87672-06-8.

OVERELL, M. *The history of innovation in recruitment technology and services*. [online]. TechCrunch Network, 29. října 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://techcrunch.com/2016/10/29/the-history-of-innovation-in-recruitment-technology-and-services/>>

OWSKI, E. *Introducing the Next Generation of LinkedIn Career Pages*. [online]. LinkedIn Talent Blog, 6. října 2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/product-updates/2016/introducing-the-next-generation-of-linkedin-career-pages>>

PANDE, S., SWAPNALEKHA, B. *Human Resource Management: Text and Cases*. 2. vyd. New Delhi: Vikas Publishing, 2015. 620 s. ISBN 978-93259-8760-9.

PERSONALISTA. *Co udělá s profesemi čtvrtá průmyslová revoluce.* [online]. Personalista.com, Trh práce, 16. května 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.personalista.com/trh-prace/co-udela-s-profesemi-ctvrta-prumyslova-revoluce.html>>

PETRONE, P. *3 Reasons to Use Sponsored Updates to Boost Your Employer Brand.* [online]. LinkedIn Talent Blog, 20. července 2015 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/07/3-reasons-to-use-sponsored-updates-to-boost-your-employer-brand>>

POLÁKOVÁ, I. *Trainee program. V posledních několika letech se na našem trhu práce objevuje nový termín trainee program.* [online]. Hospodářské noviny, Ihned.cz, 14. července 2006 [cit. 2017-09-11]. ISSN 1213-7693. Dostupné z URL: <<https://modernizeni.ihned.cz/c1-18886290-trainee-program>>

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. *Personální marketing: Nové ekonomické podmínky vytvářejí potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů. Personální marketing je jedním z nich.* [online]. Hospodářské noviny, Ihned.cz, 14. srpna 2003 [cit. 2017-09-16]. ISSN 1213-7693. Dostupné z URL: <<https://modernizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>>

PONCAROVÁ, J. *Továrny se digitalizují. A co lidé, mají kde pracovat?* [online]. Peníze.cz, Ekonomika, 29. března 2017 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.penize.cz/ekonomika/322104-tovarny-se-digitalizuji-a-co-lide-maji-kde-pracovat>>

PRINCE, E-S. *7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu: Přizpůsobivost, Kritické myšlení, Empatie, Poctivost, Optimismus, Proaktivita, Odolnost.* 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2016. 256 s. ISBN 978-80-265-0451-1

PROCHÁZKA, J. *Velká data vrthla už i do HR!* [online]. HR Kavárna, 15. prosince 2014 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/velka-data-vtrhla-uz-i-do-hr/#.WSrrVNSLRpg>>

PROUDLY. *Společnosti* [online]. Proudly, 2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.proudly.cz/firmy>>

PŘYKRILOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

REIC, I. *Events Marketing Management: A Consumer Perspective.* 1. vyd. New York: Routledge, 2016. 308 s. ISBN 978-0-415-53358-4

REZLEROVÁ, J. *Příchod Generace Y na trh práce* [online]. Economia.cz, 2. června 2009 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>>

RICHARDS, N. M., KING, J. H. *Big Data Ethics*. [online]. Wake Forest Law Review, 19. května 2014 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2445288_code400644.pdf?abstractid=2384174&mirid=1>

ROOT. CZ. *Big data a jejich zpracování* [online]. Root.cz, 18. února 2013 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://www.root.cz/clanky/big-data-a-jejich-zpracovani/>>

ROSETHORN, H. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. 1. vyd.: Farnham: Surrey Gower, 2016. 248 s. ISBN 978-1-3170-3423-0.

ROSS, S. *The Industrial Revolution*. 1. vyd. London: Evans Brothers Limited, 2008. 64 s. ISBN 978-80-7261-5362-51.

RYAN, P., K. *Social Networking*. 1. vyd. New York: The Rosen Publishing Group, 2011. 48 s. ISBN 978-1-4488-1922-5.

ŘEZNÍK, J. *Poznámky k vývoji české ekonomiky ve 20. století: období mezi dvěma světovými válkami*. [online]. VašeVěc.cz, 27. července 2011 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://vasevec.parlamentnilisty.cz/blogy/poznamky-k-vyvoji-ceske-ekonomiky-ve-20-stoleti-obdobi-mezi-dvema-svetovymi-valkami>>

SARGEANT, A., WYMER, W. W. *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. 1. vyd. Brno: Routledge, 2008. 448 s. ISBN 978-0-415-41727-3.

SCHWABEL, D. *5 Predictions For Generation Alpha* [online]. Dan Schwabel, 17 července 2014 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://danschawbel.com/blog/5-predictions-for-generation-alpha/>>

SERDULA, D. *LinkedIn Profile Optimization Fro Dummies*. 1. vyd. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. 2017. 336 s. ISBN 978-1-119-28708-7.

SFETCU, N. *Give Small Business Management for Online Business: Web Development, Internet Marketing, Social Networks*. 1. vyd. CreateSpace Independent Publishing Platform., 2014. 156 s. ISBN 978-1-505-37849-8.

SHEEHAN, B. *Basics Marketing 02: Online Marketing*. 1. vyd. Lausanne: AVA Publishing SA, 2010. 184 s. ISBN 978-2-940-41133-7.

SHRIVASTAVA, K. M. *Social Media in Business and Governance*. 1. vyd. Nové Dílí: Sterling Publishers Private Limited, 2013. 267 s. ISBN 978-81-207-8174-0.

SIGMUNDOVÁ, I. *Trainee program – Co to je a je pro vás to pravé?*. [online]. E15, 5. listopadu 2012 [cit. 2017-08-27]. ISSN 1213-8991. Dostupné z URL: <<http://zeny.e15.cz/clanek/v-praci/trainee-program-co-to-je-a-je-pro-vas-to-prave>>

SINGH, L. K. *Marketing in Service Industry-Airline, Travel, Tours and Hotel*. 1. vyd. Nové Dílí: ISHA Books, 2008. 270 s. ISBN 978-81-8205-476-1.

SKONDROJANIS, P. *HR trend současnosti – dehumanizace naboru*. [online]. HR kavárna, 8. března 2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/hr-trend-soucasnosti-dehumanizace-naboru/#.WTFO_OvyiUk>

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SMITH, P. R., TAYLOR, J. *Marketing Communications: An Integrated Approach*. 4. vyd. London: Kogan Page, 2004. 696 s. ISBN 978-0-749-44265-1.

SMITH, J. *4 Reasons Why Job Fairs Aren't A Total Waste For Companies* [online]. Business Insider, 7. března 2014 [cit. 2017-08-18]. Dostupné z URL: <<http://www.businessinsider.com/how-employers-can-benefit-from-job-fairs-2014-3>>

SMÍTALOVÁ, H. *Jsem PRO nebo PROTI používání personální agentury u naboru a proč?* [online]. HR Kavárna, 31. října 2013 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.hrkavarna.cz/tema/nabor-a-vyber-lidi/jsem-pro-nebo-proti-pouzivani-personalni-agentury-u-naboru-a-proc/#.WSravidSLRph>>

SPIRE RESEARCH. *Generation Y and Z: Is marketing to the young all about technology?* [online]. Spire Research and Consulting, 2010 [cit. 2017-04-17]. 8 s. Dostupné z URL: <<https://www.spireresearch.com/wp-content/uploads/2012/02/spire-e-journal-q4-2010-marketing-to-generation-y-and-z.pdf>>

SPIELMAN, K. *Příběh 7P pro personální marketing*. [online]. Personální Marketing.cz, 6. srpna 2015 [cit. 2017-08-14]. Dostupné z URL: <<http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>>

SREEDHARAN, S. *Digital Marketing: Omni Channel Personalization*. 1. vyd. Lulu.com, 2015. 100 s. ISBN 978-1-329-03001-5.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podniaktelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STADLEROVÁ, V. *Nová průmyslová revoluce se blíží. Pomoc státu je pro Česko stěžejní*. [online]. MontyRich, 9. března 2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.montyrich.cz/novinky/podnikani/2529-generace-y-meni-svet-priklady-z-manhattanu-naznacuji-směr>>

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 214 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

STATISTA. *Number of LinkedIn members from 1st quarter 2009 to 3rd quarter 2016 (in millions)*. [online]. The Statistics Portal, 2017a [cit. 2017-08-20]. Dostupné z URL: <<https://www.statista.com/statistics/274050/quarterly-numbers-of-linkedin-members>>

STATISTA. *Distribution of LinkedIn users in the United States as of December 2016, by age group*. [online]. The Statistics Portal, 2017b [cit. 2017-08-20]. Dostupné z URL: <<https://www.statista.com/statistics/192700/age-distribution-of-us-users-on-linkedin/>>

STATCOUNTER GLOBAL STATS. *Mobile and tablet internet usage exceeds desktop for first time worldwide*. [online]. StatCounter, GlobalStats, 1. listopadu 2016 [cit. 2017-08-24]. Dostupné z URL: <<http://gs.statcounter.com/press/mobile-and-tablet-internet-usage-exceeds-desktop-for-first-time-worldwide>>

STEWART, T. A. *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. 1. vyd. Crown Business., 1998. 320 s. ISBN 978-0-385-48381-0.

SULLIVAN, P. H., *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. 1. vyd. Canada: John Wiley&Sons, Inc., 1998. 384 s. ISBN 978-0-471-19302-9.

SULLIVAN, J. *The Biggest Mistake in Employer Branding-Failing to measure the Business Impacts of Employer Branding*. [online]. ERE, 4. dubna 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.ere.net/the-biggest-mistake-in-employer-branding-failing-to-measure-the-business-impacts-of-employer-branding/>>

SZCZYBOVÁ, K. *Generace mění svět: Příklady z Manhattanu naznačují směr*. [online]. Ekonomický deník, 10. května 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://ekonomicky-denik.cz/nova-prumyslova-revoluce-se-blizi-pomoc-statu-je-pro-cesko-stezejni/>>

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠINDLER, P. *Event marketing: Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 978-80-247-0646-6.

ŠKALOU F. *Odkud by měla vycházet vaše strategie pro sociální síť?*. [online]. Sun Marketing, 12. listopadu 2012 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z URL: <<http://www.sunitka.cz/c/528-odkud-by-mela-vychazet-vase-strategie-pro-socialni-site>>

ŠKODA AUTO. *Historie společnosti: Společnost s bohatou historií*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017a [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

ŠKODA AUTO. *Výrobní závody*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017b [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA Výroční zpráva 2016*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017c [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2016.pdf>

ŠKODA AUTO. *Poznej modely ŠKODA*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017d [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.cz/modely/prehled#any>

ŠKODA AUTO. *Spolupráce s vysokými školami*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017e [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/spoluprace-se-skolami>

ŠKODA AUTO. *Studenti & Absolventi*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017f [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi>

ŠKODA AUTO. *Praxe a vedení závěrečných prací*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017g [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-praxe-a-vedeni-zaverecnych-praci>

ŠKODA AUTO. *Trainee program*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017h [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-trainee-program>

ŠKODA AUTO. *Doktorandský program*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017i [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-doktorandsky-program>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO Kariéra, Facebook*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017j [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.facebook.com/SkodaAutoKariera/>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO LinkedIn*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017k [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.linkedin.com/company/240349/>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO – Career, YouTube*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017l [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.youtube.com/user/skodaautocareer>

ŠKODA AUTO. *WeAreSKODA, Instagram*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017m [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.instagram.com/weareskoda/>

ŠKODA AUTO. *Ozvěny Budoucnosti*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017n [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://ozvenybudoucnosti.skoda-kariera.cz/o-programu>>

ŠKODA AUTO. *Pracovní příležitosti: Statistiky o zaměstnancích*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017o [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/company/240349/jobs/>>

ŠKODA AUTO. *Život ve společnosti. IT Team: Informace o kultuře*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017p [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/company/240349/life/?targetId=dae77cdb-b07e-42e0-8fbf-2ca0c614968c>>

ŠKODA AUTO. *Život ve společnosti*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017q [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.linkedin.com/company/240349/life/>>

ŠKODA AUTO. *Proudly* [online]. ŠKODA AUTO, 2017r [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <https://www.proudly.cz/firmy/362/skoda-auto-mlada-boleslav>

ŠKODA AUTO. *120 let*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017s [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<http://cs.skoda-auto.com/experience/120-years>>

ŠKODA AUTO. *Za kterou inovací budete vidět vy?*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017t [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.skoda-kariera.cz/>>

ŠKODA AUTO. *Backend Stories*. [online]. ŠKODA AUTO, 2017u [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://backendstories.skoda-kariera.cz/o-projektu>>

ŠPAČKOVÁ, I. *Největší firmy v Česku podle tržeb i zaměstnanců. Projděte si žebříček Czech Top 100*. [online]. Aktuálně.cz, 20. června 2017 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/nejvetsi-firmy-v-cesku-podle-trzeb-i-zamestnancu-projdete-si/r~ccb5da3c54d811e7b0440025900fea04/>>

ŠTĚRBA, M. *Startuje Proudly – “Tinder“ pro generaci Y. Na portálu se představí Unilever, Leo Express, Sociasharks a další*. [online]. *Economia, Hospodářské Noviny, Marketing&Media*, 4. listopadu 2015 [cit. 2017-08-19]. ISSN 1213-7693 Dostupné z URL: <<http://mam.ihned.cz/marketing/c1-64823030-startuje-proudly-tinder-pro-generaci-y-na-portalu-se-predstavi-unilever-leo-express-socialsharks-a-dalši>>

ŠUBRT, J a kol. *Soudobá sociologie IV: Aktuální a každodenní*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2010. 382 s. ISBN 978-80-246-1789-3.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3842-0.

TOMAN, M. *Zamrzlá produktivita: Proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 239 s. ISBN 978-80-7261-427-1.

TONINGEROVÁ, J. *Válka o Talenty je u konce. Talenti vyhráli*. [online]. Instagram, HR kavárna, 3. června 2016 [cit. 2017-09-14]. Dostupné z URL: <<http://www.hrkavarna.cz/tema/4/talent-management/#.Wb1nmtSLRpg>>

TOP ZAMĚSTNAVATELÉ. *Výsledky studie TOP Zaměstnavatelé, 2016, 2017*. [online]. Top Zaměstnavatelé, Asociace studentů a absolventů, 2017a [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <<http://www.topzamestnavatele.cz/vysledky/>>

TRENDENCE. Tisková zpráva: Top zaměstnavatelé v České republice: ŠKODA AUTO vyhrává závod. [online]. trendence, 2015, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL:

>https://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilung_en/tGrad_15_CZ_PM_CZ.pdf<

TRENDENCE. Trendence Graduate Barometer 2016: Czech Engineering/IT Edition. [online]. trendence, 2016a, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <https://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/tGrad16_CZ_Ranking_ENG_IT_EN.pdf>

TRENDENCE. Trendence Graduate Barometer 2016: Czech Business Edition. [online]. trendence, 2016b, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <https://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/tGrad16_CZ_Ranking_BUS_EN.pdf>

TRENDENCE. *Trendence Graduate Barometer 2014: Czech Engineering/IT Edition*. [online]. trendence, 2014, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <https://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo-ENG_IT/tGrad_Czech_2014_Ranking_Engineering_IT.pdf>

TURBAN, E., STRAUSS, J., LAI, L. *Social Commerce: Marketing, Technology and Management*. 1. vyd. New York: Springer, 2016. 320 s. ISBN 978-3-319-17027-5.

UNIVERSUM. *Czech Republic 2017: Students* [online]. Universum, 2017a, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <<https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/>>

UNIVERSUM. *Czech Republic 2016: Students* [online]. Universum, 2017b, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <<https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/2016/>>

UNIVERSUM. *Czech Republic 2015: Students* [online]. Universum, 2017c, [cit. 2017-11-17]. Dostupné z URL: <<https://universumglobal.com/rankings/czech-republic/2015/>>

ÚZEI. *Zpráva o stavu zemědělství v ČR za rok 2015: „Zelená zpráva“*. [online]. Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2015 [cit. 2017-04-17]. 448 s. Dostupné z URL: <http://www.uzei.cz/data/usr_001_cz_soubory/zzza2015vlada.pdf>

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VAN ZANDEN, J., J. *The Long Road to the Industrial Revolution: The European Economy in a Global Perspective*. 1. vyd. Danvers: Brill, 2009. 343 s. ISBN 978-90-041-7517-4.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VENCOUROVÁ, M. *Další metriky v Employer Brandingu: I. část*. [online]. Personální-marketing.cz, 7. srpna 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.personalni-marketing.cz/dalsi-metriky-v-employer-brandingu-cast-i/>>

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

VOLKSWAGEN. *Brands & Models: 12 brands on the move* [online]. Volkswagen AG, 2017. [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>>

VON ROSEN, V. *LinkedIn Marketing: An Hour a Day*. 1. vyd. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc., 2012. 384 s. ISBN 978-1-118-35870-2.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 4. rozš. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 360 s. ISBN 978-80-247-4008-8.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

WHITE, J. *Digital Literacy Skills for FE Teachers*. 1. vyd. London: Learning Matters, 2015. 160 s. ISBN 978-1-4739-0457-6.

WHITE, S. *Recruiters increasingly rely on social media to find talent*. [online]. CIO FROM IDG, 23. května 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<http://www.cio.com/article/3073589/hiring/recruiters-increasingly-rely-on-social-media-to-find-talent.html>>

WHITE, C. *9 Things You Should Be Doing on Your Company's Careers Website..* [online]. LinkedIn, Talent Blog, 26. října 2015 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z URL: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2015/9-things-you-should-be-doing-on-your-companys-careers-website>>

YEUNG, K. *LinkedIn's ProFinder service to find freelancers now available to all in the U. S.* [online]. *Venture Beat*, 24. srpna 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<https://venturebeat.com/2016/08/24/linkedins-profinder-service-to-find-freelancers-now-available-for-all-in-the-u-s/>>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obhcovní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMIFIR, A. *The Next Generation of LinkedIn Career Pages*. [online]. *Social Media Today*, 6. října 2016 [cit. 2017-08-17]. Dostupné z URL: <<http://www.socialmediatoday.com/social-networks/next-generation-linkedin-career-pages>>

ZELKOWITZ, M. *Advances in Computers: Social Net Working and the Web*. 1. vyd. London: Academic Press., 360. 176 s. ISBN 978-0-12-374811-9.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Složky intelektuálního kapitálu	12
Obr. 2 Trendy v procesu získávání pracovníků – Nositelé aktivit.....	16
Obr. 3 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	18
Obr. 4 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	18
Obr. 5 Získávání pracovníků – vývoj činností.....	19
Obr. 6 Výhody a nevýhody online recruitmentu	20
Obr. 7 Rozdíly mezi Generací X a Y – Trh práce	24
Obr. 8 Employer Value Proposition	29
Obr. 9 Podstata event marketingu.....	34
Obr. 10 Sponzoring a jeho účinky	35
Obr. 11 TOP Zaměstnavatelé	57
Obr. 12 Trendence Graduate Barometer Czech Republic	58
Obr. 13 Czech Republic's Most Attractive Employer.....	58
Obr. 14 Uživatelé sociální sítě LinkedIn	72
Obr. 15 Četnost využití sítě LinkedIn	74
Obr. 16 Využití sítě LinkedIn z pohledu podniku	75
Obr. 17 Četnost využití sítě LinkedIn z pohledu studentů	81
Obr. 18 Vhodnost sociálních sítí ke komunikaci v příslušných oblastech	83
Obr. 19 Důvody k nevyužívání sociální sítě LinkedIn.....	84
Obr. 20 Účel využití sociální sítě LinkedIn	85
Obr. 21 Důležité atributy firemního profilu na síti LinkedIn.....	86
Obr. 22 Vhodný obsah komunikace na síti LinkedIn	87
Obr. 23 Důvěryhodnost zdrojů informací, absolutní počet	89
Obr. 24 Preferovaný zdroj informací	90

Obr. 25 Znalost alternativních kariérních portálů	92
Obr. 26 Zdroj informací o pořádané akci.....	93
Obr. 27 Zdroj informací při hledání pracovních příležitostí, absolutní počet	95
Obr. 28 Znalost komunikačních kanálů ŠKODA AUTO	97

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled vývoje generací od roku 1901.....	23
Tab. 2 Stav personálu společnosti ŠKODA AUTO k 31. 12. 2017	55
Tab. 3 Přehled sociálních sítí	64
Tab. 4 Zaměstnanci dle úrovně služebního věku	66
Tab. 5 Struktura zaměstnanců na síti LinkedIn z hlediska vzdělání.....	67
Tab. 6 Struktura respondentů, zaměstnanci ŠKODA AUTO	71
Tab. 7 Četnost využívání sociální sítě LinkedIn	73
Tab. 8 Angažovanost zaměstnanců ŠKODA AUTO na síti LinkedIn	76
Tab. 9 Důležitost existence doporučení vystupování na sociálních sítích	77
Tab. 10 Vhodnost užití médií pro komunikaci se studenty VŠ	77
Tab. 11 Struktura respondentů, studenti vysokých škol.....	80
Tab. 12 Aktivita na sociálních sítích	82
Tab. 13 Znalost kariérního modulu Život ve společnosti	85
Tab. 14 Důležité atributy firemního profilu na síti LinkedIn	86
Tab. 15 Důvěryhodnost zdrojů informací	88
Tab. 16 Preferovaný styl komunikace	90
Tab. 17 Styl komunikace na síti LinkedIn.....	91
Tab. 18 Aktivity podniků směrem ke studentům.....	92
Tab. 19 Zkušenosti s účastí na podnikové akci.....	93
Tab. 20 Zdroj informací při hledání pracovních příležitostí	94
Tab. 21 Atributy atraktivnosti zaměstnavatele.....	96

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vývoj personální práce.....	132
Příloha č. 2 Proces plánování lidských zdrojů.....	134
Příloha č. 3 Průmyslová revoluce a vliv na HR	138
Příloha č. 4 Dehumanizace řízení lidských zdrojů.....	140
Příloha č. 5 Vývoj personálního marketingu.....	141
Příloha č. 6 Interní vs externí personální marketing.....	142
Příloha č. 7 Employer Branding, koncepční rámec	144
Příloha č. 8 Personální marketing vs. marketing výrobků a služeb.....	146
Příloha č. 9 Marketingový mix v HR	147
Příloha č. 10 Komunikační proces.....	149
Příloha č. 11 Uplatnění event marketingu	150
Příloha č. 12 Mobilní verze kariérního webu	151
Příloha č. 13 Vývoj počtu uživatelů LinkedIn.....	152
Příloha č. 14 Uživatelský profil na LinkedIn.....	153
Příloha č. 15 Profil ŠKODA AUTO na síti LinkedIn	155
Příloha č. 16 Profil ŠKODA AUTO na síti Proudly.....	156
Příloha č. 17 Vývoj loga společnosti ŠKODA AUTO	157
Příloha č. 18 Kvalifikační struktura zaměstnanců ŠKODA AUTO	158
Příloha č. 19 Povzánky na ŠKODA Day 2017.....	159
Příloha č. 20 Přehled spolupracujících VŠ ŠKODA AUTO	161
Příloha č. 21 Kariérní webové stránky ŠKODA AUTO	162
Příloha č. 22 Backend Stories ŠKODA AUTO	163
Příloha č. 23 Příspěvky na kariérním profilu ŠKODA AUTO Kariéra	164
Příloha č. 24 Komuniakce kampaně Ozvěny budoucnosti	165
Příloha č. 25 Statistiky o zaměstnancích, LinkedIn, ŠKODA AUTO	166

Příloha č. 26 Život ve společnosti, LinkedIn, ŠKODA AUTO	167
Příloha č. 27 Dotazník, výzkumné šetření mezi zaměstnanci ŠA	168
Příloha č. 28 Uživatelé sítě LinkedIn dle pohlaví.....	170
Příloha č. 29 Využití sítě LinkedIn z pohledu podniku.....	171
Příloha č. 30 Vhodnost médií ke komunikaci	172
Příloha č. 31 Dotazník, výzkumné šetření mezi studenty.....	173
Příloha č. 32 Obsah profilu na LinkedIn z pohledu respondentů.....	178
Příloha č. 33 Důvěryhodnost zdrojů informací	179
Příloha č. 34 Důvěryhodnost zdrojů informací	180
Příloha č. 35 Příspěvky na síti LinkedIn, ŠKODA AUTO.....	181

Příloha č. 1 Vývoj personální práce

Vývoj personální práce je ovlivněn vnějšími i vnitřními faktory, definujícími nároky na obsah a rozsah personálních aktivit. I přes existenci specifických vývojových etap personální práce, které jsou zpravidla časově ohraničeny a zasazeny do určitého historického období, je nezbytné respektovat odlišný vývoj uvnitř každé organizace. Podniky se vyvíjí rozdílným způsobem v závislosti na období, kdy vznikly či na odvětví, v němž působí. Personální strategie tudíž nemusí nutně odpovídat aktuální koncepci personálního řízení (Kocianová, 2010).

Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Pasivní role	Pasivní / Aktivní role	Aktivní role
Základní péče o zaměstnance	Důraz na nábor	Strategická role
Evidence zaměstnanců	Rozvoj sociální politiky	CSR, Kultura organizace
Podpora vedení společnosti	Specializace personalistů	Talent Management,
Zdravotní prohlídky	Rozvoj hodnocení pracovníků	Vzdělávání, Flexibilita lidí
Daňová a mzdová agenda	Růst významu vzdělávání	Personální marketing

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek (2015)

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní strategii práce s lidským kapitálem. Personální práce jako koncept řízení lidí prošel ve 20. století několika vývojovými stádii v závislosti na rozdílném přístupu k lidem jako k strategickému zdroji. V literatuře jsou obvykle definované tři základní vývojové fáze personální práce, kterými jsou: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Toto členění ve své publikaci uvádí například Dvořáková a kol. (2012) nebo Koubek (2015), který zároveň tyto kategorie považuje za ukazatel postavení personální práce mezi ostatními činnostmi podniku (Dvořáková a kol., 2012), (Koubek, 2015). Armstrong a Taylor (2015) naopak rozlišují čtyři koncepce personální práce: péči o pracovníky, řízení pracovních sil, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015).

Koncepce řízení lidských zdrojů byla poprvé formulována v 80. letech 20. století a lze ji charakterizovat jako soubor všech aktivit, vykonávaných v rámci budování a řízení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Armstrong, Taylor 2015). Ačkoliv je řízení lidských zdrojů považováno za nejnovější koncepci personální práce, existují názory, podle kterých je řízení lidských zdrojů pouze jiným názvem pro model personálního řízení, lišící se svým strategickým

přístupem k lidským zdrojům (Armstrong, 1987 in Armstrong, Taylor, 2015). Někteří autoři však považují řízení lidských zdrojů za zcela nové pojetí personální práce, zdůrazňují pozici lidí jako významného podnikového aktiva (Storey, 1995 in Armstrong, Taylor, 2015).

Pojetí řízení lidských zdrojů je ve 21. století ovlivňováno rozvojem informačních a komunikačních technologií, růstem významu informací, propojováním trhů nebo demografickými změnami a jejich dopadem na trh práce. Do popředí se dostávají témata etiky v personálním řízení, Diversity Managementu, Big Dat, HR marketingu nebo Talent Managementu (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016).

Talent Management je úzce spjatý se zcela novým pojetím personální práce – Řízením intelektuálního kapitálu. Dvořáková kol. (2012) považují řízení intelektuálního kapitálu za čtvrté stádium vývoje personální práce (Dvořáková a kol., 2012). Rozvoj řízení intelektuálního kapitálu úzce souvisí se snahou podniku transformovat intelektuální kapitál na kapitál organizační s cílem posilovat pozici společnosti v konkurenčním prostředí (Mallya, 2006). Armstrong a Taylor (2015) však upozorňují, že *„tyto přístupy nejsou uplatňovány ve jménu původní koncepce řízení lidských zdrojů“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 55). Pro potřeby této práce je nadále vycházeno z teorie řízení lidských zdrojů.

Příloha č. 2 Proces plánování lidských zdrojů

Podstatou plánování lidských zdrojů je stanovení současné a očekávané potřeby lidských zdrojů, odhad jejího pokrytí z vnějších nebo vnitřních zdrojů a přijímání opatření směrem k možnému nedostatku nebo nadbytku pracovníků tak, aby byla organizace schopna dosáhnout svých krátkodobých a dlouhodobých cílů (Armstrong, 2007). Kromě plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí, je pozornost personálního plánování zaměřena i na plánování vzdělávání a personálního rozvoje stávajících zaměstnanců (Šikýř, 2014). Koubek (2011) poskytuje ucelenou definici plánování lidských zdrojů a uvádí, že „*slouží k realizaci cílů organizace tím, že předpovídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*“ (Koubek, 2011, s. 87).

Cíle v oblasti plánování lidských zdrojů jsou podmíněny specifickými podmínkami uvnitř organizace, které jsou determinovány tím, do jaké míry management podniku považuje proces predikce budoucí potřeby lidských zdrojů a související formulování plánů za klíčový faktor úspěchu. Podoba strategie personálního plánování je ovlivněná i odvětvím, v němž společnost působí. V případě proměnlivého a dynamicky se vyvíjejícího odvětví, se podniky zaměřují zpravidla na definování krátkodobých cílů a okamžitých opatření (Armstrong, 2007). Přístup k definování cílů v rámci plánování lidských zdrojů ovlivňují kromě vnitřních podmínek v organizaci i podmínky na vnějším a vnitřním trhu práce.

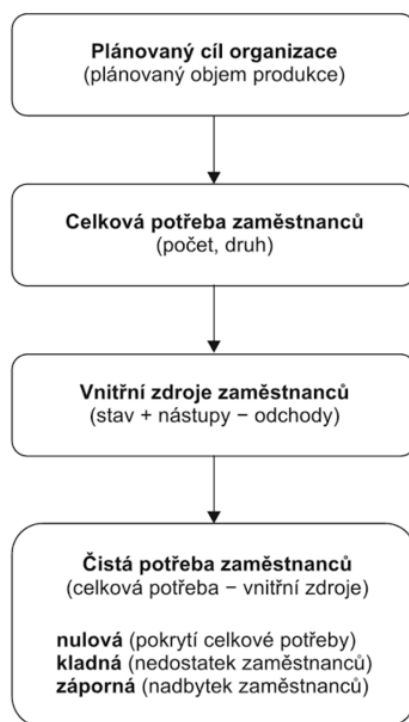
I přes to, že se konkrétní cíle personálního plánování, vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, v organizacích liší, je možné vymezit všeobecné cíle plánování lidských zdrojů, mezi které patří: získání a udržení optimálního počtu pracovníků s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, zavádění flexibilních systémů práce s cílem zvýšit efektivitu využití pracovníků nebo posilování interních zdrojů pracovní síly prostřednictvím jejího rozvoje a vzdělávání (Armstrong, 2007).

Aktivita personálního marketingu s procesem plánování lidských zdrojů úzce souvisí. Jedním z nástrojů personálního marketingu je personální výzkum, jehož cílem je shromažďování a analýza informací z interního¹¹⁰ a externího¹¹¹ trhu práce

¹¹⁰ informace o motivačních faktorech, fluktuaci, příčiny konfliktů

(Poláková, Häuser, 2003, [online]). Sociální síť LinkedIn je poté jedním z mnoha zdrojů informací, poskytujících omezený přehled o dostupnosti talentovaných pracovníků. Výstupy v podobě personálních plánů jsou zároveň důležitým podkladem pro plánování komunikačních aktivit směrem k internímu i externímu trhu práce. Personální plány, které detailněji specifikují profil budoucích pracovníků, umožňují s předstihem identifikovat potenciální zdroj zaměstnanců.

Proces plánování lidských zdrojů a jeho fáze jsou autory odborné literatury popisovány odlišně. Podle Šikýře (2014) lze personální plánování rozdělit do tří oblastí, zmíněných již v úvodu kapitoly: stanovení současné a očekávané potřeby lidských zdrojů, odhad jejího pokrytí a plánování vzdělávání a personálního rozvoje zaměstnanců. Postup plánování lidských zdrojů podle Šikýře (2014), zobrazuje následující schéma. (Šikýř 2014).



Zdroj: Šikýř (2016, s. 89)

Na obdobném teoretickém základu jako v případě Šikýře (2014) jsou založeny i myšlenky Koubka (2015), který za východisko personálního plánování považuje dostupnost kvalitních informací a prognóz potřeby¹¹² a zdrojů pracovních sil¹¹³ Ke

¹¹¹ potřeby potenciálních zaměstnanců, analýza struktury trhu práce

¹¹² založená na informacích o poptávce po produktech, změnách na trhu výrobních a služeb, vývoji technologií nebo o změnách v demografických ukazatelích (Koubek, 2007 in Kocianová, 2010)

stanovení prognózy budoucí potřeby pracovních sil jsou využívány intuitivní nebo kvantitativní metody. Intuitivní metody jsou založeny na znalosti organizace a patří mezi ně například delfská metoda¹¹⁴ nebo metoda manažerských odhadů¹¹⁵. Kvantitativní metody vychází z matematicko-statistických modelů, založených na regresní nebo grafické analýze (Koubek, 2015).

V modelovém příkladu, který zobrazuje obr. 2, je potřeba pracovní síly a jejího pokrytí z vnitřních zdrojů¹¹⁶ odvozena z plánu objemu produkce. Porovnáním prognózy potřeby pracovníků a prognózy jejího pokrytí z vnitřních zdrojů je zjištěna čistá potřeba zaměstnanců. V případě nulové čisté potřeby, je odhadovaná potřeba pracovní síly plně pokryta z vnitřních zdrojů. Kladný výsledek představuje očekávaný nedostatek pracovníků a záporné číslo naopak jejich nadbytek. V návaznosti na stanovení čisté potřeby pracovníků jsou upravovány plány personálních činností včetně plánu profesního rozvoje zaměstnanců, který může podniku v budoucnu prostřednictvím kariérního postupu pomoci obsadit volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů (Šikýř, 2014).

Předpokládaný nedostatek pracovníků je možné vyřešit reorganizací práce uvnitř podniku například automatizací vybraných procesů, sloučením pracovních pozic nebo zavedením nového systému pracovní doby. V případě, že se podniku nepodaří vyřešit nedostatek pracovní síly v rámci podniku, lze se obrátit s poptávkou na vnějších trh práce nebo využít služeb externích agentur (Šikýř, 2016). Předpokládaný nadbytek pracovníků, kdy očekáváme sníženou potřebu zaměstnanců, lze řešit omezením pracovních úvazků mimo pracovní poměr, zkrácením pracovní doby, rozvázáním pracovního poměru s pracovníky personálních agentur nebo v krajním případě jejich propouštěním (Šikýř, 2016).

Z hlediska potenciálního propuštění z důvodu nadbytku pracovníků je nezbytné mít definovanou efektivní strategii outplacementu, v rámci které dochází k podpoře propuštěných pracovníků prostřednictvím spolupráce s úřady práce, poskytováním rekvalifikačních kurzů nebo s možností využít služeb psychologa pro zvládnutí náročné životní situace (Wagnerová a kol., 2011). Podpora propuštěných

¹¹³ založená na informacích o situaci na trhu práce, kvalifikační struktuře pracovníků v organizaci nebo populačním vývoji ve státě (Koubek 2007 in Kocianová, 2010)

¹¹⁴ stanovení prognózy na základě vzájemné shody několika expertů (Koubek, 2015)

¹¹⁵ stanovení prognózy na základě odhadu manažerů a postupném připomínkování (Koubek, 2015)

¹¹⁶ skutečný stav zaměstnanců; předpokládané nástupy a odchody pracovníků (Šikýř, 2014)

zaměstnanců je důležitým signálem pro potenciální i současné zaměstnance a pomáhá udržet a budovat atraktivní značku zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

Příloha č. 3 Průmyslová revoluce a vliv na HR

Van Zanden (2009) nadále považuje za nejdůležitější milník historie lidstva první průmyslovou revoluci, která změnila podobu světového hospodářství (Van Zanden, 2009). Průmyslová revoluce byl jako pojem, označující rozsáhlé změny v oblasti hospodářství, poprvé použit v roce 1791 L. Guillaumem, francouzským diplomatem v Berlíně. (Ross, 2008) Období, v pořadí první průmyslové revoluce, lze charakterizovat jako období plošné mechanizace výroby. V průběhu 18. a 19. století došlo k přeměně struktury hospodářství, kdy do té doby dominující zemědělská výroba začala ustupovat průmyslovým odvětvím. Zapojení strojů do výroby s sebou přineslo i změny v požadavcích na pracovní sílu. Středověká řemeslná kvalifikace pracovníků, vyžadující několik let praxe a vzdělávání se, byla nahrazena rychlým zaškolením obsluhy strojů, umožňující mimo jiné zaměstnávání levné pracovní síly. (Ross, 2008)

Nové objevy v oblasti vědy a technologií měly dopad nejen na sféru průmyslu nebo na demografický vývoj společnosti, ale významným způsobem přispěly k položení základů personální práce. V počátcích tohoto období není zcela možné hovořit o ucelené koncepci HRM, jelikož zaměstnanci byli stále chápáni jako manuální pracovníci bez jakýchkoliv významných zaměstnaneckých práv. I přes to, je období první průmyslové revoluce spojováno s humanizací řídicích procesů v podnicích (Vojtovič, 2011). V pozdní fázi průmyslové revoluce byla pozornost HRM v omezené míře zaměřena na otázky odměňování a zdravotní péče. Koncentrace vyššího počtu pracovníků na jednom místě (továrny, manufaktury), vedla ke vzniku prvních odborových organizací, kdy rostoucí nepokoje, způsobené nízkými mzdami či dlouhou pracovní dobou následně přispěly k rozvoji dialogu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. (Durai, 2010) První průmyslová revoluce a související technologický pokrok se staly spouštěcím mechanismem k postupnému formování personální práce v podnicích.

Prohlubující se industrializace, rostoucí potřeba pracovníků a zapojení elektrické energie do výroby na počátku dvacátého století charakterizují období druhé průmyslové revoluce. Definování nových přístupů k řízení organizace v průběhu 20. a 30. let minulého století položily základy moderní personalistiky, kdy v podnicích rostla důležitost lidského kapitálu jako zdroje konkurenční výhody (Vojtovič, 2011).

V průběhu 70. a 80. let se dostává do popředí komplexní strategie řízení lidských zdrojů, v rámci které se zaměstnavatelé začali zaměřovat na socio-organizační pozadí podniku s důrazem na vytváření příznivých pracovních podmínek, vzdělávání pracovníků, odměňování, definování podnikové kultury a na analýzu vnějšího prostředí podniku. Třetí průmyslová revoluce, zvyšovala zároveň nároky na specializaci pracovníků a s prvním zaváděním informačních a komunikačních technologií do podnikových procesů vzrostla poptávka po vysoce kvalifikovaných pracovnících (Vojtovič, 2011). V 70. letech se poprvé objevil i pojem personální marketing, tehdy úzce spojený s náborem pracovníků. Personální řízení v průběhu devadesátých let následně ovlivňuje rozvoj internetu a růst významu intelektuálního kapitálu v podniku (Bednář a kol., 2013).

Charakteristickým znakem průmyslové revoluce bez ohledu na její časové vymezení, je nárůst produktivity práce. V průběhu první průmyslové revoluce došlo k robotizaci výroby, zvýšila se celková poptávka po pracovních a spolu se vznikem velkých továren docházelo k dělbě a specializaci práce (Cihelková a kol., 2009). Symbolem druhé průmyslové revoluce je zavedení pásové výroby Henry Fordem, který dokázal snížit počet zaměstnanců, potřebných k výrobě automobilu o pětinu (Mlejnek, Šustrová, 2013, [online]). Třetí průmyslová revoluce v 70. letech zaznamenala příchod mikroprocesorů a automatizace obráběcích strojů zrychlila průmyslové výpočty z několika měsíců na minuty (Červený, 2016, [online]). Společným znakem integrování nových technologií a postupů do podnikových procesů nárůst produktivity práce, společně se snižováním personálních nákladů.

V průběhu minulého století došlo vlivem technologického pokroku k transformaci trhu práce, kdy počtem zaměstnanců dominující zemědělská výroba ustupovala poptávce průmyslových podniků a podniků terciárního sektoru po kvalifikovaném personálu. Ve třicátých letech minulého století pracovalo v zemědělství 35 % obyvatel (Řezník, 2011, [online]), zatímco v roce 2015 už jen 2 % ekonomicky aktivního obyvatelstva (ÚZEI, 2015, [online]). V průběhu minulého století tak došlo vlivem technologických změn a změn ve struktuře národního hospodářství k významnému pohybu pracovníků napříč sektory. Přirozené změny na trhu práce nevedly k rapidnímu nárůstu nezaměstnanosti, ale k postupné změně specializace pracovníků (Keményová, 2016, [online]).

Příloha č. 4 Dehumanizace řízení lidských zdrojů

Dehumanizace řízení lidských zdrojů představuje proces postupného odstraňování vlivu lidského elementu z činností realizovaných v rámci personální práce. Trend dehumanizace je nejčastěji spojován s náborem pracovníků, kdy dochází k automatizaci aktivit v procesu získávání a oslovování pracovníků. Podniky v současnosti využívají funkce automaticky generovaných zpráv při komunikaci s kandidáty, které zároveň vyhledávají na základě předem stanovených algoritmů. Podle Skondrojanise (2015) rozvoj autonomních systémů včetně analýzy Big Dat mění emocionální přístup podniku na přístup čistě virtuální (Skondrojanis, 2015, [online]). Kadlec (2017) naopak nepovažuje dehumanizaci za důsledek automatizace procesů a pronikání Big Dat do personálního řízení a vyzdvihuje jejich implementace jako rychlost, efektivnost a nízkou nákladovou náročnost nových technologií (Kadlec, 2017 in Jochmanová, 2017, [online]).

Příloha č. 5 Vývoj personálního marketingu

S pojmem personální marketing se lze poprvé setkat v německé literatuře v průběhu 60. let 20. století (Bednář a kol., 2013). Původně byl termín personální marketing používán jako souhrnné označení náborových aktivit a dodnes je některými autory považován za plnohodnotný ekvivalent náboru pracovníků. (Kocianová, 2010). V anglosaském prostředí se pro aplikování marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů používají termíny Personal Marketing, HR Marketing nebo Employer Branding (Bednář a kol., 2013). Je nezbytné upozornit, že Employer Branding a personální marketing nelze, i přes vzájemnou provázanost, chápat jako synonyma¹¹⁷ (Jörn, 2015). Vymezení Employer Brandingu a jeho odlišení od personálního marketingu je věnována kapitola 2.4 Employer Branding.

Pronikání marketingu do řízení lidských zdrojů nabývá na významu od poloviny 90. let 20. století, kdy poptávka po talentovaných pracovnících, výrazně převýšila jejich dostupnost. Steven Hankin v rámci výzkumné studie konzultační společnosti McKinsey & Company použil v roce 1997 pro označení zmíněného jevu pojem „*the war for talents*“¹¹⁸ (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001). Převís poptávky nad nabídkou je spojován s transformací industriální společnosti ve společnost informační a se související rostoucí potřebou znalostních pracovníků. Rosethorn (2016) zdůrazňuje posun v chápání pojmu a ztotožňuje ho spíše než s globálními sociodemografickými změnami ve společnosti a jejich důsledky na trhu práce s naplňováním strategie v rámci oslovování a udržování talentovaných pracovníků a vzájemnou konkurencí mezi zaměstnavateli (Rosethorn, 2016).

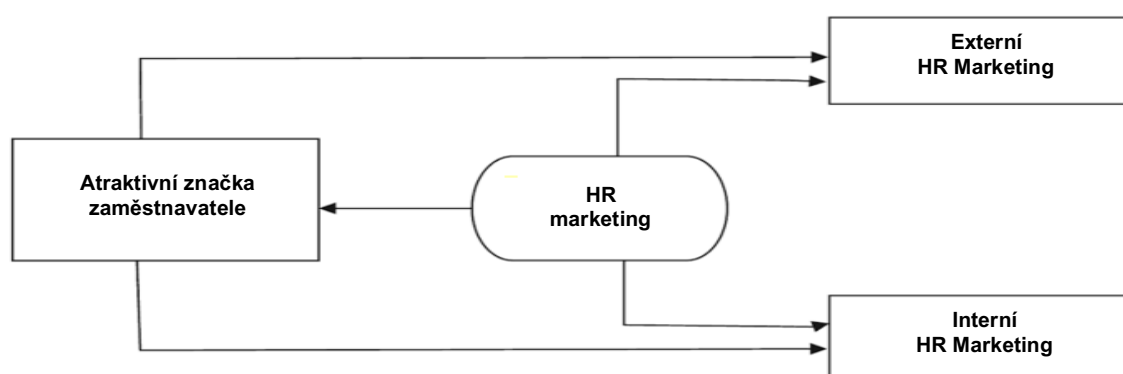
¹¹⁷ zejména v evropském prostředí; v anglosaském prostředí lze HR Marketing a Employer Branding do jisté míry chápat jako synonyma (Bednář a kol, 2013)

¹¹⁸ válka o talenty; ve významu nedostatku talentovaných pracovníků jako nejdůležitějšího aktiva podniku v důsledku sociodemografických změn ve společnosti (Rosethorn, 2016)

Příloha č. 6 Interní vs externí personální marketing

V některých publikacích je personální marketing, z hlediska zacílení aktivit, rozdělen na interní a externí. Toto členění uvádí Flemr, Němec a Novotný (2014), kteří za cíl interního personálního marketingu považují utváření optimálního pracovního prostředí, založené na kvalitních mezilidských vztazích a umožňující efektivní uspokojování potřeb a přání pracovníků (Flemr, Němec, Novotný, 2014). Interní personální marketing pak s odkazem na personální strategii a politiku organizace přispívá k naplňování cílů v oblasti motivace, odměňování, hodnocení nebo propouštění pracovníků (Koubek, 2007).

Způsob, jakým organizace přistupuje k internímu personálnímu marketingu, se odráží v budování atraktivní značky zaměstnavatele. Interní personální marketing tak zároveň ovlivňuje jeden ze základních cílů externího personálního marketingu. Stávající zaměstnanci reprezentují významnou skupinu představitelů firemní kultury a nositelů informací o fungování uvnitř organizace. Z hlediska marketingové komunikace patří Word of Mouth Marketing¹¹⁹ k nepřesvědčivějším komunikačním nástrojům, a proto je nezbytné, aby podniky věnovaly pozornost i interní komunikaci a budování loajality stávajících pracovníků, kteří jsou odrazem značky zaměstnavatele (Vajner, 2007).



Zdroj: Anlehung, Erfolgsorientiertes Personalmarketing in der Praxis: Konzept-, Instrumente-, Praxisbeispiele, 2006, s. 28 in Nencheva, Personalmarketing Im Human Resource Management, 2003, s. 2010, přeložil autor

Sociální síť LinkedIn je z hlediska využití možné považovat za nástroj interního i externího personálního marketingu. LinkedIn umožňuje vytvoření rozsáhlé

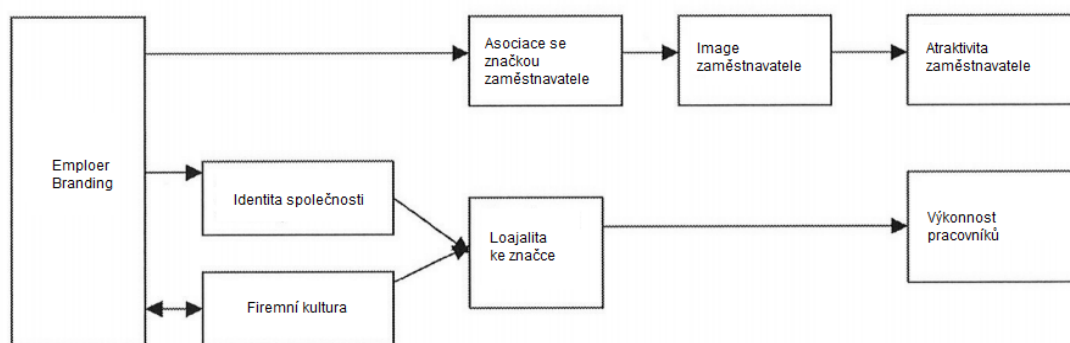
¹¹⁹ osobní forma komunikace; marketingové sdělení o produktu je šířeno mezi cílovou skupinou zákazníků, zainteresovaných osob (Příkrylová, Jahodová, 2010)

profesní sítě, spojující pracovníky z jedné společnosti, což vedle ostatních nástrojů interní komunikace¹²⁰ umožňuje podniku působit na skupinu zaměstnanců, kteří se rozhodli se svým zaměstnavatelem spojit v digitálním prostředí. V rámci externího personálního marketingu je sociální síť LinkedIn určena k oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání prostřednictvím přímého oslovení s nabídkou zaměstnání nebo pomocí nástrojů nepřímého oslovení ve formě sdílení aktualit, příběhu společnosti nebo odborných článků. Ve vztahu k této práci je na sociální síť LinkedIn nadále nahlíženo jako na nástroj externího personálního marketingu.

¹²⁰ firemní noviny, interní newsletter, infopointy

Příloha č. 7 Employer Branding, koncepční rámec

Proces budování atraktivní značky / dobrého jména zaměstnavatele je nazýván Employer Branding. Employer Branding je v některých případech chybně považován za synonymum personálního marketingu. Personální marketing zahrnuje veškeré aktivity, realizované směrem k bývalým, současným a budoucím pracovníkům v podobě prezentace na kariérních webových stránkách, používaných metod výběru pracovníků nebo v podobě způsobu realizace aktivit v procesu adaptace zaměstnanců (Menšík, 2015a, [online]). Personální marketing, který nereflektuje strategii budování značky zaměstnavatele je orientovaný spíše na dosahování krátkodobých cílů a má taktickou povahu (Hovorka, 2016, [online]). Employer Branding se naopak zaměřuje na dlouhodobé, strategické cíle a na komunikaci poslání podniku jako zaměstnavatele. Důležitou roli hrají firemní kultura, hodnoty a vize podniku (Menšík, 2015a, [online]).



Zdroj: Backhaus, Tikoo, 2004, s. 505, [online], přeložil autor

Backhaus a Tikoo (2004) definují Employer Branding jako „proces tvorby unikátní a rozeznatelné identity a značky zaměstnavatele, odlišující podniky od jejich konkurence“ (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502, [online] in Libich, 2015, s. 22). Z uvedené definice vyplývá, že jednou z významných složek, ovlivňující proces budování značky zaměstnavatele, je identita společnosti. Identita společnosti je tvořena kombinací firemní kultury, produktu, chování a komunikace podniku a jejím odrazem v očích veřejnosti je image podniku. Řízení identity je dlouhodobý proces, úzce související s positioningem značky a její hodnotovou propozicí. (Bednář a kol., 2013). Podle Backhaus a Tikoo (2004) přispívá Employer Branding

k vytváření požadovaných asociací¹²¹ v myslích stávajících a budoucích pracovníků a k budování loajality ke značce. Prostřednictvím asociací dochází k utváření image zaměstnavatele, která má vliv na atraktivitu společnosti v očích potenciálních zaměstnanců (Backhaus, Tikoo, 2004, [online]). Koncepční rámec Employer Brandingu, zobrazuje schéma viz výše.

¹²¹ asociace se značkou představují pocity, myšlenky, které značka vzbuzuje v myslích spotřebitelů (Aaker, 1991 in Backhaus a Tikoo, 2004, s. 505, [online])

Příloha č. 8 Personální marketing vs. marketing výrobků a služeb

Parametry	Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu	Zákazník	Potenciální a současní zaměstnanci
Subjekty trhu	Zákazníci	Studenti škol
	Potenciální zákazníci	Absolventi škol
	Dodavatelé	Zaměstnanci firmy
	Partneři	Zaměstnanci jiných firem
	Konkurenční firma	Uchazeči o práci
Objekt zájmu	Výrobek, služba (nebo obojí)	potenciální i stávající zaměstnanci
Cíl	Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků	Předvídání a uspokojování potřeb firmy
	Prostřednictvím prodeje a výrobku nebo služeb přispět k podnikatelskému	Prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo (2003, s. 19) in Libich (2015, s. 19)

Příloha č. 9 Marketingový mix v HR

Produkt (product) zahrnuje vše, co slouží k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Může mít podobu hmotného statku, služby, myšlenek nebo se může jednat o produkt virtuálního světa (Kotler, Armstrong, 2010). V pojetí personálního marketingu není produktem hmotná věc, ale specifický druh služby ve formě pracovního místa¹²² (Spielman, 2015, [online]), které je vymezeno pracovní dobou, požadavky na pracovní místo nebo souvisejícím rozsahem odpovědností (Bednář a kol., 2013). Širší produkt lze chápat jako vše, co nabídku produktu utváří. V případě nabídky práce se jedná o Employee Value Proposition, viz kapitola 2.4 Employer Branding. Produktem, který je v procesu oboustranné směny nabízen ze strany zákazníka, je naopak odvedení práce (Bednář a kol., 2013).

Cena (price) je vymezena jako suma prostředků (peněžních prostředků nebo jiných hodnot), kterou je nezbytné vynaložit jako protihodnotu za účelem získání produktu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). Personální marketing rozumí cenou odměnu za práci, kterou zaměstnanec požaduje jako protihodnotu za odvedenou práci. (Antošová, 2005, [online]). Pracovníci tak „prodávají“ společnosti své zkušenosti, schopnosti a dovednosti zpravidla za mzdu a ostatní investice do jejich osoby, například v podobě školení nebo profesního rozvoje (Izvercianu, Radu, 2012, [online]).

Distribuce, místo (place) je soubor všech aktivit, zabezpečující dostupnost produktu na trhu (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). V personálním marketingu je místem chápána firemní kultura, odrážející organizační uspořádání podniku, vztahy na pracovišti, deklarované hodnoty nebo chování pracovníků (Antošová, 2005, [online]).

Propagace (promotion) zahrnující komunikační aktivity podniku, orientované na konkrétní cílovou skupinu zákazníků s cílem jejich informování o dostupnosti, jedinečnosti a způsobu užití produktu (Staňková, 2007). Cílem marketingové komunikace v HR, orientované na externí trh práce, je informovat potenciální uchazeče o pracovních příležitostech a existenci podniku jako zaměstnavateli (Antošová, 2015, [online]).

¹²² nově vytvořené pracovní místo nebo volné místo, vzniklé v důsledku vnitřní mobility (Antošová, 2005, [online])

Materiální předpoklady (physical evidence, proof) jsou jedním z tradičních elementů marketingového mixu služeb, ztělesňující jejich chybějící materiální povahu a umožňující jejich diferenciaci pomocí měřitelných charakteristik¹²³ (Bhasin, 2016, [online]). Pracovní místo, jako nehmotný produkt, lze zhmotnit prostřednictvím náborových brožur, audiovizuálním způsobem nebo virtuální prohlídkou podniku (Spielman, 2015, [online]).

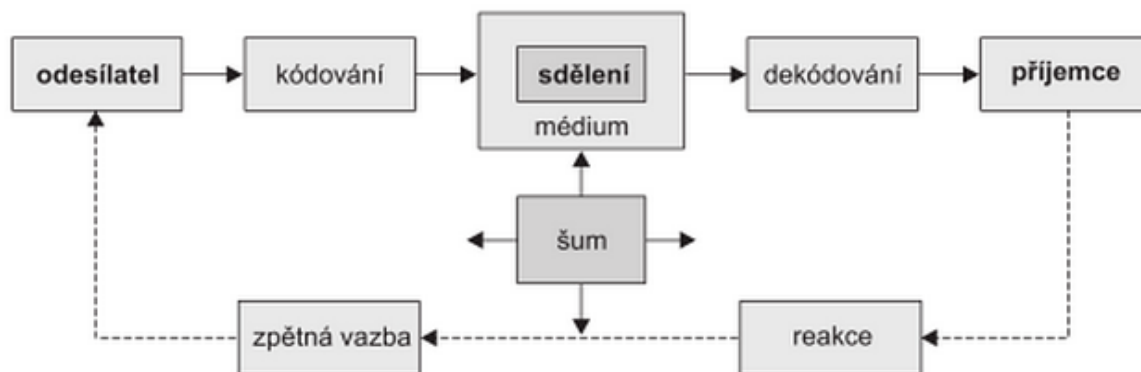
Lidé (people, personnel) jsou důležitým mezičlánkem v komunikaci mezi podnikem a zákazníkem. Způsob vystupování zaměstnanců vůči zákazníkům ovlivňuje vnímání produktu i společnosti jako celku (Smith, Taylor, 2004). V procesu oslovování a získávání pracovníků má zvolený způsob komunikace vliv na budování značky zaměstnavatele a na rozhodování potenciálních uchazečů, zda se o pracovní pozici u dané společnosti ucházet (Spielman, 2015, [online]).

Proces (process) zahrnuje veškeré aktivity a podnikové procesy, vedoucí k realizaci prodeje produktu a k jeho následnému užívání ze strany zákazníka (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007). V personálním marketingu se jedná o procesy, probíhající po celou dobu života pracovníka ve firmě, tj. od oslovení, výběru a získání pracovníka přes jeho adaptaci, odměňování, vzdělávání až po ukončení pracovního poměru (Spielman, 2015, [online]).

V návaznosti na vyřešení strategických otázek v oblasti segmentace, positioningu a targetignu jsou definované dílčí, vzájemně kooperující, marketingové politiky v podobě marketingového mixu. Jednotlivé složky marketingového mixu je pro potřeby personálního řízení vždy nutné sestavovat s ohledem na přání a potřeby potenciálních uchazečů o zaměstnání. Jednou z nejviditelnějších politik marketingového mixu je komunikační politika, prostřednictvím jejichž nástrojů dochází k oslovení cílové skupiny zákazníků.

¹²³ například materiální vybavení restaurace; označení hotelu počtem hvězd, odrážející kvalitu a cenovou kategorii hotelu (Bhasin, 2016, [online])

Příloha č. 10 Komunikační proces



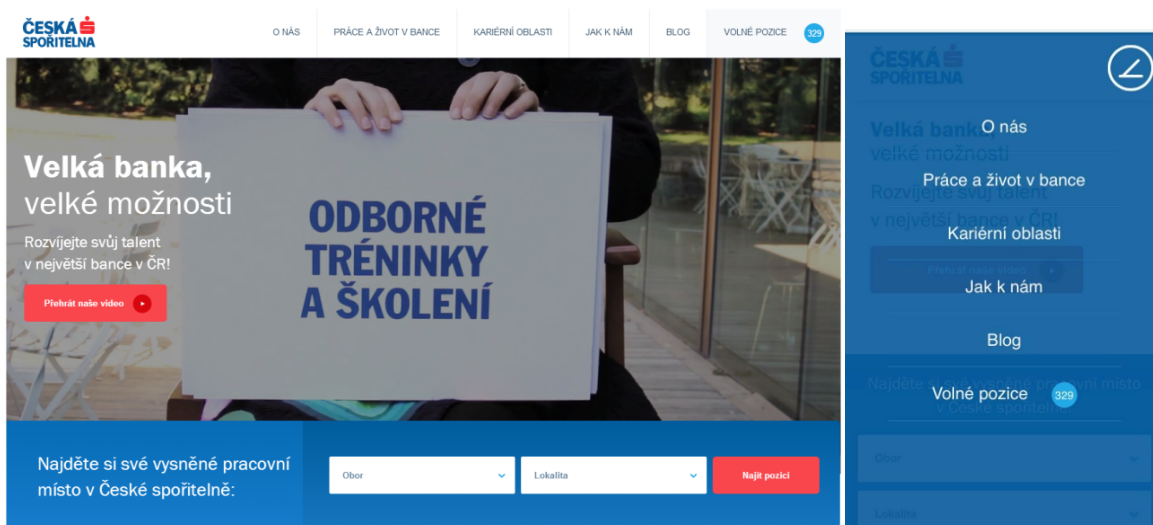
Zdroj: Kotler, Keller, Marketing management, 12. vydání, 2007, s. 577

Příloha č. 11 Uplatnění event marketingu

Oblast uplatnění	Cílová skupina	Formy
Firma	Pracovníci firmy	Podnikové konference
		Shromáždění akcionářů
		Firemní výročí
		Soutěže
Uživatelé	Klíčovní zákazníci	Kongresy, veletrhy
		Tiskové konference
		Sportovní akce
		Hudební a kulturní akce
		Soutěže
Obchod	Zprostředkovatelé odbytu	Exkurze do firmy
		Setkání s osobnostmi
		Setkání s umělci
		Dětské dny
		Sportovní hry
		Zahraniční zájezdy

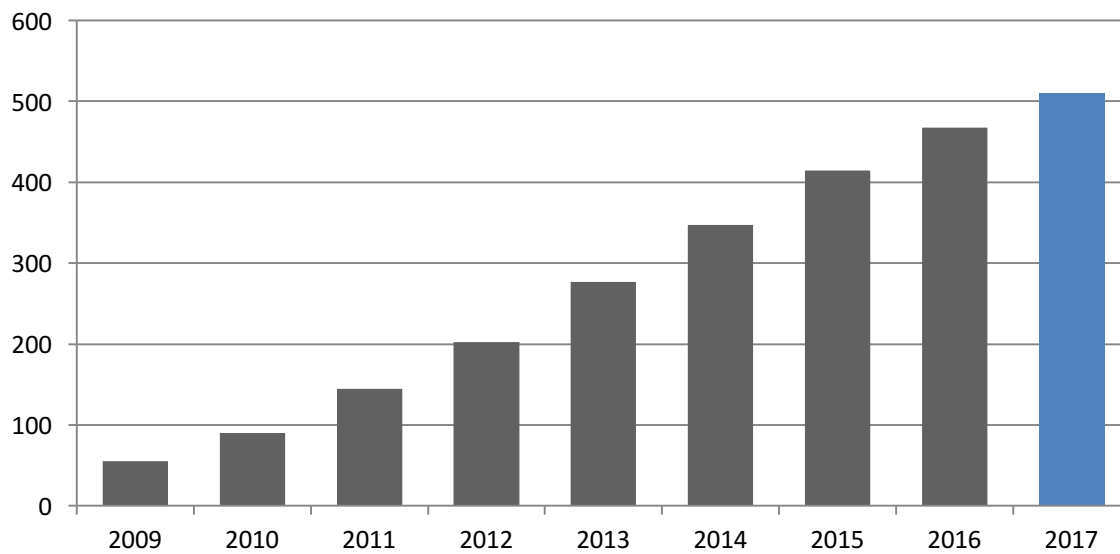
Zdroj: Tomek, Vávrová, Marketing od myšlenky k realizaci, 2007, s. 241 in Libich, 2015

Příloha č. 12 Mobilní verze kariérního webu




Zdroj: Česká spořitelna, 2017, [online]

Příloha č. 13 Vývoj počtu uživatelů LinkedIn





Zdroj: vlastní zpracování dle Statista, 2017a, [online], Gallagher, 2017, [online]

Příloha č. 14 Uživatelský profil na LinkedIn

Domů Síť Práce Zprávy Oznámení

You have a Trademark? - Don't let anyone copy you! We have the Tool to track infringe




David Libich
Be open whatever comes next...
AUFEER DESIGN • Seinäjoki University of Applied Sciences
Okres Mladá Boleslav, Česká republika • 500+ 

I am a 24-year-old student of the ŠKODA AUTO University from Mladá Boleslav. I have experience in Human Resources, Marketing and I am looking for new opportunities in these fields. I am a member of the ŠKODA AUTO Sch...


[Zobrazit více](#)

Pracovní zkušenosti



Marketing and Online Communication Intern
AUFEER DESIGN
1/2017 - 6/2017 • 6 měsíců
Okres Mladá Boleslav, Česká republika

Creating HR Marketing Strategy
Defining Employer Branding Strategy
Managing Digital Communication Tools
Recruitment support



HR marketing and Employer Branding Intern
ŠKODA AUTO a.s.
1/2016 - 9/2016 • 9 měsíců
Okres Mladá Boleslav, Česká republika

Job description - main responsibilities:

Managing of the internal TeamWeb - platform of cloud e-storage for internal communication
Communicating with external suppliers - marketing ensuring of events
Communicating with advertising agencies
Creating of promotional materials by using graphical software - Adobe Photoshop, Corel
Presenting of the company at Job Fairs
Writing of PR articles
Supporting the team in organizing events as ŠKODA Days, Formula Student Czech Republic, seminars ŠKODA Hrou, Product and Career Days, Campus Days etc.
Supporting the team in setting up the strategy of cooperation with schools
Recruitment support

Since September 2016 - ŠKODA AUTO Scholarship programme member

Vzdělání



Seinäjoki University of Applied Sciences

International Business

2016 – 2016

Erasmus programme, Finland, September 2016 - January 2017

About the uni: Seinäjoki University of Applied Sciences is a multidisciplinary institution of higher education and an efficient actor in education and research, development and innovation (RDI) in the region of South Ostrobothnia in West Finland (Source and More: <https://www.seamk.fi/en/about-us/seamk-introduction/>)

Studying following courses:

Introduction to E-business
Social Media in Business and Marketing Communication
Finnish language and Culture
Business in the EU
Cross-Cultural Business and Marketing Communication
International Marketing Management and Research
Doing Business in English
Business in Latin America



ŠKODA AUTO Vysoká škola

Master's degree (Ing.), Marketing Management in the Global Environment, 2.

2016 – 2018

Asociace a spolky: ŠKODA AUTO University - Scholarship holder based on the excellent results during Bachelor's studies

Graduation - February 2018

Marketing specialization is based on courses such as Strategic Marketing Management and International Marketing and more which include practical applications in the automotive industry.

Diploma Thesis: LinkedIn - HR Marketing Tool



Dosažené cíle



5 jazyků

Czech • English • Finnish • Russian • Swedish



2 kurzy

Certification in Russian • Certification in Typing



2 ceny či ocenění

Pavel Gellner Award • Students Award Mladá Boleslav



2 Organizace

ERASMUS Buddy Programme • Student's Union Newspaper



2 výsledky testů

Business Administration and Financial Management - Bachelor's degree programme • Marketing Management in the Global Environment - Master's degree programme



Zdroj: LinkedIn, 2017b, [online]

Příloha č. 15 Profil ŠKODA AUTO na síti LinkedIn

The image shows a screenshot of the ŠKODA AUTO LinkedIn profile. At the top, the company logo and name 'skoda auto' are displayed, along with the location 'Mladá Boleslav' and the number of followers '32 621 sledujících uživatelů'. There are buttons for 'Sledujete' and 'Zobrazit pracovní příležitosti'. A group of profile pictures of employees is shown, with a '+81' button. Below this, it says '86 spojení zde pracuje. Zobrazit 4 141 zaměstnanců na LinkedIn →'.

The main content area is divided into three sections:

- Přehled:** A banner with the text 'WHAT WILL YOU INNOVATE?' and an image of a car wheel.
- Pracovní příležitosti:** A section featuring a profile picture of David Libich, an Internal Communication Intern, with a button to 'Zobrazit pracovní příležitosti, které odpovíd...'.
- Život ve společnosti:** A photo of a group of employees running outdoors.

Below these sections, there are three main content blocks:

- O nás:** A text block describing the company's mission and employee benefits. It mentions 'At ŠKODA AUTO you will work with top technology in our development centre...' and 'WE ARE SEEKING experts with experience, including graduates...'.
- Nedávná aktualizace:** A post titled 'One of the important causes for our perso..' featuring a photo of a group of employees standing next to a car. It has '141 líbí se' and '3 dny'.
- Propagováno:** A section with three sponsored posts: 'Electrochemistry AFM', 'Vacuum Components', and 'Full UML Diagram Tool'.

Zdroj: ŠKODA AUTO, LinkedIn, 2017k, [online]

Příloha č. 16 Profil ŠKODA AUTO na síti Proudly

ŠKODA AUTO

Mladá Boleslav | www.skoda-kariera.cz | nad 250 zaměstnanci

Domů | Lidé | Pracovní nabídky (27) | Návštěvy ve firmě

Vítej ve ŠKODA AUTO

Kde nás najdeš
 ŠKODA AUTO a.s.
 El Víctava Klementa 869
 Mladá Boleslav
 293 01

Jiří Drboup
 Vedoucí úsevu řízení značek
 Jiří se v rámci řízení značek stará o úroveň výroby nářadí, průmyslového inženýrství a servisu

Šárka Davidíková
 Odborná asistentka
 Šárka se stará o to, aby projekty fungovaly podle plánu

Petr Bobek
 Koordinátor Connected Car
 Petr ve ŠKODA AUTO vylepšuje automobily prostřednictvím IT technologií

Historie versus současnost
 Shnout firmu do několika vlt tedy není lehké. První vůz jsme vyrobili už v roce 1915 a pokračujeme v tom dodnes. Čerpáme z naší dlouhé historie, zároveň se ale díváme modermích trendů. Jen v Mladé Boleslavi zaměstnáváme přes dvacet tisíc lidí a stále rosteme.

ŠKODA AUTO - Career
 Za kterou inovací budete vidět vy?

Spotify playlist
 Felicie Super Tezkej Polondr ŠKODA AUTO od proudlyvaz
 1. Felicie Super Tezkej Polondr 3:38
 2. Auta Zdeněk Svěrák, Jaroslav Uhlíř, Sedmihlasák 3:16
 3. Dura a gumy Chinaski 3:04
 4. Mechenik - Radfonia Mandrosc 3:07
 Auták na Mladu 2:15

Rozhodování je na nás
 Značka ŠKODA je součástí koncernu Volkswagen, přičemž každá ze značek má ve společnosti své vlastní místo, které jí náleží. Svým konceptem se vymezujeme od ostatních a stále tvoříme pod heslem „Simply Clever“. Chytrá řešení nebo prostorv autě jsou věci, kvůli kterým zákazníci naši značku vyhledávají.

ŠKODA AUTO na Facebook
 Chcete vědět, co se u nás a k uádně děje? Chcete nás zkontrolovat? Připjte se k nám na Facebooku.

Provozní a elektronika
 Mladá Boleslav | před 4 dny

Zdroj: ŠKODA AUTO, Proudly, 2017r, [online]

Příloha č. 17 Vývoj loga společnosti ŠKODA AUTO



Slavia Logo
1895-1905



L&K
1905-1925



Škoda Logo
1926-1933



Škoda Logo
1926-1990



ŠKODA Logo
1999-2011

ŠKODA



ŠKODA Logo
od roku 2011

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017s, [online]

Příloha č. 18 Kvalifikační struktura zaměstnanců ŠKODA AUTO

Dosažené vzdělání	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Základní vzdělání	5,3	5,5	4,9	4,7	4,7	5,0	5,3
Střední vzdělání bez maturity	49,6	48,3	47,5	47,0	46,7	46,4	46,5
Střední vzdělání s maturitou	33,4	33,5	33,7	34,1	34,5	34,3	34,1
Vysokoškolské vzdělání	11,7	12,7	13,9	14,2	14,1	14,3	14,1

Příloha č. 19 Povzánky na ŠKODA Day 2017



ŠKODA AUTO a.s. vás srdečně zve na tradiční Den otevřených dveří pro studenty vysokých škol, který se bude konat 20. 11. 2017 v Mladé Boleslavi.

Tentokrát se zaměříme na **Technický vývoj**:



Víte, jak se dají využít moderní virtuální technologie při vývoji automobilů? Navštivte naše virtuální studio v Technickém vývoji ŠKODA.



V letošním roce byla v Technickém vývoji otevřena nová válcová laboratoř za více než 15 milionů eur, kterou vám rádi ve vývoji představíme.



Dozvíte se nejnovější informace a trendy týkající se budoucnosti vývoje elektroniky a elektroniky vozů ŠKODA z pohledu autonomního řízení, elektromobility a vnějšího osvětlení.



Přijďte se podívat do našeho centra na simulaci extrémní zátěžové jízdy, kde testujeme naše nové modely.

Pro cestu na ŠKODA DAY můžete využít svozové autobusy z Prahy, Brna, Ostravy, Liberce, Hradce Králové a Plzně.

V případě vašeho zájmu o účast na ŠKODA DAY 2017 vyplňte prosím co nejdříve přihlašovací formulář na www.skoda-kariera.cz/udalosti nebo použijte tento [link](#).

www.skoda-kariera.cz

 SKODAAUTOKariera

 WeAreSKODA

 ŠKODA AUTO a.s.



ŠKODA DAY 2017

Nažhavte se pro výrobu automobilů



ŠKODA
SIMPLY CLEVER

ŠKODA AUTO a.s. vás srdečně zve na tradiční Den otevřených dveří pro studenty vysokých škol, který se bude konat 15. 11. 2017 v Mladé Boleslavi.

Tentokrát se zaměříme na Výrobu a logistiku:



Víte, co mají společného velbloud, chobotnice, svatba či kedlub s osobním automobilem? To a mnohem více se dozvíte na konečné montáži vozů.



Určitě znáte rčení „kdo si hraje, nezlobí“. Přijďte si vyzkoušet školu hrou v Lean Centru na vlastní kůži.



Ve slévárně vás provedeme procesem tlakového odlévání hliníku.



V kovárně vás přesvědčíme, že „kujeme železo, dokud je žhavé“, a to technologií zápusťkového kování na svislých kovacích lisech a příčného klínového válcování.

Pro cestu na ŠKODA DAY můžete využít svozové autobusy z Prahy, Brna, Ostravy, Liberce, Hradce Králové a Plzně.

V případě vašeho zájmu o účast na ŠKODA DAY 2017 vyplňte prosím co nejdříve přihlašovací formulář na www.skoda-kariera.cz/udalosti nebo použijte tento [link](#).

www.skoda-kariera.cz

 SKODAAUTOKariera

 WeAreSKODA

 ŠKODA AUTO a.s.

Příloha č. 20 Přehled spolupracujících VŠ ŠKODA AUTO

ŠKODA AUTO Vysoká škola Mladá Boleslav

České vysoké učení technické Praha

Vysoké učení technické Brno

Vysoká škola ekonomická Praha

Technická univerzita Liberec

Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně Ústí nad Labem

Mendelova Univerzita, Agronomická fakulta, Brno

Vysoká škola uměleckoprůmyslová Praha

Univerzita Palackého Olomouc

Západočeská univerzita Plzeň

Vysoká škola chemicko-technologická Praha

Univerzita Pardubice – fakulta chemicko-technologická Pardubice

Masarykova Univerzita Brno

Slovenská technická univerzita, fakulta architektury Bratislava, SK

Technická Univerzita, Strojnická fakulta Košice, SK

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg, DE

Příloha č. 21 Kariérní webové stránky ŠKODA AUTO

ŠKODA Kariéra

ÚVOD STUDENTI & ABSOLVENTI PRÁCE U NÁS BENEFITY UDÁLOSTI BLOG KONTAKT


CZ EN

PŘEHLED POZIC 


ZA KTEROU INOVACÍ BUDETE VIDĚT VY?




KOHO HLEDÁME




NASTUPE DO VÝROBY V MLADÉ BOLESLAVI
MLADÁ BOLESLAV




JSME ŠKODA IT
MLADÁ BOLESLAV



**NASTUPE DO
KVASIN**
KVASINY



ROZŠÍRUJEME TÝM TECHNICKÉHO VÝVOJE
MLADÁ BOLESLAV



ŠKODA DESIGN
MLADÁ BOLESLAV

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017t, [online]

Příloha č. 22 Backend Stories ŠKODA AUTO

BACKENDstories
Powered by ŠKODA IT

PŘÍBĚH ŠKODA IT O PROJEKTU CHCI TIŠTĚNOU VERZI ŠKODA KARIÉRA

100 MILIARD NEURONŮ

JEŠTĚ JE ČAS ZACHRÁNIT SVĚT

NAPSAL VEDL STANČÍK

Pronikni do kyberprostoru v příběhu z roku 2056 a odhal monstrumentální kolaps hypernetu.

01 Tyto stránky používají k poskytování služeb cookies. Pokračováním v prohlížení vyjadřujete souhlas s jejich používáním.

OK Zjistit více

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017u, [online]

Příloha č. 23 Příspěvky na kariérním profilu ŠKODA AUTO Kariéra

ŠKODA AUTO Kariéra
14 listopad v 14:46 · 🌐

Pro Trainee Petra znamenala návštěva velkého čínského města velkou výzvu. Jeho úkolem bylo navrhnout komplexní logistický koncept pro nově vznikající závod v Číně. Přestože čas vyměřený pro náročný úkol ubíhal velmi rychle, pár volných chvil pro sebe si Petr také našel. Jak svou dvouměsíční stáž popisuje on sám? Přečtěte si v nejnovějším blogu.



Trainees na cestách: Čínská cesta k nezaplacení

Na závěr svého Trainee programu, stráveného v oblastech souvisejících s plánováním výroby vozů, jsem dostal další skvělou příležitost - vycestovat na dvouměsíční zahraniční stáž do Čínské lidové republiky. Měsíc červen se tak...

SKODA-KARIERA.CZ

ŠKODA AUTO Kariéra
3 listopad v 16:11 · 🌐

Máte sportovní ducha a skvělou mušku? Přijďte se odreagovat a změřit své síly na zaměstnanecký šipkový turnaj v Kvasinách. Soutěže proběhnou 5. a 19. listopadu v 10 hodin v Domě Kultury. Máte-li ambici přivést domů zajímavou trofej, nezapomeňte se včas přihlásit!



To se mi líbí · Komentář · Sdílet

5

Hlavní komentáře

ŠKODA AUTO Kariéra
13 listopad v 15:30 · 🌐

Jedním z témat našich personalistů je i otázka, jak udržet kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené. Proto vznikl první projekt tohoto druhu pod názvem ŠKODA FAMILY 2017. Setkání mělo za cíl informovat rodiče o aktuálním dění ve společnosti, o možnostech flexibilní spolupráce či školení, nebo prevence v oblasti zdraví. Oživujícím elementem setkání se stal náš benjamínek KAROQ, kterého si rodiče mohli detailně prohlédnout a vyzkoušet.



To se mi líbí · Komentář · Sdílet

ŠKODA AUTO Kariéra sdílel(a) svoji událost.
31 říjen v 13:15 · 🌐

Příležitosti, jak zblízka nahlédnout přímo do Výroby ŠKODA AUTO, jsou velmi omezené. Už jste si zajistili své místo na ŠKODA DAY 2017? Pokud ne, máte možnost už jen do dnešní půlnoci!



LIST. 15 ŠKODA DAY 2017
st 9:00 · Škoda Auto A. S. Mladá Boleslav · Mlad...
Martin a Filipp

★ Mám zájem

To se mi líbí · Komentář

Zdroj: ŠKODA AUTO, Facebook, 2017j, [online]

Příloha č. 24 Komunikace kampaně Ozvěny budoucnosti


ŠKODA AUTO Kariéra 18 říjen · 

Marek Gebauer je jedním z vizionářů, kteří se zapojili do programu Ozvěny budoucnosti. Domnívá, že v budoucnosti se auta mohou vznášet po magneostrádách. Chcete s námi tvořit budoucnost automobilizmu i vy? Připojte se ke škodovským vývojářům! goo.gl/cas4iL #ozvenybudoucnosti







11 tis. zhlédnutí

 To se mi líbí  Komentář  Sdílet 





ŠKODA AUTO Kariéra 15 září · 


Představili jsme vám vize z minulosti. Vy jste nám následně poslali téměř 400 vizí toho, jaké vozy byste v dalších letech chtěli řídit. Děkujeme! Vy, kteří se ještě hodláte zapojit a stát se tak automobilovým vizionářem, máte ještě šanci. Program Ozvěny budoucnosti na vás čeká, tak ukažte, co ve vás skutečně dřímá!

<p>Vize č.: 36</p> <p>CO JE TO GESTIKULAČNÍ KLÍČ?</p>  <p>ODPOVĚĎ ZDE </p>	<p>Vize č.: 030</p> <p>Jméno: M. Hečko</p>  <p></p>
---	--

30 let staré studentské vize

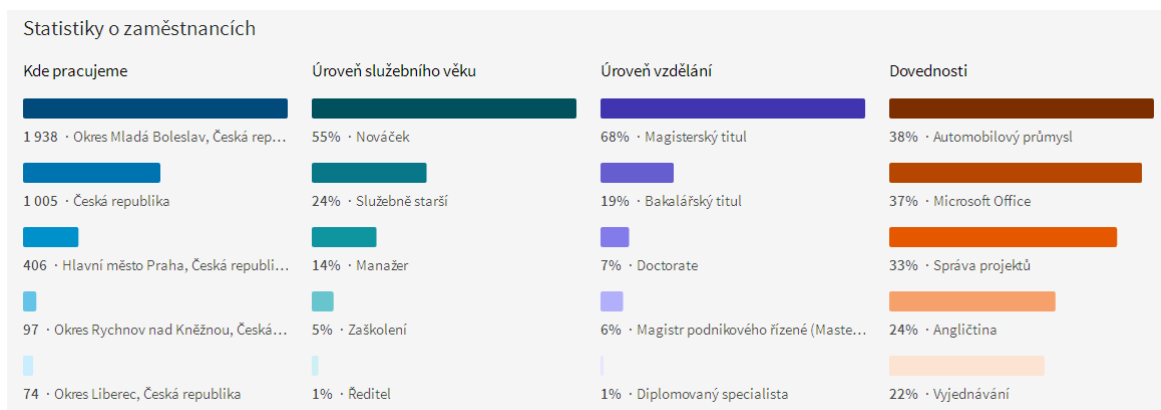
Vaše současné vize automobilu

 To se mi líbí  Komentář  Sdílet 

 5

Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017], [online]

Příloha č. 25 Statistiky o zaměstnancích, LinkedIn, ŠKODA AUTO



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017o, [online]

Příloha č. 26 Život ve společnosti, LinkedIn, ŠKODA AUTO

Představujeme naše náboráře

Pokud Vás zaujímá práce pro ŠKODA AUTO neváhejte a kontaktujte naše kolegy z náboru.



Adéla Mrázová
Recruitment Consultant



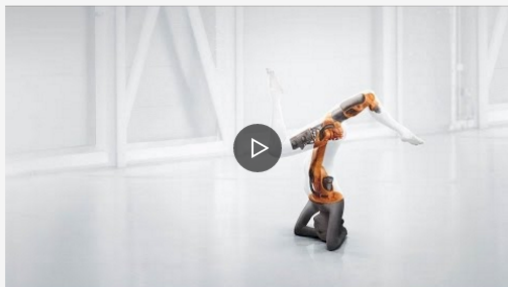
Jana Rakouská
Recruitment Centre



Petr Šimek
Talent Acquisition Manager



Eliška Trávníčková
RPO - IT Recruiter



Kariéra v ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO se stala neodmyslitelnou součástí automobilového průmyslu a České republiky zároveň. Hledáme jednotlivce s přirozenou vnitřní motivací a touhou posouvat hranice svého zaměření. Jak se naše společnost rozrůstá, vytvářejí se nová místa nejen pro experty, ale i pro čerstvé absolventy. Nabízíme vám práci v prostředí, kde se můžete učit od odborníků a dále rozvíjet svůj talent.

[Seznam volných pozic](#)
[Zaměstnanecké benefity](#)

Víc o ŠKODA AUTO a.s.

Ročně vyrobíme 1 000 000 vozidel a naši importéři a výrobní závody se nacházejí po celém světě, díky čemuž můžeme nabídnout multikulturální pracovní prostředí. Fakt, že je naše značka stále atraktivní reflektují i stabilně stoupající tržby a inovace, kterými neustále zásobujeme trh. Naši zaměstnanci mají možnost se dále rozvíjet a získávat zkušenosti na mezinárodní úrovni. Díky zámožným provozům a projektům v Indii, Číně a Rusku máte možnost poznat celý svět.

[Přečtěte si náš blog!](#)
[Spojte se s námi na Facebooku](#)



Fotky společnosti

◀ Předchozí Další ▶



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2017q, [online]

Příloha č. 27 Dotazník, výzkumné šetření mezi zaměstnanci ŠA

Vážení respondenti,

dovoľte mi Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, zaměřeného na zjištění Vašeho přístupu k využití sociální sítě LinkedIn.

Jsem studentem posledního ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy oboru Globální podnikání a marketing a v rámci zpracování diplomové práce se zabývám problematikou efektivního využití sociální sítě LinkedIn pro potřeby personálního marketingu. Výzkum je zaměřený na zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO s cílem zjistit do jaké míry přispívají svou aktivitou na sociální sítí LinkedIn k budování značky zaměstnavatele. Vaše odpovědi jsou pro mě velmi cenné a pomohou mi navrhnout optimalizaci procesů personálního marketingu.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou sloužit výhradně jako podklad pro zpracování diplomové práce. Mnohokrát děkuji za spolupráci a drahocenný čas, strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.

David Libich

Není-li uvedeno jinak, označte křížkem, prosím, vždy jednu odpověď.

1. Jste:

Muž Žena

2. Ve které z následujících oblastí společnosti ŠKODA AUTO aktuálně pracujete?

Nákup Technický vývoj Ekonomie
 Prodej a marketing Řízení lidských zdrojů Výroba a logistika
 Strategie společnosti

3. Jste uživatelem sociálních sítí?

Ano Ne

V případě, že jste označili odpověď „Ne“, dotazník dále nevyplňujte.

4. Disponujete uživatelským účtem na sociální sítí LinkedIn?

Ano Ne

V případě, že jste označili odpověď „Ne“, pokračujte, prosím, otázkou číslo 11.

5. Jak často jste aktivní na sociální sítí LinkedIn?

(aktivní tj., kolikrát týdně se přihlásíte do svého uživatelského účtu)

Denně Alespoň 1 měsíčně Alespoň 1 pololetně
 Alespoň 1 týdně Alespoň 1 čtvrtletně Účet mám, ale nevyužívám

V případě, že jste označili odpověď „Účet nevyužívám“, pokračujte, prosím, otázkou číslo 11.

6. K jakým účelům z pohledu podniku podle Vás slouží síť LinkedIn? (max. 3 odpovědi)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Nábor pracovníků | <input type="checkbox"/> Navazování obchodních vztahů |
| <input type="checkbox"/> Mapování trhu práce | <input type="checkbox"/> Budování značky zaměstnavatele |
| <input type="checkbox"/> Prezentace produktů a služeb | <input type="checkbox"/> Inzerce pracovních příležitostí |
| <input type="checkbox"/> Představení firemní kultury | <input type="checkbox"/> Jiné (uvedte prosím): |

7. Jakým způsobem se na sociální síti LinkedIn aktivně angažujete? (možnost více odpovědí)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Psaním osobního blogu, tvorba vlastního obsahu | <input type="checkbox"/> Zapojením se do diskuse pod příspěvky |
| <input type="checkbox"/> Sdílením novinek společnosti ŠKODA AUTO | <input type="checkbox"/> Zapojením se do profesních skupin |
| <input type="checkbox"/> Sdílením novinek ostatních společností | <input type="checkbox"/> Jsem pasivní uživatel |
| <input type="checkbox"/> Cílenou komunikací se členy profesní sítě | |

Pozn.: pasivní uživatel: příjemce informací, negeneruje obsah (kromě vlastního uživatelského profilu)

8. Absolvoval/a jste školení se zaměřením na doporučený způsob komunikace a vystupování na sociální síti LinkedIn zprostředkovaný ze strany ŠKODA AUTO ?

- Ano Ne

9. Je podle Vás důležitá existence konkrétních doporučení pro vystupování zaměstnanců na sociálních sítích, definovaných ze strany zaměstnavatele?

- Ano Ne

10. Seřadte, prosím, následující sociální sítě podle Vámi vnímané vhodnosti ke komunikaci s cílovou skupinou potenciálních pracovníků z řad vysokoškolských studentů.

(1. místo – nejvíce vhodné, 5. místo – nejméně vhodné)

	1.	2.	3.	4.	5.
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ztotožňujete se s cíli, hodnotami a firemní kulturou společnosti?

- Ano Ne

Příloha č. 28 Uživatelé sítě LinkedIn dle pohlaví

	ANO		NE	
	M	Ž	M	Ž
Strategie společnosti	3	4	2	1
Prodej a marketing	4	4	0	2
Řízení lidských zdrojů	5	4	0	1
Ekonomie	3	3	1	3
Nákup	4	3	2	1
Výroba a logistika	3	2	2	3
Technický vývoj	5	3	2	0
Celkem	27	23	9	11
Celkem ANO/NE	50		20	

Příloha č. 29 Využití sítě LinkedIn z pohledu podniku

	Nábor pracovníků		Mapování trhu práce		Prezentace produktů a služeb		Představení firemní kultury		Navazování obchodních vztahů		Budování značky zaměstnavatele		Inzerce pracovních příležitostí	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Strategie společnosti	3	4	2	3	1				1			1	2	4
Prodej a marketing	4	3	2	1	3	2			1				2	3
Řízení lidských zdrojů	5	4	3	3			2				2	1	3	4
Ekonomie	2	1	1		1					1			2	1
Nákup	2	2	2						1	1		1	2	
Výroba a logistika	2	2	1	2	1								2	2
Technický vývoj	3	2	1	1	2			1					3	2
Celkem	21	18	12	10	8	2	2	1	3	2	2	3	16	16
	39		22		10		3		5		5		32	

Příloha č. 30 Vhodnost médií ke komunikaci

	1	2	3	4
Facebook	58	8	3	1
Instagram	8	34	24	4
LinkedIn	2	11	17	40
YouTube	2	17	25	26

Příloha č. 31 Dotazník, výzkumné šetření mezi studenty

Vážení respondenti,

dovolte mi Vás požádat o vyplnění dotazníku, zaměřeného na zjištění vnímání marketingové komunikace podniků, vystupujících v pozici zaměstnavatele, s důrazem na specifika profesní sociální sítě LinkedIn.

Jsem studentem posledního ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy a v rámci výzkumného projektu diplomové práce se zabývám problematikou efektivního využití sociální sítě LinkedIn pro potřeby personálního marketingu. Výzkum je zaměřený na **studenty navazujících magisterských programů** s cílem zjistit do jaké míry vnímá potenciální skupina talentovaných pracovníků komunikaci na síti LinkedIn v porovnání s ostatními sociálními médii a komunikačními nástroji, přispívajícími k budování značky zaměstnavatele. Vaše odpovědi jsou pro mě velmi cenné a pomohou mi navrhnout optimalizaci procesů personálního marketingu.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou sloužit výhradně jako podklad pro zpracování diplomové práce. Mnohokrát děkuji za spolupráci a drahocenný čas, strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.

David Libich

Není-li uvedeno jinak, označte křížkem, prosím, vždy jen jednu odpověď.

1. Jste:

Muž Žena

2. Které z následujících sociálních sítí využíváte? (možnost více odpovědí)

Facebook LinkedIn Twitter
 YouTube Google+ Instagram
 Picasa Xing Sociální síť nevyužívám

V případě, že sociální síť nevyužíváte, pokračujte otázkou č. 15.

3. Určete, prosím, jak často využíváte uvedené sociální sítě.

	Denně	4-6 krát týdně	1-3 krát týdně	Alespoň 1 krát měsíčně	Alespoň 1 krát čtvrtletně	Alespoň 1 krát pololetně	Sociální síť nevyužívám
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Picasa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V případě, že nevyužíváte sociální síť LinkedIn pokračujte, prosím, otázkou číslo 14.

4. Určete, prosím, které z následujících sociálních sítí jsou podle Vás vhodné ke komunikaci podniku v uvedených oblastech (možnost více odpovědí)

	Inzerce pracovních příležitostí	Informování o aktuálním dění ve společnosti	Představení firemní kultury	Žádný z uvedených	Sociální síť nevyužívám
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Picasa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Xing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. K jakým účelům využíváte sociální síť LinkedIn? (možnost více odpovědí)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vyhledávání pracovních příležitostí | <input type="checkbox"/> Prezentace virtuálního životopisu |
| <input type="checkbox"/> Navazování obchodních vztahů | <input type="checkbox"/> Vzdělávání (LinkedIn Learning) |
| <input type="checkbox"/> Generování vlastního obsahu (blog, odborné články) | <input type="checkbox"/> Navazování kontaktů s profesionály |
| <input type="checkbox"/> Navazování kontaktů s přáteli, spolužáky | <input type="checkbox"/> Sledování novinek u oblíbených podniků |
| <input type="checkbox"/> Získávání informací o podniku, firemní kultuře | <input type="checkbox"/> Zapojení do profesních skupin |
| <input type="checkbox"/> Jiné (uveďte prosím): | |

6. Ohodnoťte, prosím, důvěryhodnost informací na sociální síti LinkedIn podle jejich zdroje / původce. (1 - nejméně důvěryhodný, 5 – nejdůvěryhodnější)

	1	2	3	4	5
Firemní profil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponzorovaný příspěvek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanci společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obchodní partneři podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostatní uživatelé bez vazby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Víte o možnosti seznámení se s firemní kulturou vybraného podniku prostřednictvím záložky „Život ve společnosti“ (na sociální síti LinkedIn)?

- Ano Ne

8. Ohodnotte, prosím, důležitost součásti obsahu profilu podniku na sociální síti LinkedIn.
(1 - nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – méně důležité, 4 - důležité, 5 – velmi důležité)

	1	2	3	4	5
Obecné informace o podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotografie, videa, prezentace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Představení firemní kultury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka pracovních příležitostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktní informace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Propojení s ostatními sítěmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jaký styl komunikace při navazování kontaktu s podnikem preferujete?

- Formální Neformální

10. Považujete styl komunikace na sociální síti LinkedIn za formální nebo neformální?

- Formální Neformální

11. Sledujete na sociální síti LinkedIn více oficiální kanál konkrétního podniku nebo představitelů z dané společnosti, generující vlastní obsah (CEO, specialisté, management)?

- Oficiální informační kanál podniku Představitelů společnosti Nedokážu posoudit

12. Které z následujících témat považujete za vhodné ke komunikaci na sociální síti LinkedIn ze strany podniku? (možnost více odpovědí)

- Významné událost Inzerce pracovních příležitostí
 Prezentace nového produktu Představení firemní kultury
 Prezentace CSR aktivit Odborné články
 Rozhovory s představiteli podniku

13. Z jakých důvodů nedisponujete účtem na sociální síti LinkedIn?

- Ochrana soukromí Neatraktivní obsah
 Nedostatek pracovních zkušeností Styl komunikace
 Neatraktivní uživatelské prostředí Okrajový zájem o sociální síť

V případě, že sociální síť LinkedIn využíváte, pokračujte, prosím, otázkou číslo 14.

14. Které z následujících alternativních kariérních portálů, sítí znáte? (možnost více odpovědí)

- Proudly Jobs
 Cocuma Žádný z uvedených

15. Účastnil/a jste se někdy událost (seminář, dny otevřených dveří, přednáška) pořádané ze strany podniku?

- Ano Ne

16. Pokud ano, z jakého zdroje jste se o možnosti účasti na akci dozvěděl/a?

- Kariérní webové stránky Školní vývěska
 Facebook Přátelé, rodina
 LinkedIn Plakáty nebo jiná tisková reklama
 Instagram Rozhlas

17. Absolvoval/a jste odbornou stáž v průběhu Vašeho studia?

- Ano Ne

18. Určete, prosím, do jaké míry využíváte následující zdroje při hledání informací o zaměstnavateli nebo pracovních příležitostech?

(1 – nikdy, 2 – velmi málo, 3 – málo, 4 – často, 5 – velmi často)

	1	2	3	4	5
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní webové stránky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veletrhy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letáky, brožury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školní vývěska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náborové centrum podniku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní portál Proudly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní portál Cocuma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní portál Jobs.cz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Určete, prosím, důležitost uvedených faktorů při rozhodování o volbě budoucího zaměstnavatele? (označte, prosím, právě 3 odpovědi)

- Pověst společnosti Velikost společnosti Flexibilní pracovní doba
 Firemní kultura Status mezinárodní společnosti Kvalitní management
 Finanční ohodnocení Harmonické vztahy na pracovišti Smysluplnost práce
 Nefinanční benefity Perspektiva kariérního růstu Společenská odpovědnost

20. Které z následujících aktivit považujete za účinné v navázání vztahu mezi podnikem a studentem vysoké školy? (možnost více odpovědí)

- Nabídka pracovních příležitostí v průběhu studia
- Dni otevřených dveří, exkurze
- Odborné semináře, přednášky ze strany profesionálů podniku
- Sponzoring studentských akcí
- Sponzoring vysoké školy
- Stipendijní programy
- Žádný z uvedených

21. Který z komunikačních kanálů společnosti ŠKODA AUTO znáte? (možnost více odpovědí)

- Kariérní profil na sociální síti Facebook (ŠKODA Kariéra)
- Profil na sociální síti LinkedIn (ŠKODA AUTO)
- Kariérní profil na sociální síti Instagram (@weareskoda)
- Kariérní webové stránky (www.skoda-kariera.cz)
- Kariérní profil na sociální síti YouTube (ŠKODA AUTO - Career)
- Profil na kariérním portálu Proudly
- Žádný z uvedených

Příloha č. 32 Obsah profilu na LinkedIn z pohledu respondentů

	1		2		3		4		5	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Obecné informace o podniku	12	4	11	16	32	26	14	20	9	3
Fotografie, videa	9	4	14	8	15	17	29	24	11	16
Představení firemní kultury	7	1	22	12	27	29	14	16	8	11
Nabídka pracovních příležitostí	0	1	0	0	2	3	7	19	69	46
Kontaktní informace	2	2	9	8	13	13	24	30	30	16
Propojení s ostatními sociálními sítěmi	13	15	34	16	22	26	8	9	1	3


Příloha č. 33 Důvěryhodnost zdrojů informací

	1		2		3		4		5	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Firemní profil	11	2	10	12	34	23	13	20	10	12
Sponzorovaný příspěvek	36	43	28	12	10	13	3	1	1	0
Zaměstnanci společnosti	11	2	4	5	12	6	27	25	24	31
Obchodní partneři/partneři	15	14	8	4	30	32	16	13	9	6
Uživatelé bez vazby na podnik vazb	10	20	13	7	28	21	20	15	8	6


Příloha č. 34 Důvěryhodnost zdrojů informací

	1		2		3		4		5	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
LinkedIn	23	30	54	57	17	27	10	9	11	12
Facebook	13	25	11	22	22	47	47	31	22	10
Instagram	85	95	26	32	1	7	3	1	0	0
Kariérní web	2	10	4	7	9	21	33	43	67	54
Veletrhy	33	38	45	42	21	34	12	16	4	5
Letáky, brožury	39	51	27	44	30	22	17	14	2	4
Vývěska	2	9	16	12	39	31	37	44	21	39
Náborové centrum	45	33	24	43	20	29	17	15	9	15
Proudly	92	123	15	10	8	2	0	0	0	0
Cocuma	113	133	2	2	0	0	0	0	0	0
Jobs.cz	29	34	19	20	7	21	27	22	33	38




Příloha č. 35 Příspěvky na síti LinkedIn, ŠKODA AUTO


 **skoda auto**
3 měsíce

Baví vás optimalizovat zavedené procesy a vytvářet produktovou strategii? Umíte výborně německy a ještě máte zkušenost s vedením projektového týmu? Aktuálně hledáme kolegu do oddělení Produktového managementu. Jako Proj. Zobrazit více




19 líbí se




 **skoda auto**
3 měsíce


What is the bottom line of car design and how can you put some extra poetry into it? And what parallels could someone see between designing a new car and creating a perfect meal? Our colleague and designer Peter Olah will tell you. Zobrazit více




Recipe for Success
skoda-storyboard.com

65 líbí se · 1 komentář




  


 **skoda auto**
5 dní

To create a clever energetic concept or to scout the way for entirely new energy solutions. Those were the tasks for 20 talented teams that participated in Smart Energy Hackathon. The 48-hour contest took place in ŠKODA DigiLab. Zobrazit více




90 líbí se · 1 komentář

 **skoda auto**
4 měsíce




The youngest member of ŠKODA family was designed for both, urban and outdoor rides. Now, you can take a closer look at the new ŠKODA KAROQ SUV and see for yourself that this car will take you safely anywhere.



ŠKODA KAROQ
IN NUMBERS

- 1.0 TSI, 1.5 TSI, 1.6 TSI, 2.0 TSI
- Length: 4 402 mm, Width: 1 841 mm
- Full-LED
- ŠKODA Connect
- MGB modules
- For urban and outdoor

435 líbí se · 13 komentářů

Zdroj: ŠKODA AUTO, LinkedIn, 2017k, [online]

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. David Libich		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	LinkedIn – Nástroj personálního marketingu		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	181		
POČET OBRÁZKŮ	28		
POČET TABULEK	21		
POČET PŘÍLOH	35		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je analýza využití sociální sítě LinkedIn v porovnání s ostatními komunikačními nástroji využívanými v rámci personálního marketingu a v návaznosti na analýzu aktivit společnosti ŠKODA AUTO a výsledky výzkumného šetření navrhnout optimalizační opatření.</p> <p>Výzkumné šetření mezi zaměstnanci potvrdilo jejich pasivní přístup ke komunikaci na síti LinkedIn, podporující budování značky zaměstnavatele. Navrhaným opatřením je definování školení, popř. plánu ambasadorství.</p> <p>Z pohledu vysokoškolských studentů je síť LinkedIn považována primárně za zdroj informací o pracovních příležitostech a komunikace firemní kultury jako stěžejního prvku Employer Value Proposition lze označit za neefektivní. Studenty byla potvrzena důvěra v zaměstnance společnosti jako ke zdroji informací. Efektivním nástrojem pro komunikaci s cílovou skupinou Generace Y a Z jsou osobní sociální sítě a kariérní webové stránky. Studenti považují za důležitou existenci talentových a stipendijních programů nebo sponzoring škol a za atraktivní prvek zaměstnavatele považují existenci smysluplné a flexibilní práce.</p> <p>Výsledky prokázaly, že společnost ŠKODA AUTO disponuje směrem k vysokoškolským studentům komplexní strategií personálního marketingu, odpovídající aktuálním požadavkům trhu a strategie na síti LinkedIn vůči Generaci Y a Z odpovídá výsledkům průzkumu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	LinkedIn, Personální marketing, Employer branding, Firemní kultura, Employer Value Proposition, sociální sítě		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. David Libich		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	LinkedIn – HR marketing Tool		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES			
	181		
NUMBER OF PICTURES			
	28		
NUMBER OF TABLES			
	21		
NUMBER OF APPENDICES			
	35		
SUMMARY	<p>The aim of this diploma thesis is to analyze LinkedIn in comparison to other communication tools used within HR, marketing, and as a follow-up to suggest the proper optimization measures based on the analysis of the activities of SKODA AUTO and on the results of the research.</p> <p>The research among employees has proved their passive attitude to communication on LinkedIn, not supporting the employer branding activities. The suggested measure for their involvement is to design special training courses or to prepare the plan of ambassadors.</p> <p>From the university students' point of view, LinkedIn is primarily perceived as the source of information about job opportunities and the communication of the company culture as the crucial element of Employer Value Proposition, can be considered as inefficient. Students consider employees as a trustworthy information source. The appropriate channels for approaching Generation Y and Z are personal, social networks and career websites. Moreover, students considered talent programmes and the sponsorship of universities as important. According to the students, the element of employer's attractiveness' is meaningful in the workplace and the flexible working arrangements.</p> <p>The results of the research proved that SKODA has a complex HR marketing strategy focused on university students, matching with the actual needs of the market and that the strategy of communication on LinkedIn towards to Generation Y and Z is in compliance with the results of the research.</p>		
KEY WORDS	LinkedIn, Employer Branding, Employer Value Proposition, HR marketing, Social Networks, Company Culture		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			