

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Personální marketing a budování značky zaměstnavatele  
v digitálním světě**  
Diplomová práce

Autor: Bc. Natálie Prudičová

Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 20.4.2024

Natálie Prudičová

#### Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Václavu Zubrovi, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a trpělivost. Následně moc děkuji všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli důležitá data pro diplomovou práci. Velké poděkování patří mé rodině, která mi byla oporou při studiu.

# **Anotace**

## **Název: Personální marketing a budování značky zaměstnavatele v digitálním světě**

Diplomová práce je kvalitativní případovou studií zaměřenou na problematiku personálního marketingu a employer brandingů v digitálním světě. Primárním cílem je identifikace klíčových prvků úspěšného online náboru za využití personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele a definice praktických doporučení pro náborové kampaně zaměřené na generaci Z. Teoretický základ tvoří koncept personálního marketingu, náborové kampaně v online prostoru, principy značky zaměstnavatele a specifika generace Z. Výzkumných cílů je dosaženo za využití kvalitativních metod šetření. Zvolenou technikou sběru dat jsou polostrukturované rozhovory se zástupci generace Z a obsahové analýzy vybraných marketingových agentur. Tematické okruhy zahrnují klíčové faktory přitažlivosti zaměstnavatele, nejúčinnější online platformy, role employer brandingů a prvky pro zlepšení online náboru. Hlavním výstupem případové studie je náborová strategie, která formuluje konkrétní praktické kroky k oslovení generace Z. Přínosem je rozšíření poznatků o hodnotách a preferencích této demografické skupiny v kontextu online náboru.

### **Klíčová slova:**

Personální marketing, Značka zaměstnavatele, Generace Z, Náborová kampaň, Online nábor

# **Annotation**

**Title: HR marketing and employer branding in the digital world**

The Diploma thesis is a qualitative case study focused on the issue of HR marketing and employer branding in the digital world. The primary objective is to identify the key elements of successful online recruitment process using HR marketing and employer branding methods and to define practical recommendations used in recruitment campaigns targeted at Generation Z. The theoretical basis consists of the concept of HR marketing, recruitment campaigns in the digital world, employer branding principles and the specifics of Generation Z. Qualitative research methods are used to achieve the research objectives. The chosen data collection techniques are semi-structured interviews with Generation Z representatives and content analysis of selected marketing agencies. Topical areas include key factors of employer attractiveness, the most effective online platforms, the role of employer branding and elements improving online recruitment process. The main output of the case study is a recruitment strategy that formulates specific practical steps to reach Generation Z. The contribution is to increase knowledge about the values and preferences of this demographic group in the context of online recruitment.

## **Keywords:**

HR marketing, Employer brand, Generation Z, Recruitment campaign, Online recruitment

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování .....	3
3	Teoretická východiska.....	8
3.1	Podstata personálního marketingu.....	8
3.1.1	Přínosy personálního marketingu .....	10
3.1.2	Externí a interní personální marketing .....	11
3.1.3	Vliv personálního marketingu na spokojenost zaměstnanců.....	12
3.2	HR marketing a náborové kampaně v online prostoru.....	14
3.2.1	TikTok .....	17
3.2.2	Facebook.....	18
3.2.3	LinkedIn.....	19
3.2.4	Kariérní stránky a weby.....	20
3.2.5	Portál Atmoskop.cz .....	21
3.3	Employer branding a employer brand .....	21
3.3.1	Vliv firemní kultury na značku zaměstnavatele .....	25
3.3.2	Vliv brandu na značku zaměstnavatele .....	26
3.4	Specifika generace Z.....	28
3.5	Strategie personálního řízení v kontextu generace Z.....	29
4	Praktická část.....	34
4.1	Sběr informací a průběh šetření.....	34
5	Analýza rozhovorů a dat.....	36
5.1	První okruh – klíčové oblasti atraktivity .....	36
5.1.1	Vliv .....	36
5.1.2	Zdroje informací .....	39
5.1.3	Hodnoty .....	40

5.1.4	Pracovní prostředí.....	42
5.1.5	Firemní kultura.....	43
5.1.6	Benefity.....	45
5.1.7	Očekávání.....	46
5.2	Druhý okruh – efektivní online platformy.....	48
5.2.1	Čas.....	48
5.2.2	Pracovní nabídky.....	49
5.2.3	Typy obsahu.....	51
5.2.4	Efektivní náborová kampaň.....	53
5.3	Třetí okruh – role employer branding.....	55
5.3.1	Reputace firmy.....	55
5.3.2	EVP.....	56
5.4	Čtvrtý okruh – vylepšení online náboru.....	60
5.4.1	Nejčastější chyby.....	60
5.4.2	Zlepšení náborového procesu.....	62
5.4.3	Podoba ideálního inzerátu.....	64
6	Obsahová analýza.....	71
6.1	Analýza kariérních webů a stránek.....	71
6.1.1	Hodnocení kariérních webů a stránek.....	72
6.2	Analýza sociálních sítí.....	74
6.2.1	Hodnocení sociálních sítí – organické aktivity.....	75
6.2.2	Hodnocení sociálních sítí – nábor, budování značky zaměstnavatele.....	79
6.3	Analýza portálu Atmoskop.cz.....	85
6.3.1	Hodnocení profilů na portálu Atmoskop.cz.....	86
6.4	Shrnutí obsahových analýz.....	88
7	Návrh náborové strategie.....	91

8	Shrnutí a diskuse výsledků .....	95
9	Závěry a doporučení .....	101
10	Seznam použité literatury.....	103
11	Přílohy.....	113



## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Model integrované strategie .....	28
Obr. č. 2: Náborový banner na pozici copywriter/ka senior eBRÁNA .....	79
Obr. č. 3: Náborový banner na pozici obchodník junior eBRÁNA .....	79
Obr. č. 4: Náborový banner na pozici senior graphic designer Czech Promotion.....	79
Obr. č. 5: Náborový banner na pozici obchodník v marketingu Czech Promotion.....	79
Obr. č. 6: Náborový banner na pozici SEO specialist medior eVisions .....	80
Obr. č. 7: Náborový banner na pozici head of content eVisions .....	80
Obr. č. 8: Náborový banner na pozici senior digital designer Symbio.....	81
Obr. č. 9: Náborový banner na pozici brand specialist OxyShop.....	81
Obr. č. 10: Náborový banner na pozici nulťák – PR znalosti Ogilvy.....	81
Obr. č. 11: Náborový banner na pozici nulťák Ogilvy .....	81
Obr. č. 12: Screenshot z feedu na TikToku firmy Czech Promotion .....	83
Obr. č. 13: Screenshot z feedu na TikToku firmy Taste.....	83
Obr. č. 14: Screenshot z feedu na TikToku firmy eVisions .....	84
Obr. č. 15: Míra spokojenosti zaměstnanců .....	88
Obr. č. 16: Součet bodů z obsahových analýz.....	90
Obr. č. 17: Návrh náborové strategie v kontextu generace Z.....	94

## Seznam grafů

Graf č. 1: Srovnání celkového počtu bodů kariérní weby a stránky.....	73
Graf č. 2: Srovnání celkového počtu bodů organická aktivita .....	78
Graf č. 3: Srovnání celkového počtu bodů – nábor a značka zaměstnavatele.....	85
Graf č. 4: Srovnání celkového počtu bodů Atmoskop.cz.....	87

## Seznam příloh

Příloha 1: Návrh kategoriálního systému pro rozhovory.....	113
Příloha 2: Shrnující protokol rozhovorů (kódovaný) .....	118
Příloha 3: Obsahová analýza kariérních webů a stránek .....	133
Příloha 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity .....	135

Příloha 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor, značka zaměstnavatele.....	138
Příloha 6: Obsahová analýza portálu Atmoskop.cz.....	140
Příloha 7: Seznam zkratk.....	142
Příloha 8: Okruh otázek.....	143

# 1 Úvod

V kontextu vysoce konkurenčního prostředí je získávání a udržování talentovaných zaměstnanců klíčovým aspektem úspěchu firmy na pracovním trhu. V tomto ohledu může významně pomoci personální marketing, který podle Myslivcové (2019) promítá do náboru marketingové principy. Hlavní podmínkou je pochopení oboustranné směny mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem s cílem uspokojení vzájemných potřeb a očekávání (d' Ambrosová, 2014). S problematikou do jisté míry souvisí spokojenost zaměstnanců, která podle Myslivcové (2019) napřímo ovlivňuje šíření pozitivního vnímání zaměstnavatele na trhu práce. Z toho vyplývá, že spokojení zaměstnanci jsou ideálními propagátory značky svého zaměstnavatele. Nicméně prvotní iniciativa v rámci budování značky zaměstnavatele by měla vycházet od samotného zaměstnavatele, a to prostřednictvím komunikace firemní kultury a hodnot, což přispívá nejen k posílení značky, ale rovněž zvyšuje loajalitu stávajících zaměstnanců. Další přínos, který z tohoto procesu plyne je podle LinkedIn Talent Solutions (2016) snížení nákladů na nábor díky vyšší atraktivitě zaměstnavatele. Budování značky zaměstnavatele umožňuje potenciálním uchazečům získat představu o charakteru pracovního prostředí a kultuře firmy, čímž podporuje vnímání firmy jako ideálního místa pro práci. Z těchto důvodů je zřejmé, že employer brand je dalším klíčovým aspektem moderního online náboru, neboť výrazně odlišuje jednotlivé zaměstnavatele v boji o talenty. S tím rovněž souvisí brandová identita, která se projevuje ve vizuální prezentaci a tónu komunikace dané firmy. V rámci interakce se zaměstnavatelem by značka jako celek měla evokovat neuchopitelné pocity, postoje a emoce. Okamžitá rozpoznatelnost a konzistence napříč kanály je podle Mosleyho a Schmidta (2017) klíčová a jedná se o prvek, který generace Z (dále také gen Z) hodnotí.

Podstatným hlediskem online náborových kampaní je oslovení správných osob prostřednictvím vhodných kanálů za využití adekvátních sdělení. Naplnění tohoto cíle je zásadní pro efektivitu a úspěšnost náborových aktivit, obzvlášť v případě generace Z, které je věnována pozornost v rámci této práce. Tato generace se vyznačuje specifickými rysy, s kterými v současnosti vstupuje na pracovní trh. Rozdíl oproti starším generacím je zřetelný zejména v oblasti potřeb, očekávání a priorit, což má významný dopad na odlišné požadavky, které tato generace klade na zaměstnavatele. Jak naznačují

Babíková a Buček (2017), generace Z přikládá důležitost firemní kultuře a hodnotám, které udávají atraktivitu zaměstnavatele a představují klíčové faktory v rozhodovacím procesu o budoucím zaměstnavateli. Z toho důvodu je důležité zmapovat tyto preference a potřeby, které mohou zaměstnavatelé následně promítnout do svých náborových strategií. Požadavek na optimalizaci náborového procesu reflektuje i skutečnost, že rostoucí role digitálního světa podle Esche a Vente (2021) nabývá na významu v kontextu personálního marketingu. Současně se neustále objevují nové metody a kanály pro oslovování potenciálních uchazečů. V návaznosti na to Wang et al. (2023) předestírají myšlenku, že gen Z byla vystavena v průběhu dospívání kontinuálnímu kontaktu s digitálními technologiemi, což ji předurčuje ke schopnosti takové prostředky využívat a začleňovat do běžných činností, a to i v případě hledání pracovních příležitostí. Toto tvrzení naznačuje jejich preferenci online náborových kanálů jako kariérní weby, sociální sítě či pracovní portály. Gen Z k dané problematice přistupuje z odlišné perspektivy a očekává, že náborový proces bude reflektovat moderní přístupy. S ohledem na preference této generace je pravděpodobné, že vizuální obsah, jako jsou videa, bude mít větší úspěch při oslovení, než pouhý text. Současně tráví velké množství svého volného času na sociálních sítích, které jsou pro vizuální formu obsahu ideální. Znalost cílové skupiny v kombinaci s inovativními metodami náboru jsou z těchto důvodů klíčové pro efektivní oslovení cílové skupiny, v tomto případě generace Z.

Přínos práce spočívá ve zjištění autentické zpětné vazby od zástupců generace Z za účelem zpřesnění jejich specifických preferencí, vnímání, hodnot a potřeb v rámci online náborového procesu. Pro rozšíření poznatků jsou k dispozici obsahové analýzy online kanálů vybraných agentur z oblasti marketingu. Téma personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele bylo vybráno kvůli jeho využití a potenciálnímu přínosu pro aplikaci v praxi. V závěru práce jsou nastíněna konkrétní doporučení pro firmy, jejichž cílem je oslovení generace Z. Tato otázka se v kontextu současných trendů na trhu práce a v oblasti lidských zdrojů ukazuje jako významná a aktuální. Reflektuje potřeby nastupující generace, čímž stimuluje potřebu pro podrobnější zkoumání stávajících přístupů a metod online náboru. Atraktivita tématu spočívá zejména v možnosti zhodnocení rozmanitých úhlů pohledu. Jedná se rovněž o značně komplexní problematiku, jejíž projevy se mohou různit v závislosti na specifikách jednotlivých odvětví.

## 2 Cíl práce a metodika zpracování

Cílem práce je prozkoumat strategie a postupy v oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v online prostředí, s důrazem na komunikaci s generací Z během náborového procesu. Hlavním cílem je identifikovat klíčové faktory úspěšného náboru a vypracovat praktická doporučení pro oslovování generace Z.

V rámci diplomové práce je zvolen kvalitativní výzkum, jelikož poskytuje hlubší náhled na problematiku a lepší porozumění zkoumanému tématu. Tento přístup umožňuje komplexní analýzu zkušeností a postojů respondentů, což je nezbytné pro lepší pochopení dynamiky personálního marketingu a employer brandingů.

V první řadě bude zapotřebí zmapovat dosavadní poznatky o personálním marketingu, employer brandingů a dalšími souvisejícími tématy. Na základě studia odborné literatury bude možné upřesnit teoretická východiska. Hlavní díla, která podporují teoretická tvrzení:

- *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* od Myslivcové (2019),
- *Abeceda personalisty* od d' Ambrosové (2014),
- *Personální marketing v praxi* od Těšitelové a Menšíka (2012),
- *Computer science students' perception of attractiveness of prospective employers* od Babíkové a Bučka (2017),
- *Employer branding for dummies* od Mosleyho a Schmidta (2017),
- *Understanding generation Z* od McCrindle a Fell (2019),
- *Odhalení trendů v náboru pro generaci Z* od Janíčka (2024).

Výše uvedené zdroje představují základní teoretická východiska, která budou následně rozšířena o zahraniční díla, články z vědeckých databází Research Gate a Science Direct a pro zohlednění aktuálnosti dat bude využita data uznávaných marketingových agentur jako je například Ogilvy. Teoretický rámec vztahující se ke specifikům generace Z zahrnuje zdroje:

- *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2023* od Deloitte (2023),
- *Welcome to generation Z* od společnosti Deloitte, konkrétně autorů Gomez, Mawhinney a Betts (2019)

- *For GEN Z: Brand Is What You Share, Not What You Sell* od Litman a Oz (2022) ze společnosti Ogilvy,
- *Understanding the work values of Gen Z business students* od autorů Maloni, Hiatt a Campbell (2019),
- *Understanding generation Z* od McCrindle a Fell (2019).

Na základě teoretických východisek jsou stanoveny okruhy témat vztahující se k hlavní výzkumné otázce: *Jak oslovit generaci Z v digitálním prostředí za pomoci personálního marketingu a s využitím technik employer brandingů.* Na základě toho jsou definovány čtyři dílčí výzkumné otázky, které se pojí k oblastem:

- 1) Klíčové faktory přitažlivosti zaměstnavatele pro generaci Z
- 2) Nejúčinnější online platformy pro oslovování gen Z
- 3) Role employer brandingů
- 4) Vylepšení a zefektivnění online náboru

Výzkumná otázka č. 1: *Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují přitažlivost zaměstnavatele pro generaci Z v online prostředí?*

- V rámci této otázky je cílem identifikovat faktory a specifické aspekty, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele pro příslušníky generace Z. Je klíčové definovat prvky ovlivňující jejich rozhodování při výběru pracovního místa, zdroje informací, odkud čerpají, jaké firemní hodnoty preferují a následně jaká mají očekávání od pracovního prostředí, firemní kultury a benefitů.

Výzkumná otázka č. 2: *Jaké online platformy a komunikační kanály jsou nejúčinnější pro oslovování generace Z v rámci personálního marketingu?*

- Druhá výzkumná otázka si klade za cíl identifikovat kanály pro efektivní oslovení gen Z v rámci online náboru, definovat lákavé typy obsahu a rovněž zjistit zpětnou vazbu na náborové kampaně.

Výzkumná otázka č. 3: *Jakou roli hraje employer branding v přitahování a udržování talentů z řad generace Z?*

- Třetí otázka upevňuje roli employer brandingu v procesu HR marketingu. Zjišťuje, jaký vliv má reputace firmy na rozhodování gen Z a identifikuje prvky, které zástupce této generace oslovují nejvíce.

Výzkumná otázka č. 4: *Jakým způsobem lze vylepšit a zefektivnit online nábor?*

- Poslední otázka se bude věnovat potenciálním výzvám při oslovování generace Z v digitálním světě. Zároveň si klade za cíl zjistit nejčastější chyby při online náboru a definovat konkrétní kroky pro jeho zlepšení.
- K této výzkumné otázce bude vztažena též obsahová analýza kariérních stránek vybraných marketingových společností, obsahová analýza sociálních sítí Facebook, Instagram, LinkedIn a TikTok a obsahová analýza platformy Atmoskop.cz.

Odpovědi na výzkumné otázky budou následně shrnuty v kapitole 8 Shrnutí a diskuse výsledků. Odpovědi na výzkumné otázky budou hledány postupně od dílčích až po hlavní. Pro praktickou část bude jako výzkumná metoda zvolena případová studie, díky níž podle Trouсила a Jašíkové (2015) lze vymezit multifaktorovou povahu zkoumaných situací a deskripci jednotlivých vazeb. Hendl (2016) definici případové studie rozšiřuje a uvádí, že umožňuje získat rozsáhlé množství dat od omezeného počtu respondentů za účelem shromáždění co nejpřesnějších informací, které zachycují a popisují celistvé vztahy a souvislosti. Na podporu validity studie budou provedeny obsahové analýzy, které podle Trouсила a Jašíkové (2015) zahrnují analýzu obsahu různorodých textů a podpůrných zdrojů. Pro sběr primárních dat bude využita technika polostrukturovaných kvalitativních rozhovorů, zatímco sekundární data budou získána za pomoci analýzy kariérních stránek, sociálních sítí a portálu Atmoskop.cz předem vytyčených firem z oblasti marketingu a poradenství, které působí jako vzor pro ostatní odvětví. Výběr marketingových agentur je založen na předpokladu, že tyto subjekty z hlediska své odbornosti a zaměření představují špičku v oblasti online náboru. Vzhledem k jejich zaměření na budování značek, komunikační a marketingové strategie se očekává, že tyto agentury jsou schopné efektivně aplikovat své expertní znalosti a dovednosti do praxe, a to nejen ve vztahu ke klientům, ale i vztahu k budování vlastní značky a v rámci svých náborových procesů. Na základě výše uvedených důvodů budou

analyzovány agentury Acomware, Czech Promotion, eBRÁNA, eVisions, Friendly, Lesensky, Ogilvy, Oxyshop, Symbio a Taste.

Vzhledem k rostoucímu významu personálního marketingu a employer branding, a také postupnému nástupu generace Z na pracovní trh, bude zásadní zaměřit se na pochopení této demografické skupiny, a proto bude výzkumný vzorek pro primární průzkum omezen pouze na jedince, kteří odpovídají charakteristikám generace Z, jak bude popsáno v kapitole 3.4. V souladu s charakterem kvalitativního výzkumu bude výběr respondentů prováděn cíleně a zahrne omezený počet osob podrobených hloubkovému zkoumání, čímž bude zabezpečena důkladnost získaných informací. Zároveň bude při výběru zachován rys dostupnosti a dobrovolnosti. Vzhledem k profesnímu působení autorky v marketingové agentuře se ukazuje jako nejvhodnějším řešením výběr respondentů z řad kolegů, kteří odpovídají uvedeným charakteristikám. Omezení vzorku je dáno strukturou a velikostí pracovního kolektivu, což implikuje selekci respondentů z relativně malého počtu zaměstnanců odpovídajících kritériím. Nezbytnou součástí polostrukturovaných rozhovorů bude podle Hendla (2016) předem vytyčená osnova témat, která však zanechává prostor pro hlubší a konkrétnější dotazy, což dodává tazateli větší svobodu při rozhovoru, ale zároveň udržuje jednotnou tematickou linii. Polostrukturované rozhovory proběhnou v období od 29. února 2024 do 19. března 2024. Během tohoto časového rámce bude realizováno celkem devět rozhovorů. Struktura otázek bude zachována v souladu s předpokladem srovnatelnosti odpovědí mezi jednotlivými respondenty, jak je uvedeno v Příloze 8: Okruh otázek.

Pro zhodnocení rozhovorů bude využita metoda transkripce, která podle Hendla (2016) zaznamenává data ve shrnujícím protokolu a jednotlivá tvrzení jsou v rámci ní sjednocována, vybírána či vypouštěna v návaznosti na četnosti opakování. Příprava a průběh polostrukturovaných rozhovorů budou nastíněny v kapitole 4.1 v praktické části diplomové práce. Vzhledem k povaze kvalitativního průzkumu bude zvoleno kódování textu jako prostředek analýzy dat. Tato práce uvažuje tvorbu kategoriálního systému pro jednotlivé kódy, který bude vycházet z teoretické základny a doplňovat tak relevanci k vytyčenému tématu a výzkumným otázkám. Hendl (2016) popisuje otevřené kódování jako analytický proces, při kterém jsou data rozdělena do jednotlivých segmentů, kterým jsou přiřazeny názvy (kódy), a to buď na základě jednotlivých slov, odstavců či celých



textů. Dle jeho výkladu autor s nově označenými fragmenty textu následně pracuje a skládá je dohromady. Pro kompozici primárních dat z rozhovorů bude využit Microsoft Word verze 2402, kde budou k jednotlivým frázím či odstavcům přiřazeny kódy dle navrženého kategoriálního systému. Sekundární data z obsahové analýzy budou zaznamenána v Microsoft Excel verze 2402. V kapitole 8 bude k dispozici syntéza dat z průzkumu společně se srovnáním dat s výzkumnými otázkami. Hlavním výstupem diplomové práce budou praktická doporučení pro oslovování generace Z v digitálním světě při náborovém procesu, která budou k dispozici v kapitole 7.

Nedostatky studie lze spatřit dle Hendla (2016) v subjektivnosti dojmů jednotlivých respondentů. V souvislosti s tím je velmi složité stejný průzkum napodobit a provést znovu. Dále vzhledem k časové náročnosti kvalitativního výzkumu je možné spatřit nevyčerpaný potenciál počtu respondentů. V návaznosti na to je nutné upozornit na fakt, že získané znalosti nemusí být zobecnitelné na širší populaci nebo na rozdílnou kulturu či prostředí v odlišném kontextu.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část je rozdělena na pět podkapitol, které uvádí do problematiky personálního marketingu (dále též HR marketing) a značky zaměstnavatele (dále též employer branding), které jsou zasazeny do kontextu generace Z. První kapitola se zabývá definicí pojmu HR marketing, jeho přínosům a vlivům. Druhá kapitola obhájí roli personálního marketingu v online prostoru a vymezuje podoby náborových kampaní. Třetí kapitola popisuje koncept a úlohy employer branding, jeho vztah k HR marketingu a objasňuje přínosy budování značky zaměstnavatele. Dále diskutuje návaznost na firemní kulturu a brand jako takový. Čtvrtá kapitola předestírá téma generace Z a její postavení v kontextu personálního marketingu. Poslední kapitola je zaměřena na propojení strategií personálního marketingu generace Z v digitálním světě.

#### 3.1 Podstata personálního marketingu

Jörn (2015) chápe personální marketing jako soubor činností podniku, které jsou vykonávány s cílem dlouhodobého zajištění podmínek pro získávání kvalifikovaných a motivovaných pracovníků. Myslivcová (2019) považuje propojení lidských zdrojů a marketingu v takzvaný personální marketing jako ideální cestu, jak vnímat zaměstnance a jejich potřeby. Lidský kapitál je podle ní důležitou součástí zdrojů podniku, s čímž se ztotožňuje i Schultz (1993), který definuje zaměstnance jako součást bohatství firmy. Začlenění marketingových principů do oblasti řízení lidských zdrojů Myslivcová (2019) hodnotí jako pozitivní činitel, který má dopad na konkurenceschopnost firem. Ústřední myšlenkou Myslivcové et al. (2017), d' Ambrosové (2014) a Těšitelové a Menšíka (2012) je vnímání zaměstnance stejnou metrikou jako je pohlíženo v marketingu na zákazníky. Tvrdí, že: „*Personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi.*“ (Myslivcová, 2017, str. 18). d' Ambrosová (2014) vymezení pojmu rozšiřuje o dlouhodobý dialog firmy s pracovním trhem, obzvláště v otázce potřeb a očekávání zaměstnanců. Sjednocujícím prvkem jednotlivých vymezení jsou potřeby, které se vztahují k základnímu principu marketingu. Podle Kotlera a Kellera (2013, str. 35) se „*marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.*“ Možnost využití marketingového mixu v personálním marketingu nastiňuje též Těšitelová a Menšík (2012) a to skrz model 4P, kde firmy

a kandidáti nabízejí oboustrannou směnu. Podle Myslivcové (2019) na jedné straně stojí nabídka práce čili pracovní pozice, kterou poskytuje zaměstnavatel a na straně druhé tuto nabídku uspokojuje potenciální zaměstnanec v rámci svého volného času svými kvalitami, dovednostmi a schopnostmi.

Myslivcová et. al (2017) zdůrazňuje klíčový požadavek pro harmonizaci motivace a potřeb pracovníků, čehož lze dosáhnout efektivním propojením personalistiky a marketingu. Dle marketingového pojetí Kotlera a Kellera (2013) hledá zákazník pokaždé tu možnost, která mu přinese největší hodnotu, a to v kontextu hmotných a nehmotných výhod. Stejně tomu tak je u zaměstnanců, kteří hledají ideálního zaměstnavatele. Podstata HR marketingu tedy nespočívá pouze v tom, jak může přispět uchazeč podniku, ale rovněž v tom, co může firma nabídnout, aby uspokojila potřeby potenciálních a stávajících zaměstnanců. Pohled na personální marketing dle Myslivcové (2019) zohledňuje širokou škálu faktorů, které následně ovlivňují například spokojenost zaměstnanců a posilují značku zaměstnavatele jako takovou. Zásadní vliv na výkonnost podniků má podle Myslivcové (2019) a Babíkové a Bučka (2017) účinné využití pracovní síly v kombinaci s efektivním řízením lidských zdrojů, což v konečném důsledku může být jednou z konkurenčních výhod pro zaměstnavatele. Armstrong a Taylor (2015) doporučují k řízení lidských zdrojů přistupovat tak, aby bylo v souladu se strategickým směřováním firmy. Popisují, že soulad by měl panovat zejména mezi záměry firmy a činnostmi personalistů.

Teorie předkládá jasné důvody, proč se HR marketingem zabývat. V následujícím textu jsou objasněny důvody, proč je nutné vzít v potaz nové metody v HR marketingu a neustále přizpůsobovat přístup k náborování a péči o zaměstnance. Zásadní úloha personálního marketingu kromě získávání vhodných zaměstnanců podle Myslivcové (2019) spočívá v udržení pracovní síly, a to skrz motivaci k práci a vytváření vzájemného vztahu. Podobný pohled přináší Těšitelová a Menšík (2012), kteří upozorňují na strohou interpretaci personálního marketingu omezeného pouze na podporu získávání pracovníků. Doporučují přístup uplatňovat na zaměstnance nejen ve fázi on-boardingu, ale i na stávající a dlouholeté pracovníky. d' Ambrosová (2014) uvádí konkrétní nástroje personálního marketingu jako transformační leadership, onboarding, employer branding, pravidla a politiky rovnosti pohlaví, management diverzity, plánování kariéry,

management talentů, řízení znalostí, mentoring a coaching. Popisuje, že tyto metody mají efektivní využití v praxi a reflektují významný vliv na úspěch a fungování celé firmy.

Do problematiky zasahuje další rovina a tou je digitální generace Z, která začíná pomalu vstupovat na pracovní trh. Jako každá jiná generace, i generace Z má svá specifika a očekávání, která musí podle McCrindle a Fell (2019) zaměstnavatelé a vedoucí pracovníci zohlednit, aby ji mohli efektivně oslovit a také udržet. Stejnou potřebu reflektují i myšlenky Babíkové a Bučka (2017) spočívající v rozdílnosti požadavků pracovní síly, s čímž se pojí i nutnost integrace nových přístupů pro jejich nábor. Z vývoje v oblasti komunikačních technologií vyplývá proměna očekávání v procesu budování vztahu mezi zaměstnavatelem a potenciálními zaměstnanci. Podle Deloitte (2023) bude v tomto kontextu zásadní pochopit odlišný pohled generace Z na kariérní růst a pracovní chování. Gen Z tvořila v roce 2020 podle Hovorkové (2021) zhruba 40 % zákazníků. Dle jejích slov bude postupně obsazovat místa na pracovním trhu a hledat vhodného zaměstnavatele.

### **3.1.1 Přínosy personálního marketingu**

Jaké jsou skutečné přínosy personálního marketingu? Podle Těšitelové a Menšíka (2012) z personálního marketingu vyplývá pro firmy řada benefitů:

- zlepšování pozice na trhu práce v dlouhodobém horizontu,
- úspora nákladů na nábor,
- posilování konkurenceschopnosti firmy,
- vyšší atraktivita pro potenciální i stávající zaměstnance,
- vyšší zapojení a loajalita zaměstnanců,
- snížení fluktuace,
- zjednodušení výběru zaměstnanců,
- zlepšení interní komunikace,
- dobré jméno firmy a jejího HR oddělení na trhu práce i ve firmě.

V širším smyslu vede personální marketing podle Dvořákové (2004) k posílení stability stávajících pracovníků za pomoci řešení otázek správného vedení, péče, rozvoje a odměňování.

### 3.1.2 Externí a interní personální marketing

Personální marketing zasahuje nejen do interního dění ve firmě v rámci péče o stávající zaměstnance, ale projevuje se i externě formou budování image na trhu práce. Podle Myslivcové (2019) interní personální marketing zaměřený na potřeby současných zaměstnanců posiluje efekt externího personálního marketingu například skrz spokojenost zaměstnanců, která se pak šíří na trhu práce mezi potenciálními zájemci. Tuto myšlenku podporuje i Lippold (2014), který zdůrazňuje rovinu trhu práce a podniku. V souvislosti s tím definuje, že cílem personálního marketingu by mělo být působení nejen uvnitř podniku, ale rovněž v rámci vnějšího prostředí. Dílčím cílem pro interní rovinu je podle něj spokojenost a loajalita zaměstnanců, naproti tomu u externího směru působení mluví o získávání zaměstnanců a budování dobrého jména zaměstnavatele na pracovním trhu. Na úrovni podniku tedy interní personální marketing pečuje o zaměstnance a externí personální marketing získává a vybírá vhodné zájemce a přispívá k budování dobrého jména firmy na trhu práce. Nabízí se však otázka, jaké jsou konkrétní kroky a aktivity v rámci obou směrů. Myslivcová (2019) konstatuje, že pro interní personální marketing jsou typické činnosti jako rozvoj zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké benefity a také hodnocení zaměstnanců. Externímu personálnímu marketingu Myslivcová (2019) přisuzuje aktivity jako je výběr zaměstnanců, segmentace, umístění a komunikace. Šlapák a Štefko (2015) přisuzují externímu personálnímu marketingu též hledání nových zdrojů pro získávání vhodných kandidátů. V tomto kontextu mluví například o absolventech, ženách na mateřské nebo zaměstnancích konkurence.

Myslivcová (2019) zdůrazňuje, že hlavní snahy interního personálního marketingu směřují k udržení kvalifikovaných zaměstnanců za pomoci dostatečné motivace, dobrého vedení a rozvoje nejen v pracovní sféře, ale i z hlediska osobnostních kvalit. V širším pohledu je podle ní důležité naplňovat očekávání zaměstnanců. Zdůvodňuje to tím, že ve chvíli, kdy se zaměstnanci ztotožní se směřováním zaměstnavatele a cíli firmy, lze u nich pozorovat vyšší míru zapojení, loajality, oddanosti a spokojenosti.

Cíl externího personálního marketingu podle Myslivcové (2019) spočívá v navázání kontaktu se zájemci na pracovním trhu, přilákání vhodných kandidátů efektivním sdělením a atraktivní prezentací pracovní pozice. Gogolová et al. (2015)

shrnuje, že tvorba a šíření dobré značky zaměstnavatele je jedním ze zásadních úloh externího personálního marketingu.

### **3.1.3 Transformační vedení lidí**

V kontextu personálního marketingu je nutné zmínit, že transformační vedení pomáhá realizovat cíle HR marketingu tak, že podporuje angažovanost, loajalitu a spokojenost zaměstnanců. Personální marketing a transformační vedení vzájemně utváří silnou firemní kulturu. Podle d'Ambrosové (2014) transformační vedení lidí spočívá zejména v lidskosti a férovosti, motivujícím přístupu, partnerství mezi firmou a zaměstnancem ve smyslu vzájemné podpory, dále také odpovědnosti a angažovanosti. Zdůrazňuje, že velkou roli hraje využití emoční inteligence manažerů, kteří následně podněcují u svých podřízených touhu po seberealizaci a po dosažení úspěchu. Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že klíčová role transformačního lídra spočívá v identifikaci potřeby proměny, formulaci vizí a zakotvení změn do struktury firmy. d'Ambrosová (2014) dodává, že úkolem manažera je soustavná podpora zaměstnance v pracovním procesu prostřednictvím identifikace a komunikace silných stránek jednotlivých členů týmu, motivace, upřímného zájmu o osobní i profesní rozvoj a poskytování pocitu, že práce podřízených je významná, smysluplná a přináší hodnotu.

Správný HR manažer podle d'Ambrosové (2014) disponuje empatií, komunikačními dovednostmi, vysokou mírou organizace, zásadovostí, adaptabilitou, nadšením, schopností přenášet impulsy, systémovým myšlením, inspirativností či odolností.

### **3.1.4 Vliv personálního marketingu na spokojenost zaměstnanců**

Do popředí zájmu se v kontextu personálního marketingu dostává spokojenost zaměstnanců, která podle Myslivcové (2019) zahrnuje to, jakým způsobem je zaměstnanec spokojen s prací, pracovními podmínkami a zaměstnavatelem jako takovým. Myslivcová et. al (2017) dodává, že kvalitních výsledků dosahují zejména zkušení a spokojení zaměstnanci, kteří na základě jejich dobře vykonávané práce minimalizují náklady a čas podniku. Kvalitně odvedená práce podle ní uspokojuje klienty, kteří jsou nadále motivováni k udržování obchodních vztahů. V neposlední řadě konstatuje, že tato skutečnost přispívá ke zlepšení celkové efektivity firmy. Vodák

a Kucharčíková (2011) souzní s tímto názorem a dodávají, že spokojenost zaměstnanců je stavebním kamenem pro zvyšování zodpovědnosti zaměstnanců, jejich produktivity a celkové kvality zákaznického servisu. Kociánová (2010) přináší kontrastní pohled na spokojenost. Zmiňuje, že pracovní spokojenost či nespokojenost je velmi subjektivní záležitost a je podmíněna osobnostními rysy zaměstnance, jeho prioritami a přístupem. Uvádí, že pracovní spokojenost odráží celkový postoj jedince k práci, lze tedy konstatovat, že od velmi spokojeného zaměstnance lze očekávat pozitivní postoj k práci.

Aby firma mohla spokojenost změřit, Vodák a Kucharčíková (2011) doporučují alespoň jednou za rok uspořádat dotazníkové šetření nebo strukturované rozhovory, které mohou zjistit například smysluplnost práce pro jednotlivé zaměstnance, jejich loajalitu, vztahy v týmu, mezi týmy či nadřízenými a celkovou spokojenost s podnikem. Forma zjišťování spokojenosti zaměstnanců do jisté míry závisí na možnostech dané organizace a počtu zaměstnanců. Cílem by však podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) mělo spočívat v identifikaci nedostatků, které může firma napravit, aniž by přišla o kvalifikované zaměstnance, kteří poskytují intelektuální či kreativní know-how. „*Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli hodnot a udržovateli kultury podniku, znalostí, poznání procesů a vnitřní pozornosti k potřebám zákazníků.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 62).

Spokojenost zaměstnanců má podle Šilerové (2018) výrazný dopad na šíření dobrého jména o firmě. Zdůvodňuje to tím, že spokojený zaměstnanec pravděpodobněji doporučí uchazeči pracovat v dané firmě než ten nespokojený. Tvrzení podporuje i Myslivcová (2019), která tvrdí, že personální marketing má přímý vliv na pozitivní budování a šíření značky zaměstnavatele a má možnost přispět k získání a udržení pracovní síly za předpokladu, že jsou zvoleny správné prostředky a metody.

Jak ale spokojenosti zaměstnanců docílit? Náplň práce, přístup vedoucího a finanční ohodnocení podle Šilerové (2018) nejsou hlavními faktory, které zaměstnanci v dnešní době vyžadují a které podmiňují jejich spokojenost. Kociánová (2010) uvádí, že ocenění a mezilidské vztahy mohou posílit pracovní spokojenost. Myslivcová (2019) a Palíšková et al. (2021) zohledňují faktory jako příjemné pracovní prostředí, možnost flexibilní pracovní doby, ale rovněž podporu osobního růstu a příležitost ke vzdělávání. K uspokojení zaměstnanců přispívá podle Kociánové (2010) též rozmanitost pracovních

úkolů, které nabízí velký prostor pro samostatnost a také poskytování zpětné vazby. Vysoký podíl na dosažení požadovaného výkonu má podle Palíškové et al. (2021) vhodně nastavený systém péče o zaměstnance. Šilerová (2018) zdůrazňuje vnímání nastupující generace Z, která zaměstnavatele vybírá na základě vyhovujících pracovních podmínek, vztahů v týmu a schopnosti týmové práce, schopnosti vedoucích motivovat, ocenit a pochválit a v neposlední řadě to, zda dává práce smysl.

### **3.2 HR marketing a náborové kampaně v online prostoru**

Marin a Nilá (2021), Esch a Vente (2021) obhajují rostoucí roli digitálního prostředí v oblasti personálního marketingu. Z jejich perspektivy sociální sítě usnadňují proces náboru na platformách jako LinkedIn či Facebook a zároveň přináší evoluci v rozmanitosti metod moderního náboru. V souvislosti s tím Marin a Nilá (2021) zmiňují narůstající trend cybervettingu, který využívají HR manažeři při prozkoumávání potenciálních kandidátů na sociálních sítích. Podle jejich slov cybervetting spočívá v prohlížení profilů potenciálních zaměstnanců na LinkedInu, internetovém vyhledávání a zkoumání různých online komunit, kde se uchazeč prezentuje. Podle Babíkové a Bučka (2017) rozvoj internetu otevřel řadu nových možností při inzerování pracovních míst, a to jak v kontextu míst, kde uchazeče oslovit, ale současně jakým způsobem je oslovit a přesvědčit, proč pracovat právě v dané firmě. Pro oslovení a udržení pozornosti kandidátů Těšitelová a Menšík (2012) doporučují v rámci obsahu využít copywriting, díky kterému lze prezentovat informace v inzerátech, obsahu na sociálních sítích nebo na kariérním webu poutavou formou. Copywriting umožňuje komunikovat s danou cílovou skupinou za použití vhodného jazyka a tónu, kterému publikum rozumí.

Z hlediska náboru podle Těšitelové a Menšíka (2012) nabízí komunikační mix mnoho příležitostí pro interakci s externími cílovými skupinami, obzvláště v digitálním světě. Jednotlivé nástroje podle nich mohou najít uplatnění například při posilování značky zaměstnavatele, zvyšování povědomí mezi uchazeči nebo při motivaci k zaslání životopisu. Samotné získávání zaměstnanců může probíhat z vnějšího či vnitřního prostředí. Horváthová et al. (2016) a Garcia et al. (2022) zmiňují, že nábor z vnějšího prostředí může zahrnovat inzerci na internetu, personální agentury nebo headhuntery, spolupráci se školami, úřad práce a sociální síť LinkedIn. Garcia (2022) doplňuje, že zaměstnavatelé mohou využít náborové akce a veletrhy pracovních příležitostí.



V případě získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí podle Šikýře (2014) firmy využívají oddělení HR, které komunikuje tyto skutečnosti skrz firemní intranet, e-mail nebo různé typy nástěnek. Garcia et al. (2022) diskutuje, že každá metoda má své výhody či nevýhody a je vhodná pro různé situace a potřeby zaměstnavatelů. Janíček (2024) konstatuje, že podobně jako marketéři musí efektivně oslovovat cílové skupiny v rámci nákupního cyklu, musí i HR manažeři a náboráři přesně znát cílovou skupinu kandidátů, kterou chtějí oslovit náborovou kampaní.

Nejčastějšími metodami získávání zaměstnanců v online prostoru jsou podle Janíčka (2024) inzeráty na pracovních portálech jako Jobs.cz, Prace.cz nebo Profesia.cz. Dále zmiňuje inzerci na sociálních sítích a relevantních skupinách, kde se cílové publikum pohybuje. Pozici sociálních sítí v moderním náboru obhajují Flores-Marquez (2023) a Wang et al. (2023), kteří uvádí, že generace Z je nastupující generací, která umí sociální média používat nejlépe a rozumí si s širokým spektrem sociálních platform. Konstatují, že příslušníci generace Z intenzivněji vnímají reklamu na sociálních sítích oproti televizním či tiskovým reklamám. Lze tedy očekávat podobné chování i v případě potenciálních nabídek práce. Z výzkumu mezi specialisty Beukelaer (2022) vyplývá, že 96 % interních HR týmů využívá sociální média pro nábor a šíření značky zaměstnavatele. Zmiňuje, že nejhojněji využívané jsou platformy jako LinkedIn, Facebook, Instagram a YouTube. Uvádí, že 64 % z oslovených specialistů má samostatně vyčleněné kanály pro budování značky zaměstnavatele a nábor. Sociální média by podle Babíkové a Bučka (2017) neměla být vnímána pouze jako další kanál pro nábor, ale jako komplexní nástroj pro interakci s potenciálním uchazečem a pro řízení aktivit spojených s budováním značky a reputace firmy. Navíc přináší bližší kontakt s cílovou skupinou, působí interaktivně, autenticky a mnohdy jsou efektivnější z hlediska nákladů.

Kariérní webové stránky jsou podle Beukelaer (2022) jednou z dalších cest, jak oslovit potenciální zaměstnance. Na základě průzkumu LinkedIn Talent Solutions (2016) vyplývá, že malé a střední firmy propagují svou značku skrz kariérní stránky, specializované sítě a sociální média. Těšitelová a Menšík (2012) argumentují, že téměř 49 % uchazečů vychází z kariérních webových stránek při rozhodování o budoucím zaměstnání. Kromě toho zdůrazňují, že na kariérních stránkách lze jednoduše a efektivně

prezentovat atmosféru a firemní kulturu v dané firmě. Cílem kariérních stránek by podle nich měl spočívat v navázání vazby mezi potenciálním zaměstnancem a firmou.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1, zaměstnavatelé se postupně adaptují na nové náborové strategie. Stejně tomu tak je i u kandidátů, kteří hledají nové pracovní příležitosti. Žahourková (2022) diskutuje fakt, že prostředí, kde se může potenciální kandidát setkat se zaměstnavatelem, je v posledních letech poměrně různorodé. Mluví převážně o online kanálech, které by zaměstnavatelé měli zahrnout do svého marketingového komunikačního mixu jako například pracovní portály nebo sociální sítě typu LinkedIn, Instagram či Facebook. Zvolená platforma by podle ní měla reflektovat dlouhodobý cíl náborové kampaně, která podle Janíčka (2024) začíná právě u definice cílových skupin. Zmiňuje, že díky znalosti cílové skupiny získá nejen zaměstnavatel, potažmo HR manažer, dobrou představu o tom, jakým způsobem s kandidáty komunikovat a kde je nejučinněji oslovit. V kontextu online náborových kampaní zdůrazňuje, že je důležité zvážit, kdo má být náborovou kampaní osloven, na jakých místech na internetu se potenciální uchazeč nachází a jaké jsou jeho zájmy ve volném čase. S důrazem na generaci Z by podle Babíkové a Bučka (2017) měli zaměstnavatelé uvažovat sociální média jako klíčový nástroj v procesu získávání a náboru zaměstnanců.

Žahourková (2022) potvrzuje, že podstatou dnešního HR marketingu jsou kreativní kampaně, které mají za cíl oslovit různé cílové skupiny, což zahrnuje potřebu rychlé reakce, volbu vhodného kanálu a formu komunikace směřovanou k potenciálním uchazečům. Do celkové komunikace v rámci náborové kampaně podle ní musí zapadat koncept značky zaměstnavatele, to znamená zaujmout kandidáty firmou jako celkem, ne samotnou pozicí. Součástí komunikace značky zaměstnavatele jsou podle Janíčka (2024), Mosleyho a Schmidta (2017) takzvané Employer Value Propositions (dále také EVP), které popisují jako soubor unikátních hodnot firmy, které firma nabízí svým zaměstnancům a jsou klíčové pro jejich motivaci a podporují touhu pracovat pro danou společnost. EVP podle nich definují soubor argumentů, proč pracovat v dané organizaci. Janíček (2024) zmiňuje, že díky EVP má zaměstnavatel možnost odlišit se od konkurence a zároveň pokud je komunikace EVP efektivní, zvyšuje úspěšnost náborové kampaně.

Konkrétní podoba náborové kampaně se podle Janíčka (2024) může dle zvolených kanálů lišit, z toho důvodu je nutné počítat s tvorbou až několika individuálních verzí

inzerátů. Dále upozorňuje, že přítomnost na všech platformách automaticky není klíčem k úspěchu, jelikož cílová skupina kandidátů si nemusí náborové kampaně všimnout. S rostoucí oblibou umělé inteligence zmiňuje Lewis (2023) zdůrazňuje významnost zahrnutí AI do obsahu pracovních inzerátů. Dle jeho slov lze sledovat trend spojený s narůstajícím zájmem kandidátů o pracovní pozice spojené s využitím AI. Esch a Vente (2018) upozorňují na správné uchopení nejnovějších trendů a jejich využití v online náboru, protože například vnímání specifického videoobsahu se v očích potenciálních kandidátů nemusí vždy setkat s úspěchem. Tyto myšlenky korespondují s dobrou znalostí cílové skupiny, na kterou se náborový proces vztahuje.

Zároveň Litman a Oz (2022) zmiňují, že generace Z vidí příležitost v rozmanitosti. Tvrdí, že třičtvrtě příslušníků gen Z preferuje rozmanitost v reklamě, což platí i pro náborové kampaně. Instagram, Facebook, TikTok a LinkedIn jsou podle nich platformy ideální pro oslovení generace Z. Zdůvodňují to tím, že budování komunity na sociálních sítích vede k vyšší míře interakce a zároveň posiluje značku zaměstnavatele. Zároveň Esch a Vente (2018) zdůrazňují, že firmy, které nezačleňují sociální sítě do svých náborových strategií, se mohou ocitnout v nevýhodné pozici v konkurenčním boji o talenty.

### **3.2.1 TikTok**

Vrbová (2021) uvádí, že TikTok představuje vhodnou platformu pro budování značky zaměstnavatele. Popisuje, že tuto síť lze využít pro zpřístupnění firmy mladé generaci díky atraktivní prezentaci firemní kultury a zaměstnanců. Radu (2023) a Vrbová (2021) konstatují, že firmy používají TikTok nejen pro budování značky zaměstnavatele, ale rovněž pro nábor. Podle Perez (2022) zhruba 40 % zástupců generace Z vyhledává informace skrz TikTok a Instagram oproti Googlu (Pogue, 2022). MediaGuru (2023) konstatuje, že právě generace Z má na TikToku největší zastoupení. V této souvislosti Radu (2023) dodává, že zájemci z řad gen Z získávají na TikToku nejen tipy pro kariérní růst, ale zároveň hledají pracovní příležitosti, což činí tuto platformu jako ideální pro vzdělávání mladých talentů na pozice, které firmy poptávají. Dále zmiňuje, že TikTok v rámci náborového procesu pomáhá zvýšit povědomí o značce, oslovuje širší cílovou skupinu, umožňuje prezentaci firemní kultury a dokáže efektivněji přilákat mladé talenty. V neposlední řadě dodává lidský pohled na značku v očích gen Z. Typickým příkladem

podle MediaGuru (2023) je profil Jany Jáčové, ředitelky a majitelky UOL, která TikTok využívá pro nábor nových pracovních sil a pro vzdělávání komunity. Pogue (2022) přináší kontrastní pohled na TikTok. Tvrdí, že značky by měly na této platformě působit lidsky a autenticky. Za cílem oslovení generace Z by měly prioritizovat relevanci obsahu nad dosahem. Zdůvodňuje to tím, že tato generace používá TikTok zejména pro objevování nových informací, nikoli pro ověřování faktů.

MediaGuru (2023) spatřuje ve využití TikToku velkou příležitost pro firmy. Tvrdí, že až 76 % firem celosvětově prozatím nepřizpůsobilo svou komunikaci směrem ke generaci Z i přesto, že tvoří významnou část trhu.

### **3.2.2 Facebook**

Pro běžné profese, které nevyžadují hlubokou specializaci lze podle Janíčka (2024) využít náborové kampaně na Facebooku. Zároveň může být dobrou cestou, jak oslovit starší generace, které jsou zvyklé Facebook používat. Král (2021) argumentuje, že Facebook je též vhodným kanálem pro nábor specializovaných pozic, protože umožňuje oslovit i ty kandidáty, kteří aktuálně novou pracovní příležitost prozatím nehledají, ale mohou být zároveň nespokojeni nebo zvažovat změnu. Díky široké datové základně Facebooku a pokročilému algoritmu lze podle něho lépe cílit na potenciální zájemce, ať už z hlediska demografie, oboru nebo zájmů. Kokořová (2022) doporučuje Facebook využít od profesí vyžadující nižší kvalifikaci až po střední management.

Pracovní inzeráty je podle Janíčka (2024) a Krále (2021) možné sdílet bezplatně ve specializovaných skupinách na Facebooku. V případě placené inzerce na Facebooku připomíná cíle náborové kampaně, které do jisté míry následně reflektují, zda bude firma platit za každé zobrazení inzerátu nebo proklik na inzerát. Jasnou výhodou je podle Kokořové (2022) rychlá zpětná vazba, ze které lze zjistit širokou škálu podnětů. Král (2021) zdůrazňuje zásadní roli EVP a jazyka přizpůsobeného cílovému publiku. S ohledem na provázanost s kariérní stránkou rovněž zdůrazňuje důležitost konzistence informací prezentovaných na sociálních médiích a landing page kariérního webu. Dodává, že náborovou strategií na Facebooku je možné přizpůsobit náborové fázi uchazeče. Například uvádí, že v případě dříve projeveného zájmu kandidáta o inzerát ho doporučuje nalákat reklamou vyzdvihující benefity, které plynou z pracovní pozice.

Podobné charakteristiky vykazuje i sociální síť Instagram, z toho důvodu mu není věnována samostatná kapitola. Podle Kadjar (2021) oproti LinkedInu nabízí Instagram větší prostor pro kreativní kampaně a neformální komunikaci.

### **3.2.3 LinkedIn**

Nábor nových zaměstnanců na sociální síti LinkedIn v posledních letech nabývá na důležitosti. Kasalová (2023) poukazuje na fakt, že 66 % HR manažerů využívá LinkedIn pro nábor nových zaměstnanců. Janíček (2024) zmiňuje, že LinkedIn je vhodnou platformou pro nábor v případě, kdy je zapotřebí oslovit specifickou část společnosti, jako jsou marketingoví specialisté, manažeři nebo programátoři. Personalisté podle Garcia et al. (2022) posuzují profily uchazečů na LinkedInu z pohledu úplnosti informací na jejich profilu, pravopisu a gramatiky, relevance pro danou pracovní pozici a jednotnosti informací. Profil na LinkedInu podle nich poskytuje ucelený pohled na profesní identitu kandidáta a je zároveň ideálním nástrojem pro budování osobní značky kandidáta. Marin a Nilă (2021) dodávají, že díky prezentací odborných znalostí a zkušeností na LinkedInu mají uchazeči vyšší šanci přilákat pozornost náborářů. Na druhou stranu Kasalová (2023) zdůrazňuje požadavek na propracovaný náborový profil firmy, který zahrnuje název a logo firmy, sídlo firmy, historie a vznik firmy, odkaz na webové stránky, předmět činnosti firmy a jaké služby či produkty poskytuje. Profil pro náborování může mít i samotný HR manažer, pro kterého platí stejná pravidla.

Popis pracovní pozice na LinkedInu vyžaduje podle Kasalové (2023) kreativitu, aby měl inzerát šanci oslovit potenciálního zájemce. Doporučuje k tvorbě přizvat copywritera, který dokáže text formovat přesně podle firemní kultury, brandu a vystupování dané firmy. Současně definuje základní stavební kameny inzerátu jako je název pozice a společnosti, typ pracoviště, lokalita, typ úvazku, pracovní náplň, detailní popis pozice a kontaktní informace. Dodává, že pracovní nabídka může obsahovat i kontrolní otázky, které mohou prověřit vhodnost potenciálního zájemce o místo. Pracovní inzerce na LinkedInu podle Kasalové (2022) funguje na bezplatné bázi nebo lze využít placenou inzerci. Dosah bezplatné inzerce lze zvýšit například sdílením nabídky na profilu firmy, sdílením nabídky zaměstnanci firmy na osobních profilech nebo sdílením ve specializovaných LinkedIn skupinách.

LinkedIn je ideální platformou nejen pro nábor, ale také pro budování značky zaměstnavatele. Kasalová (2022) doporučuje přilákat uchazeče kvalitním a relevantním obsahem. Zárukou úspěchu je podle ní aktivita na profilu, odlišení se od konkurence a snaha o zapojení sledujících.

### **3.2.4 Kariérní stránky a weby**

Podle Landy (2020) hrají kariérní stránky a weby zásadní roli v současném náboru a zároveň představují klíčový prvek v rámci budování image zaměstnavatele. Podle Tvrdé (2021) je zásadní rozdíl mezi kariérním webem a kariérní landing page (neboli vstupní stránka, též LP). Uvádí, že kariérní stránka je samostatnou stránkou, která je nejčastěji součástí běžného webu. Je jednoduchým řešením v případě, že firma nemá dostatek financí a prostoru pro tvorbu samostatného kariérního webu. Na druhou stranu zmiňuje kariérní weby, které slouží k detailnímu představení společnosti. Ve většině případů se jedná o subdoménu jako například [kariera.ebrana.cz](http://kariera.ebrana.cz). Hlavní výhodou samostatného kariérního webu Tvrdá (2021) spatřuje v kompletním vyjádření hodnot dané firmy na jednom místě. Tvorba je však podle ní nákladná a velmi často časově náročná i vzhledem k nutnosti aktualizace obsahu.

Až 61 % uchazečů si dle Plaché (2023) prohlíží kariérní stránky ještě před zasláním životopisu, kde posuzují atraktivitu zaměstnavatele. Kariérní web je primárním zdrojem informací pro kandidáty a podle Landy (2020) a Holuba (2022) by měl obsahovat ucelené informace o zaměstnavateli. Po zhlédnutí stránek by mělo dle slov Landy (2020) být potenciálnímu zaměstnanci jasné, jaká firma je, jaké hodnoty vyznává a jakou atmosféru nabízí. V rámci udržení kontaktu s uchazečem doporučuje zveřejňovat příběhy zaměstnanců, blogové články nebo organizovat rozhovory se zaměstnanci. Navíc data z analytických nástrojů typu Google Analytics 4 mohou zaměstnavatelům napovědět, jaký obsah návštěvníky kariérního webu zajímá a v jakých sekcích nejvíce interagují. Holub (2022) upozorňuje vhodně na web zakomponovat CTA prvky (neboli Call To Action), které motivují uchazeče k interakci jako jsou kontaktní formuláře, telefonní číslo nebo e-mail.

Mosley a Schmidt (2017) poukazují na důležitost alokace části rozpočtu firmy na kreativní činnosti spojené s tvorbou a vývojem kariérních stránek. Zdůvodňují

to tím, že koordinované investice do kariérního webu a rozvoje obsahu pro nábor zaměstnanců v dlouhodobém horizontu přináší finanční výhody. Landa (2020) podtrhuje význam pečlivého výběru webového řešení, které nabízí úpravu obsahu bez zásahu kodéra. Vzhledem k tomu, že obsah náborových inzerátů se může dynamicky měnit, je vhodné tuto možnost důkladně zvážit. V opačném případě se každá další úprava může firmě prodražit. Holub (2022) spatřuje výhodu též v tom, že uchazeč může přehledně nalézt všechny příležitosti na jednom místě.

### **3.2.5 Portál Atmoskop.cz**

Portál Atmoskop.cz slouží podle Niedermeierové (2020) k hodnocení zaměstnavatelů, což může potenciálním kandidátům dodat věrný obraz o dané firmě. Stávající i minulé zaměstnanci mají dle jejích slov na tomto portálu možnost ohodnotit zaměstnavatele na škále od jedné do pěti z pohledu spokojenosti s nadřízeným, férového jednání, důvěry v nadřízeného, spolehlivost s kolegy, mezilidských vztahů v týmech, spokojenosti s příjmem či možnosti work-life-balance. Uvádí, že hodnotící se mohou rozepsat v otevřené otázce o tom, s čím jsou nejvíce spokojeni nebo naopak nespokojeni. Dále tvrdí, že součástí dotazování jsou informace o tom, pro koho je zaměstnavatel vhodný a jak moc by hodnotící doporučil pracovat u tohoto zaměstnavatele. Dodává, že po vyplnění dotazníku je Atmoskop.cz schopný zhodnotit firemní atmosféru v kostce, výši příjmu a doporučení zaměstnanců.

## **3.3 Employer branding a employer brand**

Employer brand neboli značka zaměstnavatele je podle Jörna (2015) odvozena od employer branding. Značku zaměstnavatele (employer brand) charakterizuje jako chápání image firmy v očích potenciálních, současných či bývalých zaměstnanců. Zjednodušeně řečeno značku zaměstnavatele popisuje jako výsledek úsilí firmy v oblasti employer branding, tedy budování značky zaměstnavatele. Rozdíl vidí zejména v tom, že samotná značka zaměstnavatele je celkový obraz o firmě, přičemž employer branding vnímá jako proces, který reaguje na externí vlivy a vnímání zaměstnanců. Sivertzen et al. (2013) spatřuje hlavní cíl employer branding v odlišení se od konkurence. Přestože mnoho společností disponuje vlastní značkou, Babíková a Buček (2017) upozorňují, že pouze malá část z nich má svůj brand postaven na efektivních

brandingových strategiích. Mosley a Schmidt (2017) v kontrastu s jinými autory tvrdí, že značku zaměstnavatele má každá firma bez ohledu na to, zda na jejím budování pracovala. Zdůvodňuje to tím, že je vepsána v lidech, kteří ve společnosti pracují, v recenzích nebo v atmosféře pracovního prostředí. Vzniká však otázka, jaká reputace nakonec dominuje, ať už je pozitivní, průměrná nebo dokonce negativní. Výslednou podobu může ovlivnit právě proces budování značky zaměstnavatele.

Vztah personálního marketingu a employer brandingů je zřejmý z tvrzení Kociánové (2010) a Maršíkové a Myslivcové (2016), které vyzdvihují jeden ze zásadních úkolů HR marketingu, a to utváření image zaměstnavatele. Prostřednictvím budování značky zaměstnavatele mají podle d' Ambrosové (2014) a Mosleyho a Schmidta (2017) firmy možnost zlepšit svou reputaci mezi potenciálními kandidáty a tím zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu práce. Na druhou stranu d' Ambrosová (2014) zdůrazňuje důležitost rozvoje a posilování vztahů se stávajícími zaměstnanci, což může mít pozitivní dopad na fluktuaci, ztotožnění s hodnotami a cíli firmy a v neposlední řadě na posilování loajality. Hlavní myšlenkou employer brandingů vnímá d' Ambrosová (2014) ve schopnosti rozšiřování a udržování pozitivního obrazu firmy jako zaměstnavatele. Myslivcová (2019) dodává, že stávající zaměstnanci poskytují nejuvěrnější hodnocení zaměstnavatele, čímž ovlivňují to, jakým způsobem bude firma vnímána na trhu práce. Na základě těchto tvrzení lze říct, že spokojení zaměstnanci jsou těmi nejlepšími ambasadory značky zaměstnavatele a mohou tak představovat pro firmu významnou příležitost.

Budování značky zaměstnavatele je zaměřeno na vnitřní a vnější image firmy. To znamená, že se soustředí na komunikaci směrem k potenciálním a současným zaměstnancům na úrovni hodnot a firemní kultury, ale přináší i pocit, jaké to je v dané firmě pracovat. Výsledkem je pozitivní vnímání podniku jako ideálního místa pro práci, což potvrzuje i d' Ambrosová (2014). Tvrdí, že „*Právě Employer Branding se stává praktickým ukazatelem úspěšnosti personálního řízení na trhu práce.*“ (d' Ambrosová, 2014, str. 78). Babíková a Buček (2017) považují tvorbu silné značky zaměstnavatele za konkurenční výhodu v boji o získávání talentů, obzvláště v případě, kdy daný obor vyžaduje vysokou úroveň znalostí uchazeče. Řešením je podle Janička (2024), Sivertzen et al. (2013), Mosleyho a Schmidta (2017) odlišení se na trhu práce, s čímž souvisí



promyšlený employer branding. Z výsledků průzkumu LinkedIn Talent Solutions (2016) vyplývá, že mezi 72 % HR manažery z oblasti malých a středních firem panuje shoda ohledně zásadního vlivu employer brandingů na náborový proces. Dalším důležitým zjištěním je fakt, že firmy se silnou značkou zaměstnavatele měli o 50 % nižší náklady na nábor a zároveň o 50 % více kvalifikovaných uchazečů. Mosley a Schmidt (2017) zdůvodňuje, že úspory nákladů vyplývají z faktorů jako je lepší zacílení na správné talenty správnými sděleními prostřednictvím správných kanálů. Důsledkem toho je snížení počtu uchazečů, kteří nesplňují požadavky, s čímž se pojí úspora času na zpracování.

Mosley a Schmidt (2017) předkládají jasné přínosy, které plynou z úspěšného procesu budování značky zaměstnavatele. V první řadě přitáhnutí talentů za pomoci značky zaměstnavatele podle nich umožňuje společnostem vytvořit elitní týmy kvalifikovaných jedinců, které poskytují firmám konkurenční výhodu v daném odvětví. Dále uvádí, že značka zaměstnavatele má přímý vliv na pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí naplněni, což zvyšuje jejich angažovanost. Takové prostředí dle jejich slov vede k vyšší produktivitě a spokojenosti zákazníků. Vynikající pracovní prostředí Mosley a Schmidt (2017) pokládají za styčný bod pro angažované zaměstnance, kteří jsou motivováni ve firmě působit dlouhodobě, což má za následek výrazně nižší fluktuaci zaměstnanců. V neposlední řadě uvádí, že společnosti s výraznou značkou zaměstnavatele přitahují více kvalifikovaných kandidátů. Tento faktor podle nich posiluje kvalitu pracovní síly a přispívá ke snížení celkových výdajů spojených s nábořem.

V rámci komunikace employer brandu Žahourková (2022) a Janiček (2024) doporučují zmínit hodnoty společnosti, smysluplnost práce a jak může celkově ovlivnit práce v dané firmě jejich život. Zdůrazňuje, že emoce, které značka zaměstnavatele vyzařuje, jsou klíčovým faktorem pro úspěšnost náborové kampaně. Mosley a Schmidt (2017) doporučují zaměstnavatelům tvořit poutavý a příběhově orientovaný obsah, který rezonuje s talenty, které chce firma oslovit. Součástí strategie by podle nich měla být aktivní komunikace s potenciálními uchazeči prostřednictvím kariérních webových stránek a sociálních médií.

Mosley a Schmidt (2017) předkládají hned několik bodů pro úspěšné zapojení zainteresovaných stran a tvorbu patřičných EVP, kterými jsou:

- definice cílů employer brandingů,
- důkladný průzkum,
- zapojení klíčových osob,
- organizace EVP workshopů,
- definice benefitů,
- vyvážení současných silných stránek a realistických cílů a
- odlišení od konkurence.

Váleanu et al. (2012) doporučují nejprve interně vytvořit základy značky zaměstnavatele a následně za pomoci kreativního marketingu rozšířit povědomí o firmě. Mosley a Schimdt (2017) vnímají za klíčové definici priorit a cílů, které chce firma dosáhnout za využití employer brandingů. Následně navrhují získat z existujících dat či prostřednictvím vlastního průzkumu informace o tom, jak je firma vnímána stávajícími zaměstnanci a potenciálními kandidáty. Do procesu doporučují společně s Maršíkovou a Myslivcovou (2016) zahrnout zainteresované osoby jako HR, marketing a vedoucí jednotlivých týmů, kteří se mají podílet na rozvoji employer brandingů. Dle názoru Mosleyho a Schmidta (2017) mohou samotní zaměstnanci přispět k identifikaci EVP prostřednictvím workshopů, kde se shromažďují jednotlivé návrhy a perspektivy klíčové pro vytvoření stavebních kamenů employer brandu. V návaznosti na to připomínají nutnost definice oboustranných očekávání, a to ve smyslu požadavků na zaměstnance, tak i to, co je společnost ochotna nabídnout na oplátku. V závěru doporučují zohlednit při formulaci EVP stávající silné stránky a cíle firmy, které zároveň umožňují jasné odlišení od konkurence. Hodnotová propozice zaměstnavatele neboli EVP by podle Těšitelové a Menšíka (2012) měla být definována jasně, jednoduše a stručně. Mosley a Schmidt (2017) zdůrazňují, že klíčovým aspektem v procesu budování silné značky zaměstnavatele je zapojení uchazečů do té míry, aby projevíli zájem z vlastní iniciativy, navštívili kariérní web a prozkoumali nabídku pozic. Podle jejich názoru toho lze docílit poskytováním relevantního a hodnotného obsahu, ať už je vzdělávací, informativní či zajímavý. Podle Litmana a Oze (2022) zástupci gen Z vnímají danou značku a její zaměstnance jako aktivní součást jejich prostředí. Dle jejich názoru jsou ochotni se zúčastnit diskuse a zapojit se do dění.

Podle Janíčka (2024) jsou náborové kampaně v online prostoru jednou z cest, jak zvýšit povědomí o značce zaměstnavatele dané firmy. Nejúčinnějšími metodami pro budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích jsou podle Beukelaer (2022):

- autenticita a důvěryhodnost,
- stručnost a jednoduchost komunikace,
- kvalitní a výrazné vizuály, které zaujmou.

Radu (2023) uvádí, že klíčem k úspěchu náborových kampaní na sociálních médiích je navázání osobního kontaktu s uchazeči a zlidštění značky zaměstnavatele. Popisuje, že působení na sociálních médiích typu TikTok či Instagram dodává firmě tvář a navazuje komunikaci s potenciálními kandidáty prostřednictvím hodnot a vize, kterým snadno porozumí.

### **3.3.1 Vliv firemní kultury na značku zaměstnavatele**

Důležitou součástí každé společnosti je firemní kultura, kterou Freelo (2020) popisuje jako vnější dojem o firmě zahrnující atmosféru pracovního prostředí, hodnoty, které uznává a cíle, za kterými směřuje. Argumentuje, že firemní kultura je vhodným prostředkem pro aktivaci zaměstnanců, zvyšování produktivity a motivace. Jedná se o sjednocující prvek, který spojuje firmu a zaměstnance dohromady. Podle Tvrdé a Menšíka (2022) je firemní kultura důležitým faktorem při rozhodování uchazeče v případě, kdy uvažuje o práci v dané firmě. Při posuzování atraktivity zaměstnavatele uchazeči podle Babíkové a Bučka (2017) kladou důraz na aspekty jako firemní hodnoty či firemní kultura naproti finančním výhodám jako je výše mzdy. Diskutují, že rovnováha mezi výše uvedenými faktory je dána preferencemi potenciálního zaměstnance. Laba (2024) popisuje, že pilíři firemní kultury může být smysluplná práce, flexibilita, vzájemná podpora a pomoc, respekt, atmosféra či proaktivita.

HR manažeři, takzvaní architekti firemního image mají podle d' Ambrosové (2014) velký podíl na budování hodnoty firmy a rozšiřování povědomí o jejím společenském přínosu. Uvádí, že součástí jejich práce je úvaha nad tím, jakým způsobem komunikovat přednosti na pracovním trhu a také komunikace firemních cílů a hodnot. Atraktivita zaměstnavatele se podle Babíkové a Bučka (2017) stává ústředním kritériem pro potenciální zaměstnance při výběru pracovní pozice. Tvrdí, že uchazeči zvažují

předpokládané výhody, které plynou z pracovní pozice. Dodávají, že atraktivita zaměstnavatele má rovněž vysokou vazbu na potřeby cílové skupiny. Jinými slovy atraktivita zaměstnavatele je podmíněna přesvědčením potenciálních zaměstnanců, že daná firma je schopna vyhovět jejich individuálním potřebám. Výše uvedené skutečnosti potvrzují myšlenky d'Ambrosové (2014): „*Talentovaní mladí lidé jsou si vědomi své ceny na trhu práce, jsou informováni, využívají informační technologie, řada z nich usiluje o konkrétní firemní pozice. Pečlivě zvažují výběrové alternativy. Obvykle jdou za tou nejlepší „adresou“, která uspokojuje jejich potřeby.*“ (d'Ambrosová, 2014, str. 78).

Budování značky zaměstnavatele podle Babíkové a Bučka (2017) má zásadní vliv na rozhodování uchazečů při výběru správného zaměstnavatele, obzvláště v případě vysoce kvalifikovaných talentů. V návaznosti na to zaměstnanci podle Váleanu et al. (2012) ztělesňují a reflektují hodnoty firmy, čímž poskytují zákazníkům a dalším zúčastněným stranám jasný obraz o posláních, cílech a kultuře dané společnosti.

d'Ambrosová (2014) zmiňuje, že týmová práce má svůj základ ve firemních hodnotách. Na základě toho by všichni zaměstnanci měli usilovat o společné dosažení cíle prostřednictvím vzájemné spolupráce a sdílené identity. Sdílenou identitu popisuje jako společné vnímání a porozumění hodnot a cílů firmy, které zároveň formují přístup zaměstnanců k práci, podporují týmového ducha, spolupráci a sounáležitost. Uvádí, že koncept týmové práce k naplnění vizí a cílů vychází ze spolupráce, partnerství a jednotné firemní kultury. Roli zaměstnanců jako takových obhájí Babíková a Buček (2017), kteří vnímají lidský kapitál jako strategickou součást zdrojů daného podniku. Tvrdí, že lidé mohou mít velký podíl na úspěchu firmy v případě, že je kladen důraz na významnost lidí.

### **3.3.2 Vliv brandu na značku zaměstnavatele**

Nejjednodušší definici brandu pronesl známý marketingový odborník David Ogilvy: „*Značka (brand) je to, co vám zůstane, když vám shoří továrna.*“ Podle Deckera (2023) brand představuje nejen identitu, ale také příběh společnosti, které ji vymezují vůči konkurenci. Dodává, že primárním cílem brandingů je zajistit si pozici v povědomí cílového publika a v ideálním případě být pro zákazníky tzv. love brandem. S danou

značkou je možné si vybavit různé vazby, které dotváří celkovou image firmy. Podle Kotlera a Kellera (2013) podniky usilují o takovou image, která vyvolává co nejvíce pozitivních, silných a unikátních asociací. Právě na základě interakce vnějšího světa se značkou je podle Těšitelové a Menšíka (2012) formována image. Zároveň z průzkumu LinkedIn Talent Solutions (2016) vyplývá, že 75 % uchazečů bere v úvahu značku dané firmy ještě před zasláním životopisu.

Mosley a Schmidt (2017) uvádí, že efektivita značky je závislá na její výraznosti a soudržnosti. Zmiňují, že pro diferenciaci v konkurenčním prostředí je nezbytné disponovat stálou identitou jako je jednotný vzhled, atmosféra a komunikace. Soubor těchto prvků označují jako rámec brandu, který zahrnuje:

- EVP,
- logo společnosti,
- designové a grafické prvky,
- paletu barev a písma,
- fotky,
- emoce spjaté s danou firmou a její kulturou.

Celková prezentace firmy zahrnující logo, designové a grafické prvky, textury, barevnou paletu, fotografie, tón komunikace a písmo, by měla být podle Mosleyho a Schmidta (2017) konzistentní napříč všemi kanály, což usnadňuje okamžitou rozpoznatelnost značky. Zároveň by měla být dostatečně flexibilní, aby reagovala na různé cílové skupiny a změny v preferencích uchazečů v průběhu času. Zjednodušeně by rámec brandu měl představovat jádro značky a s ním související variabilní periferie, které ji přibližují k veřejnosti a reagují tak na její specifické potřeby. Decker (2023) a Těšitelová a Menšík (2012) do kontextu zasazují celkový zážitek, který může člověk získat při interakci s podnikem v roli zákazníka nebo například zaměstnance. Zmiňuje neuchopitelný pocit, který je nedílnou součástí úspěšného brandu jako jsou pocity, postoje, myšlenky či vnímání. Právě tento faktor odlišuje významné značky od ostatních. Těšitelová a Menšík (2012) připodobňují brand k ledovci, jehož špička symbolizuje percepci firmy z pohledu veřejnosti, zatímco část ledovce pod hladinou skrývá řadu aspektů, které nejsou okamžitě zřejmé pro vnější pozorovatele.

Mosley a Schmidt (2017) umisťují do centra všech strategií právě strategii značky zaměstnavatele, viz znázornění na Obr. č. 1 – Model integrované strategie.



Obr. č. 1: Model integrované strategie. Zdroj: vlastní zpracování podle Mosley a Schmidt (2017).

Udává, že značka zaměstnavatele by měla reflektovat závazky a ambice firmy jako celku. Dále vysvětlují, že značka zaměstnavatele by měla podporovat schopnosti talentů, které jsou nezbytné pro konkurenceschopné fungování na trhu práce a měla by být v souladu s přístupem k řízení lidských zdrojů a talentů v rámci firmy. V neposlední řadě dodávají, že marketingové iniciativy by měly posilovat všechny zmíněné strategie a současně eliminovat či minimalizovat konflikty mezi nimi.

### 3.4 Specifika generace Z

V první řadě je nezbytné specifikovat, kdo spadá do takzvané generace Z. Podle Gomez et al. (2019) se jedná o osoby narozené mezi lety 1995 a 2012, kdežto McCrindle a Fell (2019) uvádí, že zahrnuje mladé lidi narozené v rozmezí let 1995 až 2009. Šumanská (2021) z marketingové agentury Ogilvy zařazuje do generace Z všechny osoby narozené v období 1997 až 2012. S ohledem na rozdílnost interpretace dat narození bude v diplomové práci brán ohled na mladé lidi narozené v rozmezí 1995 až 2010.

Co si ale pod pojmem generace Z představit? Šumanská (2021) ji popisuje jako „generaci změny, vyrůstala s technologiemi a v blahobytu, bez totalitních režimů, dostupným vzděláním a se svobodným přístupem k informacím i světu.“ (Šumanská,

2021, str. 3). Podle McCrindle a Fell (2019) generace Z bez problému do svého života zařadila technologie, s technologiemi prakticky vyrůstala, z toho důvodu nazývají příslušníky jako „digitální integrátory“. Oproti tomu baby boomers k novým technologiím museli dojít, vysloužili si podle nich přídomek „digitální imigranti“. Šumanská (2021) dodává, že tato generace je zvyklá používat mobilní telefony, je na sociálních sítích velmi aktivní, má vysoké nároky na značky a umí projevit svůj názor. Litman a Oz (2022) považují zástupce gen Z za hyperkonektivní jedince s přirozenou potřebou vyjadřovat se prostřednictvím kreativních nástrojů. Podle Wanga et al. (2023) se jedná o první generaci, která se narodila do digitálního světa a má velice úzkou vazbu na digitální technologie. Dodávají, že jejich závislost na sociálních médiích je vzhledem k marketingovému pohledu velmi významná. Litman a Oz (2022), Esch a Vente (2018) poukazují na důležitost integrace nových náborových kanálů, oproštění se od zastaralých požadavků na kvalifikaci, podporu vzdělávacích iniciativ pro zaměstnance a spolupráci s komunitou talentů z generace Z.

Do kontextu je důležité zasadit vnímání generace Z. Podle Maloni et al. (2019) zástupci této generaci po nástupu do zaměstnání disponují rozdílnými očekáváními jako je vyšší míra interakce s nadřízenými, flexibilní kariérní růst, konkurenceschopné odměňování a možnost vystřídat více pracovních pozic nebo dokonce odvětví. Tato myšlenka je rozvedena v následující kapitole 3.5.

### **3.5 Strategie personálního řízení v kontextu generace Z**

Navzdory tvrzení McCrindle a Fell (2019), že generaci Z nelze jednoduše zobecňovat, ale je nutné ji vnímat na úrovni jedinců, uvádí klíčové vlastnosti jako digitální dovednosti, globální perspektiva, rozsáhlé propojování díky sociálním médiím, vysoká míra mobility a vizuální vnímavost. Tvrdí, že pracovní, studijní a cestovatelské příležitosti vidí v celosvětovém měřítku, což může přinášet nová očekávání od kariéry. Vyznačují se také tím, že často podnikají nebo mají více pracovních míst a chtějí se celoživotně vzdělávat. Podle Litman a Oz (2022) hledají úspěch netradičními cestami, preferují nezávislé aktivity jako je blogování, fundraising nebo zakládají vlastní podcasty. McCrindle a Fell (2019) dodávají, že průměrná doba setrvání příslušníka generace Z na jedné pracovní pozici jsou průměrně tři roky, z čehož vyplývá, že za život vystřídá

mnohem více zaměstnání, než byly zvyklé předešlé generace. Důvodem je podle nich snaha o uplatnění svých dovedností ve více rolích, což souzní s názorem Flores-Marquez (2023), která generaci Z přisuzuje vysokou míru adaptability. Mnozí zřejmě předpokládají, že mají špatnou pracovní morálku nebo nejsou dostatečně loajální vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, nicméně v důsledku měnícího se prostředí generace Z nespolehá na celoživotní zaměstnání v jedné firmě, ale na svou schopnost adaptability v dynamickém prostředí. Tyto faktory vytváří tlak na efektivní nábor zaměstnanců.

Z každoročního průzkumu Deloitte (2023) je zřejmé, že generace Z v současném socioekonomickém kontextu řeší otázky související s rostoucími životními náklady, udržitelností a ochranou životního prostředí, duševního zdraví nebo tzv. work-life-balance. Uvádí, že zástupci generace Z požadují větší flexibilitu, kterou jim dodává například možnost home-officů, díky čemuž mají pak lepší možnost skloubit práci, volný čas a rodinu, s čímž souzní i Pešková (2021). Dále upozorňuje na to, že 46 % příslušníků generace Z se cítí často pod tlakem a ve stresu i přesto, že usilují o rovnováhu mezi volným časem a prací v důsledku řešení pracovních záležitostí mimo pracovní dobu. Z poznatků průzkumu Deloitte (2023) vyplývá, že rozhodování generace Z o budoucím zaměstnavateli ovlivňuje též důraz na udržitelnost, kdy více než polovina respondentů přiznala, že při výběru zohledňuje též dopad značky na životní prostředí. Tvrdí, že zvyšující náklady na bydlení pociťuje zhruba 35 % příslušníků generace Z, což sekundárně vyvolává obavy ohledně nemožnosti koupě domu nebo založení rodiny. Podle Maloni et al. (2019) se zástupci gen Z na pracovišti nejčastěji potýkají s nespravedlivým a nerovným přístupem v takzvaném dvoustupňovém systému, který zvýhodňuje zejména starší generace. Wang et al. (2023) dodávají, že lpí na vysokou úroveň společenského uznání. Kromě toho se podle Litmana a Oze (2022) soustředí na osobní stabilitu, zdravý životní styl a svobodu v myšlení a identitě, namísto soutěžení s vrstevníky.

Příslušníci generace Z podle Flores-Marquez (2023) disponují vysokou mírou adaptability, jsou sebevědomí a jsou odhodláni překonávat standardy stanovené předchozími generacemi. Maloni et al. (2019) s tímto tvrzením souzní, popisují zástupce gen Z jako ambiciózní, motivované a samostatné. Vyzdvihují, že dokáží ocenit tvrdou



práci, za kterou na druhou stranu očekávají zaslouženou odměnu. Dle McCrindle a Fell (2019) jsou orientováni na týmovou podporu, inovace, příjemnou pracovní atmosféru, kreativitu a očekávají, že jejich podněty a nápady budou respektovány. Plachá (2023) zmiňuje, že sounáležitost kandidáta se značkou mohou podpořit firemní akce a teambuildingy prezentované na sociálních sítích. Kromě toho podle Maloni et al. (2019) vykazují vysoké požadavky na vedení a zpětnou vazbu a preferují individuální přístup. Jde tedy o generaci, která stojí o pravidelný a konstruktivní feedback.

Ze statistického průzkumu Maloni et al. (2019) vyplývá, že možnost povýšení a kariérního růstu je pro gen Z nejdůležitější. Stejně jako povýšení mají velmi důležitou roli i výsledky, kterých mohou na pracovní pozici dosahovat. Z dat je dále zřejmé, že hodnotí faktory jako zaměstnanecké benefity, jistota a stabilita, zabezpečení důchodu a možnost vzdělávání a rozvoje. Nezbytnými kroky pro podporu generace Z jsou podle Litman a Oz (2022) programy pro rozvoj dovedností, přístup ke školením, kurzům a dalším vzdělávacím příležitostem. Zdůvodňují to tím, že zástupci gen Z se často ve volném čase účastní kurzů, získávají online certifikace a zapojují se do programů, kde je možné sdílet znalosti s vrstevníky za účelem vzájemné podpory. Zmiňují například Skillskare, Courseru, LinkedIn Learning nebo videa na YouTube. Tyto platformy poskytují širokou škálu dovedností nezbytných pro základní orientaci v oboru zájmu. McCulough (2022) doplňuje výčet o vzdělávací obsah typu TED Talks, blogy a podcasty zaměřené na vzdělávání. Organizace, které se zaměřují na investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců jsou pro gen Z podle Deloitte (2023) velmi atraktivní. S názorem souzní i Generali Česká Pojišťovna (2023), která dodává, že užší vztah s kandidáty lze vybudovat skrz spolupráce s vysokými školami prostřednictvím různých workshopů a přednášek.

Pro vybudování pevného pouta s gen Z je podle Litman a Oz (2022) zapotřebí poskytnout pocit sounáležitosti se značkou a dát příležitost spoluvytvářet její identitu. Tato tvrzení dokládají průzkumem, ve kterém 85 % respondentů mladších 30 let vyjádřilo zájem o sdílení nápadů s firmami s cílem řešit sociální a environmentální problémy. Z toho vyplývá, že klíčem k úspěchu u gen Z je poskytnutí prostoru pro spoluvytváření a zároveň v ochotě značek sdílet svou identitu a vize do budoucnosti.

Podle Litman a Oz (2022) se většina zástupců generace Z angažuje za účelem projevení svých zájmů a hodnot. Z toho důvodu hledají takového zaměstnavatele, který rezonuje s jejich osobním posláním a hodnotami. V tomto ohledu Pešková (2021) doporučuje do HR strategie zaměřené na gen Z zahrnout koncept řízení diverzity, který dává uchazečům pocit sounáležitosti bez ohledu na zkušenosti, věk, pohlaví či původ. Myšlenku rozvádí McCulough (2022), která tvrdí, že inkluze, rozmanitost a rovnost jsou hodnoty, které generace Z vysoce uznává. Dodává, že tyto skutečnosti v dnešní době nejsou na pracovišti pouhými preferencemi, nýbrž požadavky. Laba (2024) vnímá inkluzi v širším smyslu, a to nejen v různorodosti pohlaví, ale rovněž z pohledu přístupů, zkušeností, postojů a názorů.

V kontextu generace Z je podle Generali České Pojišťovny (2023) zásadní komunikovat přímo ke kandidátům, a to zábavně, originálně a autenticky. Vzhledem k tomu, že se podle McCulough (2022) přirozeně vyskytují na Instagramu, YouTube, LinkedIn a TikToku, je snazší je na těchto platformách zaujmout. Plachá (2023) zmiňuje, že gen Z nejlépe osloví autentické a neformální příspěvky na sociálních sítích zejména ve formě videí. Podle McCrindle a Fell (2019) podléhá generace Z velkému množství informací, které nejčastěji přijímá vizuálně skrz videa, preferuje vizuální a praktické formy učení, z čehož lze odvodit, že generaci Z pravděpodobně nezaujmou dlouhé a prázdné texty. To potvrzuje Pogue (2022), která uvádí, že gen Z chce konzumovat autentický obsah, a to zejména vizuální oproti textovému.

Deloitte (2023) přináší na problematiku generace Z a jejího náborování marketingový úhel pohledu. Uvádí nezbytnost personalizace nabídek práce tak, jako personalizují firmy své produkty či služby zákazníkům. V souvislosti s tím by HR strategie měla zohledňovat všestrannost dovedností kandidátů, adaptabilitu na nové technologie, analytické uvažování, flexibilitu a chuť se učit a rozvíjet. Zároveň zmiňuje, že společnosti by měly přizpůsobit práci a pracoviště tak, aby zvýšily hodnotu a smysl práce pro potenciální zaměstnance. Poukazuje na fakt, že práce by měla být více přizpůsobena schopnostem pracovníka, než pevně stanoveným pracovním pozicím jako tomu bylo donedávna, kdy se přiřazoval popis pracovní pozice k danému vysokoškolskému vzdělání. Závěrem Deloitte (2023) a Stranska (2023) podtrhují význam pochopení odlišných očekávání a hodnot, které přináší generace Z do pracovního

prostředí. Efektivní náborové kampaně by měly reflektovat potřeby nové generace a reagovat na jejich specifické potřeby a preference.

Náborový proces generace Z, jak navrhuje Plachá (2023), zahrnuje prvky gamifikace spojené s danou pracovní pozicí. Například při náboru testerů úkol zahrnuje hledání chyb na webu, zatímco kreativci by mohli dostat prostor pro vylepšení firemního obsahu na sociálních sítích.

## 4 Praktická část

Praktická část má charakter případové studie a dělí se na dvě části. První část se věnuje analýze dat z rozhovorů a druhá je zaměřena na obsahové analýzy. Předmětem zájmu první kapitoly je analýza polostrukturovaných rozhovorů, která uvádí do kontextu personální marketing v očích generace Z. Druhá část zahrnuje obsahové analýzy, které navazují na teoretický rámec práce, z toho důvodu se dělí na čtyři kapitoly. Hodnocení podléhaly předem vybrané marketingové agentury. První obsahová analýza se zaměřuje na hodnocení kariérních webů. Druhá hodnotí organické aktivity na sociálních sítích. Třetí analyzuje náborové aktivity a činnosti spojené s budováním značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Čtvrtá je věnována obsahové analýze portálu Atmoskop.cz.

V rámci diplomové práce byly využity dvě techniky sběru dat, a to primární průzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů a sekundární průzkum v podobě obsahových analýz. Následující kapitola je zaměřena na popis sběru informací a průběhu šetření. Předmětem kapitoly je detailní postup rozhovorů, argumentace výběru zkoumaného vzorku a omezení případové studie.

### 4.1 Sběr informací a průběh šetření

Primární data byla nasbírána technikou polostrukturovaných řízených rozhovorů, které zajišťují hlubší proniknutí do problematiky. Výzkumný vzorek byl zaměřen zejména na pochopení vnímání online náborového procesu příslušníků generace Z. Z tohoto důvodu byla demografická skupina omezena na jedince, kteří nesou charakteristiky generace Z. V kontextu působení autorky v marketingové agentuře se ukázalo jako vhodné rozhodnutí selektovat respondenty pro průzkum z řad jejích kolegů, kteří splňují specifikované požadavky. Omezení velikosti vzorku bylo předurčeno strukturou a rozsahem pracovního týmu, což vedlo k nutnosti vybírat respondenty z omezeného počtu zaměstnanců, kteří vyhovovali stanoveným kritériím.

Následně bylo zapotřebí ověřit ochotu a zájem respondentů pro účast v rozhovoru, z toho důvodu byli respondenti osloveni osobně. Současně byl zdůrazněn fakt, že veškeré informace získané během rozhovorů budou využity výlučně pro účely diplomové práce. Rovněž byli informováni o zachování anonymity. Součástí komunikace bylo stručné

objasnění účelu diplomové práce a nastínění průběhu rozhovorů. Respondenti projevili vysokou ochotu ke spolupráci, což autorce umožnilo efektivní dohodu na individuálních termínech pro osobní setkání. Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny v časovém rozmezí od 29. února do 19. března 2024, přičemž v tomto intervalu došlo k realizaci celkem devíti rozhovorů. Důsledné dodržování struktury otázek zajistilo srovnatelnost odpovědí mezi všemi účastníky, jak je specifikováno v Příloze 8: Okruh otázek.

Před samotnými schůzkami proběhla důkladná příprava, zahrnující detailní prostudování témat a vytvoření tematických okruhů pro rozhovory. Na základě teoretické základny byly stanoveny tematické okruhy, které posloužily jako orientační body během rozhovorů a zároveň reflektovaly klíčové výzkumné otázky. Vytyčené okruhy byly rozděleny do čtyř hlavních oblastí, které bylo zapotřebí v průběhu rozhovorů obsáhnout, a to:

- 1) Klíčové faktory přitažlivosti zaměstnavatele pro generaci Z,
- 2) Nejúčinnější platformy pro oslovování generace Z,
- 3) Role employer branding,
- 4) Vylepšení a zefektivnění online náboru.

Respondenti byli předem seznámeni s těmito okruhy otázek z důvodu připravenosti na obsah a strukturu nadcházejících rozhovorů. Před započítím každého rozhovoru bylo avizováno téma práce, zajištění anonymity a současně byla vyjádřena prosba o nahrání rozhovoru na diktafon. Všichni respondenti s uvedenými požadavky dobrovolně souhlasili. Všech devět rozhovorů proběhlo bez problému.

## 5 Analýza rozhovorů a dat

Na základě předchozího souhlasu respondentů byly rozhovory zaznamenány za využití diktafonu na mobilní telefon autorky. Následně byl záznam převeden do textové podoby. Přepis byl pečlivě zrevidován a opakovaně přečten. Text z rozhovorů byl zorganizován dle vytyčených tematických oblastí, což usnadnilo jeho další zpracování, které spočívalo v kódování. Kódování textu je podle Troušila a Jašíkové (2015) založeno na identifikaci klíčových významů, jejich pojmenování a systémovou kategorizaci. Následoval proces deduktivního kódování, které Hendl (2016) definuje jako kódovací systém založený na kategoriálním systému, který je vztažen k výzkumným otázkám a tématům. Kódovaná data byla následně zaznamenána do tabulky, přičemž v rámci procesu kódování byla kódovaná data redukována. Z důvodu udržení systematické přehlednosti byla terminologie kódů standardizována pro všechny provedené rozhovory. Výsledkem tohoto procesu jsou kategorie odpovídající výzkumným otázkám, jak je uvedeno v Příloze č. 1: Návrh kategoriálního systému pro rozhovory.

### 5.1 První okruh – klíčové oblasti atraktivity

V rámci této kapitoly je hledána odpověď na první výzkumnou otázku: Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují přitažlivost zaměstnavatele pro generaci Z v online prostředí? K této otázce byly zařazeny kódy: 1) Vliv, 2) Zdroje informací, 2) Hodnoty, 4) Pracovní prostředí, 5) Firemní kultura, 6) Benefity, 7) Očekávání.

#### 5.1.1 Vliv

Prokazatelně nejvyšší vliv na rozhodnutí o budoucím zaměstnavateli má **firemní kultura** dané společnosti. Respondent B (2024) uvádí, že: *„Když přesně teď půjdu na Instagram firmy a vidím tam, že tady slavili nějaké výročí a že se tady něco děje v rámci té firemní kultury.“* Stejný pohled přináší Respondent C (2024): *„Potom samozřejmě určitě to, jak se prezentují, jak se starají o své zaměstnance a jaká je v té firmě atmosféra.“* Zájem Respondenta D (2024) o firemní kulturu zaměstnavatele je zřejmý z tvrzení: *„Zajímá mě, jestli se ještě nějakým dalším způsobem prezentují, že ta nabídka není jenom na Prace.cz, ale že mají třeba ještě nějaký náborový video, který mě trochu seznámí s kulturou firmy.“* Hlubší myšlenky přináší Respondent F,

který zohledňuje nejen firemní kulturu jako takovou, ale zdůrazňuje důležitost ohledu na životní prostředí a filantropii: „*U jedné značky mi bylo milé, že tam měli zmíněnou přesně tu jejich firemní kulturu a hodnoty, že sázíme někde stromky a že darují ty výtěžky ze školení na dobré účely.*“ (Respondent F, 2024) Jednotný názor v otázce firemní kultury je zřejmý z tvrzení Respondenta G (2024), který tvrdí: „*A určitě ta firemní kultura je taky pro mě určitě zajímavá, jak se zajímají o lidi, jestli tu firmu ta firemní kultura zajímá, nebo ne a taky jestli třeba podnikají nějaký akce.*“ V neposlední řadě Respondent CH (2024) uvádí: „*...třeba jakou mají firemní kulturu. Jestli třeba mají nějaké akce, prostě v jaké atmosféře se ta firma nese.*“ Celkem šest z devíti respondentů zmínilo důležitost prezentace firemní kultury. Firemní kultura se tedy ukazuje jako klíčový prvek, který by neměl být opomíjen. Z toho důvodu by se zaměstnavatelé měli aktivně snažit přiblížit potenciálním uchazečům atmosféru ve firmě, protože představuje pro mnohé příslušníky generace Z velmi důležité kritérium pro výběr zaměstnavatele.

Dalším styčným bodem při výběru je **vzhled webových či kariérních stránek**, což zmiňuje Respondent B (2024): „*Tak já bych řekla, že určitě vzhled stránky podle mě napoví hodně.*“ a současně i Respondent H (2024): „*Z toho všeho by na mě působil vzhled kariérek, kolik tam těch informací je...*“ Podle Respondenta D (2024) je vzhled jedním z nejdůležitějších parametrů, který by zaměstnavatelé neměli opomíjet, jak je zřejmé z úryvku: „*No tak vzhled kariérních stránek stopro. To je jeden z nejhlavnějších faktorů, na které já dám.*“ Na základě tvrzení Respondenta H (2024) je možné říct, že vzhled kariérních stránek je primární, ale příkládá důležitost i celkovému **množství informací**, které obsahují: „*Z toho všeho by na mě působil vzhled kariérek, kolik tam těch informací je...*“ Naproti tomu Respondent E (2024) vyzdvihuje roli **multimediálního obsahu** jako fotky či videa jako součást vzhledu kariérních stránek: „*Celkově ten vzhled kariérek a obsah, který na nich je jako fotky a videa.*“ Důležitost vzhledu kariérních stránek podtrhuje též tvrzení Respondenta C, který vzhled hodnotí na úrovni daného pracovního inzerátu, což vyplývá z úryvku: „*Určitě první, co má vliv, tak to nejsou ani samotné kariérní stránky, jako spíš ten inzerát jako takový, a tím myslím jeho celkový vzhled, což vlastně souvisí i s celkovým vzhledem kariérek.*“ (Respondent C, 2024) Nový úhel pohledu přináší Respondent CH (2024), který zdůrazňuje, že kariérní web nemá být pouze reprezentativní, ale také **důvěryhodný**. Podle jeho slov staromódní a nedůvěryhodný vzhled stránek snižuje atraktivitu firmy jako místa pro budoucí

zaměstnání, což je zřejmé z následujícího tvrzení: „...a to, jak vypadá důvěryhodně a reprezentativně, protože když to bude vypadat jako web třeba z roku 2001, tak asi to úplně nezbuzuje důvěru, že by to bylo někde, kde bych chtěl dělat.“ (Respondent CH, 2024) Vzhledem k názorům respondentů lze říct, že estetika a celkový vzhled kariérních stránek zaujímá významné místo na jejich rozhodovacím žebříčku při výběru zaměstnavatele. Tento fakt by měli zaměstnavatelé důkladně zvážit a přihlížet k němu při optimalizaci kariérního webu, aby si zachovali svou přitažlivost pro potenciální kandidáty. Na druhou stranu je důležité brát v úvahu finanční náročnost redesignu a úprav kariérních stránek. Z toho důvodu je nutné myslet na strategické finanční plánování, s čímž souvisí též vytváření finančních rezerv pro budoucí potřeby. Jako vhodná alternativa se jeví postupné zavádění změn, které zvyšují důvěryhodnost webu a zároveň mohou být ekonomicky únosnější.

Se vzhledem kariérního webu se pojí samotná **existence takového webu**, čemuž přiřazuje důležitost pět z devíti respondentů. Mnohdy jde o zdroj informací, který kandidáti z řad generace Z navštíví jako první, což vyplývá z tvrzení Respondenta CH (2024): „*Jako první, na co určitě koukám, tak je web.*“ Stejný přístup uplatňuje Respondent C (2024): „*Takže to je tak jako na půl cesty kariérní stránky, ale podle mě je to úplně takový první krok, abych vůbec pokračovala v tom hledání.*“ Respondent G (2024) vnímá pozitivně, pokud firma vloží finanční prostředky do tvorby kariérního webu, což vyplývá z následujícího úryvku: „*Určitě je pro mě pozitivní, když tam mají nějakou tu kariéru.*“ Ve stejném duchu se nesly odpovědi Respondenta A nebo Respondenta H. I přes výzvy spojené s tvorbou a údržbou kariérního webu, z výše uvedených tvrzení jasně vyvstává doporučení, aby zaměstnavatelé disponovali kariérním webem.

Neméně důležitou součástí v rámci rozhodovacího procesu se ukázala důležitost **dostupnosti sociálních sítí zaměstnavatele**, což je zřejmé z tvrzení Respondenta A (2024): „*Tím, že jsem mladší, tak bych asi koukala i na ty sociální sítě, třeba že mají Instagram, nebo aspoň Facebook.*“ Podle Respondenta B (2024) je existence sociálních sítí důležitá: „*Určitě ty sociální sítě podle mě taky hrají roli.*“ Dle slov Respondenta D lze usoudit, že není důležitá pouze dostupnost sociálních sítí, ale celková prezentace na těchto platformách: „*...jestli třeba mají další sociální sítě, jestli se nějak jako*



prezentují třeba na LinkedInu, Instagramu, prostě jak to vedou a jak vypadají navenek.“ (Respondent D, 2024) Podobný pohled na věc má také Respondent F, který hodnotí zejména vizuální stránku firmy, dress code zaměstnanců nebo dokonce konkrétní osoby, které ve firmě pracují: „Na sociálních sítích si mohu prohlídnout, at' už jak to tam vypadá, nebo jak ti lidi chodí oblečení. (...) To samé na LinkedInu. Většinou se to dá proklikat a zjistit, kdo tam pracuje nebo kam se člověk chce upsat.“ (Respondent F, 2024) Z tvrzení respondenta G vyplývá, že sociální sítě představují ideální platformu pro **komunikaci firemní kultury** směrem k potenciálním kandidátům: „...třeba ta firemní kultura se hodně projeví podle mě na těch sociálních sítích, že tam to je třeba hodně znát. Nebo tím pádem je pak znát, jestli jdou s dobou nebo ne.“ (Respondent G, 2024)

### 5.1.2 Zdroje informací

Z pohledu relevance jednotlivých zdrojů informací považují všichni respondenti jako **nejdůležitější kariérní stránky**. Tento fakt odráží tvrzení Respondenta B (2024): „Za mě asi ten web je nejdůležitější, tam najdu nejvíce relevantních informací.“ V případě, že uchazeč zná název firmy, ve které by si přál pracovat, je pravděpodobnější, že zavítá na kariérní web, což nastiňuje Respondent A (2024): „Kdybych jako věděla, že chci konkrétně do nějaké firmy, tak bych šla jako na ty kariérky.“ Z hlediska počtu informací hodnotí Respondent E (2024) jako relevantní zdroj informací nejen kariérní web, ale také portál Atmoskop.cz, což je jasné z tvrzení: „Tak asi kariérní web s tím Atmoskopem. Tam je nejvíce informací vždycky.“ Respondent G považuje kariérní web jako **důležitou součást náboru** v případě seriózních firem, které nabírají uchazeče na vyšší pozice, což je zřejmé z úryvku: „...ale pokud je to nějaká serióznější firma nebo nějaká jiná pozice trošku, tak asi nejvíce ten web pro mě, protože ty kariérky by měly mít podle mě ty nejaktuálnější a nejpravdivější informace.“ (Respondent G, 2024) Důležitým rozlišovacím prvkem je rovněž to, zda má firma kariérní sekci, která je součástí obyčejného webu, nebo naopak kariérní web, který je na samostatné doméně, jak je nastíněno v teorii. Dle úvahy Respondenta CH (2024) nemá tento faktor vliv na jeho rozhodování: „Pro mě osobně si myslím, že to je ten web, anebo ty kariérky. Já to teda asi úplně nerozlišuji, že bych to měl jako jedno, že to může být dobře zpracováno v rámci toho webu, že to asi nemusí být výslovně rozdělené. Jasně, tak když je ten kariérní web samostatně, tak tam zase najdeš víc informací, mimo to, že to máš na jedné podstránce.“

*Jo, jinak prostě asi ten web.“ Stejně tak Respondent D (2024) považuje za důležité obě úrovně: „Rozhodně webovky a na nich kariérky. Když už bych hledala práci na kariérkách, rovnou bych prohlídla i ty webovky, jak vypadají.“*

Dle odpovědí respondentů jsou další **zdroje informací** jako sociální sítě, pracovní portály a portál Atmoskop.cz hodnoceny srovnatelně z hlediska jejich relevance. Například Respondent A primárně hledá pracovní nabídky skrz pracovní portály, ale v případě, že na něj vyskočí relevantní reklama na sociálních sítích, tak se proklikne dál, což vyplývá z úryvku: *„Třeba na Facebooku, když na mě vyskočí reklama, tak to občas prokliknu. A asi kdybych šla vyloženě jako hledat, tak jdu primárně přes nějaký portál.“* Pracovní nabídky na sociálních sítích by hledal Respondent D (2024): *„Nově frčí LinkedIn. To se rozmohlo až teďka a tam bych koukla taky.“* Širší paletu sociálních sítí by zvolil Respondent F (2024): *„Využila bych Facebook, Instagram, LinkedIn.“* Kontrastní pohled přináší Respondent H, který je zastáncem informací ze zdrojů typu kariérní web a Atmoskop. Sociální sítě nepovažuje za důvěryhodný zdroj informací pro budoucí práci: *„Ty sociální sítě ani tak podle mě ne, spíš kariérky a pak bych se koukala na Atmoskop, jako na recenze na tu firmu jako takovou.“* Důležitost **recenzí** obhajuje Respondent C (2024): *„Možná bych koukala na další stránky, kde lidi třeba hovoří o tom, jak tam nastupovali. Myslím mimo to pracovní prostředí, třeba jsou různé stránky, kde hovoří o tom, jak třeba na ně ta práce působila a jak se jim v té práci líbilo.“*

Z rozhovorů vyplývá, že **nejdůvěryhodnějším** zdrojem informací jsou **kariérní weby**. Vzhledem k tomuto faktu by zaměstnavatelé neměli podceňovat tento kanál pro nábor zaměstnanců. Současně jsou obecně dobře vnímány pracovní portály, sociální sítě i portál Atmoskop.cz, nicméně respondenti jim nepřikládají takovou důležitost ve srovnání s kariérním webem.

### 5.1.3 Hodnoty

Z hlediska preferovaných hodnot se šest z devíti respondentů shodlo na **smysluplné práci**, jak je zřejmé z odpovědi Respondenta C (2024): *„Když na to tak člověk kouká, jako že kdybys chodila do práce, která by byla úplně na nic, tak to je asi špatný. (...) Takže z mého úhlu pohledu určitě jsou takoví lidé, co to tak mají, že jdou do práce jenom,*

*aby si udělali svých 8 hodin, ale přece když něco dělám, tak mě to musí nějakým způsobem naplňovat.*“ Stejný pohled na věc má také Respondent G (2024): *„A potom určitě něco s tou smysluplností práce. To určitě taky, protože jinak bych tady vůbec asi nebyl. (...) Aby to aspoň nějakou přidanou hodnotu mělo. Aby to prostě nějaký smysl mělo, protože jinak mě to tak úplně nebude bavit.*“ Hlubší smysl v hodnotovém žebříčku je zřejmý z tvrzení Respondenta F (2024): *„Tak vždycky, když jsem se bavila s někým o práci, co bych ráda dělala, tak jsem přesně říkala, že bych v tom chtěla vidět opravdu smysl a ne jenom pro mě, protože věřím, že si člověk dokáže vyracionalizovat cokoliv. Ale že by se mi líbilo, kdyby to mělo smysl pro tu společnost. Asi abych se cítila, že mám čistou tu karmu, nebo že to má nějaký dopad.“*

Dalšími důležitými hodnotami, na kterých se respondenti shodli v nejvyšší míře, jsou **neformální atmosféra**, **respekt** a **vůdnost**. Respondent CH (2024) hodnoty vnímá následujícím způsobem: *„Tak smysluplná a naplňující práce určitě na prvním místě. Na tom druhém by byl nějaký neformální kolektiv, abych se v něm cítil v pohodě.“* Podobnou perspektivu přináší Respondent E (2024): *„Smysluplná práce, neformální atmosféra a nějaké přátelské prostředí s těmi kolegy, že to nejsou jen kolegové, ale i kamarádi.“* Pro Respondenta C představuje **neformálnost** v pracovním prostředí základ pro vytvoření atmosféry **důvěry** a **komfortu** mezi spolupracovníky. Příkladem je tykání, které podle něj podporuje otevřenou a přátelskou komunikaci, což je zřejmé z následujícího úryvku: *„Tak určitě asi ta neformálnost, záleží, na jaké úrovni to je. Když komunikuji s klientem, tak je to něco jiného, ale určitě je příjemnější takové prostředí, kde si třeba všichni tykají, než kdybychom si museli vykat.“* (Respondent C, 2024) Hledisko **respektu** a **vůdnosti** je patrné z tvrzení Respondenta D (2024): *„...pak nějaká spolupráce a vřelost k sobě navzájem a ta vzájemná komunikace. Když už spolu spolupracujeme, tak ať je jako příjemná ta kooperace a máme k sobě úctu.“* Důležitost lidského pohledu a **pochopení** ve vztahu nadřízeného a podřízeného vyzdvihuje Respondent A (2024): *„Já bych tam asi brala tu vůdnost hodně. Takové to, že prostě když... Nebo nějaký jako lidštější pohled od toho nadřízeného.“* Současně platí tvrzení, že pokud má firma přátelskou atmosféru, i přes to je nutné rozlišovat **hranice při komunikaci** a interakci s nadřízenými, jak uvádí Respondent B (2024): *„Tak já bych řekla určitě, když jsou si všichni rovní. (...) A obecně je to podle mě dobré v momentě,*

*kdy nastavíte nějaké hranice toho, že ok, to je furt tvůj šéf, ty to jako podvědomě víš, že to je můj šéf, nebo ta recepční, ale zároveň se respektujete lidsky ...“*

#### 5.1.4 Pracovní prostředí

Z rozhovorů vyplývá, že respondentům vyhovují **prostorné kanceláře**, které jsou zároveň svým způsobem **pěkné**. V tomto ohledu nevyžadují vyloženě moderní kanceláře a nadstandardní vybavení, což lze usoudit na základě odpovědi Respondenta B (2024): *„Mám radši, když ty prostory jsou trošku větší, nemusí to být vyloženě hezké prostředí, ale ne úplně nějaký kumbál, kde se sotva mačkáte. Takže mi třeba přijde fajn, když je to takové vzdušné a může tam proudit vzduch.“* Podobný názor na pracovního prostředí má Respondent F (2024): *„Tak nerada bych byla zavřena v místnosti bez oken a někde v nějakém sklepě. To zase si myslím, že je opravdu fajn mít bílé, světlé zdi, taky jako otevřenější prostor, nezahlcený věcmi.“* Respondentům ve většině vyhovují **otevřené** a **vzdušné** kanceláře, ve kterých se mohou cítit dobře a zároveň být v blízkosti svých kolegů, jak uvádí Respondent H (2024): *„Tak já se nechci úplně těsnat v nějaké kobce, nechci žádné malé stěny kolem mě. Spíš něco otevřeného, kde o sobě lidé vědí.“* Na druhou stranu, pokud jsou prostory hezké, je to vnímáno mezi respondenty jako **plus**, což odráží tvrzení Respondenta E (2024): *„Tak určitě jsem celkově pro nějaký zázemí, které nějak vypadá, je prostě hezký.“*

Neméně důležitou součástí pracovního prostředí je jeho **vybavení**, což zmiňuje Respondent B (2024): *„Je i fajn, když tam je třeba i ten míč, který si můžu přinést i z domova samozřejmě, ale je tam nějaký a pro někoho je třeba lepší pracovat na míči. Další ještě pozitivní vybavení je gaučik za mě, protože někdy prostě jste ve stavu, nemusíte být ani zlámaní, ale někdy jste třeba unavení nebo něco, ale je fajn, že si tam můžete sednout, můžete si tam lehnout, ale vlastně u toho furt pracovat.“* V tomto kontextu je nutné zdůraznit, že záleží na **charakteru a oboru podnikání** dané firmy. Je zřejmé, že výrobní firma nemůže pracovní prostředí přizpůsobit stejně jako marketingová agentura například vzhledem k bezpečnostním důvodům. Na druhou stranu by se zaměstnavatelé měli snažit poskytnout základní sociální zařízení, jak uvádí Respondent F (2024): *„Určitě jako sociální zázemí, kuchyňka moc příjemná, když člověk si může třeba připravit jídlo opravdu na nějaké lince.“*

Z pohledu atmosféry na pracovišti respondenti preferují **přátelskou atmosféru, flexibilitu a neformální prostředí**, což se prolíná s předchozí kapitolou. Pro rozvoj vztahů na pracovišti je podle Respondenta C (2024) zásadní podporovat otevřenost, přátelskost a týmovost, jak vyplývá z úryvku: „*Z pohledu atmosféry to chce, aby se ty lidi znali, že jo. Tak pak když s někým pracuješ, a nevíš ani jak se jmenuje, tak to je takové nanic. Takže určitě víc jako nějaká otevřená přátelská soudržnost.*“ Důležitou poznámku vnesl Respondent D, který zdůrazňuje **individuální potřeby** v rámci pracovního prostředí například na možnost soustředěné práce, což může mít výrazný dopad na následné vztahy na pracovišti: „*Ale kdybych měla mít sdílenou kancelář, tak rozhodně nějaký přátelský prostředí, kde se vzájemně respektujeme, kde prostě když potřebujeme ticho, jsme ticho, když potřebujeme hudbu, máme hudbu a tak.*“ (Respondent D, 2024) Další faktor, který přispívá nejen k pracovní spokojenosti, ale také k produktivitě zaměstnanců, je **flexibilita pracovního prostředí**. Ta umožňuje lépe vyvažovat pracovní, osobní a studentský život, což je v kontextu generace Z, která v mnoha případech ještě studuje, velmi zásadní. To vyplývá z tvrzení Respondenta E (2024): „*A tu flexibilitu časovou, že nemusím tady sedět od 8 do 4, ale můžu si přijít v jedenáct dopoledne a odejít v šest odpoledne.*“ Obdobně na tuto problematiku pohlíží též Respondent B (2024): „*Tak určitě bych řekla, ta flexibilita, že je dobrá momentálně pro mě. To záleží podle mě hodně na situaci toho člověka konkrétně, pro mě jako pro studenta je to fakt důležitý.*“

Pokud jsou cílovou skupinou zaměstnavatele příslušníci generace Z, je vhodné je začlenit do týmu s **přátelskou atmosférou a neformálním vystupováním**. Velkou výhodou, v některých případech nezbytností, je též **flexibilita**, kterou může zaměstnavatel poskytnout. V případě pracovního prostředí je nutné zajistit dostatek prostoru a patřičné vybavení, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře.

### 5.1.5 Firemní kultura

Preferované charakteristiky pro pracovní prostředí ze strany zaměstnanců mají do jisté míry vliv na preferovanou firemní kulturu. Z toho důvodu je možné sledovat shodné parametry jako v předchozí kapitole. Konkrétně se jedná o **otevřenou a přátelskou firemní kulturu**, jak zmiňuje například Respondent G (2024): „*Tak určitě, jak jsem říkal, tu přátelskou atmosféru, trošku otevřenost. Taky takový ty teambuildingy nebo ty kvartálky, prostě ty firemní akce, které ty lidi určitě sbližují na jiné rovině, než je*

*čistě ta pracovní.*“ Podobné preference lze sledovat též u Respondenta B (2024): *„Jsem pro to, aby ta firma byla taková více otevřená, více svobodná, nebo jak to říct.“* Přátelská firemní kultura nemusí spočívat pouze ve vztazích na pracovišti, ale může přesahovat až do **osobního života**, což zmiňuje Respondent H (2024): *„Aby i třeba spolu trávili nějak čas mimo tu práci. Nebo se ptali i na ten osobní život. Aby to nebylo jenom, že jdu do práce, udělám svoji práci, jdu domů, nazdar. Ale aby to bylo prostě víc než tohleto.“*

Často skloňovaným prvkem firemní kultury byla též **podpora osobního růstu**, která je pro respondenty stěžejní, což koresponduje s tvrzeními v teoretické části. Respondent E (2024) uvádí: *„A když podporuje osobní růst, ať už osobní nebo profesní, tak je to určitě super, že se můžeme rozvíjet dál.“* Pokud je firemní kultura založena na podpoře osobního růstu, je možné sledovat příspěvky zaměstnanců na sociálních sítích, jak navštívili různé konference a sdílí své poznatky, případně může jít rovněž o interní celofiremní vzdělávání, která přináší pohled na problematiku očima různých specialistů. Tyto skutečnosti může komunikovat sám zaměstnavatel. Důležité je pak vnímání samotných zaměstnanců, kteří posouvají své znalosti, což je zřejmé z odpovědi Respondenta C (2024) uvádí: *„No prostě, že do té práce člověk by měl chodit a měl mít pocit v tom, že ho ta práce někam rozvíjí, že to není prostě jenom čistě sednu si, odbouchám si to, co je potřeba, ale jako nějaká možnost sebevzdělávání, třeba nějakých školení a tak.“* Na druhou stranu vzdělávání představuje odpovědnost nejen zaměstnavatelů, přičemž iniciativa a motivace k profesnímu rozvoji musí částečně vycházet od samotných zaměstnanců, jak zmiňuje Respondent B (2024): *„Přesně i třeba to sebevzdělávání je za mě fajn a je fajn, že to zase není jako povinné, že je to jako na tvoji dobré vůli nebo je to na tom, že ty chceš se něco naučit, ty se chceš v něčem zdokonalit.“*

Zajištění rovnováhy mezi pracovním a osobním životem představuje pro respondenty další faktor, který významně ovlivňuje jejich celkovou spokojenost a pohodu. V rámci individuálních potřeb generace Z je proto vhodné uvažovat **work-life balance**, jak uvádí Respondent D (2024): *„Work-life balance, rozhodně. To je teďka pro mě nově objevená hodnota, o kterou bych nechtěla nikdy přijít.“* Současně se mezi respondenty našli jedinci, kteří toto považují za **standard** a očekávají, že zaměstnavatel respektuje jejich volný čas. To je zřejmé z tvrzení Respondenta F (2024): *„V dnešní době*

*v těch společnostech, které se zaměřují na to, aby byly trochu inovativní, už bych očekávala přesně, že s tím vším pracují, že vědí, že ty lidi nenaplňují svůj čas jenom tou prací.“* Kromě toho je nutné upozornit na to, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem je dána přístupem zaměstnance, který by si měl umět sám stanovit jasné hranice svých pracovních závazků, což uvádí Respondent CH (2024): *„A work-life balance, teď si třeba myslím, že je spíš na tom člověku, že úplně nevím, jestli ta práce to může nějak podporovat. Jakoby jasně, můžou ti házet klacky pod nohy s tím, že ti prostě dávají práci do tvého volného času, ale zase je to na tom člověku, jestli si to vezme nebo ne.“* Po zvážení několika perspektiv je nezbytné konstatovat, že zaměstnavatel by měl respektovat volný čas zaměstnance, zatímco zaměstnanec by si měl tuto hranici zpočátku nastavit a následně hlídat.

Z analýzy rozhovorů vyplývá, že respondenti preferují **otevřenou a přátelskou** firemní kulturu, která podporuje **osobní růst** a **work-life balance**. Společnosti, které se těmito charakteristikami vyznačují, mají vyšší pravděpodobnost úspěchu u generace Z a mají tendenci je přirozeně více přitahovat.

### 5.1.6 Benefits

V rámci benefitů respondenti nejčastěji uváděli **možnost práce z domova** a **flexibilní pracovní dobu**. Tyto dva benefity se v odpovědích mnohdy prolínaly, což je zřejmé z tvrzení Respondenta H (2024): *„Stoprocentně flexibilní pracovní doba. Home office je taky fajn, ale s mírou. Takové to, že můžeš si vzít na home office, ale doporučeno nebrat si.“* Obdobné vyjádření uvedl Respondent E (2024): *„Tak preferuji, nebo už bych si to možná dal jako standard do budoucna, že ta flexibilita a home office je určitě fajn.“* Zároveň je důležité přihlížet k individuálním potřebám potenciálních zaměstnanců, kteří mohou vyhledávat **benefity**, které odpovídají výhodám poskytovaným firmami, u nichž jsou zaměstnáni jejich partneři. Respondent F (2024) uvádí: *„Musím říct, že bych hledala práci, kde je možný pracovat i z domu, nebo přesně je možný mít flexibilnější pracovní dobu, ať už tam máš třeba základ, já vím, že to bývá od 10 do 3 a pak si to můžeš sama regulovat. A asi bych se chtěla ubírat tímto směrem, i už z toho důvodu, že mám třeba partnera v IT, takže asi budeme mít tak nějak tímto směrem ty benefity.“* Z hlediska efektivity nemusí vždy být vhodné omezovat možnost práce z domova, pokud to charakter vykonávané práce dovoluje. Příslušníci generace Z si uvědomují, že home-

office není univerzálně aplikovatelný ve všech sektorech a na všechny pracovní role, což dokazuje tvrzení Respondenta CH (2024): „*Ta práce na dálku je určitě fajn v tom, co já zrovna dělám. Že to jako není úplně, že bych musel být tady, i když ta týmová práce je určitě lepší, když bych byl fyzicky. Což je fajn, že třeba tam je i taková komunikace mezi lidmi online, že ty věci jde vyřešit na dálku.*“

Kromě možnosti práce z domova a flexibilní pracovní doby příslušníci generace Z oceňují benefity v podobě **multisport karty**, případně **firemního fitness**. Čtyři respondenti z devíti zmínili právě možnost multisport karty, díky které si mohou vybrat, jakou sportovní či volnočasovou aktivitu by rádi vykonávali. To je zřejmé z tvrzení Respondenta A (2024): „*Pak bych koukala třeba ještě na to, jestli tam je třeba i multisport karta.*“ Obdobně se vyjádřil Respondent C (2024): „*Pak určitě, když se nad tím zamyslím, tak nějaký multisport kartičky nebo něco takového.*“ Podporu sportu vyzdvihuje též Respondent E (2024): „*A jako výhodu tak třeba multisportku nebo to vlastní fitness. To je pro mě vlastně nejpodstatnější.*“

V rámci preferencí týkajících se zaměstnaneckých benefitů převažuje u respondentů požadavek na možnost **home-office** a **pružná pracovní doba**, za nimiž následují **benefity** jako multisport karta nebo možnost využití firemního fitness.

### 5.1.7 Očekávání

U respondentů převažuje názor, že starší generace se vyznačují **tradiční pracovní etikou**. Ta se projevuje tak, že zaměstnanci vykonávají své úkoly v rámci osmihodinové pracovní doby a poté již pracovní záležitosti odkládají do dalšího dne. Velmi častým odůvodněním ze strany příslušníků generace Z bylo to, že v dnešní době mladí lidé mnohem více vyhledávají příležitosti pro **osobní a kariérní růst**, jak naznačuje tvrzení Respondenta H (2024): „*No právě přijde mi, že ty starší generace hledaly nějakou práci, kam přišli, udělali si svých 8 hodin a šli domů a nazdar. A nebylo by to nic víc, nesnažili by se v té práci nějak zlepšovat nebo mít nějaký růst nebo cokoliv. Prostě to byla jenom práce, což pro nás podle mě už není.*“ Obdobný názor byl zaznamenán u Respondenta G (2024): „*Z pohledu očekávání může to být, jako že kdo je starší než my, že jo, kdo si prostě do té práce to přišel oddělat, ale neočekává žádný osobní růst, což třeba může být v kontextu naší generace takové, že my čekáme osobní růst.*“ Respondent A přirovnává



tuto situaci konkrétně ke svým rodičům, jak je zřejmé z úryvku: „...ale to vím, že třeba táta nebo mamka už by tohle neřešili. Těm by stačilo to, že si odvedou tu práci, co mají za úkol a víc by nepotřebovali řešit.“ (Respondent A, 2024) Na druhou stranu je nutné zmínit, že očekávání starších generací mohou být odvozena od představ jejich rodičů. Vzhledem k tomu, že se společnost **neustále vyvíjí**, je přirozené, že se s časem mění i přístupy lidí k práci. Respondent E navíc poznamenává, že někteří zástupci starších generací skutečně vyvíjeli v rámci práce intenzivní úsilí, avšak výhradně během stanovených pracovních hodin, přičemž neměli ambice k profesnímu růstu, což vyplývá z tvrzení Respondenta E (2024): „Oproti nám od těch starších generací teďka slýchám, že tvrdě makali a my jsme takoví, že chceme v práci smysl a work-life balance a tak, ale oni tam třeba fakt dělali 10-12 hodin oproti nám. Zároveň přišli do práce, odmakali si, co mají a to je vše.“ Současně je důležité zdůraznit, že tento pohled nelze aplikovat univerzálně na všechny příslušníky starších generací, jelikož jde spíše o obecnou perspektivu generace Z, která nemusí ve všech případech platit.

Z hlediska benefitů respondenti zmiňovali, že starší generace nejčastěji očekávají **třináctý plat**. Respondent B (2024) uvádí: „A vlastně ještě podle mě ty starší generace počítají do těch benefitů ten třináctý a čtrnáctý plat. Myslím si, že to mají ty výrobní firmy.“ Podobné vyjádření bylo zaznamenáno u Respondenta CH (2024): „No, jako třeba bych řekl, že starší generace by mohla být zvyklá na takové ty tradiční benefity, jako je třináctý plat.“ Dalším očekávaným benefitem v očích starších generací jsou dle názoru respondentů **stravenky**, jak je patrné z tvrzení Respondenta A (2024): „A vím, že třeba rodiče hodně koukají na ty stravenky, nebo třeba i na možnost těch obědů.“ Respondent D naznačuje, že starší generace mají tendenci preferovat **materialistické benefity** jako například stravenky. To je zřejmé z úryvku: „Rozhodně jedou materialistický věci, takže nějaké stravenky.“ (Respondent D, 2024) Důvodem může být bezprostřední přínos stravenek pro osobní rozpočet, který je vnímán jako stabilní a praktický prostředek pro zabezpečení finanční jistoty.

Naopak očekávání generace Z tkví zejména v **osobním a kariérním růstu**, jak bylo nastíněno výše. To potvrzuje myšlenka Respondenta C (2024): „Prostě myslím si, že naše generace hledá ty příležitosti a nezjednodušuje si to, ale hledá tu lepší cestu, co jim víc vyhovuje. To, že nutně nechceme kopat prostě někde v dole, nemusí být špatné.“

Zároveň z odpovědí vyplývá, že generace Z hledá ve svém kariérním působení hlubší smysl a přirozeně vyhledává **smysluplnou práci**, která jim přináší pocit naplnění. V mnoha případech klade důraz na to, aby jejich práce měla přímý dopad na společnost či prostředí, ve kterém působí. Tento přístup odráží širší požadavek na integraci **osobních hodnot a profesního života**, kde práce není vnímána pouze jako prostředek k zajištění, nýbrž jako příspěvek k pozitivním změnám ve společnosti. Respondent C (2024) zmiňuje: „*Myslím si, že ta naše generace je teď taková, nevím, jak to říct, moc volnomyšlenkářská, a tak a že nás ta práce musí bavit, jinak to přece nebudeme dělat.*“

Je zřejmé, že očekávání jednotlivých generací se v rámci různých životních etap různí, což respektuje přirozenou evoluci preferencí a priorit. Diverzitu hodnotového žebříčku mladších a starších generací lze očekávat. Zásadním poznatkem pro zaměstnavatele je fakt, že není potřeba generace srovnávat, nýbrž porozumět jejich potřebám a preferencím. V situaci, kdy chce firma oslovit mladé lidi, je nezbytné identifikovat jejich **priority a očekávání** a na základě toho přizpůsobit svou komunikaci.

## 5.2 Druhý okruh – efektivní online platformy

Tato sekce se snaží najít odpověď na druhou výzkumnou otázku: Jaké online platformy a komunikační kanály jsou nejúčinnější pro oslovování generace Z v rámci personálního marketingu? K této otázce byly přiřazeny kódy: 1) Čas, 2) Pracovní nabídky, 3) Typy obsahu, 4) Efektivní náborová kampaň.

### 5.2.1 Čas

Z odpovědí respondentů vyplývá, že všichni tráví nejvíce času na **Instagramu**. Respondent H (2024) uvádí: „*Jednoznačně Instagram. A YouTube, to je spíš takový, že tam občas kouknu, když si vzpomenu. Třeba Facebook vůbec.*“ Stejná tendence se projevují i u Respondenta D (2024): „*Hrozně Instagram za mě vede. Co se týče práce, tak koukám na LinkedIn.*“ U některých respondentů bylo zaznamenáno nadměrné využívání Instagramu, což je vedlo k nastavení časových limitů pro aktivitu na této síti, což je zřejmé z tvrzení Respondenta C (2024): „*Instagram. Už jsem si tam musela dát časové omezení, abych do toho jen furt nekoukala.*“ V návaznosti na to pět z devíti respondentů zmínilo, že své volné chvíle tráví na **YouTube**, jak uvádí Respondent B (2024): „*Takhle, na YouTube trávím fakt hodně času. Ale já třeba u toho i spím,*

*nebo nevím, jestli se to dá považovat jako za trávený čas, protože já u toho třeba usínám. Dělán u toho všechno.“* Obdobný názor lze sledovat u Respondenta CH (2024): *„Jako na YouTube pořád koukám, ale zároveň se nedá říct, že by na mě skákaly reklamy od nějakých firem, že nabízejí práci nebo tak. Ale je tam asi největší prostor, kde bych to tušil.“* Současně se z výpovědí všech respondentů potvrdilo, že na YouTube nejsou vystavováni reklamám na pracovní nabídky, což může představovat zajímavou příležitost pro zaměstnavatele vzhledem k faktu, že velká část generace Z na YouTube tráví poměrně hodně času.

Z rozhovorů je dále zřejmé, že generace Z věnuje významnou část svého času aktivitám na **TikToku**, což je zřejmé z úryvku Respondenta G (2024): *„To je hrozný, ale je to TikTok. A je to hrozný, jako já to vím, to je příšernost.“* Stejné tvrzení bylo zaznamenáno u Respondenta B (2024): *„Nejvíce ten TikTok. A tedy Instagram je takový hodně na půl, protože na Instagramu většinou tam chodím častěji, ale zároveň tam jsem třeba fakt jako dvě minuty. Na TikToku jsem třeba deset minut.“*

Pro efektivní komunikaci s generací se platformy jako **Instagram**, **YouTube** a **TikTok** ukazují jako strategicky vhodné kanály. Vzhledem k vysoké míře **zapojení** cílové skupiny na uvedených platformách se zvyšuje pravděpodobnost, že bude zasažena sděleními zaměstnavatelů. Obsah komunikovaných informací by měl v první řadě odrážet **firemní kulturu**. Z tohoto důvodu jsou uvedené sociální sítě, zejména Instagram a TikTok, optimálním prostředkem pro **budování značky zaměstnavatele**.

## 5.2.2 Pracovní nabídky

Nabídku pracovních pozic na **LinkedInu** by hledali čtyři respondenti z devíti. V případě specializovaných pozic, jak je popsáno v teoretické části, je vhodnější LinkedIn z důvodu přizpůsobení pracovních příležitostí dle zaměření uvedeného na profilu kandidáta. Respondent C (2024) zmiňuje: *„Jinak asi bych hledala případně třeba na LinkedInu. Asi nejvíce na LinkedInu. Občas tam je ta kolonka pracovních příležitostí, takže to je zajímavý, protože tu kolonku pracovních příležitostí se ti snaží upravit podle těch tvých zkušeností, vlastností a v čem se pohybuješ ty, což je fajn.“* Současně pokud je nastaveno **správné cílení** na osoby dle zájmu, ukazuje se jako efektivní využít **Instagram**, což vyplývá z tvrzení Respondenta E (2024): *„Tak kdybych*

*hledal pracovní nabídku, tak asi na LinkedInu. Určitě. A na Instagramu, kdyby na mě zacílil nějaký remarketing a kdyby šlo o něco, co jsem někde už viděl nebo si prohlížel, tak bych se asi určitě prokliknul.*“ Obdobný přístup byl zaznamenán i u Respondenta B (2024): *„Úplně to není tak, že bych třeba na Instagramu si hledala práci, musela by na mě vyskočit třeba ta reklama na Instagramu.“* V opačném případě, pokud je pracovní nabídka zacílena nesprávně, může být náborová kampaň velmi neefektivní, což vyplývá z tvrzení Respondenta H (2024): *„Nevím, ty sociální sítě, tam nevím, jestli tam koukám na pracovní věci. Reklamy na mě vyskakují, ale jsou úplně mimo, že prostě shání někoho k pásu nebo tak něco, to na mě vyskočí občas.“*

Důležité hledisko, které je zapotřebí splnit, je **atraktivita pracovní nabídky**. Zároveň prvotní kontakt s inzerátem na sociálních sítích může uchazeče navést na kariérní stránky, jak uvádí Respondent A (2024): *„A na Instagramu bych asi na to koukala. Když mě reklama na pracovní nabídku upoutá, tak až pak bych si hledala ty oficiální zdroje přes Instagram. Primárně se prokliknu na tu nabídku přes sociální sítě a až pak dohledávám, jestli je ta nabídka i na kariérkách.“* V případě, že uchazeč firmu zná, je velmi pravděpodobné, že iniciativně vyhledá nabídku skrz vyhledávač, čímž se dostane na kariérní web. Respondent H (2024) uvádí: *„Přes Google a skrz ten bych se dostala na ty kariérky předpokládám.“*

Část respondentů z řad generace Z by volila cestu **pracovních portálů**, jak zmiňuje Respondent F (2024): *„Tak musím říct, že občas nějaká pracovní nabídka tam je na Instagramu. (...) Spíš ten LinkedIn, nebo Indeed, případně Fajn-brigady.cz, Prace.cz, Jobs.cz. Ty pracovní portály.“* Podobný přístup zmiňuje Respondent G (2024): *„Kde bych asi tak hledal, tak přes takové ty portály jako Jobs.cz, Brigady.cz.“*

Na sociální síti **Facebook** se pracovní nabídky respondentům ukazují nejméně. I přes to mohou být relevantní, pokud je správně nastaveno cílení. To vyplývá z tvrzení Respondenta CH (2024): *„Nejvíce, kde na mě skáčou nabídky, je Facebook a jsou i docela relevantní, jakože to nabízí v rámci grafického oboru. (...). Kde bych ji hledal, tak asi LinkedInu.“* Avšak Respondent CH uvedl, že v případě, že by pracovní nabídku hledal sám od sebe, pravděpodobně by spíše využil **LinkedIn**.

Závěrem je nutné zdůraznit rozdíl mezi tím, kde by respondenti hledali pracovní nabídku a kde s ní přichází pravidelně do styku. Na základě rozhovorů je zřejmé, že v případě iniciativy ze strany uchazečů je pravděpodobnější, že by nabídku vyhledávali za využití **LinkedInu**, **kariérních stránek** či **pracovních portálů**. Za předpokladu, že je nastaveno správné cílení reklam, může velmi dobře posloužit též **Instagram** a **Facebook**.

### 5.2.3 Typy obsahu

Typ obsahu, se kterým se respondenti často na sociálních sítích setkávají, jsou **statické bannery**, což je zřejmé z tvrzení Respondenta D (2024): „*Asi jako příležitosti pro nějaký marketing, produkci, pak tam na mě vyskakují nějaké eventové akce, což je vlastně dost spojené s tou produkcí. Pak občas nějaké pozice jako fotograf, grafik a tvůrce videí. Jsou to prokliknutelné story reklamy a fotky, které se mi objevují.*“ Respondenti si zároveň uvědomují, že v případě, kdy práci aktivně hledají, mohou být kromě cílení dle zájmu, věku či vzdělání osloveni tzv. **remarketingem**. Respondent B (2024) uvádí: „*Je mi jasný, že kdybych tu práce aktivně hledala, tak mi tam bude skákat více těch reklam a bannerů, což může zaujmout.*“ Pokud je cílení správné, jak bylo zmíněno v předešlých kapitolách, respondenty zaujme banner s propracovanou **grafikou**, což vyplývá z úryvku Respondenta H (2024): „*Kdyby šlo o relevantní nabídku, asi by mě zaujal banner s hezkou grafikou.*“ **Vzhled inzerátů** jako takových je velmi důležitý. V případě, že tyto požadavky inzerát nesplňuje, nemotivuje uchazeče o to, aby se proklikli a zajímali se o nabídku více do hloubky. Respondent E (2024) zmiňuje: „*Tak na Instagramu je to určitě vzhled, když je to něco, co mě přijde atraktivní a je to pozice, která mě třeba zajímá, že to není úplně mimo, tak se určitě prokliknu přes banner, abych zjistil, jaká je třeba náplň práce a tak dále.*“ Design bannerů nabývá zásadního významu zejména při náboru specializovaných pozic v oblasti marketingu a grafického designu, protože tato skupina osob disponuje výrazným grafickým citěním. Nekvalitní vizuální prezentace může působit **odrazujícím dojmem**. To vyplývá z tvrzení Respondenta CH (2024): „*No, jelikož dělám v grafice, tak většinou to je třeba i jenom jak vypadá ta reklama samotná, ten banner, jak je zpracovaný.*“ Obdobný názor byl zaznamenán i u Respondenta G (2024): „*Když člověk přidává nějaký post někam, tak většinou se k němu snaží přidat nějakou fotku nebo banner s grafikou, protože to lidi zajímá, protože jinak to prostě proscrollují.*“

Důležitým parametrem je též **textový obsah**, obzvlášť v případě LinkedInu, který není v případě pracovních inzerátů uzpůsoben pro kreativní zpracování, jak zmiňuje Respondent F (2024): „*Samozřejmě na LinkedInu to funguje třeba jinak, tam nic takového podle mě ani vyloženě není. Když jsem si hledala pracovní nabídku, tak tam šlo zadat jen ty filtry. V případě příspěvku na Instagramu by šlo přesvědčit videem, ale touhle cestou bych asi nešla na LinkedInu, tam opravdu zadám jen tu lokalitu, není tam čím moc oslovit. Na Facebooku a Instagramu dát nějaký hezký banner.*“ Je zřejmé, že banner nemůže pokrýt rozsáhlé spektrum informací, avšak přetrvává požadavek na začlenění **hlavních údajů**, což vyplývá z tvrzení Respondenta H (2024): „*Nejdůležitější jsou vždycky informace, jak jsem říkala na začátku.*“ Respondenti rovněž zaměřují svou pozornost **formě textace** inzerátu, což může vyvolat motivaci k hlubšímu poznání pracovní pozice, případně zájem o firmu jako takovou. Z toho důvodu je nezbytné věnovat značnou pozornost **copywritingu** a adekvátně reflektovat styl komunikace v rámci banneru a textového popisu pod bannerem. Respondent CH (2024) uvádí: „*A i třeba jak je to napsané. Nevím, jestli úplně chytlavě, ale prostě že tě to zaujme v rámci toho jejich brandu. Tak mě to minimálně nadchne proto, abych to rozklikl a podíval se na to dál.*“ Pokud firma disponuje pečlivě definovaným brandem, který zahrnuje nejen jednotný vizuální styl, ale též specifický **tón komunikace**, je klíčové, aby tyto prvky byly promítnuty do všech aspektů komunikace včetně náboru. **Konzistence** v online komunikaci hraje zásadní roli při budování důvěry mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem.

Generaci Z nejvíce zaujme obsah ve formě **videa**, což je zřejmé z tvrzení Respondenta B (2024): „*Co mě osloví, tak bych řekla to video, protože to si třeba kolikrát doposlechnu, že mě zajímá, co o tom říkají. Až potom bych klikala na ty odkazy.*“ Konkrétní představu zmiňuje Respondent F, který by do obsahu videa integroval ukázkou práce jako takové. Zdůvodňuje to tím, že uchazeč pak má lepší představu o náplni práce: „*Asi bych řekla nějaký interaktivnější prvky, takže video. Trošku ukázka vlastně toho, co bych tam dělala. To bylo fajn do toho nahlídnout, ať už nějaký reels, to si pak člověk třeba dokáže představit.*“ (Respondent F, 2024) V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl do kampaní na sociálních sítích zahrnout video, je zásadní, aby působilo **důvěryhodně**. Z toho důvodu není vhodné pro náborovou kampaň využít AI, která by mohla vzbudit v uchazečích nedůvěru vůči firmě, jak zmiňuje Respondent G

(2024): „*Za mě lepší to video, pokud vypadá dobře, ale vypadá to nějak jako reálně, že to není žádná faleš, tak to je určitě taky zajímavé.*“

Typy obsahu pro sociální sítě Facebook, Instagram či LinkedIn se různí, přičemž na LinkedInu je vhodné zaměřit se na **kvalitu obsahu** a **podrobný popis**, zatímco na platformách jako Instagram má zásadní význam **vizuální prezentace** ve formě graficky atraktivních bannerů. Pro náborové kampaně je rovněž efektivní využití **videa**, které má velký potenciál zaujmout generaci Z. Pro zvýšení důvěryhodnosti je klíčová konzistence **brandu**, ať už z pohledu vizuálu či stylu komunikace napříč všemi online kanály. Současně by měla být věnována pozornost kvalitnímu **copywritingu**.

#### 5.2.4 Efektivní náborová kampaň

Na základě rozhovorů je zřejmé, že základní předpokladem pro efektivní náborovou kampaň je **dostupnost informací**, což je zřejmé z tvrzení Respondenta A (2024): „*Je důležitý se dozvědět ty podstatné informace, co uchazeč chce vědět. Prostě abych se nemusela třeba doptávat nebo zjišťovat to někde nějak složitě.*“ Obdobný pohled přináší Respondent H (2024): „*Dostatek informací jednoznačně. Jasně podané informace, kde, co, jak a proč.*“ Podle Respondenta B adekvátní množství informací zahrnuje **detailní specifikaci pracovní pozice**: „*Bylo by super, aby tam bylo zmíněné přesně, co je to za pozici.*“ (Respondent B, 2024) Zásadní roli hraje podrobnější specifikace náplně práce, a to včetně charakteristiky **ideálního kandidáta** z hlediska věku, profesního zaměření či požadovaných schopností a dovedností. Respondent D (2024) uvádí: „*Určitě detailní popis náplně práce. Vlastně hodně popsat toho člověka, kterýho hledají, jakože věk, nějaké zaměření.*“

Součástí efektivního náboru by měly podle respondentů být **příběhy**, potažmo **zpětná vazba zaměstnanců**. Respondent A (2024) tvrdí: „*Já bych třeba ocenila to, kdyby tam byly příběhy těch lidí, kteří už pracují v té firmě, hlavně pro inspiraci. Zajímalo by mě, jestli se třeba nějak posunuli, jestli měli tu možnost. Jde mi o nějakou zpětnou vazbu lidí, co už v té firmě nějak dlouho pracují.*“ Konkrétnější představu o typu obsahu, který by měl zahrnovat příběh přináší Respondent B (2024): „*Libilo by se mi video, kde by byl vyloženě člověk třeba z toho oddělení. (...) Je podle mě lepší, když je tam konkrétní zaměstnanec, který s tím má nějakou zkušenost, protože mi přijde, že je*

*to takový autentičtější a lepší.“ Zdůrazňuje primárně **autenticitu**, kterou příběh ve formě videa přináší. Současně by měla být kampaň koncipována tak, aby u potenciálních kandidátů vyvolala zájem o poznání firemní kultury, což podtrhuje význam začlenění příběhů do náboru. To vyplývá z tvrzení Respondenta F (2024): „*Určitě ukázat tu firemní kulturu nebo ty lidi, se kterými tam člověk bude pracovat, protože to je hrozně důležité, si myslím. No, asi nastínit zhruba takový ten vibe, co bude mít i ta práce. To bych řekla, že je takové nejdůležitější.*“*

Často zmiňovaným aspektem efektivního náboru je dle názoru respondentů specifikace **výše odměny**. Uvedení finančního ohodnocení zvyšuje transparentnost a zároveň umožňuje uchazečům lépe posoudit relevanci nabídky. Kromě toho jde o jeden z klíčových parametrů, podle kterého uchazeči činí svá rozhodnutí. Respondent A (2024) uvádí: „*Zmínila bych tam i třeba jako tu finanční odměnu. Víím, že třeba hodně v inzerátech to nedávají takhle veřejně, přitom třeba podle toho bych se třeba i rozhodovala.*“ V případě, že zaměstnavatel neuvede konkrétní částku, jako alternativu může zmínit **rozmezí finančního ohodnocení**, přičemž konečné rozmezí by mělo reflektovat skutečnou výši odměny, kterou zaměstnanec obdrží. To je zřejmé z tvrzení Respondenta B (2024): „*Asi bych tam i zmínila kolik tak zhruba nabízejí peněz. (...) Takže je podle mě fajn tam napsat jako průměrnou mzdu, protože z toho si podle mě více vezmeš, než když tam je nějaká částka, na kterou se dostal jeden člověk ze sta.*“ Na druhou stranu Respondent D (2024) uvádí: „*Finanční ohodnocení bývá uvedeno možná až ve druhém kole, to mě ale taky zajímá.*“

V neposlední řadě je klíčové efektivní **cílení kampaní**, a to nejen z hlediska efektivity alokovaných prostředků, ale také s cílem zabránit ztrátě času uchazečů prostřednictvím nevhodně zaměřených nabídek například dle lokality. Respondent D (2024) uvádí: „*Ideálně aby cílili tam, kam mají. To by pak ztráceli můj i jejich čas.*“ Pod správným cílením si lze rovněž představit **volbu ideálního kanálu** vzhledem k cílové skupině. Je důležité si uvědomit, že volba kanálů pro nábor top manažerů s dvacetiletou praxí se bude diametrálně lišit od těch, které jsou vhodné pro nábor uchazečů na pozici juniora či medióra, jelikož tyto skupiny se pohybují na odlišných platformách a mají rozdílný přístup k online náboru. To vyplývá z tvrzení Respondenta G (2024): „*Také*



*podle toho musím cílit na tu cílovou skupinu, kterou hledám. Takže na brigády.cz asi nenajdu top manažera za 100 tisíc měsíčně.“*

Efektivní nábor spočívá podle názorů respondentů v poskytování dostatečného množství **informací**, dále v začlenění **příběhů**, případně **zpětné vazby** od současných zaměstnanců, což umožňuje potenciálním uchazečům získat ucelenější představu o nabízené pozici. Důležitá je rovněž specifikace výše **odměny**, a to alespoň v rozumném rozmezí. Základem pro efektivní nábor je též správné **cílení** z pohledu pečlivého nastavení parametrů kampaně nebo specifické formulaci popisu pozice. Tento přístup umožňuje potenciálním kandidátům rozpoznat, zda nabídka práce odpovídá jejich profilu a očekávání.

### **5.3 Třetí okruh – role employer branding**

Třetí kapitola si klade za cíl nalézt odpověď na výzkumnou otázku: Jakou roli hraje employer branding v přitahování a udržování talentů z řad generace Z? Pro tuto otázku byly definovány kódy: 1) Reputace firmy, 2) EVP.

#### **5.3.1 Reputace firmy**

V otázce reputace firmy se mnohé výpovědi respondentů shodovaly ve prospěch **důležitosti reputace firmy**. To vyplývá z tvrzení Respondenta F (2024): *„Řekla bych, že na to, jak jsem mladá, tak docela velký. Dříve jsem konkrétně dostala nabídku do jakéhosi multi-level marketingu. A ačkoliv ne přímo do prodeje, ale na recepci, takže to není jako vyloženě to samé, ale nechtělo se mi tam. Protože prostě nemá to úplně ideální pověst, dle mého.“* Jeden z respondentů uvedl přímou zkušenost s neférovou firmou, což v něm zanechalo velkou stopu a do budoucna tento přístup považuje za hranici svých hodnot, kterou již nepřekročí. Respondent D (2024) uznává: *„Má velký vliv. Nechtěla bych pracovat ve firmě, která byla spojená s tím, že dělá něco falešně, nebo že okrádá, nebo že podvádí. Tam bych v životě nevlezla. Na brigádě jsem si vyzkoušela prodávání parfémů a vím, že se ty lidi šhubali, takže spíše to je jako ponaučení do budoucna, že už je to pro mě důležitá hodnota, dřív asi ne.“* Význam etických hranic při rozhodování o budoucím zaměstnavateli zmiňuje obdobně Respondent E (2024): *„Jo, koukám určitě. Je to pro mě důležité. Nechtěl bych pracovat pro žádnou firmu, kde jsou nějaké podvodnice. Nedělal bych marketáka pro Provident.“*

Někteří respondenti uvedli, že v minulosti nepřikládali význam reputaci potenciálního zaměstnavatele, avšak v současnosti považují pověst firmy jako **významný faktor** při rozhodování o budoucím zaměstnavateli. Respondent B (2024) zmiňuje: „*Ale teď si myslím, že už to řeším víc. No vlastně může to být asi rozhodující, protože v okamžiku, kdybych se o té firmě dozvěděla, že okrádá lidi nebo něco, tak bych tam úplně pracovat nechtěla. Takže asi to může být rozhodující.*“ Obdobně se vyjádřil respondent Respondent C (2024): „*Myslím si, že teď už bych to řešila, nebudu se vracet zpět, ale teď bych to určitě řešila. Asi bych koukala na nějaké hodnocení a jak se tam chovají k těm zaměstnancům na tom portálu, co jsem říkala. Atmoskop myslím. Takže teď už bych to řešila.*“ Méně vyhraněné názory lze sledovat u dvou respondentů, kteří uznali, že pověst firmy má do jisté míry vliv na jejich rozhodování, avšak zdůraznili, že v první řadě by tuto informaci posoudili z **více zdrojů**. Respondent H (2024) uvádí: „*Tak asi bych to řešila, kdybych třeba tu pověst někde slyšela odněkud, tak asi bych to vzala v potaz, ale dohledala bych si nějaké svoje informace, jestli to je nějaká blbost nebo jestli to je pravda. Mělo by to asi určitě vliv, záleží.*“ Respondent CH uvedl, že reputace společnosti není primárním kritériem, které by sám aktivně vyhledával. Větší váhu přikládá **názorům ostatních**, zejména pokud se jedná o pozitivní hodnocení firmy: „*Úplně nemůžu říct, že bych to extra vyhledával. Řekl bych, že když mi někdo řekne, že o tom slyšel, že tam je to fajn, tak na to dám. Asi víc než to, co je na internetu. Ale taky je to spíš v tom rozhodovacím procesu někde níže spíš.*“ (Respondent CH, 2024)

Z rozhovorů vyplývá, že reputace firmy může mít **zásadní vliv** v rozhodovacím procesu zástupců generace Z o budoucím zaměstnavateli. Z toho důvodu je vhodné věnovat úsilí do budování značky zaměstnavatele, protože zvyšuje atraktivitu firmy v očích potenciálních talentů a podporuje loajalitu stávajících zaměstnanců. Díky tomu mohou zaměstnavatelé získat konkurenční výhodu oproti firmám ve stejném oboru.

### 5.3.2 EVP

Z pohledu EVP (Employer Value Proposition), který představuje jedinečný soubor hodnot pro zaměstnance, se respondenti v sedmi případech z devíti shodli na tom, že zaměstnavatelé by měli v rámci náborových kampaní aktivně komunikovat nabízené **benefity**. To vyplývá z tvrzení Respondenta H (2024): „*Tak jako na ty benefity, ale záleží*

*zase, který benefit by to byl.*“ Stejně se k problematice vyjádřil Respondent E (2024): *„Potom by mohli komunikovat, jaké nabízí ty benefity.“* Dva respondenti specificky zmínili možnost home-office, což je jeden z benefitů, který příslušníci Z hojně vyhledávají. To je zřejmé z následujícího úryvku: *„Když je tam nějaká možnost toho home office, takže tenhle benefit je fajn vědět.“* (Respondent C, 2024) Obdobně na situaci pohlíží další respondent, který zdůrazňuje, že komunikované benefity musí odpovídat realitě, aby si firma zajistila transparentnost a věrohodnost v očích potenciálních talentů. Respondent G (2024) uvádí: *„Třeba možnost taky toho home office. Taky že ty věci, co oni o sobě říkají, tak koresponduje s tím, co dělají ve smyslu benefitů.“* Dva respondenti zmínili konkrétní benefit, a to **flexibilitu**. Jak se ukazuje, flexibilita je pro zástupce generace Z velmi důležitá. To vyplývá z tvrzení Respondenta B (2024): *„Asi bych řekla ta flexibilita, což je vlastně ten benefit.“* Obdobně vyjádření pronesl Respondent CH (2024): *„Ta flexibilita je určitě fajn.“*

Další prvek, který by měli zaměstnavatelé promítnout do komunikace pro zaujetí generace Z, je **atmosféra** a **vztahy** na pracovišti. To vyplývá z tvrzení Respondenta A (2024): *„Může to být často ve souvislosti právě s tou atmosférou, co je v té firmě. (...) Určitě na mě působí, když říkají, že mají fajn kolektiv.“* Obdobně k tematice přistupuje Respondent D (2024): *„Zajímá mě ta atmosféra a vztahy.“* Respondenti preferují **neformální** a **vlídné** prostředí, což je zřejmé z následujícího úryvku: *„Řekla bych, že ta komunikace by mohla jít přes nějakou trochu neformálnost té firmy, vlídné prostředí, příjemné prostředí.“* (Respondent B, 2024) Z analýzy rozhovorů je patrné, že kvalita **mezilidských vztahů** v rámci týmů či celé firmy představuje klíčový faktor. Představitelé generace Z vyhledávají respektující a přátelské pracovní prostředí: *„Z pohledu té atmosféry, že tam mají to neformální prostředí a že se tam mají všichni rádi.“* (Respondent E, 2024) Zájem o hlubší poznávání kolegů v pracovním prostředí udává preferenci pro teambuildingové aktivity a společné akce, které přispívají ke zlepšení celkové atmosféry. Respondent C (2024) zmiňuje: *„Taky komunikovat, že máš nějakou šanci poznat detailně ty své kolegy, takže nějaké teambuildingy.“*

**Hodnoty** představují další aspekt, který by zaměstnavatelé měli reflektovat ve své komunikaci směrem ke generaci Z. Pod pojmem hodnoty si lze vybavit široké spektrum položek. Respondenti nejčastěji zdůrazňovali význam **osobního rozvoje**,

možnost **kariérního** postupu, **sebevzdělávání** nebo respektování **individuálních potřeb** zaměstnanců. Respondent C (2024) zmiňuje: „*Osloví mě, když komunikují ty hodnoty jako osobní rozvoj.*“ Stejný názor zastává Respondent CH (2024): „*A potom, že se tam můžeš svým způsobem rozvíjet, nebo přece, že tam je nějaký progres, což se mi stává k té smysluplné práci, neděláš nějaké blbosti. Skartuješ dokumenty třeba.*“ Z výpovědí respondentů je zřejmé, že **osobní rozvoj** společně se **smysluplností práce** představují důležitou součást jejich hodnotového žebříčku. To vyplývá z tvrzení Respondenta G (2024): „*Tak určitě třeba to, že tam je nějaká možnost růstu. Pro mě asi bylo, že kdyby se člověk neměl někam posouvat, tak mě ta práce potom si nebude úplně naplňovat.*“ Osobní růst úzce souvisí s příležitostí **vzdělávat se** na externích školeních, protože poskytují zaměstnancům nové znalosti a perspektivy potřebné pro profesní rozvoj, což je zřejmé z následujícího úryvku: „*Nebo taky jak často zaměstnanci jezdí na externí školení.*“ (Respondent H, 2024) Komunikace hodnot jako je **respekt a vlídnost** na pracovišti mohou rovněž představovat klíčový prvek atraktivity zaměstnavatele pro potenciální kandidáty, což zmiňuje Respondent F (2024): „*A přesně, aby mysleli na to, že lidi jsou lidi, mají nějaké třeba emoce, osobní problémy, nemoci, že chápou, že ne vždy můžeme jít prostě na 100 %. A ještě když respektují ten menstruační cyklus.*“

V případě, že zaměstnavatel dává možnost zaměstnancům přivydělat si prostřednictvím **pohyblivých složek mzdy** či **bonusů**, je vhodné dle názoru respondentů tuto skutečnost komunikovat, jak uvádí Respondent A (2024): „*Pak bych tam třeba brala i možnost nějakého bonusu, třeba finančního ohodnocení, že tam je třeba možnost i nějakých pohyblivých odměn, prostě nějaké odměny.*“ Pohyblivá složka či bonusy působí na zástupce generace Z motivačně, protože si jsou vědomi významu finančních prostředků v životě, avšak finanční stimuly nevnímají jako primární či jediný faktor jejich motivace. Respondent G (2024) zmiňuje: „*Potom jestli tam je něco jako třeba možnost právě ovlivnit svůj výdělek, nějakou tou flexibilní, jako kdyby pohyblivou složkou nebo něco takového, tak to je určitě taky důležité.*“

Dalším parametrem, který by potenciální uchazeči mohli ocenit v komunikaci, je uvedení **klientů**, se kterými zaměstnavatel spolupracuje. Specifikace značek, pro které zaměstnavatel pracuje může v náborovém procesu zvýšit atraktivitu firmy. Poskytuje kandidátům představu o prestiži a rozsahu projektů, na kterých by mohli

pracovat. To je zřejmé z tvrzení Respondenta E (2024): „*Určitě je super vědět, pro jaké značky dělají.*“ Obdobný názor zastává Respondent H (2024): „*Určitě, třeba jako reference, s jakými klienty pracujeme.*“

Posledním důležitým prvkem, na kterém se někteří respondenti shodli, je **zpětná vazba zaměstnanců**. Respondent C (2024) zmiňuje: „*No a pak i třeba, když se komunikuje ta zpětná vazba zaměstnanců.*“ Zpětná vazba od zaměstnanců efektivně odráží míru jejich spokojenosti a poskytuje komplexní pohled na celkové pracovní prostředí a firemní kulturu, což nejlépe vystihuje celkový obraz o firmě. Respondent B (2024) uvádí: „*Myslím si, že za mě rozhodující a hodně důležité je, že pokud tam někdo pracuje, tak jakou on má zkušenost. (...) Takže asi tohle bych řekla, že podle mě hodně vypovídá o firmě, jak se stará o ty zaměstnance a jak ji potom oni hodnotí. Protože myslím si, že kolikrát ta osobní zkušenost dává těm dalším lidem nejvíc.*“ Zpětná vazba od stávajících zaměstnanců může významně přispět ke **ztotožnění** s hodnotami a atmosférou firmy. To vyplývá z tvrzení Respondenta D (2024): „*Mě spíš baví, když tam nejsou vůbec vidět ti zaměstnavatelé, ale spíš ti jejich zaměstnanci. Pro mě úplně není důležitý, co říká zaměstnavatel, ale co říkají ti zaměstnanci, abych se s nimi mohla nějak ztotožnit.*“

V rámci diskuse **EVP** zaznělo široké množství perspektiv, které by mohli zaměstnavatelé využít. Pro zástupce gen Z je obzvláště přitažlivá komunikace zaměřená na **benefity** jako flexibilita pracovní doby nebo možnost práce z domova. Tuto generaci lze dále oslovit zdůrazněním pracovní **atmosféry** a **mezilidských vztahů**. Vzhledem k hledání hlubšího smyslu v práci a zájmu o vztahy s kolegy mohou být tyto argumenty velmi silné. V souvislosti s touhou generace Z vzdělávat se a rozvíjet, je vhodné v komunikaci použít možnost **osobního** či **kariérodního růstu** a **sebevzdělávání**. Klíčové může být také propsání hodnot jako je respekt a vlídnost. Z rozhovorů dále vyplývá, že respondenti v komunikaci očekávají možnost **pohyblivých složek**. V neposlední řadě je zajímavá **zpětná vazba zaměstnanců**, se kterou se mohou ztotožnit a učinit tak vhodné rozhodnutí. Pojetí zpětné vazby může být individuální od citací na kariéřním webu, přes bannery na sociálních sítích s vyjádřeními zaměstnanců až po video rozhovory.

## 5.4 Čtvrtý okruh – vylepšení online náboru

Poslední kapitola se věnuje výzkumné otázce: Jakým způsobem lze vylepšit a zefektivnit online nábor? V rámci této otázky byly stanoveny kódy: 1) Nejčastější chyby, 2) Zlepšení náborového procesu, 3) Podoba ideálního inzerátu.

### 5.4.1 Nejčastější chyby

V procesu online náboru existuje velký prostor pro vznik chyb, zároveň se ale otevírají různé příležitosti pro zlepšení. Z analýzy rozhovorů vyplývá různorodost těchto chyb z pohledu jednotlivých respondentů. I přes to se vyskytlo několik parametrů, na kterých se zástupci generace Z shodli. První chyba, kterou uvedlo sedm respondentů z devíti je **absence informací**, což vyplývá z tvrzení Respondenta B (2024): *„Tak řekla bych právě to, že tam není dostatek informací obecně.“* Z jednotlivých vyjádření je zřejmé, že se jedná o základní informace, které kandidát potřebuje k posouzení relevance pracovní nabídky jako takové. To je zřejmé z následujícího úryvku: *„Zkrátka aby to řeklo to, co má, ale zásadní informace, aby nechyběly, což se stává.“* (Respondent C, 2024) Někteří respondenti projeví negativní postoj v situaci, kdy v inzerátu **chybí základní informace**. Respondent E (2024) uvádí: *„Takže by mě to spíš odradilo, když chybí nějaké informace.“* Obdobné pocity vyjádřil Respondent H (2024): *„Přijde mi, že někdy se stává, že na mě třeba vyskočí nějaká náborová kampaň a já ani nevím, pro jakou vlastně pozici to je, kam to je a kde je ta firma.“* Konkrétní potřebu vyjádřil Respondent D, který vyžaduje detailní popis pracovní pozice, popis ideálního kandidáta a fotografie. Respondent D (2024) zmiňuje: *„Potřebuju, aby to bylo víc rozepsané, například s fotkou. Ideálně popsat, jak si představují toho zaměstnance, to často chybí a bylo by to skvělý.“* Z analýzy rozhovorů je zřejmé, že absence důležitých informací je považován za kritický nedostatek v rámci náborového procesu.

Dalším nedostatkem, který respondenti identifikovali, jsou chybějící informace o **mzdovém ohodnocení**. Respondent A (2024) uvádí: *„Nebo to, že tam chybí prostě ty informace, nejčastější je to, že chybí info o platu.“* Shodný názor projevili též Respondent E (2024): *„Když vidím, že v inzerátu není uvedena mzda. Nelákají mě pracovní nabídky, kde prostě nevidím, kolik za tu práci aspoň nějakým rozsahem může být.“* Uvedení mzdy v inzerátu by mělo být standardní praxí, a to z důvodu transparentnosti, efektivity a důvěry vůči zaměstnavateli. V současnosti uchazeči

nezohledňují výhradně finanční ohodnocení, avšak stále je to jeden z **důležitých faktorů**, který může hrát svou roli. To je zřejmé z následujícího úryvku: „*Kolikrát se mi opravdu stalo, že tam nebylo napsáno, kolik za to dostanu peněz. Což není to ve všech případech pro mě rozhodující, ale je fajn podle mě to vědět a počítat s tím ok, abych tam měla aspoň nějaký rozmezí.*“ (Respondent B, 2024) Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, řešením je uvést reálné **rozmezí**, které může zaměstnanec dostat, což vyplývá z tvrzení Respondenta G (2024): „*Mně přijde třeba hodně, že firmy neudávají peníze, za které chtějí nabrat toho člověka. Aspoň ať tam dají rozmezí, když nechtějí dát přesnou částku.*“ Je značně problematické, pokud je v inzerátu specifikována mzda, která následně neodpovídá reálné částce. Tuto zkušenost uvádí Respondent D (2024): „*A že tam dávají možná někdy finanční ohodnocení a pak se to neshoduje, to je docela častá chyba.*“

Další chybou v náborovém procesu je na základě názorů respondentů **nedostatečně specifikovaný popis pracovní pozice**, což může vést k mylným očekáváním ze strany uchazečů. Precizní popis pracovní pozice vede k jasnější představě o povinnostech a odpovědnosti kandidátů, což zvyšuje pravděpodobnost dlouhodobé spokojenosti. Respondent E (2024) zmiňuje: „*A když tam není pořádně popsána ta náplň práce, že vlastně v podstatě nevím, do čeho jdu, a když nevím, do čeho jdu, tak nevidím tam tu možnost, nebo proč bych měl investovat svůj čas do nějakého toho pohovoru.*“ Podobně se vyjádřil Respondent D (2024): „*Jo, jak jsem říkala na začátku, tak když je to strohý a věcný. (...) Když hledají zaměstnance a vše, co říkají v inzerátu je, že potřebují, aby pracoval v přesně vytyčený čas a dostane za tolik a tolik, tak na to ani nekoukám.*“ V kontextu pracovních pozic může dojít k situaci, kdy uchazeč, zejména na juniorní úrovni, není obeznámen do hloubky s terminologií v daném oboru. Bez adekvátního vysvětlení je v tomto případě ztíženo porozumění očekávaným úkolům či povinnostem. Sekundárně může tato nejasnost vést k **nesprávným představám** o pozici. Tuto skutečnost uvádí Respondent B (2024): „*Další chyba bych třeba řekla, že obecně ty informace, že jich je málo. Občas se dozvíš jen "tohle budeš dělat. A to je všechno." A teď jako v momentě, kdy to třeba chceš zkusit, ale přesně v tom oboru nejseš, že třeba to neznáš. Z toho důvodu by to tam podle mě mělo být i trošku rozepsané, co ta práce obnáší, a to kolikrát tam taky chybí.*“ Konkrétnější představu o podobě inzerátu předestírá Respondent G (2024): „*Co bývá třeba častá chyba, že má nedostatečně popsanou tu pozici, že tam máš málo informací, podle kterých se rozhodnout, nejsou tam fotky,*

*nejdou tam třeba ti lidé zatím, co tam jako v té pozici jsou.“* Popis pracovní pozice představuje základní pilíř pro nastavení správných očekávání v rámci náborového procesu, z toho důvodu by neměl být opomíjen.

Na základě analýzy rozhovorů lze konstatovat, že nejčastějšími nedostatky v rámci náborového procesu je **absence** klíčových informací, nezveřejnění informací o **mzdovém ohodnocení** a nedostatečně specifikovaný **popis** pracovní pozice. Tyto aspekty by měly představovat základ, který by zaměstnavatelé měli automaticky splňovat, pokud chtějí oslovit zástupce generace Z.

#### 5.4.2 Zlepšení náborového procesu

Zástupci generace Z identifikovali hned několik podnětů pro vylepšení náborového procesu. Z rozhovorů vyloučily důležité podněty, které mohou zaměstnavatelé integrovat do svých náborových strategií. První příležitostí pro zlepšení je **existence** a **vzhled kariérních stránek**. Respondent B (2024) uvádí: *„Co by mohlo zlepšit nábor je propracovat fakt ty kariérní stránky a aby se na ně dalo jednoduše dostat a proklikat. Ta kolonka kariéra by tam třeba byla fajn.“* Podle Respondenta G hlavní výhoda kariérního webu či stránky spočívá ve schopnosti nabídnout **podrobnější popis**, díky čemuž mohou uchazeči získat komplexnější informace. Zároveň nabízí prostor pro **příběhy** zaměstnanců a prezentaci **firemní kultury**. Respondent G (2024) zmiňuje: *„Tak určitě, pokud zase nějaká firma má ty kariérní stránky, tak určitě myslím si, že to je velký plus, že když mají ty kariérní stránky, a z toho inzerátu se můžou prokliknout ti lidé na ty kariérní stránky, kde jsou v sumě všechny ty informace.“*

Kromě existence kariérního webu respondenti oceňují **dostupnost sociálních sítí**, což vyplývá z tvrzení Respondenta F (2024): *„Ale platí, že je super, když ta firma má jak sociální síť, tak ty kariérky.“* Využití sociálních sítí v náborovém procesu může být motivováno vnímáním gen Z, která dává přednost inovativním metodám komunikace. Přítomnost firmy na sociálních sítích může tedy signalizovat moderní přístup firmy k náboru, který je v souladu s aktuálními trendy. Respondent B (2024) uvádí: *„Obecně je dobré si podle mě vypracovat i sociální síť. I když na to třeba někdo zase tolik ne kouká, tak myslím si, že furt budou určitě lidi, co se na to podívají. Když budu na Instagramu, tak aby tam ta firma byla.“*



S výše uvedeným tvrzením souvisí další podnět ke zlepšení, a to je **aktuálnost**, která je zásadní pro zajištění přesnosti a relevance sdělení. Respondent H (2024) zmiňuje: *„Nebo když máš třeba někde kampaň, nějakou náborovou, a pak se proklikneš a tam ta pozice třeba ani není nebo není aktuální.“* Pravidelná **aktualizace obsahu** a využívání nových metod odráží flexibilitu organizace a její schopnost reagovat na proměnlivé podmínky v rámci pracovního trhu. Tento přístup může být vnímán kladně, jak uvádí Respondent B (2024): *„Je to podle mě taky takový znak toho, že se tam modernizuje, že to tam je prostě aktuální ty informace a metody.“* V kontrastu je zmíněn příklad pracovních portálů, které nemusí působit moderně a ve spojení s neaktuálními informacemi nevzbuzují dostatečnou motivaci. Respondent A (2024) tvrdí: *„Přijde mi, že na těch portálech, tak to je prostě tak, jak před deseti lety bych se na to podívala, ale teďka, neaktualizuje se to s tím, jak se aktualizuje ta doba celkově.“*

Podobně jako zákazník projde cestou od vyhledávání produktu, přes navigaci e-shopu až po realizaci nákupu, analogicky lze aplikovat tuto myšlenku na náborový proces s tím rozdílem, že závěrečným krokem je podání CV. Zaměstnavatel by měl tento proces co nejvíce zjednodušit a poskytnout přímé **odkazy** jak na kariérní stránky, tak na jednotlivé profily na sociálních sítích, aby uchazeči našli jednoduše relevantní informace a poslali životopis. Tuto situaci popisuje Respondent F (2024): *„Určitě mít provázané, jako ty sociální sítě, což je pro mě třeba žádoucí, jakože fakt, že si to můžu jenom prokliknout, nemusím dohledávat. (...) Takže když je tam někde v bio odkaz i na nějaké to linktree prostě, kde budou mít Facebook, Instagram a tyhle sítě, kariérky, tak je to jako za mě fajn.“* Obdobný názor zastává Respondent G (2024): *„Stejným způsobem by měly být provázané i sociální sítě, zkrátka aby uchazeč nehledal zdlouhavě profily a kariérky.“*

V neposlední řadě hraje dle názoru respondentů důležitou roli **správné cílení**, které bylo též nastíněno v předchozích kapitolách. Definice **cílových skupin** náboru pomáhá upřesnit popis pracovní pozice, tón komunikace nebo kanály, které budou předmětem náboru. Zároveň přispívá k efektivnějšímu výběru kandidátů. To je zřejmé z tvrzení Respondenta D (2024): *„Asi víc cílit tu reklamu, víc profilovat cílovku a říct si, koho hledáme, koho nehledáme a tím pádem si ušetřit čas.“* Tyto skutečnosti je důležité zajistit před začátkem samotného online náboru. Klíčovým prvkem je přizpůsobení

komunikačních kanálů tak, aby odpovídaly **preferencím** potenciálních kandidátů, což zmiňuje Respondent G (2024): „*Tak já bych to asi viděl tak prostě, aby si při tvorbě nějakého toho inzerátu důkladně zjistili, jaká je teda ta jejich cílová skupina, a podle toho třeba se zaměřují na ty kanály, na kterých se ta jejich cílová skupina vyskytuje.*“

Z pohledu generace Z lze náborový proces optimalizovat v první řadě zajištěním **kariérních stránek**, které disponují atraktivním designem. Současně je důležité jejich obsah neustále udržovat a pravidelně **aktualizovat**. Dále je pro respondenty klíčová přítomnost firmy na **sociálních sítích**, což může signalizovat adaptabilitu dané společnosti a fakt, že je v souladu s aktuálními trendy. Zásadní je také **propojení** obsahu prostřednictvím odkazů mezi kariérními stránkami a sociálními sítěmi, aby byl uchazečům usnadněn přístup k informacím. Strategické **cílení** náborové kampaně založené na pečlivě definované cílové skupině umožňuje přizpůsobit komunikaci a výběr kanálů tak, aby mohl zaměstnavatel co nejefektivněji oslovit potenciální kandidáty.

### 5.4.3 Podoba ideálního inzerátu

V rámci této kapitoly byla poskytnuta autentická zpětná vazba od respondentů, kteří sdíleli své představy o **ideální podobě náborového inzerátu**, a to jak v podobě bannerů na sociálních sítích, pracovní nabídky na LinkedInu, anebo inzerátu na kariérním webu. Ačkoliv každý respondent přistupoval k odpovědi individuálně, existovala mezi nimi vzájemná shoda na několika klíčových parametrech. První z aspektů, který respondenti vyžadují, je **detailní popis pozice**. To vyplývá z tvrzení Respondenta C (2024): „*Takže to určitě, aby ten inzerát byl obsáhlý, ale aby to neodradilo člověka od toho se na to podívat.*“ Obdobný názor projevil Respondent H (2024): „*Tak pořád tam mít jasně ty informace, teda ty hlavní informace, co to je za pozici, kolik za to dostaneš, kde to je, takovéhle věci tam musí okamžitě být.*“ Detailnější představu o podobě inzerátu po prokliku ze sociálních sítí či portálů na kariérní web popisuje Respondent G (2024): „*A potom co se týče nějakého toho prokliku, tak to už by mělo být zas podrobné, aby si fakt mohl vidět obrázek o co jde. To je samozřejmě odkdy je tato pozice otevřená, nebo od kdy nabírají nebo hledají toho člověka, za jaký peníze, kde třeba mají pobočku, na jakou pobočku, takže prostě aby to bylo jasně dané. Náplň práce určitě rozpracovanou nějak. Požadavky, co by také očekávali od uchazeče.*“ Neméně důležitou součástí popisu pracovní pozice je uvedení **benefitů**, které firma

nabízí. To je zřejmé z tvrzení Respondenta E (2024): „Když bych se teda proklikl přes ten obrázek na ten web, tak tam na tom inzerátu nebo těch kariérních stránkách, měla by tam být ta náplň práce uvedená se všemi benefity, které nabízí.“ V souladu s doporučením Respondenta B je vhodné umístění stručnějšího obsahu na bannery na sociálních sítích, zatímco podrobnější a komplexní informace jsou očekávány na kariérním webu. To vyplývá z následujícího úryvku: „V momentě, kdy to potom rozklikne ten člověk, protože o tu pozici má zájem, tak potom už tam bych na ten proklik dala těch informací víc na ty kariérky, aby si to mohl přečíst.“ (Respondent B, 2024) V případě marketingově orientovaných firem je kladen důraz nejen na atraktivní popis pracovní pozice, ale také na **vzhled** a celkovou **grafiku**, jak zmiňuje Respondent D (2024): „Mělo by to být dobře popsány ta pozice. (...) Kdyby se jednalo o grafickou firmu, tak očekávám, že bude graficky vypiplaný.“ V případě inzerátu na LinkedInu je zásadní nejen popis pozice, ale rovněž vhodně umístěné **odkazy**, aby si uchazeč mohl dohledat více informací v případě zájmu o firemní kulturu, která může být prezentována na firemním Instagramu, případně na kariérních stránkách. Respondent F (2024) uvádí: „S tím, že pak když už to rozklikneš na tom LinkedInu, tak tam máš ten popis, tak v tom popisu by bylo fajn mít takové ty věci, co jsme zmínili jako co se tam dělá, včetně odkazů na ty sociální sítě někdo dolů. (...) A kdybych měla třeba, jako inzerát na kariérkách, jakože fakt jako LP, prostě pro danou pozici, tak určitě zase přesně popis té pozice a tak.“

Dalším prvkem, který zástupci gen Z očekávají, je důraz na **vizuální prvky**, **grafiku**, **konzistenci**, **využití barev**, ale také správný **pravopis** a **atraktivita**. Respondent D (2024) tvrdí: „Měl by být vizuálně atraktivní, odpovídat oboru firmy.“ Zatímco Respondent A dodává (2024): „Velká písmena, správný pravopis, barevné a prostě vizuálně atraktivní musí být ty kariérky a jednotlivý vizuály.“ V případě inzerátů na sociálních sítích je kladen významný důraz na vizuální atraktivitu a **zapamatovatelnost**, jak zmiňuje Respondent H (2024): „Když by to bylo prostě někde na sociálních sítích, tak bylo by vždycky ideální, aby to vypadalo nějak přitažlivě, hezky, trochu aspoň moderně.“ Situaci vnímá stejně Respondent B (2024): „Určitě bych řekla, aby to bylo nějakým způsobem barevně upoutávající, aby to nezapadlo mezi ostatní příspěvky, ať už třeba na Instagramu nebo kdekoliv, takže aby to na to člověka bouchlo. A teď sis řekla, aaa tady něco je.“

**Fotografie pracovního prostředí** tvoří základní prvek prezentace a jsou klíčové pro vizualizaci firemní kultury a atmosféry. Jejich umístění na sociální sítě či kariérní stránky pomáhá vytvořit reálný obraz o firmě, jak uvádí Respondent F (2024): „A vyžadovala bych tam jako fotky, aby to bylo co nejméně přesně nastíněné už to pracovní prostředí.“ Obdobný názor zastává Respondent E (2024): „...a nějaké fotky z toho prostředí určitě, pokud to jako hezky vypadá a může mě to oslovit, tak proč ne.“ Využití fotografií může být považováno za atraktivní doplněk, který může pozitivně ovlivnit vnímání firmy potenciálními kandidáty. Respondent A (2024) uvádí: „Na těch kariérkách bych chtěla vidět vyfocenou budovu, nebo jak to vypadá ta firma uvnitř. Bylo by to takové plus, kdybych to viděla.“ Kromě fotografií budovy či kanceláří je vhodné zakomponovat **fotky z celkového dění ve firmě**, což nastiňuje Respondent G (2024): „Nějaká ukázka třeba jako fotky kanceláří a z akcí.“ S názorem se ztotožňuje též Respondent F (2024): „...fotky z akcí, nějakých třeba teambuildingů, něco takového, že to trošku naláká ty lidi, že se tam i žije.“

Respondenti se obecně shodli na tom, že fotografie použité na sociálních sítích, v rámci náborových kampaní nebo na kariérních stránkách by měly **reflektovat realitu**, tedy vyobrazovat skutečné osoby, ideálně zaměstnance dané firmy. To vyplývá z tvrzení Respondenta A (2024): „Když by na mě vyskočila reklama, tak určitě by mě víc zaujalo, kdyby tam byl vyfocený člověk přímo z té firmy než fotky ze Shutterstocku. Než prostě když je to random osoba. Takže nějaký obrázek by mě mohl zaujmout, jakože bych se na to podívala.“ Využití fotografií reálných zaměstnanců v rámci náborové kampaně na sociálních sítích zmiňuje též Respondent E (2024): „Tak když začneme u těch sociálních sítí, tak určitě nějaký poutavý obrázek, kde jsou třeba vyfoceni i nějakí budoucí kolegové s tím názvem pozice.“ Ztvárnění fotografií může být též pojato jako zachycení jednotlivce v **procesu práce**, což přispívá k autentickému představení pracovního prostředí. Respondent B (2024) uvádí: „Možná je fajn tam mít nějakou fotku základní, jak prostě někdo pracuje. Nedávala bych tam úplně nic speciálního.“

Dalším aspektem, na který respondenti kladou důraz, je **kvalita copywritingu** a celkový **styl komunikace** v rámci bannerů na sociálních sítích, v inzerátech na LinkedInu nebo na kariérních stránkách. Respondent D (2024) zmiňuje: „Texty by měly být zajímavý a adresný, ten copywriting by prostě měl být znát.“ Inzeráty postavené

na modelu „požadujeme“ a „nabízíme“ jsou v současnosti považovány za zastaralé a neodpovídají moderním trendům. Zároveň neodpovídají stylu komunikace generace Z, která je spíše uvolněnější a neformálnější. To vyplývá z tvrzení Respondenta CH (2024): *„Určitě by to působilo lépe, než když by to bylo vyloženě jenom vypsané body, jako požadavky, co nabízíme a tak, ten copywriting mi v tomhle přijde fakt důležitější.“* Současně by inzerát měl disponovat **jasnou strukturou**, aby nešlo o jednolitý blok textu, nýbrž je vhodné text prokládat fotografiemi, odrážkami či grafickými prvky, které přispívají k **přehlednosti** a vizuální atraktivitě. Respondent G (2024) uvádí: *„Jako čistě texty je taky takový hloupý, protože mělo by to taky nějakou třeba grafiku a k tomu prostě ty odrážky. Také tomu dát nějakou formu z pohledu toho copywritingu.“* **Prvky humoru** mohou být pro generaci Z atraktivní součástí náborových kampaní. Na druhou stranu je nutné pamatovat, že styl humoru musí odpovídat celkové tonalitě komunikace zaměstnavatele a je zřejmé, že vtip nelze aplikovat všude. Respondent B (2024) zmiňuje: *„Samozřejmě může to být vtipně pojaté, že do kanceláře umístí zvíře, jak pracuje, což by byl základ toho banneru. Napadá mě, že když budou třeba hledat zaměstnance v Superzoo, tak tam prostě dají za kasu zvířata a k tomu napíšou hledáme "obsahu na tyhle zvířata". Možná ten vtip toho člověka zaujme.“*

V současnosti se **video** ukazuje jako vhodný nástroj v rámci náborového procesu, protože umožňuje dynamickou a interaktivní prezentaci firemní kultury, pracovního prostředí a specifík jednotlivých pracovních pozic. Video nabízí možnost efektivně oslovit potenciální kandidáty díky stravitelné formě informací. To vyplývá z tvrzení Respondenta D (2024): *„Ideálně by měl inzerát obsahovat náborové video, protože nerada čtu dlouhé texty. (...) Ideální je náborové video, to mě jako baví jako vizuálně orientovaného člověka, na ty věci já dám.“* Pro **udržení pozornosti** a efektivní sdělení klíčových informací směrem k potenciálním uchazečům je nezbytné, aby bylo náborové video **krátké a stručné**, což zmiňuje Respondent E (2024): *„Pokud jsou krátká, tak asi i videa. Když by to nebylo pětiminutové video.“* Multimediální obsah může nabývat různých podob. Dalším formátem videa pro náborové účely může být vizuální průvodce firmou, který nastiňuje přehled o pracovním prostředí. Tento typ videa je ideální pro kariéerní stránky, v kratší zrychlené verzi též na sociální sítě. Respondent C (2024) uvádí: *„A potom určitě, co se týče těch kariéerních stránek, tak tam možná by šlo ještě lépe zakomponovat nějaké video z toho, jak ta firma vypadá.“*

Jedním z požadavků generace Z, kterou uvedli čtyři respondenti, je **atraktivní název** nabízené pracovní pozice, což zmiňuje Respondent A (2024): „*A určitě mít atraktivní název té pozice. Do nějakých názvů jde schovat hodně nudnou pozici, ale aby název byl takový, že mě to osloví, ale aby pak odpovídal opravdu té práci.*“ Současně by měl být kladen důraz na to, aby název pozice byl **odpovídající**, což je zřejmé z tvrzení Respondenta F (2024): „*Takže s ohledem na to, že já si to teda vztahuji v hlavě tak nějak k tomu LinkedInu asi, tak přesně ten název, aby odpovídal tomu, nebo aby si člověk opravdu dokázal představit zhruba, co tam může dělat.*“ Obdobný názor zastává Respondent G (2024): „*Ten název pozice by měl být poutavý, jakože hezký název pozice.*“ Celková představa o podobě inzerátu na sociálních sítích včetně atraktivního názvu pracovní pozice je nastíněna v následujícím úryvku: „*Ten inzerát by měl zahrnovat popis, video nebo banner s grafikou a samozřejmě nějaká prostě adresní pozice, jakože hezký název pozice.*“ (Respondent G, 2024)

Poskytování **kontaktních údajů** na kariérních stránkách či sociálních sítích v rámci náborového procesu je klíčové pro zajištění snadné komunikace mezi potenciálními kandidáty a zaměstnavatelem. To platí obzvláště v případě doplňujících dotazů ze strany uchazeče, což vyplývá z tvrzení Respondenta A (2024): „*Mít tam čitelně kontakt, kdybych měla nějaké další otázky, tak kam se můžu spojit.*“ Stejný názor vyjádřil Respondent B (2024): „*Měl by tam být nějaký kontakt, aspoň e-mail, ideálně i telefon, ale spíš většina lidí asi píše na e-mail, takže bych řekla spíš hlavně ten e-mail. Ten telefon je podle mě takový jako fajn bonus, že jako můžeš si třeba ověřit přesně volající číslo, tak se podíváš a vidíš, že to je někdo od té firmy, takže můžeš mu zavolat třeba zpátky.*“ Uživatelsky nejpřívětivější variantou je možnost zaslat CV prostřednictvím **kontaktního formuláře** v rámci kariérních stránek přímo z dané stránky s popisem pracovní pozice. To popisuje Respondent F (2024): „*Aby se tam dalo podat to CV rovnou, ne interaktivně, ale abys věděla, jak zaslat CV a nemusela si nic dohledávat. Třeba abys nemusela někde dohledávat mail v kontaktech a tak.*“

Z rozhovorů se zástupci generace Z vyplývá zřetelný zájem o **příběhy** stávajících zaměstnanců. Příběhy nabízí autentický vhled do firemní kultury a pracovního prostředí, umožňují reflektovat **reálné zkušenosti a úspěchy**, což může zvýšit motivaci uchazečů k tomu, aby zažili podobný příběh. Současně příběhy přispívají k budování silného

zaměstnavatelského brandu tím, že zdůrazňují hodnoty a přístupy, které firma uznává. To vyplývá z tvrzení Respondenta CH (2024): „*Bylo by fajn, kdyby to měli napsané, čím se oni zabývají v té pozici, abych viděl, do čeho já jdu. A prostě, aby to bylo tak strukturovaně napsané, aby tam bylo všechno důležité. A může to být třeba i formou příběhu, že na této pozici dělá tady ten člověk, ten si prošel tímto a tímto. Popsal tam vlastně, jak se k tomu dostal.*“ Stejnou myšlenku představuje vyjádření Respondenta B (2024): „*A možná bych řekla i potom, když už jsme na tom kariérním webu, tak mít tam ty recenze nějakého zaměstnance. Třeba že Pepa schvaluje, je to dobrá firma, nebo nevím, prostě napsat tam třeba nějaký krátký rozhovor s tím člověkem, jak to třeba on vnímá.*“ Zároveň mohou být příběhy pojaty kratší formou **citací**, kterými by se prokládal pracovní inzerát. Zpětná vazba stávajících zaměstnanců může posloužit jako klíčový faktor ovlivňující rozhodnutí potenciálních kandidátů. Respondent F (2024) uvádí: „*Nějaké reference na tu pozici, nebo respektive ty lidi, kteří tam pracují, tak nějaké jejich dojmy z toho třeba. Takže nějaké citace na začátku. Čím víc by to bylo takové zhmotněné, nebo prostě, že si to člověk fakt dokáže představit, tím je to určitě lepší, protože nebudeme ztrácet čas ani těch HRistů, ani můj, když bych už cítila, že to asi nebude ono.*“ Současně je důležité provazovat příběhy prostřednictvím **odkazů**, aby se kandidát jednoduše dostal na příběh konkrétního zaměstnance. Respondent A (2024) zmiňuje: „*A ty příběhy. U těch příběhů mít nějaký proklik, jakože na to dozvědět se více, mít to v tom inzerátu rovnou, abych to nemusela dohledávat sama, ale aby tam byla možnost, že když kliknu třeba na tu postavu, tak se prokliknu na větší informaci o té pozici.*“ Zpočátku není nezbytné, aby zaměstnavatelé zveřejnili všechny příběhy svých zaměstnanců, ty mohou vytvářet a publikovat postupně. Jako počáteční krok je vhodné na kariérních stránkách představit **členy týmu**, s nimiž by potenciální kandidát na dané pozici mohl v budoucnu spolupracovat. To je zřejmé z tvrzení Respondenta C (2024): „*Na těch kariérkách je super, když zmiňují, s kým budeš pracovat.*“

Tvorba ideálního náborového inzerátu počíná **podrobným popisem** pracovní pozice, který přesně vymezuje očekávané úkoly a odpovědnosti, následovaný jasným a zapamatovatelným **copywritingem**, který může zahrnovat prvky humoru pro zvýšení atraktivity v očích gen Z. Zásadní je rovněž uvedení **kontaktních údajů** a možnost zaslat jednoduše CV, což je stěžejní pro snadnou komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem. **Fotografie** budovy a pracovních prostor společně s autentickými

fotkami zaměstnanců přispívají k atraktivní vizuální prezentaci pracovního prostředí a firemní atmosféry. **Videoobsah** poskytuje interaktivní pohled na společnost a může úderně poskytnout správné sdělení vizuálně orientovaným jedincům. Celková **kvalita vizuálů** podporuje profesionální obraz o firmě. **Příběhy** a **zpětná vazba** od stávajících zaměstnanců, které odhalují zkušenosti, úspěchy a cestu zaměstnance v rámci dané pracovní pozice vzbuzují důvěru a působí autenticky. Současně umožňují kandidátům identifikovat se s nabízenou pozicí a firemní kulturou.



## 6 Obsahová analýza

V souladu s teoretickými východisky byla pro naplnění účelu praktické části využita obsahová analýza kariérních webů a stránek, sociálních sítí a portálu Atmoskop. Současně se uvedené analýzy vztahují k dílčí výzkumné otázce č. 4: Jakým způsobem lze vylepšit a zefektivnit online nábor? Realizace obsahové analýzy kariérních webů a stránek byla motivována jejich pozicí v současném personálním marketingu. Kariérní weby centralizují informace ohledně otevřených pozic, čímž uchazečům umožňují přístup k relevantním nabídkám práce. Důvodem pro obsahovou analýzu sociálních sítí byla rostoucí relevance sociálních médií v rámci online náboru, protože se v posledních letech staly klíčovým kanálem pro oslovování mladých generací, které na nich tráví značné množství času a zároveň jako prostředek pro budování značky zaměstnavatele. Obsahová analýza portálu Atmoskop.cz byla zvolena jako doplňující prvek díky schopnosti poskytnout komparativní hodnocení firem a současně nabízet podrobnější informace pro rozhodování potenciálních uchazečů. Jak již bylo nastíněno v kapitole 2, pro zhodnocení byly vytyčeny marketingové agentury Acomware, Czech Promotion, eBRÁNA, eVisions, Friendly, Lesensky, Ogilvy, Oxyshop, Symbio a Taste.

Postupu a průběhu hodnocení kariérních webů a stránek, sociálních médií a portálu Atmoskop.cz jsou věnované následující kapitoly. Součástí metodiky jednotlivých obsahových analýz byla tvorba hodnotících tabulek, které jsou dostupné v Příloze 3: Obsahová analýza kariérních webů a stránek, Příloze 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity a v Příloze 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor a značka zaměstnavatele. Základem pro všechny hodnotící tabulky bylo stanovení hodnocených položek, vytyčení podmiňujících parametrů a následně bodové ohodnocení. V součtu mohly agentury obdržet maximálně 131 bodů.

### 6.1 Analýza kariérních webů a stránek

V rámci procesu online náboru se kariérní weby a stránky řadí mezi primární zdroje účinného oslovování potenciálních kandidátů. Definice rozdílů mezi kariérním webem a samostatnou sekcí je pro praxi stěžejní, z toho důvodu jsou nastíněny v teoretické části v kapitole 3.2.4. Pro obsahovou analýzu kariéry jednotlivých agentur je zásadní existence alespoň jedné z možností. Obsahová analýza kariérních stránek probíhala v termínu

od 25. února 2024 do 3. března 2024. Forma a obsah kariérního webu či kariérní sekce se může různit, z toho důvodu byly stanoveny jednotné hodnotící položky pro všechny agentury. Hlavními pilíři pro hodnocení byly požadavky na:

- existenci kariérního webu či stránky,
- dohledatelnost ve vyhledávačích,
- typ komunikace,
- důvody pro práci v dané firmě,
- definici vize a mise společnosti,
- hodnoty firmy,
- pracovní pozice,
- příběhy zaměstnanců,
- úroveň benefitů,
- odkazy na sociální sítě,
- průběh výběrového řízení,
- kontakty,
- existenci vytipovaných stránek,
- multimediální obsah jako fotky a videa.

Podrobné požadavky pro hodnocení a výsledky lze nalézt v Příloze 3: Obsahová analýza kariérních webů a stránek.

### **6.1.1 Hodnocení kariérních webů a stránek**

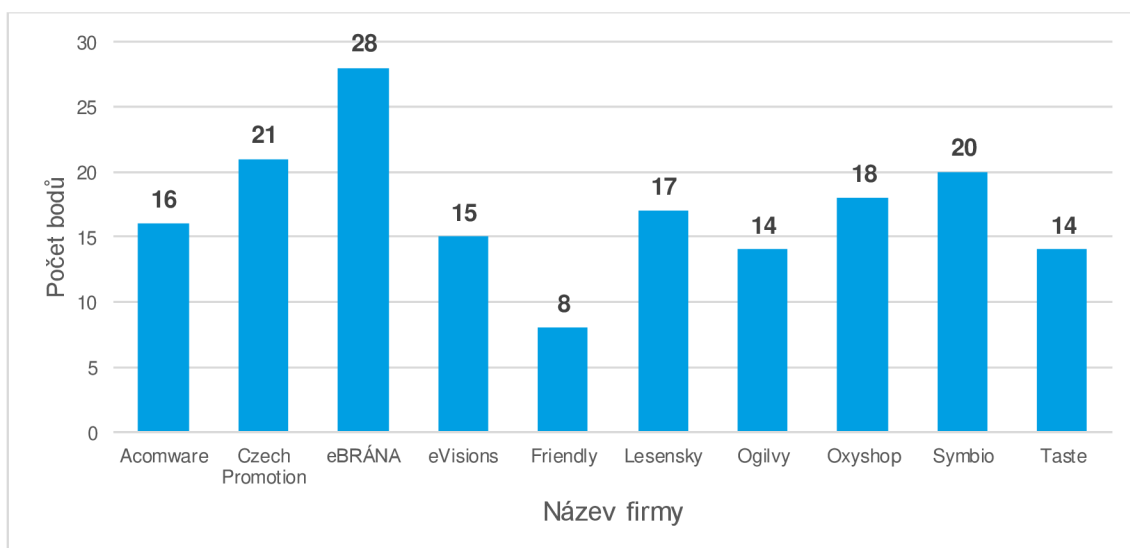
Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení kariérních webů či samostatných sekcí s informacemi o kariéře ve vybraných marketingových agenturách. Obsahová analýza byla provedena 25. února 2024. Z průzkumu je patrné, že online náboru na úrovni kariérních stránek se věnuje většina agentur. Největší průnik vytyčených parametrů u jednotlivých agentur byl zaznamenán v oblastech:

- dohledatelnost,
- popis pracovní pozice,
- informace o otevřených pozicích,
- definic zaměstnaneckých benefitů,

- dostupnost odkazů na Instagram a Facebook,
- existence stránky O nás,
- jasně cílená komunikace za využití copywritingu.

**Kreativního copywritingu** si lze všimnout například u Czech Promotion, eBRÁNY, eVisions nebo Symbia. V těchto případech převládá zejména tykání a neformální vyjadřování. Z řady vystupují inzeráty Czech Promotion, které jsou napsány formou dopisu, což může kandidáta zaujmout. Poutavou formu **příběhu** nabízí inzeráty agentury eBRÁNA, které dávají pocit sounáležitosti. Naopak umírněnější komunikaci lze sledovat u Acomware, Lesensky nebo Ogilvy. Tón komunikace je však přímo úměrný cílové skupině, na kterou se dané firmy zaměřují. Jasným **cílovým publikem** Czech Promotion, eBRÁNY, eVisions a Symbia a jsou mladí lidé, velmi pravděpodobně zástupci generace Z.

Z výsledků v hodnotící tabulce dostupných v Příloze 3: Obsahová analýza kariérních webů a stránek dále vyplývá, že agentury nejčastěji podceňují komunikaci své mise a vize, firemních hodnot, příběhů zaměstnanců, činností spojených se společenskou odpovědností (též CSR) a multimediální obsah.



Graf č. 1: Srovnání celkového počtu bodů kariérní weby a stránky. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

Bodové škály v hodnotící tabulce jsou pro obsahovou analýzu kariérních stránek poměrně jednoduché. Na základě definovaných parametrů byly definovány škály

bodového ohodnocení buď nula nebo jedna. Bodové ohodnocení s hodnotou jedna obdržela firma v případě, kdy splňovala specifikovaný požadavek. V opačném případě obdržela hodnocení 0. Pokud hodnocená položka obsahovala hlubší specifikaci požadavků, respektive více hodnotících faktorů, byl přidělen za každý splněný parametr jeden bod. Maximální možný počet bodů, který mohly jednotlivé agentury obdržet bylo 32 bodů. Celkový počet bodů je vyobrazen na Grafu. č. 1: Srovnání celkového počtu bodů kariérní weby a stránky.

Na základě obsahové analýzy kariérních webů a sekcí vyplývá několik doporučení pro marketingové agentury. V kontextu digitální doby se obsah stává stěžejním prvkem efektivní online komunikace. Pro vyvolání emočního spojení s cílovým publikem je vhodné na kariérní stránky zařadit **multimediální obsah** jako fotografie a videa zaměstnanců z různých akcí, firemních vzdělávání či v pracovním prostředí. Tento typ obsahu umožňuje sdílet celkovou firemní kulturu s okolním světem. Důležitým prvkem pro nastínění firemní kultury jsou též **příběhy** jednotlivých zaměstnanců, které dávají kandidátům lepší obraz o tom, jaké to je pracovat na dané pozici a poskytují jedinečnou příležitost ztotožnit se s kariérní cestou stávajícího zaměstnance. Ve světle současných trendů v oblasti náboru je nezbytné komunikovat **firemní hodnoty, mise a vize**. Zaměstnavatelé tímto způsobem přispívají nejen k posílení značky zaměstnavatele, ale současně umožňují potenciálním uchazečům lépe pochopit a navnímat firemní kulturu. Prostřednictvím sdílení hodnot, mise a vize rovněž zaměstnavatelé navazují vztah s kandidáty, případně posilují stávající vazby.

## 6.2 Analýza sociálních sítí

Nedílnou součástí personálního marketingu v online světě jsou sociální sítě. Pro obsahovou analýzu byly vytyčeny platformy Facebook, Instagram, LinkedIn a TikTok, protože v rámci HR marketingu patří mezi nejefektivnější platformy pro oslovování potenciálních kandidátů a zároveň též pro budování značky zaměstnavatele. Analýza probíhala od 9. března do 17. března 2024. Za účelem dosažení unifikace hodnocení jednotlivých agentur byly stanoveny jednotné parametry pro všechny firmy. Sociální sítě byly hodnoceny z pohledu organicu, to znamená, že byly srovnávány snahy firem v rámci neplacených kampaní. Pro doplnění kontextu analýze podléhaly též placené kampaně v rámci vybraných sítí, a to konkrétně z pohledu náboru.

V případě, že firma v rámci kampaní na sociálních sítích sponzorovala pouze obsah, který nebyl zaměřen na nábor či budování značky zaměstnavatele, nebyly firmě přiřazeny body za aktivní kampaně, a tudíž i za další navazující parametry. Primárními oblastmi zájmu pro organické aktivity na sítích byly požadavky na:

- existenci profilů na sociálních sítích,
- stav a aktivitu na jednotlivých sítích
- zveřejňované typy obsahu a jejich četnost,
- cílové skupiny, které mají být obsahem osloveny.

Hodnocení činností spojených s nábořem a budováním značky zaměstnavatele na sociálních sítích zahrnovalo:

- historické údaje z knihovny reklam pro Facebook a Instagram,
- aktivitu kampaní na Facebooku a Instagramu v termínu vyhodnocení (veřejně dostupná knihovna reklam)
- brandové prvky (firemní barvy, fonty, tón komunikace) a prvky employer branding (firemní kultura, EVP),
- podoby inzerátů na jednotlivých sítích.

V rámci této kapitoly byly vyhodnoceny placené kampaně pouze pro Facebook a Instagram z důvodu absence knihovny reklam pro LinkedIn a TikTok. Podrobné požadavky pro hodnocení a výsledky lze nalézt v Příloze 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity a v Příloze 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor, značka zaměstnavatele.

### **6.2.1 Hodnocení sociálních sítí – organické aktivity**

V první řadě byla věnována pozornost organickým aktivitám vybraných agentur na sociálních sítích. Z výsledků je zřejmé, že většina firem aktivně spravuje účty na sociálních sítích Facebook, Instagram, LinkedIn. V menší míře pak lze sledovat aktivitu na sociální síti TikTok. Výjimkou jsou marketingové agentury Acomware, Oxyshop a Symbio, které nedisponují účtem na TikToku. Z výsledků hodnocení Facebooku vyplývá, že:

- nejčastěji na profilech chybí reels (obecně videoobsah),
- firmy nesdílí obsah z firemního blogu,
- organické snahy nejsou náborově orientované,
- četnost příspěvků je poměrně vysoká,
- cílovou skupinou jsou ve většině případů klienti agentury.

Nejčastěji agentury splňovaly parametry jako **úplnost profilu**, **pravidelné** přidávání příspěvků a **aktivní sdílení** informací o událostech či webinářích. Z pohledu organické aktivity na Facebooku nelze firmám nic vytknout. Profily firem Acomware, eBRÁNA, Ogilvy či Taste nejsou náborově orientované, rozložení obsahu v tomto případě odpovídá zaměření dané sociální sítě vzhledem k cílové skupině.

Na základě hodnocení sociální sítě Instagram lze konstatovat, že:

- profily ve většině případů neslouží ke vzdělávání,
- obsah je zaměřen na sdílení firemní kultury,
- frekvence obsahu je menší v porovnání s Facebookem,
- cílovou skupinou jsou kandidáti.

Profily jednotlivých agentur splňovaly požadavky na úplnost informací, existenci výběrů ze stories, příspěvků a reels. V porovnání se sociální sítí Facebook je Instagram v případě vybraných firem orientován spíše na nábor. Důvodem jsou časté příspěvky z firemních akcí či videa zaměřená na **firemní kulturu**. Frekvence obsahu na Instagramu je oproti Facebooku nižší. Vzhledem k převažující cílové skupině kandidátů plyne doporučení pro agentury Lesensky, Oxishop a Taste, aby svůj obsah lépe přizpůsobily uchazečům o práci a sdíleli content s tematikou firemní kultury.

Z obsahové analýzy sociální sítě LinkedIn vyplývá, že:

- profily mají nejčastěji informativní a vzdělávací charakter,
- cílovou skupinou jsou ve většině klienti agentur,
- frekvence obsahu je srovnatelná se sociální sítí Instagram,
- obsah není náborově orientovaný.

Z hodnocení profilů agentur na LinkedInu je zřejmé, že slouží k prvotnímu seznámení s firmou a nalákání na zajímavé akce. Nejčastějším typem sdílených událostí byly offline akce či konference, které firmy pořádají. V druhé řadě bylo možné sledovat pozvánky na webináře orientované na zákazníky. Zmiňované typy obsahu odpovídají stanovené cílové skupině. Z hlediska frekvence obsahu lze na základě dostupných dat doporučit společnostem Acomware a Friendly, aby kladly větší důraz na aktivitu v rámci sociální sítě **LinkedIn**. Toto doporučení vychází z potřeby navázat užší kontakt se zákazníky.

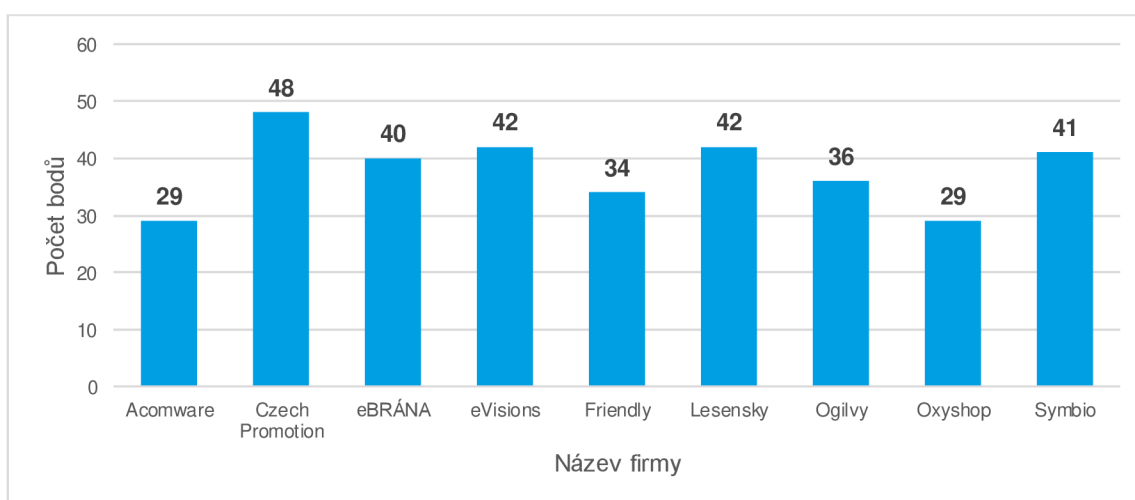
Na základě hodnocení sociální sítě TikTok lze říct, že:

- většina firem nevytěžuje potenciál této sítě,
- frekvence obsahu je nulová, případně nahodilá,
- obsah je zaměřen primárně na nábor.

U společností, které disponují účtem na TikToku, lze konstatovat, že splňují požadavky na úplnost informací. Z analýzy je patrné, že Czech Promotion a Taste mají **konkurenční výhodu** proti ostatním agenturám, protože využívají možnosti, které TikTok nabízí pro sdílení **firemní kultury** a **budování značky zaměstnavatele** v řeči generace Z. Obsah obou marketingových agentur využívá současné trendy jako memes, vtipný obsah, trendy písničky, které mohou oslovit generaci Z. Vzhledem k oblíbenosti tohoto typu obsahu na TikToku mezi generací Z plyne doporučení i pro ostatní agentury, a to zvážit aktivitu na této platformě. Pro oslovení generace Z je vhodné sdílet na **TikToku** jednotlivé aspekty firemní kultury s důvtipem a zároveň reflektovat v komunikaci jazyk charakteristický pro generaci Z, což může pomoci při budování značky zaměstnavatele u potenciálních uchazečů.

Výsledky z hodnotící tabulky dostupné v Příloze 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity vyplývá, že agentury věnují pozornost organickým aktivitám na sociálních sítích. Cílové skupiny jednotlivých sítí se různí, čemuž jsou přizpůsobeny i jednotlivé typy obsahu. Z marketingové perspektivy je přizpůsobení obsahu na základě preferencí a potřeb cílové skupiny považováno za správný přístup.

Bodové škály definované v hodnotící tabulce byly ve většině stanoveny tak, že pokud firma splňovala daný parametr, automaticky obdržela bod. V opačném případě, kdy parametru nedostala, bod nebyl v hodnotící tabulce přiřazen a firma obdržela nula bodů. V rámci četnosti obsahu na jednotlivých sítích byly stanoveny časové rámce – týdenní a měsíční báze, nahodilá aktivita a nulová aktivita. Bodové ohodnocení bylo stanoveno od nejvyšší aktivity až po nejnižší. Pokud byla tedy firma aktivní na týdenní bázi, mohla obdržet až tři body. V případě, že četnost příspěvků odpovídala měsíční bázi (tzn. tři až jeden příspěvek měsíčně), mohla agentura obdržet dva body. V situaci, kdy zveřejňovala obsah nahodile v průběhu roku bez jasně identifikovatelného časového rámce, byl společnosti přiřazen jeden bod v hodnotící tabulce. Pokud byla firma neaktivní, automaticky jí bylo přiřazeno nula bodů. Marketingové agentury mohly obdržet maximálně 56 bodů. Celkový zisk bodů je znázorněn na Grafu. č. 2: Srovnání celkového počtu bodů organická aktivita.



Graf č. 2: Srovnání celkového počtu bodů organická aktivita. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

V první řadě je důležité zdůraznit, že jednotlivé agentury si na základě hodnocení vyplývajícího z hodnotící tabulky v Příloze 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity, uvědomují unikátní charakter každé sociální sítě a přizpůsobují svůj obsah **cílovým skupinám**, kterým jsou dané profily určeny. Tato strategie jim umožňuje efektivně komunikovat s různými publiky. Strategie diferenciací obsahu jednotlivých sítí je vhodná, protože pak firmy netříští svou pozornost mezi několik cílových skupin. Nicméně z dat je též zřejmé, že mnohé agentury nevytěžují potenciál **TikToku**, což představuje značný prostor pro zlepšení. V rámci optimalizace strategie organických

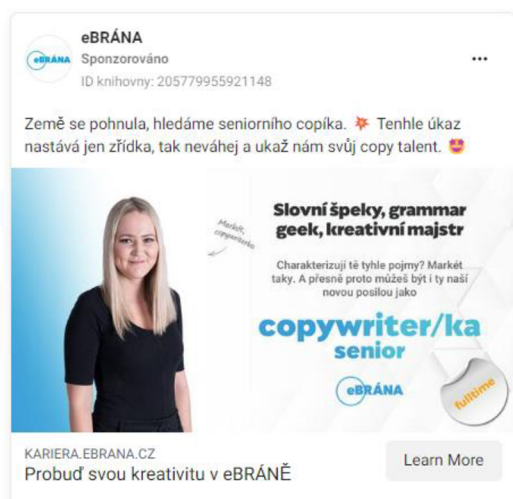


aktivit na sociálních sítích Facebook, Instagram, LinkedIn a TikTok lze doporučit zachování frekvence obsahu a konzistenci sdělení.

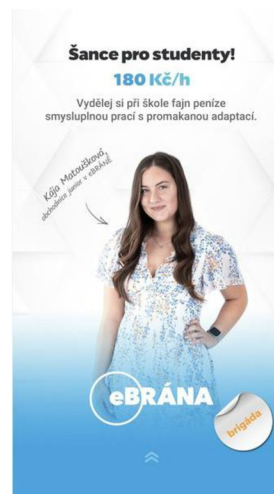
## 6.2.2 Hodnocení sociálních sítí – nábor, budování značky zaměstnavatele

Na obsahovou analýzu organických aktivit marketingových agentur na sociálních sítích jako Facebook, Instagram, LinkedIn a TikTok navazuje hodnocení jednotlivých platforem z hlediska náborového procesu a budování značky zaměstnavatele. V kontrastu s organickými aktivitami se ukazuje, že v oblasti náboru a budování značky zaměstnavatele existují **výraznější nedostatky** u vybraných firem. Z hlediska jednotlivých hodnotících kritérií nejčastěji firmy splňovaly požadavek na historické údaje z knihovny reklam, avšak tato data nebyla vždy přímo asociována s náborovými aktivitami. Dále se ukázalo, že společnosti konzistentně aplikovaly **brandové prvky** v kampaních napříč sociálními sítěmi.

Na Obr. č.: 2 Náborový banner na pozici copywriter/ka senior eBRÁNA a dále na Obr. č. 3: Náborový banner na pozici obchodník junior eBRÁNA lze spatřit příklad dodržování brandové identity, a to z pohledu využívaných barev, tonality komunikace a písma.



Obr. č. 2: Náborový banner na pozici copywriter/ka senior eBRÁNA. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).



Obr. č. 3: Náborový banner na pozici obchodník junior eBRÁNA. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).

Zároveň bannery eBRÁNY obsahují veškeré **důležité náležitosti**, a to popis pozice, mzdu, typ úvazku, grafické prvky a reálné fotografie. Copywriting v rámci bannerů je napsán poutavě a originálně. V tomto případě se jedná o ukázkou podoby ideálního inzerátu v rámci kampaní na Facebooku a Instagramu. Sponzorované příspěvky na Facebook se vyznačují čtvercovým formátem, zatímco pro Instagram je vhodný formát obdélníku na výšku, jak je naznačeno v ukázkách výše.

Reklamy na sociálních sítích Czech Promotion reflektují podobnou strategii, která rovněž konzistentně implementuje **brandové prvky** do online komunikace.



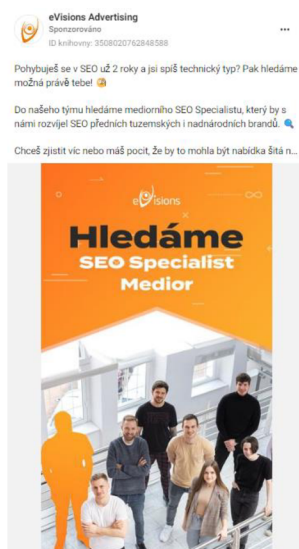
Obr. č. 4: Náborový banner na pozici senior graphic designer Czech Promotion. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).



Obr. č. 5: Náborový banner na pozici obchodník v marketingu Czech Promotion. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).

**Copywriting** náborové kampaně je pojat kreativně a přátelsky. Czech Promotion na rozdíl od eBRÁNY v rámci kampaní využívá interaktivnější formu v podobě **grafického videa**, což je znázorněno na Obr. č. 4: Náborový banner na pozici senior graphic designer Czech Promotion. Nicméně popis inzerátů od Czech Promotion nesplňuje veškeré parametry, protože není uvedena mzda a typ úvazku, což je zřejmé z Obr. č. 5: Náborový banner na pozici obchodník v marketingu Czech Promotion

Vizuálně poutavou formu bannerů využívá též agentura eVisions. V kontrastu s předchozími bannery využívá **CTA tlačítko** zaslat CV, což je zřejmé z Obr. č. 7: Náborový banner na pozici head of content eVisions.



Obr. č. 6: Náborový banner na pozici SEO specialist medior eVisions. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).



Obr. č. 7: Náborový banner na pozici head of content eVisions. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).

Z formulace CTA tlačítka vyplývá jasná instrukce pro potenciální uchazeče ohledně požadované akce. Textace přesahuje rámec pouhého zvyšování povědomí o eVisions, ale směřuje k aktivní motivaci uchazečů k podání životopisu. Obdobně jako u Czech Promotion, ani eVisions nedisponuje dostatečným popisem pozice. V inzerátu na Obr. č. 6: Náborový banner na pozici SEO specialist medior eVisions chybí informace o výši mzdy a typu úvazku.

Jednodušší a méně poutavé sdělení přináší banner na Obr. č. 9: Náborový banner na pozici brand specialist OxyShop. Poskytnuté informace jsou velmi stručné a grafika velmi jednoduchá například oproti Obr. č. 8: Náborový banner na pozici senior digital designer Symbio, kde jsou patrné propracované **grafické prvky**. Sdělení inzerátů od Symbia se nesou ve střídavém duchu. Současně poskytují omezený rozsah informací, tudíž uchazeč získá z banneru minimální množství informací. Lze si všimnout absence reálné fotografie, typu úvazku a výše mzdy.



Obr. č. 8: Náborový banner na pozici senior digital designer Symbio. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).



Obr. č. 9: Náborový banner na pozici brand specialist OxyShop. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).

Další vzorovou ukázkou jsou kampaně marketingové agentury Ogilvy, která hravě využívá **grafiku** v rámci bannerů. Současně aplikuje správně brandové prvky a vizuály jsou na první pohled velmi **poutavé**.



Obr. č. 10: Náborový banner na pozici nulták – PR znalosti Ogilvy. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).



Obr. č. 11: Náborový banner na pozici nulták Ogilvy. Zdroj: Meta knihovna reklam (2024).

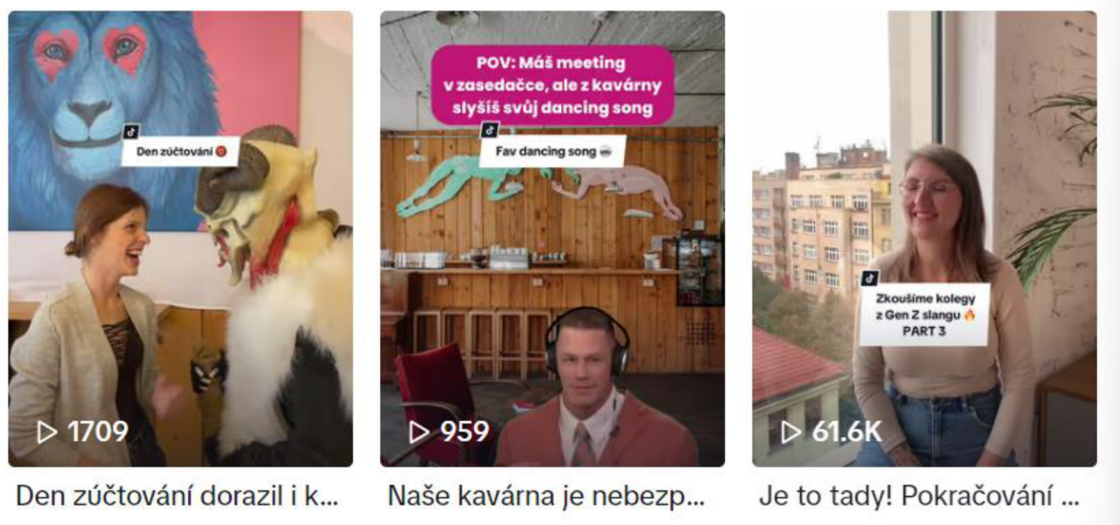
Oproti konkurenci typu eBRÁNA či eVisions disponuje **videem**, což je zřejmé z obrázku č. 11: Náborový banner na pozici nulťák Ogilvy. Koncept akademie určené pro studenty či absolventy vysokých škol má vysoký potenciál **zaujmut** příslušníky generace Z, zejména pokud je inzerát poutavý z pohledu grafiky i copywritingu jako na Obr. č. 10: Náborový banner na pozici nulťák – PR znalosti Ogilvy. Výše uvedené ukázky bannerových reklam na sociálních sítích se vztahovaly k Facebooku či Instagramu. Veškeré screenshoty jsou dostupné v knihovně reklam od společnosti Meta.

K datu vyhodnocení, tj. 17. března 2024 měly aktivní kampaně na Facebooku a Instagramu pouze eBRÁNA a Ogilvy. V rámci náborových kampaní na sociálních sítích Facebook a Instagram se dařilo agenturám nejvíce dodržovat **prvky brandu a značky zaměstnavatele**, dále také **popis** jednotlivých pozic byl dostatečný. Převažovalo správné a poutavé využití **grafiky a fotografií**. Většina inzerátů byla vyhodnocena jako atraktivní. Nejvyšší nedostatky u sledovaných parametrů byly spatřeny v případě absence:

- výše mzdy,
- typu úvazku,
- videí,
- v některých případech též absence fotek, grafiky a popisu pozice (Acomware, Friendly, Lesensky, Oxyshop, Symbio, Taste).

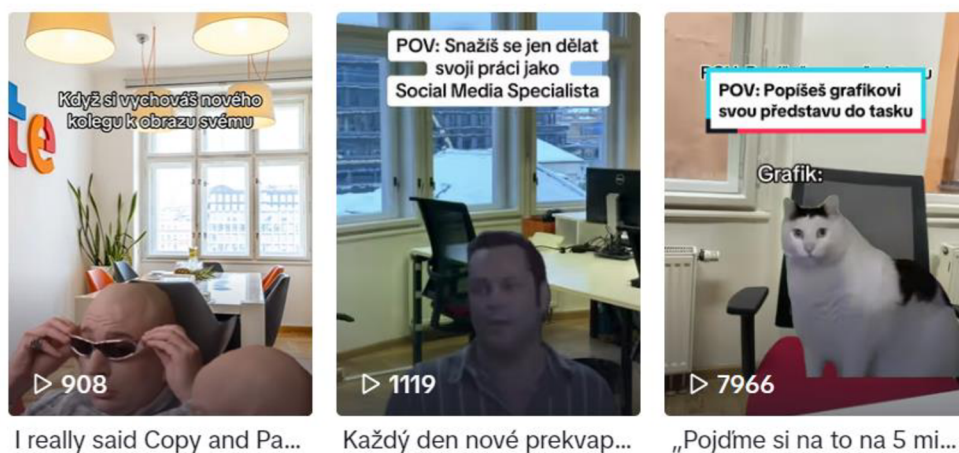
Z obsahové analýzy LinkedInu vyplývá, že vybrané agentury nevyužívají LinkedIn pro náborové účely, což potvrzuje i tvrzení v kapitole 6.2.1. Otevřené pozice k datu vyhodnocení 17. března 2024 měly pouze agentury Czech Promotion a Ogilvy, které splňovaly veškeré náležitosti jako prvky brandu a značky zaměstnavatele a dále popis inzerátu na LinkedInu, který obsahoval typ pracovní pozice, úvazku a detailní popis. Agentury, které nedisponovaly otevřenými pozicemi, automaticky neobdržely bodové ohodnocení, které je k dispozici v Příloze 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor, značka zaměstnavatele.

V rámci analýzy profilů na TikToku si vedly nejlépe agentury Czech Promotion, eVisions a Taste, kterým se podařilo skloubit obsah s prvky **employer branding**.



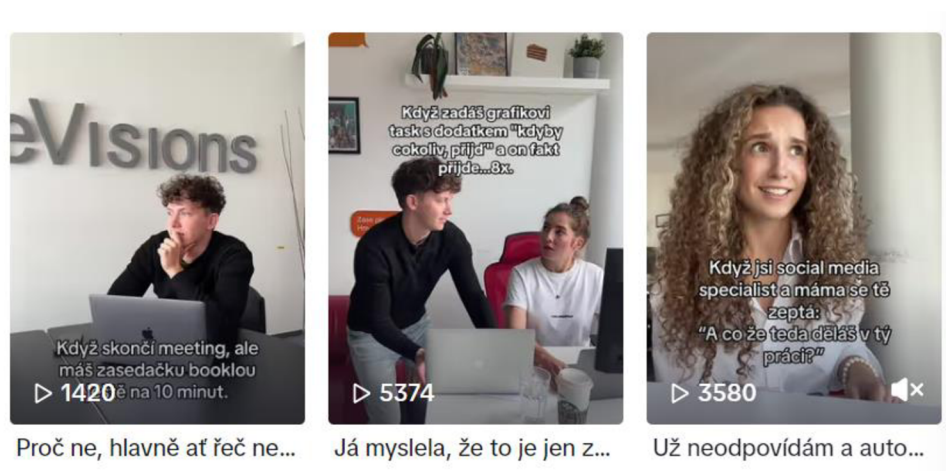
Obr. č. 12: Screenshot z feedu na TikToku firmy Czech Promotion. Zdroj: Czech Promotion (2024).

Ukázkový příklad lze vidět na Obr. č. 12: Screenshot z feedu na TikToku firmy Czech Promotion. Obzvláště povedená je kombinace obsahu ve feedu za využití samotných **zaměstnanců**, důvtipných **videí** s marketingovou tematikou a aktuálních **trendů**. Obdobný přístup lze sledovat u agentury Taste, který je zaměřený zejména na trendy. Příklad je uveden na Obr. č. 13: Screenshot z feedu na TikToku firmy Taste. Adaptace na současné trendy jako jsou oblíbené hudební hity a memes může být klíčovým faktorem při budování značky zaměstnavatele v očích generace Z. Tento typ obsahu umožňuje společně lépe se naladit na kulturní a sociální preference dané cílové skupiny.



Obr. č. 13: Screenshot z feedu na TikToku firmy Taste. Zdroj: Taste (2024).

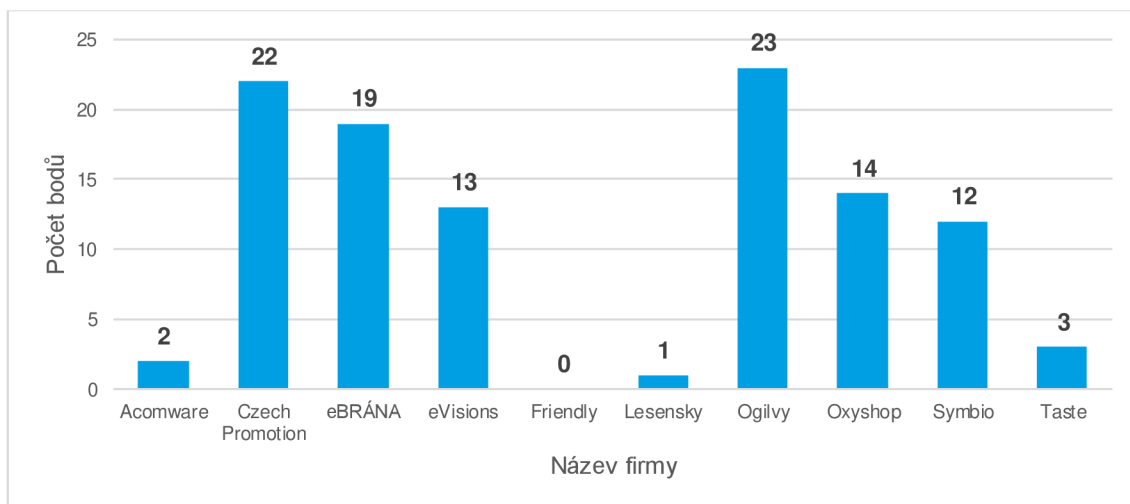
Dalším příkladem je uveden na Obr. č. 14: Screenshot z feedu na TikToku firmy eVisions, kde je patrné **zapojení** stávajících **zaměstnanců** při tvorbě obsahu.



Obr. č. 14: Screenshot z feedu na TikToku firmy eVisions. Zdroj: eVisions (2024).

Na základě údajů uvedených v hodnotící tabulce, která je k dispozici v Příloze 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor, značka zaměstnavatele, lze konstatovat, že marketingové agentury vedou placené náborové kampaně zejména na platformách jako Facebook či Instagram. Stejně kanály využívají též v případě budování značky zaměstnavatele. Z obsahové analýzy dále vyplývá, že LinkedIn považují za vedlejší kanál určený primárně pro vzdělávací a informativní účely. Jedním z možných vysvětlení může být, že náklady na vedení kampaně na LinkedInu jsou v porovnání s Facebookem a Instagramem výrazně vyšší. Kromě toho je zřejmé, že většina agentur nevytěžuje **plný potenciál TikToku** pro budování značky zaměstnavatele.

Kritéria pro bodové ohodnocení byla definována v souladu s metodikou popsanou v sekci 6.2. V případě, že společnost odpovídala danému parametru, automaticky jí byl přiřazen bod. Pokud vytyčený parametr nesplňovala, v hodnotící tabulce pak byla zanesena hodnota s číslem nula. Maximálně mohly jednotlivé agentury získat celkem 29 bodů. Počet bodů je znázorněn na Grafu č. 3: Srovnání celkového počtu bodů – nábor a značka zaměstnavatele. V oblasti placených náborových kampaní a značky zaměstnavatele obdržely agentury Ogilvy, Czech Promotion a eBRÁNA výrazně vyššího počtu bodů v porovnání s konkurenčními firmami.



Graf č. 3: Srovnání celkového počtu bodů – nábor a značka zaměstnavatele. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

V rámci marketingové strategie personálního marketingu lze agenturám doporučit sdílet více **videoobsahu**, což může zvýšit vyšší angažovanost a efektivní prezentaci firemní kultury a hodnot. To obzvláště platí pro platformu **TikTok**, která nabízí významnou příležitost pro sdílení neformálního obsahu směrem ke generaci Z. Tímto způsobem mají firmy možnost **posílit povědomí o značce zaměstnavatele** a komunikovat tak s mladší generací. Sdílení **příběhů** zaměstnanců, zákulisí **firemních akcí, firemních hodnot a kultury** může výrazně přispět k posílení employer brandu. Zároveň díky strategickému využití sociálních sítí a personalizaci je možné poutavě oslovit potenciální kandidáty, kteří se mohou díky unikátnímu a zapamatovatelnému obsahu více s agenturou ztotožnit. V důsledku toho pak při hledání práce v oblasti marketingu vyvstane uchazeči obraz dané agentury jako atraktivního a ideálního zaměstnavatele.

### 6.3 Analýza portálu Atmoskop.cz

Důležitou součástí hodnocení firmy jako zaměstnavatele představuje portál Atmoskop. Umožňuje stávajícím či minulým zaměstnancům ohodnotit danou společnost na základě jednoduchého dotazníku, jak je popsáno v kapitole 3.2.5. Vzhledem k povaze diplomové práce byla do praktické části zařazena též analýza profilů vybraných firem na Atmoskop.cz, která probíhala od 24. února do 25. února 2024. Hodnocené parametry zahrnovaly:



- existenci profilu na Atmoskop.cz,
- úplnost profilu,
- počet hodnocení,
- míru spokojenosti se zaměstnavatelem.

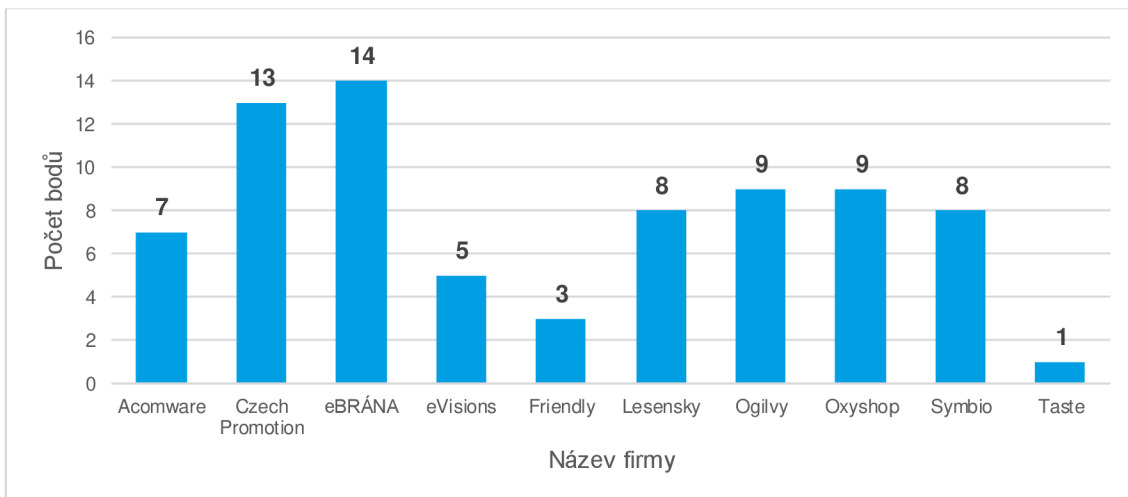
Podrobnější parametry pro hodnocení a tabulka s výsledky jsou k dispozici v Příloze 6: Obsahová analýza portálu Atmoskop.cz.

### **6.3.1 Hodnocení profilů na portálu Atmoskop.cz**

Většina firem ze vzorku si zřejmě uvědomuje důležitost možnosti ohodnocení ze strany zaměstnanců, z toho důvodu mají profil na tomto portálu. Z výsledků analýzy lze konstatovat, že tento kanál pro vybrané firmy není zásadní, protože nedbají na úplnost poskytovaných informací na profilu. Mezi parametry, které byly nejčastěji nesplněny, patřily:

- odkazy na kariérní stránky,
- logo,
- úvodní fotografie,
- hodnocení zaměstnanců.

Naopak nejčastěji uváděnými parametry byl počet zaměstnanců a adresa. Nejvíce hodnocení obdržely agentury Acomware, Czech Promotion, eBRÁNA, eVisions, Lesensky, Oxishop, Ogilvy a Symbio. Pro zjednodušení byly definovány škály počtu hodnocení od zaměstnanců, které jsou uvedeny v Příloze 6: Obsahová analýza portálu Atmoskop.cz. Podobný postup byl aplikován při zhodnocení celkové míry spokojenosti zaměstnanců. Aby byly hodnoty spokojenosti vypovídající, byl proveden průměr z hodnocených oblastí – zaměstnavatel, kolegové, nadřízení a příjem. Výsledný průměr udává celkovou spokojenost na základě všech hodnocení, která byla k dispozici v době průzkumu. Bodová ohodnocení v hodnotící tabulce pro položky „počet hodnocení“ a „míra spokojenosti“ byla přiřazena na základě definovaných škál od čtyř bodů až po nula bodů. Maximální možný zisk bodů dle zadaných parametrů činí 14 bodů. Součty bodů jsou znázorněny na Grafu č. 4: Srovnání celkového počtu bodů Atmoskop.cz.



Graf č. 4: Srovnání celkového počtu bodů Atmoskop.cz. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

Nejvyšší celkové skóre v součtu obdržely agentury eBRÁNA, Czech Promotion, Oxysshop, Ogilvy, Symbio a Lesensky. Čím si toto hodnocení firmy vysloužily? Zejména tím, že mají nejvyšší **počty ohodnocení** od zaměstnanců. Zároveň jsou tato hodnocení ve většině případů pozitivní. Agentury si nejčastěji stojí dobře v oblasti toho, jakým jsou **zaměstnavatelem** a rovněž z pohledu **kolektivu**. Nižších hodnot pak ve srovnání s předešlými parametry nabývaly kategorie hodnocení nadřízených a úroveň spokojenosti s příjmy. Zaměstnanci doporučují pracovat v daných agenturách nejčastěji z důvodů:

- možnosti práce při studiu,
- pružné pracovní doby,
- možnosti učit se novým věcem,
- neformální pracovní atmosféry,
- práce v týmu mladých lidí,
- volnosti a samostatnosti,
- příjemného pracovního prostředí,
- rozmanité práce.

Ilustrace procentuálních hodnocení jednotlivých oblastí – zaměstnavatel, kolegové, nadřízení a příjem je k dispozici na Obr. č. 15: Míra spokojenosti zaměstnanců.

Firma	Míra spokojenosti				
	Zaměstnavatel (%)	Kolegové (%)	Nadřizení (%)	Příjem (%)	Průměr (%)
Acomware	82,00	81,00	77,75	65,00	76
Czech Promotion	90,00	89,00	89,75	70,00	85
eBRÁNA	93,67	88,33	93,00	73,00	87
eVisions	80,33	86,00	70,25	57,00	73
Friendly	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Lesensky	89,00	93,00	87,25	77,00	87
Ogilvy	79,33	86,33	81,50	59,00	77
Oxyshop	82,00	86,67	79,75	75,00	81
Symbio	81,33	84,33	79,00	67,00	78
Taste	0,00	0,00	0,00	0,00	0

Obr. č. 15: Míra spokojenosti zaměstnanců. Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Nejlepší skóre spokojenosti dostaly agentury Lesensky, eBRÁNA a Czech Promotion. Zaměstnanci jsou nejspokojenější v oblasti **hodnocení zaměstnavatele**. Naopak nejnižší hodnoty jsou všeobecně sledovány v oblasti příjmů.

Z analýzy plyne doporučení pro agentury věnovat portálu Atmoskop.cz větší pozornost a **motivovat** své zaměstnance k **ohodnocení**. Lepší ohodnocení může mít pozitivní vliv na náborový proces, a tedy i přesah do personálního marketingu. Kandidáti, kteří si aktivně sbírají informace o zaměstnavateli při vyhledávání pracovních příležitostí mají možnost nahlédnout na názory stávajících i minulých zaměstnanců. Na základě celkového hodnocení z Atmoskopu mohou pak učinit informovanější rozhodnutí. Pokud například kandidáti preferují skloubení pracovního a osobního života a přátelskou atmosféru v kolektivu, mohou je výsledky přesvědčit při rozhodování, do které agentury by chtěli jít pracovat.

## 6.4 Shrnutí obsahových analýz

V průběhu vyhodnocení obsahových analýz byly identifikovány specifické oblasti, ve kterých existuje potenciál pro vylepšení. Cílem je formulace doporučení pro efektivní využití kariérních stránek, sociálních sítí a portálu Atmoskop.cz v kontextu online náboru a budování značky zaměstnavatele. Doporučení v následující kapitole jsou formulována tak, aby podpořila agentury v maximálním využití online kanálů pro přilákání talentů a posílení pozice na trhu práce.

Jednou z identifikovaných oblastí je vylepšení **kariérních stránek** prostřednictvím integrace **multimediálního obsahu**, konkrétně prostřednictvím fotografií a videí z firemních akcí či z pracovního prostředí. Díky tomu mohou kandidáti získat ucelenější obraz o **firemní kultuře** a **atmosféře**, což může pozitivně ovlivnit jejich rozhodnutí pro práci v dané firmě. Další doporučení se týká obsahu na kariérním webu, který by měl reflektovat osobní **příběhy** a **zkušenosti zaměstnanců**, což přispívá k navázání či posílení emočního pouta s potenciálními uchazeči. Neméně důležitá je též jasná komunikace **firemních hodnot, mise a vize** společnosti, což přispívá k vytváření silného týmu s orientací na společné cíle.

Dalším důležitým aspektem je optimalizace obsahu na sociálních sítích, který by měl být přizpůsoben charakteristikám a **preferencím** dané cílové skupiny, v tomto případě potenciálních kandidátů. Udržování **frekvence** a **konzistence** obsahu, a to včetně **tónu komunikace**, napříč všemi sítěmi, je klíčové pro udržení zájmu a angažovanosti sledujících. V kontextu náborového obsahu na sociálních sítích se jeví jako vhodné využití **videoobsahu** v kampaních. Videá a **reálné** fotky zvyšují atraktivitu zaměstnavatele a působí důvěryhodně. Současně sdílení firemních akcí a příběhů zaměstnanců přispívá k autentičnosti a transparentnosti.

Využití platformy Atmoskop může přispět ke zlepšení vnímání firmy na trhu práce. Z toho důvodu by marketingové agentury měly motivovat zaměstnance k poskytování **zpětné vazby** prostřednictvím této platformy, aby umožnily potenciálním uchazečům učinit informovanější rozhodnutí při výběru budoucího zaměstnavatele. Alternativní pohled by mohl zahrnovat kritiku vůči nedostatkům pracovního prostředí či mzdovému ohodnocení. Přestože tyto názory mohou působit negativně, poskytují zaměstnavateli zpětnou vazbu, která mu umožňuje identifikovat a postupně napravovat případné nedostatky.

Závěrem je vhodné provést sumarizaci celkového počtu bodů, které jednotlivé agentury v rámci obsahových analýz získaly. Jak je zmíněno v kapitole 6, maximální možný počet bodů dosahoval hodnoty 131. Žádná z agentur nedostala maximálního počtu bodů, tudíž i v případě specializovaných firem existuje prostor pro zlepšení v náboru a budování značky zaměstnavatele. Nejlepší skóre obdržely marketingové agentury:

- Czech Promotion (104 bodů),
- eBRÁNA (101 bodů),
- Ogilvy (82 bodů).

Na druhé straně se ukázalo, že nejnižších výsledků dostaly agentury Friendly (45 bodů) a Acomware (54 bodů). Zatímco v oblasti kariérních webů jasně dominuje eBRÁNA, v rybníčku sociálních sítí je výrazně efektivnější Czech Promotion, a to jak v rámci organických aktivit, tak v rámci náboru. Úspěšnost Czech Promotion na sociálních sítích je dána strategickým využitím TikToku pro budování značky zaměstnavatele. Nejlepšího hodnocení v sektoru Atmoskop.cz dostaly agentury eBRÁNA (14 bodů), Czech Promotion (13 bodů) a Ogilvy (9 bodů). Ilustrace celkového počtu bodů je k dispozici na Obr. č. 16: Součet bodů z obsahových analýz.

Název firmy	Body kariérní stránky	Body sociální sítě - organic	Body sociální sítě - nábor	Body Atmoskop	Součet bodů
Acomware	16	29	2	7	54
Czech Promotion	21	48	22	13	104
eBRÁNA	28	40	19	14	101
eVisions	15	42	13	5	75
Friendly	8	34	0	3	45
Lesensky	17	42	1	8	68
Ogilvy	14	36	23	9	82
Oxyshop	18	29	14	9	70
Symbio	20	41	12	8	81
Taste	14	40	3	1	58

Obr. č. 16: Součet bodů z obsahových analýz. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

## 7 Návrh náborové strategie

Na základě analýzy rozhovorů a obsahových analýz bylo možné navrhnout náborovou strategii cílenou na generaci Z. Struktura strategie zahrnuje zvolené kanály pro náborové kampaně, prvky komunikace, obsah inzerátů na sociálních sítích a kariérním webu, kroky pro budování značky zaměstnavatele a obecné zásady.

### Kanály

Z rozhovorů a obsahových analýz vyplývá, že **kariérní web či sekce** představují důležitý a důvěryhodný zdroj informací. Z toho důvodu je doporučeno disponovat kariérním webem, případně kariérní sekcí s aktuálními informacemi o pracovních pozicích. Pro účely náboru je též vhodné **zakomponovat sociální sítě**. Vzhledem k datům se ukazují jako nejvýhodnější **Instagram a LinkedIn**. Sociální síť Instagram může posloužit pro organické příspěvky a videa z dění firmy, ale zároveň též pro placené kampaně. Jedná se o platformu, na které zástupci generace Z tráví nejvíce času, je tedy vysoká pravděpodobnost, že je reklamní sdělení zasáhne. Současně LinkedIn je dle tvrzení respondentů platforma, kde by sami hledali pracovní nabídky. Z toho důvodu je vhodné pracovní inzeráty umístit alespoň organicky na tuto sociální síť. Pro **budování značky zaměstnavatele** je ideální **Instagram a TikTok**. Nabízí prostor pro kreativní sdělení v řeči generace Z, ideálně formou videa. Vzhledem k tomu, že gen Z zajímá **zpětná vazba zaměstnanců**, ocení též dostupnost profilu firmy na platformě **Atmoskop.cz**.

### Prvky komunikace

Pro oslovení generace Z je důležité obsáhnout v komunikaci vytyčené parametry, které vyplývají z rozhovorů. Prvním důležitým aspektem jsou **EVP** neboli soubor jedinečných hodnot zaměstnavatele, které zahrnují například **firemní hodnoty** jako smysluplná práce, respekt, vlídnost, neformální atmosféra či kariérní a osobní rozvoj. Dalším nezbytným prvkem komunikace EVP je **firemní kultura**, která by měla být otevřená, přátelská, podporující osobní růst a work-life balance. V rámci EVP je vhodné zohlednit též **benefity** jako flexibilní pracovní doba, home office, možnost multisport karty či firemní fitness. Součástí EVP může být rovněž **finanční ohodnocení**

či **pohyblivé složky mzdy** v případě, že je zaměstnavatel nabízí. Neméně důležitou součástí prezentace firmy v kontextu EVP je **uvedení klientů**, s nimiž zaměstnavatel spolupracuje. Tato informace umožňuje uchazečům lépe pochopit rozsah projektů, na kterých by mohli pracovat. Zároveň představuje příležitost pro rozvoj dovedností a příležitost pro práci na významných projektech. V neposlední řadě je klíčové zohlednit **zkušenosti zaměstnanců** na dané pracovní pozici, případně **příběhy**, které je vhodné začlenit do náborových kampaní či obsahu na kariérním webu. Zmínka o **firemním prostředí a atmosféře** působí jako atraktivní doplněk v prezentaci zaměstnavatele.

Výše zmíněné prvky komunikace je vhodné zakomponovat do obsahu na sociálních sítích v podobě **bannerů s grafikou** či **reálnými fotografiemi zaměstnanců** a lze je rovněž začlenit do **náborového videa**.

## Obsah inzerátů

Náborový inzerát na Instagramu by měl zahrnovat **stručný popis** pracovní pozice doplněný o **atraktivní název**. Vizuály by měly být poutavé a obohacené o **grafiku** vystihující brand zaměstnavatele. Do inzerátu je vhodné zakomponovat **reálné fotky** zaměstnanců a kanceláří. Optimální formou sdělení je rovněž **náborové video**, které je úderné a stručné. Zásadní je komunikace **EVP**, jejichž součástí jsou hodnoty, benefity, firemní kultura, klienti či finanční ohodnocení. Součástí inzerátu by měly být **odkazy** směřující na kariérní web s detailními informacemi. V kontextu placených náborových kampaní je klíčové zajistit jejich **správné zacílení**.

V případě inzerátu na LinkedInu není výrazný prostor pro kreativitu jako u Instagramu. V první řadě by měl být kladen důraz na přesný **popis pracovní pozice** za využití lákavého **copywritingu**. Název pozice by měl být rovněž **atraktivní**. Do inzerátu je doporučeno uvést **finanční ohodnocení**, a to v absolutní hodnotě nebo alespoň v rozmezí. Kromě toho by se do inzerátu měly promítnout **EVP** jako možnost růstu, firemní hodnoty či benefity.

Inzerát na kariérním webu či v kariérní sekci nabízí největší prostor pro veškeré údaje, které by uchazeče mohly zajímat. V první řadě by měl být kladen důraz na **detailní popis pracovní pozice**, který zohledňuje nejen náplň práce, ale současně též popis

ideálního uchazeče. Zároveň je důležité neopomenout **atraktivní název pozice, finanční ohodnocení a EVP**. Do landing page kariéry je vhodné doplnit **příběhy zaměstnanců**, případně **citace** obsahující zkušenosti z dané pracovní pozice. Jedním ze zásadních parametrů jsou též **projekty**, které má zaměstnavatel na starosti. Nesmí chybět výčet **kolegů**, se kterými může potenciální uchazeč v budoucnu spolupracovat. Důležitou součástí je uvedení **kontaktních osob, formuláře** pro zaslání CV a jasné **odkazy** na sociální sítě. Textový obsah je vhodné doplnit o multimediální obsah v podobě fotografií kanceláří či zaměstnanců, případně o náborové video.

### **Značka zaměstnavatele**

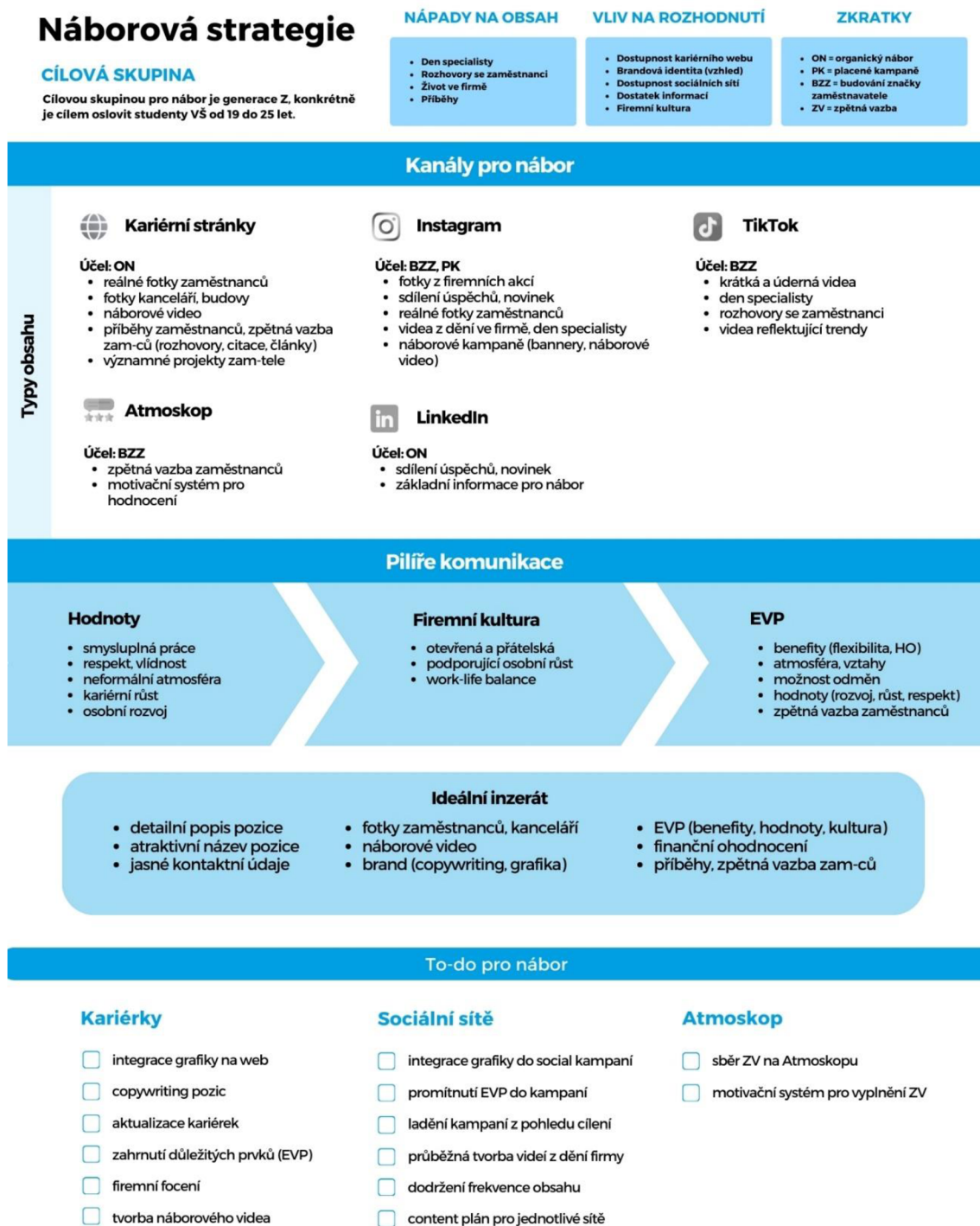
V rámci značky zaměstnavatele byly identifikovány dvě sociální sítě, které jsou ideální pro budování značky zaměstnavatele. Primárním kanálem je **Instagram**, který představuje optimální platformu pro sdílení **firemní kultury** v podobě multimediálního obsahu z akcí, každodenního života ve firmě, příběhů, rozhovorů se zaměstnanci, nebo například dnů ze života specialisty. Z rozhovorů je zřejmé, že gen Z tráví hodně času na TikToku, nicméně zde nesledují pracovní nabídky. Z toho důvodu je **TikTok** vhodnou platformou pro **budování značky zaměstnavatele**. Videá na této sociální síti by měla v ideálním případě reflektovat trendy a memes, tón komunikace by měl odpovídat tomu, jakým způsobem se vyjadřuje generace Z. Současně je zde kladen důraz na krátká a úderná sdělení ve formě videa stejně jako u Instagramu.

### **Obecné zásady**

Pro efektivní náborové kampaně s ohledem na generaci Z je zásadní dodržovat nastavenou **frekvenci** zveřejňování obsahu a **konzistentní** styl komunikace. Současně je důležité prezentovat **aktuální informace** a nepodceňovat **aktualizaci obsahu** na kariérním webu. To zahrnuje důkladnou revizi popisu pracovních pozic včetně údajů o jejich dostupnosti. Významná pozornost by měla být věnována **kvalitě copywritingu** s důrazem na atraktivní formulace, které by měly odrážet potřeby a preference generace Z. Dalším důležitým aspektem je dodržování **brandové identity**, což zahrnuje jednotný styl vizuálů, komunikace a grafiky napříč všemi platformami. To je důležité zejména pro zaručení rozpoznatelnosti a soudržnosti značky. V neposlední řadě je důležitá investice do **poutavého vizuálního obsahu** včetně grafik, fotografií, videí



a reels. Shrnutí poznatků je k dispozici na Obr. č. 17: Návrh náborové strategie v kontextu generace Z.



Obr. č. 17: Návrh náborové strategie v kontextu generace Z. Zdroj: vlastní zpracování (2024).

## 8 Shrnutí a diskuse výsledků

Na základě teoretických východisek byly vytvořeny otázky pro polostrukturované rozhovory, které posloužily jako spojovací prvek pro získání odpovědí na klíčové výzkumné otázky. V rámci případové studie byla rovněž využita obsahová analýza, která umožnila reflektovat získané poznatky z rozhovorů a rozvíjet doporučení pro optimalizaci online náborového procesu zaměřeného na generaci Z. V následujícím textu jsou prezentovány výzkumné otázky, ke kterým jsou poskytnuty odpovědi.

### *Výzkumná otázka č. 1: Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují přitažlivost zaměstnavatele pro generaci Z v online prostředí?*

Na základě rozhovorů lze konstatovat, že existuje hned několik faktorů, které mají dopad na přitažlivost zaměstnavatele v digitálním světě v očích generace Z. V první řadě se ukazuje, že rozhodování kandidátů je ovlivněno dostupností **kariérního webu či sekce**, což představuje nejdůležitější a nejspolehlivější zdroj informací. Současně je důležitá přítomnost zaměstnavatele na **sociálních sítích**, což reflektuje skutečnost, že gen Z tráví značnou část svého času na těchto platformách. Navíc je zvyklá na interakce v digitálním prostředí, což činí sociální sítě ideálním místem pro oslovení potenciálních kandidátů. Generace Z je výrazně přitahována **firemní kulturou**. Ta může být prezentována nejen prostřednictvím kariérního webu, ale také za využití sociálních sítí, které nabízí možnost dynamicky a interaktivně představit dění ve firmě skrze pravidelné příspěvky, fotky či videa. Firemní kultura by měla reflektovat parametry jako je otevřenost, přátelské vztahy, podpora work-life balance a osobní růst. Role **brandové identity** zahrnující grafický design, copywriting a vizuální prvky, je klíčová pro utváření a udržení značky na trhu. Grafické prvky zajišťují rozpoznatelnost zaměstnavatele, zatímco copywriting komunikuje klíčová sdělení a podporuje emocionální spojení s uchazeči. V souhrnu hraje důležitou roli v diferenciaci zaměstnavatele na pracovním trhu, umožňuje budovat vztahy s cílovou skupinou a prohlubuje svou přitažlivost.

Přitažlivost zaměstnavatele pro generaci Z spočívá mimo jiné v **hodnotách**, které zaměstnavatel zastává. Z rozhovorů vyplývá, že mladé talenty láká především smysluplná práce, respekt, vlídnost a neformální atmosféra. Neodmyslitelnou součástí je rovněž **pracovní prostředí**, které firmy vytváří pro své zaměstnance, což má zásadní vliv

na jejich spokojenost a udržení. Zástupci gen Z preferují přátelskou atmosféru v prostředí prostorných a hezkých kanceláří. Dalším faktorem, který zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, jsou nabízené **benefity** jako možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba, multisport karta nebo firemní fitness.

***Výzkumná otázka č. 2: Jaké online platformy a komunikační kanály jsou nejúčinnější pro oslovování generace Z v rámci personálního marketingu?***

Z rozhovorů je zřejmé, že generace Z tráví mnoho času na platformách jako **Instagram** a **TikTok**. Z toho důvodu se ukazují jako nejvhodnější pro personální marketing. Na druhou stranu je důležité zdůraznit, že Instagram představuje nejefektivnější síť pro placené náborové kampaně, neboť právě zde si zástupci gen Z všimají pracovních nabídek. Vzhledem k tomu, že Instagram je ideální pro prezentaci firemní kultury, představuje vhodný nástroj pro budování employer brandu. Potenciál TikToku v kontextu personálního marketingu spočívá v zaměření na budování a posilování značky zaměstnavatele. V případě aktivního hledání pracovních příležitostí se gen Z organicky zaměřuje na sociální síť **LinkedIn**, která umožňuje vyhledávat pozice na základě informací uvedených v profilu uchazeče.

Z hlediska **typu obsahu** s generací Z nejvíce rezonují bannery, které v sobě obsahují poutavou grafiku. Copywriting, který kombinuje přesvědčivá sdělení s autenticitou hraje rovněž klíčovou roli při komunikaci s gen Z. Pro zaujetí této generace je vhodné využít v rámci náboru a budování značky zaměstnavatele videoobsah, který nabízí prostor pro kreativní vyjádření značky a stručný přenos důležitých informací.

Efektivní náborová kampaň v rámci výše uvedených platforem by měla podle názoru respondentů obsahovat **dostatečné množství informací**, které zahrnují nejen popis pracovní pozice, ale také požadavky na uchazeče, EVP či finanční hodnocení. Neméně důležitou součástí je správné **cílení** v rámci placených kampaní. Dalším zásadním prvkem je **zpětná vazba** či **příběhy** stávajících zaměstnanců, což přináší potenciálním kandidátům pohled na pracovní prostředí a firemní kulturu.

### ***Výzkumná otázka č. 3: Jakou roli hraje employer branding v přitahování a udržování talentů z řad generace Z?***

Reputace firmy hraje klíčovou roli v přitahování generace Z, jak naznačují výsledky analýzy rozhovorů. **Vnímání zaměstnavatele** v rámci pracovního trhu ovlivňuje rozhodovací proces potenciálních kandidátů při výběru pracovního místa. Tato percepce je formulována firemní kulturou a **souborem jedinečných hodnot**, které zaměstnavatel prezentuje navenek. Při komunikaci EVP je nutné zohlednit nehmotné aspekty jako pracovní atmosféra, firemní hodnoty, zkušenosti zaměstnanců nebo klienti zaměstnavatele. Pro efektivní komunikaci je rovněž důležité zmínit materiální prvky, které představují zaměstnanecké benefity a finanční ohodnocení.

### ***Výzkumná otázka č. 4: Jakým způsobem lze vylepšit a zefektivnit online nábor?***

Z obsahových analýz a rozhovorů vyplývá řada doporučení pro optimalizaci online náborového procesu. Tato zjištění představují konkrétní návrhy, jak vylepšit strategii a techniky používané při náboru v digitálním světě a poukazují na klíčové oblasti pro implementaci změn. Navrhované parametry by mohly mít pozitivní dopad na přitažlivost a úspěšnost náborových kampaní.

Prvním klíčovým aspektem je **dostatečné množství informací**, které spočívá v dostupnosti důkladného popisu pracovní pozice od atraktivního názvu, popisu náplně práce, požadavků na uchazeče až po uvedení finančního ohodnocení a možnosti pohyblivých složek. Pro posílení značky zaměstnavatele je zásadní zmínit **zkušenosti zaměstnanců**, případně jejich **příběhy**. Sdílení autentických zkušeností a osobních příběhů vytváří důvěru mezi zaměstnavatelem a kandidátem. Současně je prezentována firemní kultura a obraz o pracovním prostředí. Veškeré zmíněné informace by měl revidovat **copywriter**, který zajistí správný tón komunikace reflektující brand zaměstnavatele a preference generace Z. Mimo jiné je zásadní zohlednit **brandovou identitu** napříč komunikačními kanály, protože vzhled a styl komunikace představuje jeden z důležitých parametrů pro atraktivitu zaměstnavatele v očích generace Z. Z těchto důvodů je vhodné textový obsah prokládat **grafickými prvky** a **multimediálním obsahem**, například fotografiemi zaměstnanců či kanceláří a videoobsahem. **Náborová videa** představují ideální příležitost, jak úderně oslovit potenciálního uchazeče

prostřednictvím poutavé prezentace firemní kultury, pracovního prostředí či zaměstnaneckých příběhů. Tento typ obsahu lze následně jednoduše sdílet prostřednictvím sociálních sítí nebo promítnout na kariérním webu.

Nedílnou součástí informační základny je relevance a **aktuálnost** dat, ze kterých může následně uchazeč vycházet. Jedná se zejména o dostupnost pracovní pozice. K dispozici by měly být **kontaktní údaje** na HR tým v dané firmě, v ideálním případě kontaktní formulář pro zaslání CV. Relevantní informace by měly být provázány tak, aby byl kandidátům umožněn snadný přístup ke všem zdrojům informací jako kariérní web či sociální sítě zaměstnavatele. Díky tomu mohou prozkoumat firemní kulturu a pracovní příležitosti. Zároveň je důležité zajistit **dostatečnou komunikaci** s potenciálními kandidáty v průběhu online náborového procesu. Dlouhé prodlevy v poskytování odpovědí mohou vést k negativnímu postoji uchazečů.

Efektivní online nábor spočívá rovněž ve výběru **správných kanálů**. Vzhledem k tomu, že respondenti považují za nejdůvěryhodnější zdroj informací **kariérní web**, plyne pro zaměstnavatele doporučení takovým webem disponovat. Alternativní cestou může být vyladěná kariérní sekce, která je umístěna na klasičtém webu zaměstnavatele. Z tvrzení respondentů je zřejmé, že tráví značné množství času na **sociálních sítích**. Z toho důvodu je důležité, aby zaměstnavatelé disponovali účty na Instagramu a TikToku. V rámci placených kampaní na Instagramu je zásadní nastavit správné **cílení**, protože jen tímto způsobem lze vést efektivní online nábor. Pro **budování značky zaměstnavatele** lze vytěžít potenciál **Instagramu** a **TikToku**. Kromě toho je kladen důraz rovněž na existenci profilu na **LinkedInu**, na který mohou zaměstnavatelé organicky vložit pracovní pozice pro případ, že potenciální kandidáti aktivně vyhledávají pracovní nabídky. Z rozhovorů je zřejmé, že zpětná vazba prezentovaná na portálu **Atmoskop.cz** hraje důležitou roli při rozhodování uchazečů, protože poskytuje přístup k informacím o zaměstnavateli včetně hodnocení současných i bývalých zaměstnanců. Na základě těchto tvrzení je vhodné takovým profilem disponovat. Závěrem je důležité zdůraznit, že výběr komunikačních kanálů by měl vždy odpovídat charakteristikám **cílové skupiny**.

Z obsahových analýz vyplývá, že marketingové agentury se snaží výše uvedeným preferencím přizpůsobit. I přes vysoké standardy agentur v oblasti online náboru lze pozorovat určité nedostatky, které spočívají zejména v **absenci videoobsahu**. Kromě

toho byla v některých případech identifikována **nedostatečná implementace brandu**, která může uchazečům ztěžovat rozpoznatelnost daného zaměstnavatele. Ve většině případů je **podceněn copywriting** a celkový **tón komunikace**. V neposlední řadě je důležité poznamenat, že některé agentury mají nedostupný či neúplný profil na platformě Atmoskop.cz, což omezuje hlubší poznání firmy. Tato zjištění korespondují s poznatky z rozhovorů.

***Hlavní výzkumná otázka: Jak oslovit generaci Z v digitálním prostředí za pomoci personálního marketingu a s využitím technik employer brandingů?***

V kontextu generace Z je nezbytné brát v úvahu specifická očekávání a preference, která tato skupina vykazuje. Pokud je cílovou skupinou daného zaměstnavatele gen Z, je vhodné jí přizpůsobit celý online náborový proces. To v první řadě zahrnuje výběr **správných kanálů** podle preferencí a přirozeného výskytu na dané platformě. V případě, že se zaměstnavatel rozhodne investovat prostředky do placených kampaní na Instagramu pro oslovení generace Z, je žádoucí nastavit správné **cílení** dle lokality, zaměření a zájmů. Komunikace směrem k uchazečům by měla zahrnovat důvody, proč pracovat v dané firmě. Uchazeče z řad gen Z oslovují **EVP** jako firemní kultura, hodnoty, atmosféra, zkušenosti zaměstnanců, benefity, klienti zaměstnavatele nebo finanční ohodnocení. Náborové kampaně nabízí prostor pro kreativitu, která se může projevit prostřednictvím grafiky, fotografií či originálních nápadů na videa. **Multimediální obsah** může zachycovat jak samotné pracovní pozice, tak zajímavosti spojené s pracovním prostředím. Klíčové je rovněž **představení firemní kultury a hodnot** za pomoci autentických příběhů zaměstnanců či inspirativních rozhovorů. Zmíněný typ obsahu je vhodný pro sociální síť TikTok, která je gen Z velmi blízká. Tento komplexní přístup nejenže umožňuje upřesnit očekávání uchazečů, ale současně posiluje atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce. V souhrnu by zaměstnavatelé měli dbát na dodržování prvků **ideálního inzerátu**, který poskytuje nejen dostatek informací o pracovní pozici, ale také jasně a poutavě definuje náplň práce. Ideální inzerát by měl zahrnovat autentické příběhy zaměstnanců, případně jejich zpětnou vazbu a dále klíčové argumenty (EVP). Důležitým aspektem je rovněž přítomnost multimediálního obsahu, který zvyšuje atraktivitu inzerátu.

Zaměstnavatelé by rovněž měli dbát na obecné zásady jako **frekvence** a **konzistence** obsahu, a to zejména v případě sociálních sítí, kde je zapotřebí udržet pozornost a angažovanost publika. Tímto způsobem je rovněž zajištěno budování vztahu se sledujícími. Dále je nezbytné zajistit **aktuální** informace, s čímž se pojí pravidelná aktualizace kariérního webu. Klíčová je atraktivita textového obsahu v příspěvcích, bannerech nebo v samotných inzerátech, čehož lze docílit za využití **copywritingu**. Copywriter je schopen formulovat texty, které nejenom vyvolávají emoce, ale zároveň jasně a přesvědčivě předávají nosná sdělení. Mimo jiné umí komunikaci přizpůsobit specifickým preferencím a hodnotám gen Z. S tím se pojí **brandová identita**, která prostupuje nejen stylem komunikace, ale současně se promítá do grafických prvků, fotografií a videí, která následně vyvolávají emoce u potenciálních kandidátů.

## 9 Závěry a doporučení

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat strategie v oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v digitálním světě. Primárním záměrem bylo identifikovat klíčové proměnné spojené s efektivním náborovým procesem a formulovat konkrétní doporučení pro oslovování generace Z. Cílem praktické části bylo poskytnout odpovědi na vytyčené výzkumné otázky:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jaké jsou klíčové faktory, které ovlivňují přitažlivost zaměstnavatele pro generaci Z v online prostředí?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Jaké online platformy a komunikační kanály jsou neúčinnější pro oslovování generace Z v rámci personálního marketingu?
- **Výzkumná otázka č. 3:** Jakou roli hraje employer branding v přitahování a udržování talentů z řad generace Z?
- **Výzkumná otázka č. 4:** Jakým způsobem lze vylepšit a zefektivnit online nábor?

Výše uvedené výzkumné otázky zastřešovala **Hlavní výzkumná otázka:** Jak oslovit generaci Z v digitálním prostředí za pomoci personálního marketingu a s využitím technik employer branding? Průzkum usiloval o zajištění dostatečného množství informací a poznatků přímo od zástupců generace Z. Pro dosažení těchto cílů byly realizovány polostrukturované rozhovory s devíti vybranými respondenty, kteří splňují charakteristiky pro gen Z.

V návaznosti na teoretická a praktická východiska je zásadní podtrhnout význam **preferencí a potřeb generace Z** v kontextu náborového procesu. Role personálního marketingu je nesporně důležitá, neboť představuje klíčový nástroj pro oslovování a získávání talentů. V první řadě byla nastíněna teoretická východiska, která umožnila porozumět podstatě personálního marketingu, jeho přínosům a vlivům. Na tuto tematiku navazovaly náborové kampaně v digitálním světě. Značná pozornost byla věnována digitálním platformám, které jsou využívány pro online nábor. Součástí bylo představení sociálních sítí, které umožňují cílenou komunikaci a interakci se zvolenou cílovou skupinou. Kromě toho byly zmíněny kariérní weby, které umožňují hlubší představení pracovních pozic, firemní kultury či benefitů. Dále byl uveden portál Atmoskop.cz, který poskytuje příležitost získat komplexnější představu o zaměstnavateli a spokojenosti



zaměstnanců. Současně byla vysvětlena role značky zaměstnavatele, která je klíčová pro formování pozitivního vnímání daného zaměstnavatele navenek. V neposlední řadě byla zdůrazněna specifika generace Z, která přichází na pracovní trh s odlišnými očekáváními a hodnotami. Diskuse o generaci Z přináší potřebu adaptace náborových strategií a pracovního prostředí.

Na tyto myšlenky navazovala praktická část, která si kladla za cíl zodpovědět na výzkumné otázky. Na základě vyhodnocení odpovědí na výzkumné otázky bylo možné formulovat konkrétní doporučení vedoucí k optimalizaci náborového procesu a posílení značky zaměstnavatele. Obsahová analýza byla využita pro rozšíření poznatků o online náborových strategiích. Mimo jiné v několika případech potvrdila tvrzení získaná z rozhovorů, jak je uvedeno v předchozí kapitole. Na základě názorů zástupců gen Z bylo možné promítnout jejich **potřeby do online náboru a nastítnit ideální inzerát**. Pro lepší přehlednost byla vytvořena jednostránková verze náborové strategie, která kompaktně shrnuje získané poznatky na Obr. č. 17: Návrh náborové strategie v kontextu generace Z.

Z průzkumu vyplývá řada faktorů, které by měli zaměstnavatelé v rámci online náboru zohlednit. V první řadě je klíčové vybrat **vhodné kanály** pro oslovení gen Z s ohledem na jejich chování a preference. V rámci placených kampaní je nezbytné dodržet prvky správného **cílení**. Do komunikace je vhodné začlenit firemní kulturu, hodnoty, atmosféru a příběhy či zpětnou vazbu zaměstnanců, které vhodně nastaví prvotní očekávání uchazečů. Současně je důležitá revize **copywritera**, který dodá komunikaci správný tón. V obecném smyslu je klíčové dodržovat aspekty ideálního inzerátu. Mimo jiné je zásadní nepodcenit **multimediální obsah**, který zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele v očích generace Z. Obsah jako celek by měl být v souladu s **brandovou identitou firmy**. V neposlední řadě je vhodné poskytovat konzistentní a aktuální sdělení.

Předmětem dalšího průzkumu by mohly být pracovní portály, kterým nebyla v průběhu případové studie věnována pozornost, a to z důvodu rozsahu průzkumu. Současně se nabízí příležitost pro srovnání bannerů, grafiky, případně náborových videí marketingových agentur v rámci rozhovorů s respondenty s cílem vizuálního vyhodnocení atraktivity zaměstnavatele v očích generace Z. Hlubší průzkum by zároveň mohl zohlednit vyšší počet respondentů, což by mohlo pomoci rozšířit a prohloubit poznatky.

## 10 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M., Taylor, S. (2015): *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] Babíková, K., Buček, J. (2017): *Computer science students' perception of attractiveness of prospective employers: identifying the factors of attractiveness and the use of social media in the context of the Czech Republic*. Brno: Masarykova Univerzita [online]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/320402688>. [cit. 2023-12-28].
- [3] Beukelaer, O. (2022): *Employer branding 2022 trends & social media statistics*. Content stadium [online]. Dostupné z: <https://www.contentstadium.com/blog/employer-branding-trends-social-media-statistics/>. [cit. 2024-01-14].
- [4] Czech Promotion (2024): *Profil společnosti Czech Promotion na TikToku*. In: TikTok [online]. Dostupné z: <https://www.tiktok.com/@czechpromotion>. [cit. 2024-03-17].
- [5] Český statistický úřad (2024): *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace). [cit. 2023-12-28].
- [6] d' Ambrosiová, H., et al. (2014): *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [7] Decker, A. (2023): *What is Branding? Understanding its Importance in 2023*. [online]. Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/branding>. [cit. 2024-01-28].
- [8] Deloitte (2023): *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2023*. Deloitte [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. [cit. 2024-01-14].

- [9] Esch, P., Mente, M. (2018): *Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be trendy*. Journal of Retailing and Consumer Services [online]. 44(1). Str. 266-273. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.016>. [cit. 2024-01-25].
- [10] eVisions (2024): *Profil společnosti Taste na eVisions*. In: TikTok [online]. Dostupné z: <https://www.tiktok.com/@evisionsadvertising?lang=cs-CZ>. [cit. 2024-03-17].
- [11] Flores-Marquez, P. (2023): *Gen Zers are in charge on social media*. Insider Intelligence [online]. Dostupné z: <https://www.insiderintelligence.com/content/gen-zers-charge-on-social-media>. [cit. 2024-01-14].
- [12] Freelo (2020): *Jak a proč budovat skvělou firemní kulturu + praktické tipy a ukázky*. Freelo [online]. Dostupné z: <https://www.freelo.io/cs/blog/jak-a-proc-budovat-skvelou-firemni-kulturu-prakticke-tipy-a-ukazky>. [cit. 2024-02-03].
- [13] Garcia R. L. F., Huang, Y. K., Kwok, L. (2022): *Virtual interviews vs. LinkedIn profiles: Effects on human resource managers' initial hiring decisions*. Tourism Management [online]. 94(1) Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104659>. [cit. 2024-01-07].
- [14] Generali Česká Pojišťovna (2023): *Generace Z na trhu práce: Co očekává tato generace od zaměstnavatele*. Generali Česká Pojišťovna [online]. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/generace-z-na-trhu-prace-co-ocekava-tato-generace-od-zamestnavatele>. [cit. 2024-01-28].
- [15] Gogolová, M., Ponisciakova O., Ivankova, K. (2015): *The Use of External Personnel Marketing in Slovakia*. Procedia Economics and Finance. 26(1). Str. 131–138. ISSN 2212-5671.
- [16] Gomez, K., Mawhinney, T., Betts, K. (2019): *Welcome to generation Z*. Deloitte [online]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>. [cit. 2024-02-02].

- [17] Hendl, J. (2016): *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- [18] Holub, T. (2022): *10 důvodů, proč byste měli mít kariérní web*. We Are Hunters [online]. Dostupné z: <https://www.wearehunters.cz/10-duvodu-proc-byste-meli-mit-karierni-web/>. [cit. 2024-02-18].
- [19] Hovorková, K. (2021): *Chtějí peníze, zajímají je značky a pořád se učí. Nastupující generace Z vše změní*. Aktuálně.cz [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/generace/r~27f3c502640211ec8fa20cc47ab5f122/>. [cit. 2024-02-11].
- [20] Janíček, J. (2024): *Odhalení trendů v náboru pro generaci Z: Přijetí digitální doby*. Next Vision [online]. Dostupné z: <https://www.nextvision.cz/blog/jak-delat-online-naborove-kampane/>. [cit. 2024-01-14].
- [21] Jörn, A. (2015): *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. ISBN 978-3-95489-900-5.
- [22] Kadjar, C. (2021): *6 tipů, jak najít nové zaměstnance na Instagramu*. Welcome to the Jungle [online]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/instagram-nabor-tipy>. [cit. 2024-02-03].
- [23] Kasalová, V. (2022): *Tipy pro úspěšný nábor na platformě LinkedIn*. Laba [online]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/226-tipy-pro-uspesny-nabor-na-platforme-linkedin>. [cit. 2024-01-13].
- [24] Kasalová, V. (2023): *LinkedIn a jeho možnosti při náboru*. Laba [online]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/526-linkedin-a-jeho-moznosti-pri-naboru>. [cit. 2024-01-13].

- [25] Kocianová, R. (2010): *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA. 224 stran. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [26] Kokořová, S. (2022): *Náborové kampaně a Facebook. Vyplatí se?* Surface [online]. Dostupné z: <https://www.surface.cz/blog/naborove-kampane-a-facebook-vyplati-se/>. [cit. 2024-02-03].
- [27] Kotler, P., Keller, K. (2013): *Marketing management*. 14. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [28] Král, O. (2021): *Jak využít Facebook pro náborové kampaně*. Igloonet [online]. Dostupné z: <https://igloonet.cz/blog/jak-vyuzit-facebook-pro-naborove-kampane/>. [cit. 2024-02-03].
- [29] Laba (2024): „*Osobní přístup vnímám jako klíčový*,” říká Gabriela Šimšová. Laba [online]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/978-osobni-pristup-vnimam-jako-klicovy-rika-gabriela-simsova>. [cit. 2024-02-03].
- [30] Landa, J. (2020): *Kariérní web, nástroj pro úspěšný nábor*. Brand Bakers [online]. Dostupné z: <https://brandbakers.cz/homepage/new/552?lang=cs>. [cit. 2024-02-03].
- [31] Lewis, G. (2023): *3 Stats Recruiters Should Know from LinkedIn's Global Talent Trends Report*. LinkedIn [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/takeaways-from-latest-global-talent-trends-report>. [cit. 2024-01-28].
- [32] LinkedIn Talent Solutions (2016): *The Ultimate List of Employer Brand Statistics: For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters*. LinkedIn [online]. Dostupné z: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en\\_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf). [cit. 2024-01-28].
- [33] Lippold, D. (2014): *Die Personalmarketing-Gleichung*. München: Oldenbourg Verlag. ISBN 978-3110362534.

- [34] Litman, R., Oz, J. (2022): *For GEN Z: Brand Is What You Share, Not What You Sell*. Ogilvy [online]. Dostupné z: [https://www.ogilvy.com/filedownload?f\\_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTIwR2VuJTIwWiUyMEJyYW5kJTIwSXMlMjBkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTIwU2hhcmUucGRm&force\\_download=1](https://www.ogilvy.com/filedownload?f_path=L3NpdGVzL2cvZmlsZXMvZGhwc2p6MTA2L2ZpbGVzL3BkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTIwR2VuJTIwWiUyMEJyYW5kJTIwSXMlMjBkZmRvY3VtZW50cy9PZ2lsdnlfRm9yJTIwU2hhcmUucGRm&force_download=1). [cit. 2024-01-28].
- [35] Maloni, M., Hiatt, M. S., Campbell, S. (2019): *Understanding the work values of Gen Z business students*. The International Journal of Management Education [online]. 17(3). Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>. [cit. 2024-01-06].
- [36] Marin, G. D., Nilă, C. (2021): *Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists perception*. Social Sciences & Humanities Open [online]. 4(1). Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>. [cit. 2024-01-25].
- [37] Maršíková, K., Myslivcová, S. (2016): *HR marketing – attributes of employee retention*. Liberec: Technická Univerzita Liberec [online]. 16(1). Str. 28-40. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/330708097>. [cit. 2023-12-28].
- [38] McCrindle, M., Fell, A. (2019): *Understanding generation Z*. McCrindle [online]. Dostupné z: [https://generationz.com.au/wp-content/uploads/2019/12/Understanding\\_Generation\\_Z\\_report\\_M](https://generationz.com.au/wp-content/uploads/2019/12/Understanding_Generation_Z_report_M). [cit. 2024-01-14].
- [39] McCullough, K. (2022): *10 Fun Facts About Gen Z You Need to Know*. [online]. Dostupné z: <https://www.karenmccullough.com/10-things-you-need-to-know-about-gen-z/>. [cit. 2024-01-28].
- [40] MediaGuru (2023): *TikTok roste nejen u generace Z, zapojuje se i více značek*. MediaGuru [online]. Dostupné z:

<https://www.mediaguru.cz/clanky/2023/11/tiktok-roste-nejen-u-generace-z-zapojuje-se-i-vice-znacek/>. [cit. 2024-02-03].

- [41] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti Czech Promotion na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=145026378882646&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=145026378882646&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [42] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti Czech Promotion na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=124254230981290&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=124254230981290&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [43] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti eBRÁNA na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=113661774495&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=113661774495&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [44] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti eVisions na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=139129339486806&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=139129339486806&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [45] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti OxyShop na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=139129339486806&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=139129339486806&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all).

- [y=CZ&view\\_all\\_page\\_id=107344322748521&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=107344322748521&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [46] Meta knihovna reklam (2024): *Náborové bannery společnosti SYMBIO na sociální síť Facebook, Instagram*. [Screenshot]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/ads/library/?active\\_status=all&ad\\_type=all&country=CZ&view\\_all\\_page\\_id=25134177339&sort\\_data\[direction\]=desc&sort\\_data\[mode\]=relevancy\\_monthly\\_grouped&search\\_type=page&media\\_type=all](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=CZ&view_all_page_id=25134177339&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped&search_type=page&media_type=all). [cit. 2024-03-17].
- [47] Mosley, R., Schmidt, L. (2017): *Employer branding for dummies*. 1. New Jersey: John Wiley & Sons. 360 stran. ISBN 9781119071648.
- [48] Myslivcová, S. (2019): *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. 215 stran. ISBN 978-80-210-9357-7.
- [49] Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., Macháčková, V. (2017): *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 210 stran. ISBN 978-80-7494-382-9.
- [50] Niedermeierová, J. (2020): *Firmy z nás mívají šok, říká manažer největšího portálu na hodnocení zaměstnavatelů v Česku*. *Economia, a.s.* [online]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66825410-firmy-z-nas-mivaji-sok>. [cit. 2024-03-03].
- [51] Palíšková, M., Legnerová, K., Stříteský, M. (2021): *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [52] Pešková, L. (2021): *Generace Z na trhu práce – hodnoty a očekávání*. *Devire* [online]. Dostupné z: <https://www.devire.cz/generace-z-na-trhu-prace-hodnoty-a-ocekavani/>. [cit. 2024-01-28].
- [53] Pogue, W. (2022): *Move Over Google. TikTok Is the Go-To Search Engine for Gen Z*. *Adweek* [online]. Dostupné z: <https://www.adweek.com/social-marketing/move-over-google-tiktok-is-the-go-to-search-engine-for-gen-z/>. [cit. 2024-02-03].



- [54] Radu, Ch. (2023): *Why TikTok for recruitment is the way to go in 2023*. SmartDreamers [online]. Dostupné z: <https://www.smartdreamers.com/blog/tiktok-for-recruitment>. [cit. 2024-02-03].
- [55] Respondent A. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 29. února 2024.
- [56] Respondent B. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 4. března 2024.
- [57] Respondent C. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 4. března 2024.
- [58] Respondent D. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 4. března 2024.
- [59] Respondent E. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 6. března 2024.
- [60] Respondent F. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 7. března 2024.
- [61] Respondent G. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 11. března 2024.
- [62] Respondent H. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 18. března 2024.
- [63] Respondent CH. Ústní sdělení (eBRÁNA s.r.o., Milheimova 1010, 530 02, Pardubice) dne 19. března 2024.
- [64] Schultz, T. W. (1993): *The economic importance of human capital in modernization*. Education economics [online]. 1(1). Str. 13–19. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/096452993000000003>. [cit. 2024-02-02].
- [65] Sivertzen, A., M., Nilsen, E., Olafsen, A. (2013) *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*. Journal of Product & Brand

- Management [online]. 22(7). Str. 473-483. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JPBM-09-2013-0393>. [cit. 2024-01-14].
- [66] Stranska, K. (2023): *Odhalení trendů v náboru pro generaci Z*. Dream.jobs [online]. Dostupné z: <https://business.dream.jobs/cs/blog/gen> z. [cit. 2024-01-14].
- [67] Šikýř, M. (2014): *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [68] Šilerová, L. (2018): *Co chtějí mladí lidé od zaměstnavatele?* Ipsos [online]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/co-chteji-mladi-lide-od-zamestnavatele>. [cit. 2024-01-13].
- [69] Šlapák, Č. T., Štefko, M. (2015): *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- [70] Šumanská, B. (2021): *Marketingová komunikace ke generaci Z*. Ogilvy [online]. Dostupné z: <https://www.ogilvy.cz/download/336/studie-ogilvy-marketingova-komunikace-ke-generaci-z.pdf>. [cit. 2024-01-14].
- [71] Taste (2024): Profil společnosti Taste na TikToku. In: TikTok [online]. Dostupné z: <https://www.tiktok.com/@tastecz>. [cit. 2024-03-17].
- [72] Těšitelová, H., Menšík, T. (2012): *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů*. MENSEEEK [online]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>. [cit. 2024-01-07].
- [73] Trousil, M., Jašíková, V. (2015): *Úvod do tvorby odborných prací*. Hradec Králové: Gaudeamus. 154 stran. ISBN 978-80-7435-524-4.

- [74] Tvrdá, Z. (2021): *Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky*. Menseek [online]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>. [cit. 2024-02-25].
- [75] Tvrdá, Z., Menšík, T., (2022): *Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů*. Menseek [online]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>. [cit. 2024-02-03].
- [76] Văleanu, C., Cosma, S. Sofică, A. (2012): *Strategic Marketing and Management Tools used to Increase Employee Efficiency*. *Procedia Economics and Finance* [online]. 3(1). Str. 877-882. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00244-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00244-4). [cit. 2024-02-02].
- [77] Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [78] Vrbová, P. (2021): *Employer branding na TikToku*. HRMIXER [online]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/630-employer-branding-na-tiktok>. [cit. 2024-02-03].
- [79] Wang, Z., Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., Yannopoulou, N. (2023): *Does personalized advertising have their best interests at heart? A quantitative study of narcissists' SNS use among Generation Z consumers*. *Journal of Business Research* [online]. 165(1). Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114070>. [cit. 2024-01-24].
- [80] Žahourková, Z. (2022): *Bez čeho nemají vaše náborové kampaně smysl? LinkedIn* [online]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/bez-čeho-náborové-kampaně-nemají-smysl-jobnoone/>. [cit. 2024-01-13].

## 11 Přílohy

## Příloha 1: Návrh kategoriálního systému pro rozhovory

1. blok Klíčové faktory				
Kód	Význam	Podřadný kód	Význam podřadného kódu	Vazba na VO
VLIV	faktory, které mají vliv na rozhodnutí při výběru místa	VLIV-KAR	existence kariérních či webových stránek	VO1
		VLIV-SOC	dostupný účet na sociálních sítích	
		VLIV-KULT	firemní kultura dané společnosti	
		VLIV-INFO	obecná dostupnost informací o práci	
		VLIV-POUZ	použitelnost kariérního webu	
		VLIV-MMO	lákový multimediální obsah (videa, fotky)	
		VLIV-VKAR	vzhled stránek (web, kariéra)	
		VLIV-TK	celkový tón komunikace, copywriting	
		VLIV-BEN	benefity	
INFO	zdroje informací, které jsou při výběru zaměstnavatele nejdůležitější	INFO-KAR	informace z kariérních stránek	VO1
		INFO-ATMO	informace z hodnotícího portálu Atmoskop	
		INFO-SOC	informace ze sociálních sítí	
		INFO-JOBS	informace z pracovních portálů	
HODN	preferované firemní hodnoty	HODN-SP	smysluplná práce	VO1
		HODN-RE	respekt	
		HODN-VL	vřídnost	
		HODN-TR	transparentnost	
		HODN-NA	neformální atmosféra	
		HODN-MLK	mladý kolektiv	
		HODN-MMV	založené na mimopracovních vztazích	
		HODN-ODPO	odpovědnost za práci	
		HODN-OR	důraz na osobní rozvoj	
HODN-VS	vyšší smysl pro společnost, kladný dopad			
PP	preferované pracovní prostředí	PP-PATM	přátelská atmosféra	VO1
		PP-TS	týmová spolupráce	
		PP-FL	flexibilita	
		PP-NE	neformální prostředí	
		PP-PK	pěkné kanceláře	
		PP-CK	čistá a útulná	
		PP-VZ	týmová podpora vzdělávání	
		PP-VYB	vybavené kanceláře (kávovar, gauč)	
PP-PROS	prostorné kanceláře			

<b>FIRK</b>	očekávání v rámci firemní kultury	<b>FIRK-OT</b>	otevřená firemní kultura	VO1
		<b>FIRK-PR</b>	přátelská firemní kultura	
		<b>FIRK-OR</b>	firemní kultura podporující osobní růst	
		<b>FIRK-WLB</b>	firemní kultura podporující work-life-balance	
		<b>FIRK-DZ</b>	firemní kultura s pozitivním příst. k duševnímu zdraví	
		<b>FIRK-RE</b>	respektující firemní kultura	
		<b>FIRK-STUD</b>	firemní kultura respektující studenty	
		<b>FIRK-NEF</b>	neformální firemní kultura (tykání, žádný dress code)	
<b>BEN</b>	preferované firemní benefity	<b>BEN-FLEX</b>	pružná pracovní doba	VO1
		<b>BEN-HO</b>	možnost home office	
		<b>BEN-FO</b>	finanční ohodnocení	
		<b>BEN-SK</b>	školka v práci	
		<b>BEN-FF</b>	firemní fitko	
		<b>BEN-MS</b>	možnost multisport karty	
		<b>BEN-T</b>	firemní tarif	
		<b>BEN-A</b>	firemní akce, teambuildingy	
		<b>BEN-NAST</b>	nástěnka s úspěchy zaměstnanců	
		<b>BEN-BK</b>	benefitní kartičky do divadla, na nákupy, do kina	
		<b>BEN-SD</b>	sick days	
		<b>BEN-SB</b>	snack bar v práci	
<b>OCEK</b>	očekávání od práce v porovnání se staršími generacemi	<b>OCEK-Z-KR</b>	očekávání gen Z: kar. růst, os. rozvoj v rámci práce	VO1
		<b>OCEK-Z-TA</b>	očekávání gen Z: společenské akce mimo práci	
		<b>OCEK-Z-PVZ</b>	očekávání gen Z: mimopracovní vztahy	
		<b>OCEK-Z-SD</b>	očekávání gen Z: sick days	
		<b>OCEK-Z-DF</b>	očekávání gen Z: dog friendly kanceláře	
		<b>OCEK-Z-SM</b>	očekávání gen Z: práce musí dávat smysl	
		<b>OCEK-Z-FHO</b>	očekávání gen Z: flexibilní pracovní doba, HO	
		<b>OCEK-SG-FL</b>	očekávání starší generace: přizpůsobit čas pro děti	
		<b>OCEK-SG-TP</b>	očekávání starší generace: třináctý plat	
		<b>OCEK-SG-STR</b>	očekávání starší generace: stravenky	
		<b>OCEK-SG-JIST</b>	očekávání starší generace: jistota	
		<b>OCEK-SG-JIDL</b>	očekávání starší generace: vlastní jídelna	
		<b>OCEK-SG-TPE</b>	očekávání starší generace: tradiční pracovní etika (oddělat, co mám)	
		<b>OCEK-SG-PCZ</b>	očekávání starší generace: jedna práce na celý život	
		<b>OCEK-SG-DC</b>	očekávání starší generace: dresscode, formální vztahy	

2. blok Online platformy				
Kód	Význam	Podřadný kód	Význam podřadného kódu	Vazba na VO
CAS	trávení času na sociálních sítích	CAS-FB	Facebook	VO2
		CAS-IG	Instagram	
		CAS-LI	LinkedIn	
		CAS-TT	TikTok	
		CAS-RED	Reddit	
		CAS-YT	YouTube	
		CAS-SPOT	Spotify	
PN	pracovní nabídky, kde hledat práci online	PN-IG	Instagram	VO2
		PN-FB	Facebook	
		PN-LI	LinkedIn	
		PN-TT	TikTok	
		PN-PORT	pracovní portály	
		PN-WEB	kariérní stránka či web	
TO	typy obsahu pracovních nabídek	TO-BAN	bannery	VO2
		TO-TEXT	textový obsah pracovní nabídky	
		TO-GRAF	grafika zahrnutá banneru	
		TO-BRD	brandové prvky v banneru	
		TO-CBRD	brandový copywriting	
		TO-VID	video jako součást náborové kampaně	
		TO-FOT	fotky jako součást náborové kampaně	
		TO-HU	hudba jako součást videa	
ENK	efektivní náborová kampaň	ENK-PRL	příběhy lidí	VO2
		ENK-ZV	zpětná vazba zaměstnanců	
		ENK-INFO	obsáhnout podstatné informace	
		ENK-BEN	zmiňovat benefity	
		ENK-VID	video	
		ENK-FIN	finanční odměna	
		ENK-FP	využit firemní prostory (pro fotky, videa)	
		ENK-ZZ	zahrnout zaměstnance (reálné fotky)	
		ENK-ODK	jasné odkazy na kariérky s info o pozici	
		ENK-CIL	správné cílení kampaní	
		ENK-SOC	využití sociálních sítí pro nábor	
		ENK-KAR	využit potenciál kariérního webu či stránky	
		ENK-PORT	využit potenciál pracovních portálů	
		ENK-LI	využit potenciál LinkedInu	
3. blok Role employer brandingu				
Kód	Význam	Podřadný kód	Význam podřadného kódu	Vazba na VO
RE	vliv reputace firmy	RE-ANO	ano, má vliv	VO3
		RE-NE	ne, nemá vliv	

EVP	employer value propositions	EVP-BEN	komunikovat benefity	VO3
		EVP-ATM	komunikovat firemní kulturu (atmosféra, vztahy)	
		EVP-HODN	komunikovat firemní hodnoty (vládnost, osobní růst)	
		EVP-FOHO	finanční ohodnocení, pohyblivé složky	
		EVP-ZN	klienti či značky, se kterými spolupracují	
		EVP-DO	dostupnost zaměstnavatele (lokalita)	
		EVP-MS	multisport karta	
		EVP-ZZ	komunikovat zkušenosti zaměstnanců	
		EVP-CSR	CSR (ŽP, podpora slabších)	
<b>4. blok Vylepšení online náboru</b>				
<b>Kód</b>	<b>Význam</b>	<b>Podřadný kód</b>	<b>Význam podřadného kódu</b>	<b>Vazba na VO</b>
CHYBY	nejčastější chyby online náboru	CHYBY-INFO	chybějící informace	VO4
		CHYBY-PP	velmi stručný popis pozice	
		CHYBY-F	chybějící fotografie	
		CHYBY-V	chybějící videa	
		CHYBY-PZ	chybějící popis příběhů zaměstnanců	
		CHYBY-K	špatná komunikace ze strany zaměstnavatele	
		CHYBY-UX	špatná navigace na webu z pohledu UX	
		CHYBY-CTA	chybějící CTA prvky: CTA, zaslat CV	
		CHYBY-PEN	chybějící informace ohledně výše mzdy	
		CHYBY-BEN	chybějící informace ohledně benefitů	
		CHYBY-PI	z inzerátu není jasná platnost pracovní pozice	
		CHYBY-BR	nedodržení brandových prvků v inzerátu, webu, na SS	
		CHYBY-SI	špatně uvedené informace ohledně výše mzdy apod.	
		CHYBY-OPP	příliš odborný popis pozice	
CHYBY-SC	špatný copywriting inzerátů			
ZNP	prvky pro zlepšení náborového procesu	ZNP-AKT	aktuálnost informací	VO4
		ZNP-NM	nové metody pro nábor	
		ZNP-ODK	odkazy na kariérky v inzerátech, provázanost se SS	
		ZNP-KW	dostupnost kariérního webu či sekce	
		ZNP-SS	dostupnost sociálních sítí	
		ZNP-MM	využití multimédií v rámci náboru	
		ZNP-TK	správný tón komunikace, copywriting	
		ZNP-CIL	správné cílení kampaní	
		ZNP-INFO	dostatek informací	
		ZNP-UX	uživatelsky přívětivý web, prolinkovaný	
		ZNP-KAN	efektivní využití kanálů dle cílové skupiny	
		ZNP-REC	recenze od zaměstnanců	

		<b>ZNP-K</b>	aktivní komunikace s uchazečem	
<b>II</b>	podoba ideálního inzerátu	<b>II-CLOV</b>	používání reálných fotek v kampaních	VO4
		<b>II-AN</b>	atraktivní název pozice	
		<b>II-KONT</b>	čitelné a jasné kontaktní údaje	
		<b>II-VZHLED</b>	celkový vzhled inzerátů (pravopis, barvy, grafika)	
		<b>II-ODK</b>	jasné odkazy na kariérní stránky, soc. sítě	
		<b>II-IPP</b>	detailní popis pracovní pozice	
		<b>II-FOTOBK</b>	fotografie budovy a kanceláří	
		<b>II-PRIB</b>	příběhy zaměstnanců	
		<b>II-SIRB</b>	stručné informace v reklamním banneru	
		<b>II-VTIP</b>	jasný copywriting (vtipný, adresný ...)	
		<b>II-PI</b>	jasné informace o platnosti inzerátu	
		<b>II-EVP</b>	komunikovat, proč pracovat v dané firmě	
		<b>II-INFOF</b>	popis firmy, co nabízí	
		<b>II-KVID</b>	videa jako součást inzerátu na kariérní stránce	
		<b>II-HUDB</b>	použití veselé a příjemné hudby na soc. sítích	
		<b>II-BEN</b>	komunikace benefitů	
<b>II-LOK</b>	komunikovat lokality kanceláří			



## Příloha 2: Shrnující protokol rozhovorů (kódovaný)

### Respondent A

#### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Teď bych asi koukala na ty kariérky, jestli mají. Tím že jsem mladší, tak bych asi koukala i na ty sociální sítě, třeba že mají Instagram, nebo aspoň Facebook. Instagram nemívají nějak větší uzavřenější firmy. Takové ty serióznější, nevím, třeba kdyby banka neměla Instagram, tak by mi to přišlo logické. Takže asi ty kariérky, nebo web by pro mě byl asi takový číslo jedna a pak až ty sociální sítě.

**Zdroje informací:** Já bych, asi kdybych hledala tu práci, tak bych spíš koukla něco jako je Jobs.cz, takže spíš pracovní portály, anebo třeba přesto se občas prokliknu. Třeba na Facebooku, když na mě vyskočí reklama, tak to občas prokliknu. A asi kdybych šla vyloženě jako hledat, tak jdu primárně přes nějaký portál a pak kdybych jako věděla, že chci konkrétně do nějaké firmy, tak bych šla jako na ty kariérky, ale nešla bych na kariérky prostě... Random. Jo, prostě na random firmu bych asi takhle nekoukala, to spíš přes ty inzeráty.

**Firemní hodnoty:** Já bych tam asi brala tu vřidnost hodně. Takové to, že prostě když... Nebo nějaký jako lidštější pohled od toho nadřízeného, že prostě když bude vědět, že se mi něco děje, takže prostě nepojede si furt třeba za tím svým, ale že třeba i trochu bude schopen mi říct, že mě chápe, že to tedka takhle nemůžeš dělat třeba na 100 % nebo z nějakých důvodů nemůžeš. Takže to bych asi hodně brala. A z pohledu prostředí bych pak nechtěla dlouhodobě být někde, kde... Třeba v kanceláři, kde by to bylo taky jakože... Se tam mezi sebou lidé mají rádi a takhle. Takže i to by pro mě bylo dost zásadní. A asi bych brala i to, což bych nemohla zjistit předem, ale že bych koukala třeba i na to, jestli tam jsou prostě mladší nebo starší trochu. Neumím si představit, že bych šla do firmy, kde by byli převážně starší a abych tam přišla jako jediná mladá.

**Pracovní prostředí:** Tak asi převážně, co se týče spíše týmové práce, ale třeba nějaká administrativní práce nebo takhle, to bych spíš dělala sama, nebo jednotlivě bych to měla radši. A asi by mě ani nezáleželo na tom, jestli kancelář je moderní nebo takhle, ale spíš aby tam bylo čisto, prostě, a přehledně a takové, že mají věci své místo. Ale jinak bych neřešila třeba, jestli počítač je starý nebo úplně nový.

**Firemní kultura:** Asi to duševní zdraví bych tam také třeba k tomu přihlížela. A třeba bych brala i ten vzájemný respekt, že je vidět, že to je mi nadřízený. Takže třeba bych se bála, kdyby to bylo až moc přátelské, tak by tam mohl klestat respekt k tomu nadřízenému. Takže ne že je takový, že ti to hodně dává sežrat každým dnem, že ty jsi podle mnu, ale aspoň trochu ukázat respekt víc. Takže mít trochu odstup, ale ne zase úplně moc.

**Benefity:** Dala bych třeba na to, že firma nabízí firemní tarify, určitě by bylo fajn mít data za nějakou dobrou cenu. Pak bych koukala třeba ještě na to, jestli tam je třeba i Multisport karta nebo tak. A do budoucna bych třeba koukala i na ty home office. Momentálně ne, ale jestli to tam vůbec nabízejí. Ne, že bych to potřebovala hned využívat. Ta flexibilní pracovní doba, tak mě by to třeba osobně nevdalo mít stanovené, že musím být od 8 do 5.

**Očekávání starších generací:** Tak myslím si, že u starší očekávají tu jistotu, takové to, že prostě řeší plat, což jako student třeba počítáš s tím, že si vyděláš podle toho, kolik nabídněš času. Takže tam asi bude hodně odlišný pohled na to. A vim, že třeba rodiče hodně koukají na ty stravenky, nebo třeba i na možnost těch obědů. Když je větší firma, tak třeba prostě, že mají jídelnu, nebo že mají kousek nějakou jídelnu nebo takhle, což třeba já bych momentálně jako neřešila, protože si prostě objednáš jídlo prostě dovoz, což oni jako ne, oni chodí do restaurace, že to mají kousek od práce nebo takhle, takže tam by to bylo rozdílné. Já bych koukala i na možnost toho posunout. Jestli bych se mohla někam posunout, nebo třeba něco jak tady je, třeba můžeš jít na nějaký školení někam mimo firmu. Tak na to třeba bych taky koukala, ale to vim, že třeba táta nebo mamka už by tohle neřešili. Těm by stačilo to, že si odvedou tu práci, co mají za úkol a víc by nepotřebovali řešit.

#### Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Asi na TikToku tedka a pak Instagram.

**Pracovní nabídky:** Na TikToku bych určitě ne, to bych tomu nedůvěřovala úplně, nebo ten beru jen tak pro zábavu. A na Instagramu bych asi na to koukala. Když mě reklama na pracovní nabídku upoutá, tak až pak bych si hledala ty oficiální zdroje přes Instagram. Primárně se prokliknu na tu nabídku přes sociální sítě a až pak dohledávám, jestli je ta nabídka i na kariérkách. A takhle bych se to snažila dohledat. Anebo na Facebooku.

**Typy obsahu:** Video asi úplně ne, spíš když tam je nějaká fotka a je to barevné. Takové to, že tě to prostě jako... Podle mě i třeba, když hledáš něco podle zaměření. Že třeba vim, že kdybych hledala něco více kreativního, třeba něco na design, tak by tam u mě hrálo, i vzhled hraje roli. Kdybych hledala něco více administrativního třeba, tak bych tam neočekávala, že tam bude něco kreativního. Tam bych brala, že tam jsou základní informace, nebude to ani moc barevné a takhle.

**Efektivní náborová kampaň:** Já bych třeba ocenila to, kdyby tam byly příběhy těch lidí, kteří už pracují v té firmě, hlavně pro inspiraci. Zajímalo by mě, jestli se třeba nějak posunuli, jestli měli tu možnost. Jde mi o nějakou zpětnou vazbu lidí, co už v té firmě nějak dlouho pracují, le důležité dozvědět se ty podstatné informace, co uchaže chce vědět. Prostě abych se nemusela třeba doptávat nebo zjišťovat to někde nějak složitě... Zmínila bych tam i třeba jako tu finanční odměnu. Vim, že třeba hodně v inzerátech to nedávají takhle veřejně, přitom třeba podle toho bych se třeba i rozhodovala.

#### Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Asi na tom záleží. Kdyby se ke mně dostávalo, že ta firma třeba není moc důvěryhodná, tak bych s ní nechtěla mít prostě nic společného. Nechtěla bych zastávat to, že by si pak někdo říkal, že pracuju pro podvodníky. Třeba mě napadají Partners.

Okomentoval(a): [NP1]: VLIV-KAR

Okomentoval(a): [NP2]: VLIV-SOC

Okomentoval(a): [NP3]: INFO-JOBS

Okomentoval(a): [NP4]: INFO-SOC

Okomentoval(a): [NP5]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP6]: HOOD-VL

Okomentoval(a): [NP7]: HOOD-RE

Okomentoval(a): [NP8]: HOOD-MLK

Okomentoval(a): [NP9]: PP-TS

Okomentoval(a): [NP10]: PP-CK

Okomentoval(a): [NP11]: FIRK-DZ

Okomentoval(a): [NP12]: FIRK-RE

Okomentoval(a): [NP13]: BEN-T

Okomentoval(a): [NP14]: BEN-MS

Okomentoval(a): [NP15]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP16]: OCEK-SG-JIST

Okomentoval(a): [NP17]: OCEK-SG-STR

Okomentoval(a): [NP18]: OCEK-SG-JIDL

Okomentoval(a): [NP19]: OCEK-Z-KR

Okomentoval(a): [NP20]: OCEK-SG-TPE

Okomentoval(a): [NP21]: CAS-TT

Okomentoval(a): [NP22]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP23]: PN-IG

Okomentoval(a): [NP24]: PN-WEB

Okomentoval(a): [NP25]: PN-FB

Okomentoval(a): [NP26]: TO-FOT

Okomentoval(a): [NP27]: TO-GRAF

Okomentoval(a): [NP28]: TO-TEXT

Okomentoval(a): [NP29]: ENK-PRL

Okomentoval(a): [NP30]: ENK-ZV

Okomentoval(a): [NP31]: ENK-INFO

Okomentoval(a): [NP32]: ENK-FIN

Okomentoval(a): [NP33]: RE-ANO

**EVP:** Určitě na mě působí, když říkají, že mají fajn kolektiv, ale tak jako to ti každý řekne, že má přátelský kolektiv. Pak bych tam třeba brala i možnost nějakého bonusu, třeba finančního ohodnocení, že tam je třeba možnost i nějakých pohyblivých odměn, prostě nějaké odměny. Kdybych řídila, tak bych třeba i koukala na to auto, třeba jestli je možnost firemního vozu, takže ty benefity jako takový. Vůbec takhle nevím, co se tam třeba takhle píše teďka. Může to být často ve souvislosti právě s tou atmosférou, co je v té firmě, může to být z pohledu pro jaké klienty pracují, nebo z pohledu benefitů, přesně co mají. Přijde mi, že tak nějak lidé třeba říkají ten osobní růst a takhle, že je toho fakt hodně. Nevím, koukala bych i na to, jestli tam je možnost třeba i dobře dostat, že jestli to není třeba někde firma zapadá ve vesnici, takže tam je možnost třeba si objednat to jídlo. Nebo nějaká možnost třeba i objednávání toho jídla. Třeba to fitko a tak, to jsem myslela, že není až tak potřeba třeba mít právě v práci, protože každý, kdo chce, si fitko najde jinde. Ale zase fajn mít třeba tu Multisport kartu aspoň, nebo že podporují zaměstnance při sportu.

#### Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Přijde mi, že třeba bych ocenila, když už tě někdo nevezme, tak at to napíše, at to nenechávají umlčet. Tak prostě i kdyby měli jenom, nevím, na nějakou šablonu toho e-mailu, co prostě pošlou jenom, tak aspoň se ozvat. Nebo... Mít to takové víc i přehlednější, jakože vím, že třeba občas na nějakých webech tam ty inzeráty jsou takové, že pořádně nevíš kam kliknout, nebo že ti tam ani nepříjde potvrzení o odeslání CV. Stalo se mi, že když jsem posílala dřív něco, tak mi ani nepřišlo potvrzení, že se to jako odeslalo, nebo něco, že to fakt jako máš takové to ujistění, že to tam došlo. Nebo to, že tam chybí prostě ty informace, nejčastější je to, že chybí info o platu.

**Zlepšení náborových kampaní:** Kdyby se to víc tak učilo modernizovat, nebo přijde mi, že na těch portálech, tak to je prostě tak, jak před deseti lety bych se na to podívala, ale teďka, neaktualizuje se to s tím, jak se aktualizuje ta doba celková. Více takových moderních metod, přístupů a tak.

**Ideální inzerát:** Když by na mě vyskočila reklama, tak určitě by mě víc zaujalo, kdyby tam byl vyfocený člověk přímo z té firmy, než fotky ze Shutterstocku. Než prostě když je to random osoba. Takže nějaký obrázek by mě mohl zaujmout, jakože bych se na to podívala. Video bych asi nepotřebovala, protože si myslím, že bych si to jen tak nepustila třeba. Ale záleží, jestli bych to hledala, že hledám fakt tu práci, nebo jestli to je jako spíš jen tak koukám. A určitě mít atraktivní název té pozice. Do nějakých názvů jde schovat hodně nudnou pozici, ale aby název byl takový, že mě to osloví, ale aby pak odpovídal opravdu té práci. Takže to. Mít tam čitelně kontakt, kdybych měla nějaké další otázky, tak kam se můžu spojit. Velká písmena, správný pravopis, barevné a prostě vizuálně atraktivní musí být ty kariéry a jednotlivé vizuály. A ty příběhy. U těch příběhů mít nějaký proklik, jakože na to dovědět se více, mít v tom inzerátu rovnou, abych to nemusela dohledávat sama, ale aby tam byla možnost, že když kliknu třeba na tu postavu, tak se prokliknu na větší informaci o té pozici. Na těch kariérkách bych chtěla vidět vyfocenou budovu, nebo jak to vypadá ta firma uvnitř. Bylo by to takové plus, kdybych to viděla.

#### Respondent B

##### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Tak já bych řekla, že určitě vzhled stránky podle mě napoví hodně. Řeším možná i to, když jsem třeba hledala práci na různých webech, jako Práce.cz a tak dále, tak i to, jak tam to měli napsané, protože kolikrát tam třeba bylo jenom hledáme zaměstnance. A to je všechno pomalu, že tam není napsáno pomalu ani pozice, není tam napsáno třeba kolik za to dostaneš peněz, není tam napsáno co budeš přesně dělat. Takže i podle toho se potom mi přijde, že hodně dělá ta důvěryhodnost na tom. Řekla bych, ty stránky určitě a řekla bych asi to, že kolikrát tu kariéru na těch stránkách nemůžu najít. Takže potom mě to vlastně... Si řeknu, aha, tak oni asi nikoho nehledají, přitom by třeba hledali, ale mají to někde nějak komplikovaněji udělané, že to musíš hledat složitě. Takže určitě je to, když tam přijímají a mají kolonku kariéra, tak to je podle mě taky fajn, protože potom na to klikneš a přesně tam vidíš, ok, je tady nějaká pozice, která mě zaujímala, už na to klikneš a zase potom je to. Takže určitě to bych řekla. Potom je třeba fajn, když tam jsou třeba nějaké videa se zaměstnanci, nebo tak, protože tam aspoň trošičku vidíš třeba s kým budeš pracovat, nebo takhle. Nebo jaký tam může být prostředí, je mi jasný, že ty videa to je na show dělané, tak aby to bylo co nejlepší, ale jako máš aspoň trošku tu představu podle mě, takže to bych řekla nějaká jako ta vizuální stránka, co se týče fotek, videí atd. Určitě ty sociální sítě podle mě taky hrají roli. Neříkám, že bych se na to úplně třeba já konkrétně zaměřovala, ale zase je fajn podle mě, když přesně teď půjdu na Instagram firmy a vidím tam, že tady slavili nějaké výročí a že se tady něco děje v rámci té firemní kultury. Jako to je taky určitě důležité. No, takže tak.

**Zdroje informací:** Za mě asi ten web je nejdůležitější, tam najdu nejvíc relevantních informací. Jakože třeba sociální sítě, konkrétně ještě jako našeho zaměstnavatele, to za prvé jsem vůbec nevěděla, jak se jmenuje předtím. To pro mě není zase tak úplně důležité, takže jsem ani nekoukala třeba na Instagram, takže to vůbec nevím. Takže za mě určitě ten web nebo prezentování na těch portálech, kde se hledá práce nebo brigády.

**Firemní hodnoty:** Tak já bych řekla určitě, když jsou si všichni rovni. To vím, že jsem říkala i na pohovoru, to je za mě tady velký třeba i plus. A obecně je to podle mě dobré v momentě, kdy nastavíte nějaké hranice toho, že ok, to je furt tvůj šéf, ty to jako podvědomě víš, že to je můj šéf, nebo ta recepční, ale zároveň se respektujete lidsky a není to prostě takový jako to je brigádník, tak to mě nezajímá prakticky, nebo jo, takhle, tak to je za mě určitě důležité. Řekla bych, asi i ta transparentnost je podle mě fajn v okamžiku, kdy řeknete, jak si ta firma daří, co jsou nějaké její slabé stránky, které dobré třeba, aby se i ten člověk zaměřil, nebo obecně třeba to

Okomentoval(a): [NP34]: EVP-ATM

Okomentoval(a): [NP35]: EVP-FOHO

Okomentoval(a): [NP36]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP37]: EVP-ZN

Okomentoval(a): [NP38]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP39]: EVP-DO

Okomentoval(a): [NP40]: EVP-MS

Okomentoval(a): [NP41]: CHYBY-K

Okomentoval(a): [NP42]: CHYBY-UX

Okomentoval(a): [NP43]: CHYBY-INFO

Okomentoval(a): [NP44]: CHYBY-PEN

Okomentoval(a): [NP45]: ZNP-AKT

Okomentoval(a): [NP46]: ZNP-NM

Okomentoval(a): [NP47]: II-CLOV

Okomentoval(a): [NP48]: II-AN

Okomentoval(a): [NP49]: II-KONT

Okomentoval(a): [NP50]: II-VZHLED

Okomentoval(a): [NP51]: II-PRIB

Okomentoval(a): [NP52]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP53]: II-FOTOBK

Okomentoval(a): [NP54]: VLVV-KAR

Okomentoval(a): [NP55]: VLVV-INFO

Okomentoval(a): [NP56]: VLVV-POUZ

Okomentoval(a): [NP57]: VLVV-MMO

Okomentoval(a): [NP58]: VLVV-SOC

Okomentoval(a): [NP59]: VLVV-KULT

Okomentoval(a): [NP60]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP61]: INFO-JOBS

Okomentoval(a): [NP62]: HODN-RE

oddělení nebo cokoliv, na které by se mělo zaměřit nebo takhle. A co je za mě taky důležité, tak bych řekla asi přátelská atmosféra, ale to si myslím, že asi má každý, že to je takový běžný. Takže určitě jako přátelské prostředí, kde se budete vracet s tím, že tam vlastně chcete pracovat, protože už jenom to, že tam třeba v té místnosti, v tom oddělení nebo obecně třeba v nějakém obchodě, kdekoliv to je, no tam budou prostě zaměstnanci s vámi, se kterými jste prostě v pohodě a víte, že se tam nemusíte bát jít, nebo víte, že to bude prostě v pohodě. A myslím si, že i díky tomu potom vlastně ta práce toho člověka baví víc, protože prostě tam je s těmi lidmi. Protože myslím si, že kolektiv třeba dělá za mě hodně. Že kolikrát ta práce tě může bavit, ale v momentě, kdy tam jsou špatní lidé a nemůžete třeba pracovat z domova, což je to první, nechcete asi vždycky, ale tak to za mě není dobré. Takže to bych asi řekla. Asi bych řekla ještě, nevím, jak to přesně pojmenovat, ale aby ta firma nebyla vyloženě jenom jako strohá, že aby to nebylo vyloženě jako, že jste tady, nevím, přesně od 8 do 4 pracujete a už tě nikdy nechci vidět, nebo už tě prostě jo, že tady právě to zase v téhle firmě tak se mi líbí, že právě tady máme ty různé další akce k tomu, nebo bonusy a tak. A to je za mě taky fajn, protože si s těmi kolegy uděláš lepší vztah. A pokračujeme v tom koloběhu, že tam je tím pádem více přátelského prostředí a je to takové furt dokola. Takže to je také taky třeba fajn.

Okomentoval(a): [NP63]: HODN-TR

Okomentoval(a): [NP64]: HODN-NA

Okomentoval(a): [NP65]: HODN-VL

Okomentoval(a): [NP66]: HODN-MMV

**Pracovní prostředí:** Tak určitě bych řekla, ta flexibilita, že je dobrá momentálně pro mě. To záleží podle mě hodně na situaci toho člověka konkrétně, pro mě jako pro studenta je to fakt důležité. Když to vezmu na sebe, tak momentálně je pro mě dobré, že můžu vlastně pracovat i z domova nebo online prostě, protože chodím do školy, což znamená, nevím, třeba včera přišla jsem vyřízená ze školy, ale zároveň za dvě hodiny už jsem byla připravena pracovat, takže jsem mohla ještě pracovat a nemusela jsem zase do kanceláře. Plus je to i dobré, to je asi souvisí s tou flexibilitou, že můžu pracovat kdykoliv, což je výhoda i nevýhoda za mě, protože máš potřebu, nebo máš pocit, že musíš furt pracovat. Což znamená, když v 9 večer v neděli si usmyslím, že vlastně teď jako se mi chce pracovat, což se mi velmi často stává, že mám takovýhle záchvív tady nějaké energie, tak vlastně jako večer tam nějakou tu práci jako můžu udělat, nebo se můžu třeba vzdělávat nebo tak. Což možná bych řekla ještě tu pozitivita té firmy, tak je fajn, když takhle tě podporují v nějakém tom sebevzdělávání a ještě jako nejlépe, když ti to třeba propírají, což jako nemusí být taky určitě benefit u každé firmy. U toho prostředí, co se týče toho vizuálu, tak určitě je podle mě fajn, když tam je dostatek třeba pomůcek a dostatek, aby si člověk mohl dát třeba kafe. A obecně vzhled, tak za mě jako třeba to je důležité. Mám ráda, když je to takové čisté prostředí, tam to jako není nějaký přepřáčané nebo tak. A zároveň, když i to moje prostředí, a to jsem jako brigádník, tak vlastně vypadá jako plnohodnotný stůl v kanceláři jako kohokoliv jiného, a ne, že tam mám nevím, nějaký malý stoleček, který tam někde zbyl jako poslední, který někdo už nepotřeboval, takže za mě obecně bych řekla, jako dobré, když se to takhle renovuje, a není to prostě stůl, tady nějaký nábytek, který sotva drží a židlí, která byla u kontejneru pomalu. A možná vlastně bych i řekla, že mám radši, když ty prostory jsou trochu větší, nemusí to být vyloženě hezké prostředí, ale ne úplně nějaký kumbál, kde se sotva mačkáte. Takže mi třeba přijde fajn, když je to takové vzdušné a může tam proudit vzduch. Takže určitě to je co se týče toho designu. Je i fajn, když tam je třeba i ten míč, který si můžu přinést i z domova samozřejmě, ale je tam nějaký a pro někoho je třeba lepší pracovat na míči. Další ještě pozitivní vybavení je gaučík za mě, protože někdy prostě jste ve stavu, nemusíte být ani zlámaní, ale někdy jste třeba unaveni nebo něco, ale je fajn, že si tam můžete sednout, můžete si tam lehnout, ale vlastně u toho furt pracovat. Což samozřejmě toto přesně se týká té konkrétní firmy z toho oboru. Samozřejmě je to myšleno tak, že když bych byla jako prodavačka za pultem, tak si pěkně nemůžu lehnout na gaučík a pracovat.

Okomentoval(a): [NP67]: PP-FL

Okomentoval(a): [NP68]: PP-VZ

Okomentoval(a): [NP69]: PP-VVB

Okomentoval(a): [NP70]: PP-CK

Okomentoval(a): [NP71]: PP-PROS

Okomentoval(a): [NP72]: PP-VVB

Okomentoval(a): [NP73]: FIRK-OT

Okomentoval(a): [NP74]: FIRK-RE

Okomentoval(a): [NP75]: FIRK-OR

Okomentoval(a): [NP76]: FIRK-STUD

Okomentoval(a): [NP77]: FIRK-NEF

Okomentoval(a): [NP78]: BEN-SK

Okomentoval(a): [NP79]: BEN-FF

**Firmní kultura:** Já bych řekla určitě teda, že jsem pro to, aby ta firma byla taková více otevřená, více svobodná, nebo jak to říct. Takže určitě takhle, ale zároveň podle mě fajn přesně, jak jsem říkala, když to má nějaké vymezené hranice, že zase to není svobodné, tak že tady nevím, můžu šlapat někomu po hlavě pomalu, když je to můj šéf, tak to určitě zase myslím, že je fajn tam něco takového mít nastavené, což občas je to trochu těžší v momentě, kdy chcete mít tu společnost více propojenou. Ale určitě bych řekla, že spousta firem na tu firmní kulturu poměrně kašle, což za mě není dobré. Já stojím za tím, že je podle mě fajn, když nemáš v té práci jenom tu práci a viš, že se tam můžeš těšit i na další, jako na další pozitiva, přesně i třeba to sebevzdělávání je za mě fajn a je fajn, že to zase není jako povinné, že je to jako na tvůj dobré vůli nebo je to na tom, že ty chceš se něco naučit, ty se chceš v něčem zdokonalit, takže to bych řekla, že je taky fajn, že to není, jo teď musíš tady to zítřka udělat, jo a nauč si to jak chceš, třeba nespát, jako nebo takhle. Takže to za mě určitě bych řekla, nevím jestli to spadá úplně do firmní kultury, ale i to, pokud je člověk brigádník, takže ta firma má ohledy na to, že vlastně má tu školu, s největší pravděpodobností. Že jako opravdu, že to není takové, jo, musíš pracovat pětkrát týdně a školu si nacpi, kam chceš. Nebo takhle, takže to je za mě taky fajn. Nebo to samé samozřejmě, že potom dává třeba trochu volnosti, když dělá maturitu nebo ostatní zkoušky a takhle, takže to je za mě taky fajn. Jo určitě bych řekla, že je podle mě fajn, když ta firma není zase tak formální, že třeba tam máš stanovený dress code, to bych třeba řekla, že jako pro mě je taky důležité, že nechci mít stanovený dress code, já si chci nosit, co já uznám za vhodné. Zase je mi jasné, že jako na schůzku s klientem nepřijdu v pyžamu nebo v kotníkových botách nebo v nějakém vyzývavém oblečení. Samozřejmě je mi to jasné a samozřejmě chápou, že jsou prostředí, kde musíš mít jasné splněný dress code.

**Benefity:** Tak školka, to se mě úplně netýká, ale takhle na druhou stranu musím říct, myslím si, že to je hodně dobrý benefit a myslím si, že to je něco, co by mě vlastně asi ani nenapadlo, ale určitě člověk, co přesně potřebuje peníze, může to být nějaký samozivitel, ať už máma, otec, babička, kdokoliv a potřebuje někam dát to dítě, tak je to určitě benefit, protože sama to znám z rodiny, že když to dítě není kam dát, tak nemůžeš jít do té práce. Nemůžeš pracovat, ale tím pádem nevyděláš peníze. Takže je to za mě určitě dobrý benefit. To fitko za mě taky. Myslím si, že je to fajn, protože myslím si, že i člověk, lidí jako já, tak by se tam mohli dokopat chodit. U mě není nehorší jít do toho fitka, něco tam dělat, ale jako dojít tam, zaplatit si tu permanentku, něco takového, u mě prostě takový ty kroky, jo, když budu v tom fitku, když mě tam někdo takhle dotáhne, tak já už tam potom chodit budu, to mě už nedělá problém, nevím třeba chodit na běžecký pás, zvedat něco. Ale tady je to fajn, že vlastně, když během pracovní doby si tady hodinku můžu odskočit do fitka a vlastně, jakoby mi to nezabere víc času, protože v té práci třeba budu do čtyř, protože si to nějak naplánuju, ale vlastně už tam stihnu i to fitko, takže potom po čtvrté nemusím jet ještě do toho fitka. Takže tam mě určitě to ušetří dost času, bych řekla. Myslím si, že benefity tak určitě v momentě, kdy někdo je na hlavním pracovním poměru, tak jsou nějaké odměny. Myslím si, že to je takový základ, že to většina lidí podle mě má a hodně zaměstnanců se na tom stávají, ta samotná výplata pomalu. Takže myslím si, že určitě nějaký benefit, ať už to bude, co se týče

částky, tak za to, že třeba udělá něco navíc, nebo přesně udělá to správně, udělá to včas, přinese právě k tomu něco navíc, jak jsem říkala, nebo tak. Ale myslím si, že třeba v této době by mohly být i třeba nějaké nástěnky, nebo to nemusí být vyloženě finanční odměna, ale třeba přesně zase nástěnka s fotkou. Aťo tady si to udělala správně, nebo Ača se tady s tím posunula, jo, tady si to udělala tip, tady ses tohle naučila. Což vlastně může být i ta naše mapa, jakoby dejme tomu, nebo v jídelně článek můžeš mít vystavený. Někjaká takováhle třeba nástěnka, tak to je podle mě taky fajn. Může to být třeba jako mají prodavačky, že tento měsíc prodala nejvíce nebo udělala nejvíce členství, že třeba taky bylo trochu benefiční. Když jsem pracovala v H&M, tak vlastně jeden měsíc jsem dostala 70% slevu za to, že jsem nejvícekrát nabídla členství. Možná bych řekla benefity, které za mě nejsou potřeba, ale to třeba taky fajn, tak jsou třeba když máš slevy do divadla. To vlastně taky můžeš dát těm zaměstnancům, může to být do fitka, do kina, na nákup do Tesca. Takovýhle benefiční kartičky, tak to za mě třeba taky jako fajn takový doplněk, bych řekla.

**Očekávání starších generací:** Řekla bych obecně o firemní kultuře, co vidím třeba u svých rodičů, tak kolikrát je to přesně tak, že přijdou do té práce a odejdou pomalu. Mají tam třeba dobrý firemní večírek nebo něco takového, nějaký vánoční a tak. Ale není tam přesně podle mě takový, že se často scházejí. Jo, slaví tam třeba narozeniny, takže se tam sejdou nebo tak, ale není to podle mě takové jako tady. Takže obecně bych asi řekla, že tady je to více o společenství a vzájemných vztazích. A vlastně ještě podle mě ty starší generace počítají do těch benefitů ten třináctý a čtrnáctý plat. Myslím si, že to mají ty výrobní firmy. Možná ještě v těch benefitech za mě napadá teď jako Sick Days, to nevím jestli je to standard nebo ještě benefit. Taky třeba nějaké jídlo ve firmě, možnost firemní jídelny asi hodnotí ty starší generace. Takže asi něco takového bych řekla. Určitě u té firemní kultury, když třeba akorát může mít pejsky nebo tak to je za mě taky takový fajn.

#### Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** TikTok a Instagram. Takhle, na YouTube trávím fakt hodně času. Ale já třeba u toho i spím, nebo nevím jestli se to dá považovat jako za trávený čas, protože já u toho třeba usínám. Dělam u toho všechno, takže jako jasně jsem na tom, ale vlastně není to takové, že přesně na Instagramu, na TikToku musíš scrollovat a koukáš na to. Asi obojí, jako vlastně. Asi teda YouTube, Instagram a TikTok. Nejvíce ten TikTok. A tedy Instagram je takový hodně na půl, protože na Instagramu většinou tam chodím častěji, ale zároveň tam jsem třeba fakt jako dvě minuty odejdu. Na TikToku jsem třeba deset minut, ale zas tam jdu jako méněkrát.

**Pracovní nabídky:** Jenom na TikToku se mi zobrazují náborové videa a tam většinou to je nějaké video, který mi často vyskakuje ve stylu, že: Taky jsem tomu nevěřila, opravdu tady si jde vydělat x tisíc měsíčně online, pokud chcete, můžete se tady podívat na tento odkaz. To tam na mě vyskakuje poměrně často, tedy vyskakovalo to tam na mě víckrát. Úplně to není tak, že bych třeba na Instagramu si hledala práci, musela by na mě vyskočit třeba ta reklama na Instagramu.

**Typy obsahu:** Co mě osloví, tak bych řekla to video, protože to si třeba kolikrát doposlechnu, že mě zajímá, co o tom řeknou. Až potom bych klikala na ty odkazy. Asi záleží. Když bych tu práci hledala, tak ono tě to asi potom taky víc zaujme. Je mi jasné, že kdybych tu práce aktivně hledala, tak mi tam bude skákat více těch reklam a bannerů, co může zaujmout. Protože bych to vyhledávala někde na vyhledávači. Ale asi teď bych řekla tak TikTok a asi to video, že mě nejvíce jako zaujímá.

**Efektivní náborová kampaně:** Řekla bych, že v tom mělo být spíš právě ve formě videa. To mi přijde lepší než fotka a tam napsáno hledáme dva zaměstnance do týmu, to mi nic neřekne. Líbilo by se mi video, kde by byl vyloženě člověk třeba z toho oddělení nebo může to být samozřejmě jako v momentě, kdy je to jedna velká skupina, tak prostě z té skupiny. Je podle mě lepší, když je tam konkrétní zaměstnanec, který s tím má nějakou zkušenost, protože mi přijde, že je to takový autentičtější a lepší, tak to bych řekla. Bylo by super, aby tam bylo zmíněné přesně, co je to za pozici. Asi bych tam i zmínila kolik tak zhruba nabízejí peněz, což může to být někdy rozdílné samozřejmě, ale myslím si, že je fajn, když to tam zmíní. A když tam jako zmíní reálné peníze, ne žádný nereálný částky. Protože to je samozřejmě moc hezké, že tady můžu získat milion pomalu, ale to bys tady musela pracovat od nevidím do nevidím, a i tak by to teda ta osoba nezískala. Takže je podle mě fajn tam napsat jako průměrnou mzdu, protože z toho si podle mě více vezmeš, než když tam je nějaká částka, na kterou se dostal jeden člověk ze sta. To video by mělo být z toho prostředí té firmy a ne někde úplně mimo, protože zase už aspoň uvidíš to prostředí a už tě to třeba zláká. Ta horší varianta je, když to tam je ošklivý, v tom okamžiku bych možná netočila v tom prostředí. To záleží.

#### Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Asi teď už to spíš řeším. Určitě bych řekla, že tady to řeším od nějakého věku. V momentě, kdy mi bylo 16 let, a hledala jsem si první brigádu, tak mi bylo úplně jedno, v jaké firmě to je. Ale teď si myslím, že už to řeším víc. No vlastně může to být asi rozhodující, protože v okamžiku, kdybych se o té firmě dozvěděla, že okrádá lidi nebo něco, tak bych tam úplně pracovat nechtěla. Takže asi to může být rozhodující. Myslím si, že ve většině případů není, ale může být.

**EVP:** Asi bych řekla ta flexibilita, což je vlastně ten benefit. Řekla bych, že ta komunikace by mohla jít přes nějakou trochu neformálnost té firmy, vřidné prostředí, příjemné prostředí. Každý si pod tím představí něco jiného, ale mě zajímají právě ty shrnutí toho hlavního, protože říkat toho můžeš spoustu, ale to hlavní jsou většinou 3-4-5 věci. Myslím si, že za mě rozhodující a hodně důležité je, že pokud tam někdo pracuje, tak jakou on má zkušenost. Ještě mě napadá, že v momentě, kdyby mi někdo řekl třeba "hele, tam je to fakt špatné", tak bych si asi vyslechla, co tam je špatné. Pro někoho může být špatné, že se tam třeba hodně

Okomentoval(a): [NP80]: BEN-FO

Okomentoval(a): [NP81]: BEN-NAST

Okomentoval(a): [NP82]: BEN-BK

Okomentoval(a): [NP83]: OCEK-SG-TPE

Okomentoval(a): [NP84]: OCEK-SG-TP

Okomentoval(a): [NP85]: OCEK-Z-SD

Okomentoval(a): [NP86]: OCEK-SG-JIDL

Okomentoval(a): [NP87]: OCEK-Z-DF

Okomentoval(a): [NP88]: CAS-YT

Okomentoval(a): [NP89]: CAS-TT

Okomentoval(a): [NP90]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP91]: PN-TT

Okomentoval(a): [NP92]: PN-IG

Okomentoval(a): [NP93]: TO-VID

Okomentoval(a): [NP94]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP95]: ENK-VID

Okomentoval(a): [NP96]: ENK-ZV

Okomentoval(a): [NP97]: ENK-INFO

Okomentoval(a): [NP98]: ENK-FIN

Okomentoval(a): [NP99]: ENK-FP

Okomentoval(a): [NP100]: RE-ANO

Okomentoval(a): [NP101]: EVP-ATM

pracuje, nebo každý má ty věci jinak nastavené, ale pokud by mi řekli, "hele, půl roku mi nedali žádnou výplatu a tak", tak asi bych si o tom udělala nějaké mínění a asi bych tam možná ani nenastoupila a možná bych tam ani nepodala životopis. Takže asi tohle bych řekla, že podle mě hodně vypovídá o firmě, jak se stará o ty zaměstnance a jak jí potom oni hodnotí. Protože myslím si, že kolikrát ta osobní zkušenost dává těm dalším lidem nejvíc.

#### Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Tak řekla bych právě to, že tam není dostatek informací obecně. Kolikrát se mi opravdu stalo, že tam nebylo napsáno, kolik za to dostanu peněz. Což není to ve všech případech pro mě rozhodující, ale je fajn podle mě to vědět a počítat s tím, abych tam měla aspoň nějaký rozmezí. Pak bych řekla, že chyba je, pokud tam nejsou napsány žádné údaje, co se týče třeba jména zaměstnavatele nebo kontaktního zaměstnance. Podle mě je daleko víc důvěryhodné, když tam někdo je napsaný, než když tam prostě jen tak je nějaký e-mail a tam napiš. Takže to bych řekla určitě. Další chyba bych třeba řekla, že obecně ty informace, že jich je málo. Občas se dozvíš jen "tohle budeš dělat. A to je všechno." A teď jako v momentě, kdy to třeba chceš zkusit, ale přesně v tom oboru nejseš, že třeba to neznáš. Z toho důvodu by to tam podle mě mělo být i trochu rozepsané, co ta práce obnáší, a to kolikrát tam taky chybí. Podle mě další chyba potom je, pokud tam chybí nějaké třeba benefity, nebo tak, protože zase zbytečně to podle mě té firmě ubírá, protože si ten člověk může říct, aha, tak tam asi žádné nejsou, půjdu radši někam do firmy, kde jsou. Přitom v té první firmě tam ty benefity můžou být, jenom to tam prostě nenapsali. Určitě bych tam ještě dala, dokdy ten inzerát platí. Což samozřejmě někdy pak se třeba budou moci prodlužovat, ale podle mě lepší tam napsat, že to platí do února. Nebo ty pozice prostě nějak zašedit, abys viděla na první pohled, jestli je otevřená.

**Zlepšení náborových kampaní:** Co by mohlo zlepšit nábor je propracovat fakt ty kariérní stránky a aby se na ně dalo jednoduše dostat a proklikat. Ta kolonka kariéra by tam třeba byla fajn. Ale jako chápu, že tam spousta webů nechce mít, nebo prostě kolikrát ty firmy třeba hledají chvíli někoho a pak zas deset let nikoho nehledají. Je pak jasný, že tam nebudou mít furt prázdnou kariéru. Obecně je dobré si podle mě vypracovat i sociální síť. I když na to třeba někdo zase tolik nekouká, tak myslím si, že furt budou určitě lidi, co se na to podívají. Když budu na Instagramu, tak aby tam ta firma byla. Je to podle mě fajn, že si řeknou, aha dobrý, tak nejsou 100 let pozadu, že ten Instagram nemají, když vím, že ostatní zaměstnavatelé ho můžou mít, jenom ta firma ho nemá. Je to podle mě taky takový znak toho, že se tam modernizuje, že to tam je prostě aktuální ty informace a metody. Takže to bych řekla.

**Ideální inzerát:** Určitě bych řekla, aby to bylo nějakým způsobem barevně upoutávající, aby to nezapadlo mezi ostatní příspěvky, ať už třeba na Instagramu nebo kdekoliv, takže aby to na to člověka bouchlo. A teď sis řekla, aaa tady něco je. Na takových těch základních reklamách podle mě i možná bohatě stačí, že tam budou informace typu hledáme zaměstnance na tuto pozici. V momentě, kdy to potom rozklikne ten člověk, protože o tu pozici má zájem, tak potom už tam bych na ten proklik dala těch informací víc na ty kariérky, aby si to mohl přečíst nebo tak. Myslím si, že stejně na takové věci, když by tam byla hromada textů, tak by na to polovina lidí moc neklikla, takže tady je asi fajn dát jenom nějaký krátký, nedávat tam asi úplně jen "hledáme zaměstnance", ale aspoň třeba tu pozici nebo takhle. Možná je fajn tam mít nějakou fotku základní, jak prostě někdo pracuje. Nedávala bych tam úplně nic speciálního. Samozřejmě může to být vtipně pojaté, že do kanceláře umístí zvíře, jak pracuje, což by byl základ toho banneru. Napadá mě, že když budou třeba hledat zaměstnance v Superzoo, tak tam prostě dají za kasu zvířata a k tomu napíšu hledáme "obsluhu na tyhle zvířata". Možná ten vtip toho člověka zaujme, ale zároveň je podle mě fajn furt tomu udržet nějakou serióznost a ne zase asi úplně naházet nějaký úplně random věci, jako udělat si z toho úplně srandu. Co se týče toho webu, tak bych řekla, že je fajn, pokud tam jsou budto napsané jenom ty aktuální pozice, anebo pokud tam jsou napsané všechny pozice, tak přesně začerněné ty, co nehledají a ty, co hledají, aby to bylo jasně čitelné i tomu nejbližšímu člověku. Ten člověk si pak může říct jasný, aha, tak tady asi nikoho nehledají. Měl by tam být nějaký kontakt, aspoň e-mail, ideálně i telefon, ale spíš většina lidí asi píše na e-mail, takže bych řekla spíš hlavně ten e-mail. Ten telefon je podle mě takový jako fajn bonus, že jako můžeš si třeba ověřit přesně volající číslo, tak se podíváš a vidíš, že to je někdo od té firmy, takže můžeš mu zavolat třeba zpátky. To je za mě fajn. A možná bych řekla i potom, když už jsme na tom kariérním webu, tak mít tam ty recenze nějakého zaměstnance. Třeba že Pepa schvaluje, je to dobrá firma, nebo nevím, prostě napsat tam třeba nějaký krátký rozhovor s tím člověkem, jak to třeba on vnímá nebo tak, no. Takže to je za mě fajn. Takže to bych asi řekla o tom inzerátu.

#### Respondent C

##### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Určitě první co má vliv, tak to nejsou ani samotné kariérní stránky, jako spíš ten inzerát jako takový, a tím myslím jeho celkový vzhled, což vlastně souvisí i s celkovým vzhledem kariérek. Třeba po těch portálech typu jobs.cz, tak první mě zaujme inzerát a potom samozřejmě určitě to, jak se prezentují, jak se starají o své zaměstnance a jaká je v té firmě atmosféra. Takže to je tak jako na půl cesty kariérní stránky, ale podle mě je to úplně takový první krok, abych vůbec pokračovala v tom hledání. Taky jak vypadá ten inzerát, když tam budou mít uvedené benefity. Moc mě neosloví ty hrozně strohé věci, jakože práce v přátelském prostředí nebo benefit pět týdnů dovolené.

**Zdroje informací:** Asi to bude mít víc kroků. Řekla bych, že to začne u toho inzerátu někde a pak prohlédnout si ty kariérní stránky. Potom si případně projít sociální síť, jak se prezentují, takže to bude takový mix všeho dohromady. Možná bych koukala na další stránky, kde lidi třeba hovoří o tom, jak tam nastupovali. Myslím mimo to pracovní prostředí, třeba jsou různé stránky, kde hovoří o tom, jak třeba ně ta práce působila a jak se jim v té práci líbilo. Takhle za mě si tam někdo může vylít srdíčko.

Okomentoval(a): [NP102]: EVP-ZZ

Okomentoval(a): [NP103]: CHYBY-INFO

Okomentoval(a): [NP104]: CHYBY-PEN

Okomentoval(a): [NP105]: CHYBY-CTA

Okomentoval(a): [NP106]: CHYBY-PP

Okomentoval(a): [NP107]: CHYBY-BEN

Okomentoval(a): [NP108]: CHYBY-PI

Okomentoval(a): [NP109]: ZNP-KW

Okomentoval(a): [NP110]: ZNP-SS

Okomentoval(a): [NP111]: ZNP-AKT

Okomentoval(a): [NP112]: II-VZHLED

Okomentoval(a): [NP113]: II-SIRB

Okomentoval(a): [NP114]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP115]: II-CLOV

Okomentoval(a): [NP116]: II-VTIP

Okomentoval(a): [NP117]: II-PI

Okomentoval(a): [NP118]: II-KONT

Okomentoval(a): [NP119]: II-PRIB

Okomentoval(a): [NP120]: VLIV-VKAR

Okomentoval(a): [NP121]: VLIV-KULT

Okomentoval(a): [NP122]: VLIV-KAR

Okomentoval(a): [NP123]: VLIV-BEN

Okomentoval(a): [NP124]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP125]: INFO-SOC

Okomentoval(a): [NP126]: INFO-ATMO

**Firemní hodnota:** Tak určitě asi ta neformálnost, záleží na jaké úrovni to je. Když komunikuji s klientem, tak je to něco jiného, ale určitě je příjemnější takové prostředí, kde si třeba všichni tykají, než kdybychom si museli vykat. Když na to tak člověk kouká, jako že kdybys chodila do práce, která by byla úplně na nic, tak to je asi špatný. To jsem věděla takhle byla v Lidlu a pipala jsem ty na těch samoobslužných pokladnách, říkala, že se mi z toho motá už hlava, teď si představuji, že to dělám 8 hodin denně, tak to by asi nebyla opravdu moc smysluplná práce. Takže z mého úhlu pohledu určitě jsou takoví lidé, co to tak mají, že jdou do práce jenom, aby si udělali svých 8 hodin, ale práce když něco dělám, tak mě to musí nějakým způsobem naplňovat.

Okomentoval(a): [NP127]: HODN-NA

Okomentoval(a): [NP128]: HODN-SP

**Pracovní prostředí:** Tak co se týče té kanceláře, tak teď si vybavuji vřidky v těch amerických starých seriálech, nebo těch devadesátkových seriálech, kde ty lidi sedí v těch krabicích. Prostě je to v Prátelích, je to v Kanclu. Tak to je přesně to, v čem bych nechtěla být. Mám radši otevřené kanceláře a [jaký svým způsobem pěkný] Z pohledu atmosféry to chce, aby se ty lidi znali, že jo. Tak pak když s někým pracuješ a nevíš ani jak se jmenuje, tak to je takové nanič. Takže určitě víc jako nějaká otevřená přátelská soudržnost a nějakým způsobem respektující.

Okomentoval(a): [NP129]: PP-PROS

Okomentoval(a): [NP130]: PP-PK

Okomentoval(a): [NP131]: PP-PATM

**Firemní kultura:** Nikdy mě nenapadlo o tom takhle přemýšlet. No prostě, že do té práce člověk by měl chodit a měl mít pocit v tom, že ho ta práce někam rozvíjí, že to není prostě jenom čistě sednu si, odbouchám si to, co je potřeba, ale jako nějaká možnost sebezvzdělávání, třeba nějakých školení a tak.

Okomentoval(a): [NP132]: FIRK-OR

**Benefity:** Tak určitě možnost home office, třeba nějaké sick days. Pak určitě, když se nad tím zamyslím, tak nějaký multisport kartičky nebo něco takového. No, takhle je zatím jakože všechno, co mě tak napadá.

Okomentoval(a): [NP133]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP134]: BEN-SD

**Očekávání starších generací:** Mně přijde, že ta starší generace jako lidé třeba 35 a výš, tak že spousta z nich si to do té práce chodí odsedět a nemá to nastavené tak, aby je to bavilo. Myslím si, že ta naše generace je teď taková, nevím, jak to říct, moc volnovyšlenkárska a tak a že nás ta práce musí bavit, jinak to přece nebudeme dělat. Takže to si myslím, že je určitě velký rozdíl. A i třeba, jak koukáme na peníze, tak je to určitě něco jiného.

Okomentoval(a): [NP135]: BEN-MS

Okomentoval(a): [NP136]: OCEK-SG-TPE

Baví mě pak teda videa, jak jsou na Instagramu, že naše generace, tak padne čtvrtá a vyběhneme z práce a já si vzpomenu na náš kancl, tam odcházíme i okolo šestý odpoledne. To podle mě se strašně generalizuje v nějakých těch věcech, jakože říkají prostě jak jsme líní, ale ona to v podstatě tak není. Jenom nechceš vyhořet, takže jako dobrý. Prostě myslím si, že naše generace hledá ty příležitosti a nezjednodušuje si to, ale hledá tu lepší cestu, co jim víc vyhovuje. To, že nutně nechceme kopat prostě někde v dole, nemusí být špatné.

Okomentoval(a): [NP137]: OCEK-Z-SM

Okomentoval(a): [NP138]: OCEK-Z-KR

#### Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Instagram. Už jsem si tam musela dát časové omezení, abych do toho jen furt nekoukala.

Okomentoval(a): [NP139]: CAS-IG

**Pracovní nabídky:** Asi nesleduji, na LinkedInu asi vyskakuji nějaké pracovní pozice třeba. Jinak asi bych hledala případně třeba na LinkedInu. Asi nejvíc na LinkedInu. Občas tam je ta kolonka pracovních příležitostí, takže to je zajímavé, protože tu kolonku pracovních příležitostí se ti snaží upravit podle těch tvých zkušeností, vlastností a v čem se pohybuješ ty, což je fajn. Ale asi nic takového na mě úplně nevyskakuje na Instagramu. Když jo, tak je to nějaký CNC obráběč, takže tam je špatné cílení.

Okomentoval(a): [NP140]: PN-LI

**Typy obsahu:** Myslím si, že jsem v tomhle hrozně vizuální, takže když je to čím víc barevné a je u toho hudba, tak mě to víc zaujme. Takže vím, že na mě vyskakovalo od eVisionu nějaké video náborové, tak to se mi hrozně líbilo, to bylo hrozně pěkné. Anebo když to na mě vyskočí jak scrolluješ v reels, ne ty reklamy ve stories. Když projíždím reels, tak se u toho i zastavím. Ale když je to nějaké video, nějakého hezky zpracované reels třeba 20-vteřinové, tak to mě asi zaujme víc než jako text, že nabíráme na tuto pozici.

Okomentoval(a): [NP141]: TO-GRAF

Okomentoval(a): [NP142]: TO-HU

**Efektivní náborová kampaně:** Tak myslím si, že třeba tvář toho člověka, s kterým budu pracovat, nebo třeba ukázka toho pracovního prostředí, a určitě třeba proklik na kariérní stránky na tu konkrétní pozici, protože přece jenom do náborové kampaně na sociálních sítích úplně nedáš všechno.

Okomentoval(a): [NP143]: TO-VID

Okomentoval(a): [NP144]: ENK-ZZ

Okomentoval(a): [NP145]: ENK-FP

Okomentoval(a): [NP146]: ENK-ODK

#### Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Myslím si, že teď už bych to řešila, nebudu se vracet zpět, ale teď bych to určitě řešila. Asi bych koukala na nějaké hodnocení a jak se tam chovají k těm zaměstnancům na tom portálu, co jsem říkala. Atmoskop myslím. Takže teď už bych to řešila.

Okomentoval(a): [NP147]: RE-ANO

**EVP:** Tak samozřejmě, že pět týdnů dovolené je dobré, ale spíš mě osloví nějakým způsobem originální tvrzení. Nejlepší je, když je ten inzerát je barevný, se smajlíkem a tak. Když je tam nějaká možnost toho home office, takže tenhle benefit je fajn vědět. Osloví mě, když komunikují ty hodnoty jako osobní rozvoj. Taký komunikovat, že máš nějakou šanci poznat detailně ty své kolegy, takže nějaké teambuildingy, sebezvzdělávání a takovéto věci. No a pak i třeba, když se komunikuje ta zpětná vazba zaměstnanců.

Okomentoval(a): [NP148]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP149]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP150]: EVP-ATM

Okomentoval(a): [NP151]: EVP-ZZ

#### Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Tak myslím si, že třeba postavení toho inzerátu špatně v rámci toho firemního brandu. To by mě samotnou odradilo, když se pak proklikneš na Instagram a ten vůbec neodpovídá jejich brandu. Takže to by mě určitě odradilo. A pak určitě, jakože co za mě není úplně, tak jsou jako přehlacené kariérní stránky. Což jako, když je tam všeho moc, tak to nepůsobí dobře. Vyhovuje mi tak akorát informací, ne moc a strukturovaně poskládané. Zkrátka aby to řeklo to, co má, ale zásadní informace aby nechyběly, což se stává. Takhle asi všechno.

Okomentoval(a): [NP152]: CHYBY-BR

Okomentoval(a): [NP153]: CHYBY-UX

Okomentoval(a): [NP154]: CHYBY-INFO

**Zlepšení náborových kampaní:** Já bych doporučila každé firmě mít aspoň jedno krátké náborové video, kde ukáží třeba to prostředí. Jasně, je to zase nějaký větší výdej peněz do toho, ale tak když tu pozici potřebuju obsadit a je to důležitá pozice pro tu mou firmu, tak je super do toho zainvestovat. A určitě jako vhodné použití slov na té náborové kampani, protože pak jako když třeba podle mě hledáš člověka použiješ v textaci „sháním tohoto a tohoto“, tak to je jak když sháníš prase na porážku. No, takže tak jenom tak jako určitě vhodné použití těch slov u toho inzerátu. Takže nějaký hezký copywriting.

Okomentoval(a): [NP155]: ZNP-MM

Okomentoval(a): [NP156]: ZNP-TK

**Ideální inzerát:** Když jde o inzerát jako takový na nějakých těch portálech, nebo na LinkedInu, tak by měly být hezky barevný, tak mě zajímá, jaká ta firma je a co nabízí, a proč zrovna u nich by si člověk měl vybrat pracovat. Teď jak Honzik hledal práci, tak jsem to tak nějak s ním procházela. Takže to určitě, aby ten inzerát byl obsáhlý, ale aby to neodradilo člověka od toho se na to podívat. A potom určitě, co se týče těch kariérních stránek, tak tam možná by šlo ještě lépe zakomponovat nějaké video z toho, jak ta firma vypadá. A pak taky zase nějak detailně a hezky popsat tu danou pozici. Na těch kariérkách je super, když zmiňují s kým budeš pracovat. A pak co se týče těch sociálních sítí, tak když jde o nějaký banner, co na mě vyskočí třeba mezi reelsy, tak určitě, aby u toho nehrála hudba jak na pohřeb, ale naopak veselá. Celkově aby to vypadalo hezky a nebyly tam pravopisné chyby.

Okomentoval(a): [NP157]: II-VZHLLED

Okomentoval(a): [NP158]: II-INFOF

Okomentoval(a): [NP159]: II-EVP

Okomentoval(a): [NP160]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP161]: II-KVID

Okomentoval(a): [NP162]: II-PRIB

Okomentoval(a): [NP163]: II-HUDB

## Respondent D

### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** No tak vzhled kariérních stránek stoprá. To je jeden z nejdůležitějších faktorů, na které já dám. Pak jak jsou proklikatelné, jestli třeba mají další sociální sítě, jestli se nějak jako prezentují třeba na LinkedInu, Instagramu, prostě jak to vedou a jak vypadají navenek. Pro mě je důležitý, jak se prezentují a jak mluví. Taký jaký jazyk využívají, jak to mají poskládaný co se týče toho textu. Zkrátka celkový copywriting, aby to nebylo čistě jako nevim, hledám ihned dělníka za tolik a tolik peněz, děkujeme a mějte se. Asi možná, jestli mají třeba video nebo ne. Zajímá mě, jestli se ještě nějakým dalším způsobem prezentují, že ta nabídka není jenom na práce.cz, ale že mají třeba ještě nějaký náborový video, který mě trochu seznámí s kulturou firmy.

Okomentoval(a): [NP164]: VLIV-VKAR

Okomentoval(a): [NP165]: VLIV-SOC

Okomentoval(a): [NP166]: VLIV-TK

Okomentoval(a): [NP167]: VLIV-MMO

**Zdroje informací:** Rozhodně webovky a na nich kariérky. Když už bych hledala práci na kariérkách, rovnou bych prohlídla i ty webovky, jak vypadají. Nově frčí LinkedIn. To se rozmohlo až teďka a tam bych koukla taky. A to je asi všechno. Možná bych prošla nějaký pracovní portály jako práce.cz nebo jobs.cz a tak.

Okomentoval(a): [NP168]: VLIV-KULT

Okomentoval(a): [NP169]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP170]: INFO-SOC

Okomentoval(a): [NP171]: INFO-JOBS

**Firemní hodnoty:** Osobní rozvoj, pak nějaká spolupráce a vřelost k sobě navzájem a ta vzájemná komunikace. Když už spolu spolupracujeme, tak ať je jako příjemná ta kooperace a máme k sobě úctu. Tak to jsou za mě jako hodnoty, které jsou těžko popsatelné, ale jsou pro mě důležité. A ještě odpovědnost za svoji práci.

Okomentoval(a): [NP172]: HODN-OR

Okomentoval(a): [NP173]: HODN-VL

Okomentoval(a): [NP174]: HODN-RE

Okomentoval(a): [NP175]: HODN-ODPO

**Pracovní prostředí:** Kdybych si měla vybrat, tak mám svůj malý kutloch kde si žiju svým vlastním životem a nikoho tam nechci a pak se jdu socializovat někam jinam. Ale kdybych měla mít sdílenou kancelář, tak rozhodně nějaký přátelský prostředí, kde se vzájemně respektujeme, kde prostě když potřebujeme ticho, jsme ticho, když potřebujeme hudbu, máme hudbu a tak.

Okomentoval(a): [NP176]: PP-PATM

**Firemní kultura:** Work-life balance, rozhodně. To je teďka pro mě nově objevená hodnota, o kterou bych nechtěla nikdy přijít. Pak asi vzájemná komunikace, nějaké nastavení, že jsme k sobě upřímní, ale zároveň se nebojíme si říct kritiku, ale taky záleží. Mělo by to být tak, že hledáš to pozitivní, pak na čem musím zapracovat a pak co je fakt na to. Takhle bych chtěla, abychom si vydávali feedbacky, to bylo pěkné. No a asi osobnostní rozvoj.

Okomentoval(a): [NP177]: FIRK-WLB

Okomentoval(a): [NP178]: FIRK-OT

Okomentoval(a): [NP179]: FIRK-OR

**Benefity:** Tak rozhodně časová flexibilita. Není pro mě asi důležitý úplně home office, ale abych si mohla tu práci napláňovat a mohla přijít, jak potřebuju. Pak dobře nějaký team building a pro utužování vztahu by mohlo být. Není to úplně primární, ale bylo by to fajn poznat své kolegy. Jakože jsem dost přes to jídlo, takže snackbar a nějaký takový jídelny, tak to bych ráda. To cvičení a možnost si zajít do fitka, je taky super.

Okomentoval(a): [NP180]: BEN-FLEX

Okomentoval(a): [NP181]: BEN-A

Okomentoval(a): [NP182]: BEN-SB

**Očekávání starších generací:** Rozhodně jedou materialistický věci, takže nějaké stravenky. Když mají třeba dítě, tak si samozřejmě potřebují upravit harmonogram, aby měli čas na to dítě. Tak to je asi primární pro tu starší generaci. Asi dál důchod. Třeba, jako hodně byli zaměřeni na to, že jim padne nějaký rok a jdou do důchodu a pak jsou zaměřeni na to, kolik dostanou důchod. My víme, že už žádný důchod nás nečeká, takže vlastně tohle se nefixujeme.

Okomentoval(a): [NP183]: BEN-FF

Okomentoval(a): [NP184]: OCEK-SG-STR

Okomentoval(a): [NP185]: OCEK-SG-FL

Okomentoval(a): [NP186]: OCEK-SG-JIST

### Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Hrozně Instagram za mě vede. Co se týče práce, tak koukám na LinkedIn.

Okomentoval(a): [NP187]: CAS-IG

**Pracovní nabídky:** Na Instagramu úplně ne. Na tom LinkedInu na mě občas něco vyskočí, ale to spíš na mě skáče, než abych hledala. Jako když zavzpomínám, tak na mě vyskakuje občas něco i na Instagramu, bylo to něco od Holek z Marketingu. Ale kdybych hledala, tak na pracepardubice.cz, práce.cz nebo jobs.cz a vždycky bych tam měla zakliknutou kolonku pro práce blízko Pardubic. Jinak bych to nezahládla, Prahu už bych asi nedala.

Okomentoval(a): [NP188]: CAS-LI

Okomentoval(a): [NP189]: PN-LI

Okomentoval(a): [NP190]: PN-IG

Okomentoval(a): [NP191]: PN-PORT

**Typy obsahu:** Asi jako příležitosti pro nějaký marketing, produkci, pak tam na mě vyskakuji nějaké eventové akce, což je vlastně dost spojené s tou produkcí. Pak občas nějaké pozice jako fotograf, grafik a tvůrce videí. Jsou to proklikatelné story reklamy a fotky, které se mi objevují. Občas mě to zaujme, ale musí to být barevný a hezký ty grafický prvky. Ideálně aby to ladilo s brandem.

Okomentoval(a): [NP192]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP193]: TO-FOT

**Efektivní náborová kampaně:** Určitě detailní popis náplně práce. Vlastně hodně popsat toho člověka, kterýho hledají, jakože věk, nějaké zaměření. Finanční ohodnocení bývá uvedeno možná až ve druhém kole, to mě ale taky zajímá. Prostě celkově aby tu pozici hodně popsal. Ideálně aby cítili tam, kam mají. To by pak ztráceli můj i jejich čas.

Okomentoval(a): [NP194]: TO-GRAF

Okomentoval(a): [NP195]: TO-BRD

Okomentoval(a): [NP196]: ENK-INFO

Okomentoval(a): [NP197]: ENK-FIN

<p><b>Třetí blok: Role employer branding</b></p>	<p>Okomentoval(a): [NP198]: ENK-CIL</p>
<p><b>Reputace firmy:</b> Má velký vliv. Nechtěla bych pracovat ve firmě, která byla spojená s tím, že dělá něco falešně, nebo že okrádá, nebo že podvádí. Tam bych v životě nevlazla. Na brigádě jsem si vyzkoušela prodávání parfému a vím, že se ty lidi skubali, takže spíše to je jako poučení do budoucna, že už je to pro mě důležitá hodnota, dřív asi ne.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP199]: RE-ANO</p>
<p><b>EVP:</b> Mě spíš baví, když tam nejsou vůbec vidět ty zaměstnavatelé, ale spíš ty jejich zaměstnanci. Pro mě úplně není důležité, co říká zaměstnavatel, ale co říkají ti zaměstnanci, abych se s nimi mohla nějak ztotožnit. Vlastně člověk, který vede tu firmu, nemusí být ani na té firmě, ale potřebuješ jen vědět, že existuje, občas mi třeba odpoví na nějaký e-mail, ale dovedu se představit, že majitel firmy není přítomen. Zajímá mě ta atmosféra a vztahy.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP200]: EVP-ZZ Okomentoval(a): [NP201]: EVP-ATM</p>
<p><b>Čtvrtý blok: Vytěpšení online náboru</b></p>	
<p><b>Chyby:</b> Jo, jak jsem říkala na začátku, tak když je to strohý a věcný. Když hledají nějakého pracanta, který mi pak uteče za lepším ziskem, tak možná dobrý. Ale tam to je základní chyba, že když hledají zaměstnance a vše, co říkají v inzerátu je, že potřebují, aby pracoval v přesně vytyčený čas a dostane za tolik a tolik, tak na to ani nekoukám. Potřebuju, aby to bylo víc rozepsané, například s fotkou. Ideálně popsat, jak si představují toho zaměstnance, to často chybí a bylo by to skvělý. Tak to je taky častá chyba. Nebo když tam dají fotku</p>	<p>Okomentoval(a): [NP202]: CHYBY-PP Okomentoval(a): [NP203]: CHYBY-INFO Okomentoval(a): [NP204]: CHYBY-F</p>
<p>zaměstnance, kterýho vlastně nehledají, když tam dají nějakého starého, a hledají mladého, tak to je hloupost. A že tam dávají možná někdy finanční ohodnocení a pak se to neshoduje, to je docela častá chyba.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP205]: CHYBY-SI</p>
<p><b>Zlepšení náborových kampaní:</b> Asi víc cílit tu reklamu, víc profilovat člověka a říct si koho hledáme, koho nehledáme a tím pádem si ušetřit čas.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP206]: ZNP-CIL</p>
<p><b>Ideální inzerát:</b> Měl by být vizuálně atraktivní, odpovídat oboru firmy. Mělo by to být dobře popsany ta pozice. Ideálně by měl inzerát obsahovat náborové video, protože nerada čtu dlouhé texty. Kdyby se jednalo o grafickou firmu, tak očekávám, že bude graficky vyplněný. Ideální je náborové video, to mě jako bavi jako vizuálně orientovaného člověka, na ty věci já dám. A kdyby to video bylo namluvený, protože si nerada čtu věci do konce. Texty by měly být zajímavý a adresný, ten copywriting by prostě měl být znát.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP207]: II-VZHLED Okomentoval(a): [NP208]: II-IPP Okomentoval(a): [NP209]: II-KVID Okomentoval(a): [NP210]: II-VTIP</p>
<p><b>Respondent E</b></p>	
<p><b>První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru</b></p>	
<p><b>Vliv na rozhodnutí:</b> Asi třeba, tak určitě, důležité jsou nějaké benefity a takové věci, anebo třeba i se kterými klienty pracují, komu nabízí ty služby a pro koho to dělají. Celkově ten vzhled kariérek a obsah, který na nich je jako fotky a videa.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP211]: VLIV-BEN Okomentoval(a): [NP212]: VLIV-INFO</p>
<p><b>Zdroje informací:</b> Tak asi kariéerní web s tím Atmoskopem. Tam je nejvíce informací vždycky.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP213]: VLIV-VKAR Okomentoval(a): [NP214]: VLIV-MMO</p>
<p><b>Firemní hodnoty:</b> Smysluplná práce, neformální atmosféra a nějaké přátelské prostředí s těmi kolegy, že to nejsou jen kolegové, ale i kamarádi.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP215]: INFO-KAR Okomentoval(a): [NP216]: INFO-ATMO</p>
<p><b>Pracovní prostředí:</b> Tak určitě jsem celkově pro nějaký zázemí, které nějak vypadá, je prostě hezký. A tu flexibilitu časovou, že nemusím tady sedět od 8 do 4, ale můžu si přijít v jedenáct dopoledne a odejít v šest odpoledne.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP217]: HODN-SP Okomentoval(a): [NP218]: HODN-NA Okomentoval(a): [NP219]: HODN-MMV</p>
<p><b>Firemní kultura:</b> Tak v té firemní kultuře je pro mě důležitá work-life balance, a když podporuje osobní růst, ať už osobní nebo profesní, tak je to určitě super, že se můžeme rozvíjet dál.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP220]: PP-VYB Okomentoval(a): [NP221]: PP-PK Okomentoval(a): [NP222]: PP-FL</p>
<p><b>Benefity:</b> Tak preferuji, nebo už bych si to možná dal jako standard do budoucna, že ta flexibilita a home office je určitě fajn. A jako výhodu tak třeba multisportku nebo to vlastní fitness. To je pro mě vlastně nejpodstatnější.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP223]: FIRK-WLB Okomentoval(a): [NP224]: FIRK-OR Okomentoval(a): [NP225]: BEN-FLEX</p>
<p><b>Očekávání starších generací:</b> Oproti nám od těch starších generací teďka slychám, že tvrdě makali a my jsme taková, že chceme v práci smysl a work-life balance a tak, ale oni tam třeba fakt dělali 10-12 hodin oproti nám. Zároveň přišli do práce, odmakali si co mají a to je vše.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP226]: BEN-HO Okomentoval(a): [NP227]: BEN-MS Okomentoval(a): [NP228]: BEN-FF Okomentoval(a): [NP229]: OCEK-Z-SM</p>
<p><b>Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z</b></p>	<p>Okomentoval(a): [NP230]: OCEK-SG-TPE</p>
<p><b>Čas na sociálních sítích:</b> Instagram a v podstatě jenom Reddit.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP231]: CAS-IG Okomentoval(a): [NP232]: CAS-REDDIT</p>
<p><b>Pracovní nabídky:</b> Tak kdybych hledal pracovní nabídku, tak asi na LinkedInu. Určitě. A na Instagramu, kdyby na mě zacílil nějaký remarketing a kdyby šlo o něco, co jsem někde už viděl nebo si prohlížel, tak bych se asi určitě prokliknul.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP233]: PN-LI Okomentoval(a): [NP234]: PN-IG</p>
<p><b>Typy obsahu:</b> Tak na Instagramu je to určitě vzhled, když je to něco, co mě přijde atraktivní a je to pozice, která mě třeba zajímá, že to není úplně mimo, tak se určitě prokliknu přes banner, abych zjistil, jaká je třeba náplň práce a tak dále. Na Redditu se s ničím takovým nepotkávám a na LinkedInu ty pracovní pozice spíš ignoruji. Když je to nějaká reklama, takže to prostě ani neprokliknu.</p>	<p>Okomentoval(a): [NP235]: TO-GRAF Okomentoval(a): [NP236]: TO-BAN</p>



**Efektivní náborová kampaň:** Efektivní náborové kampaně? Tak určitě, jestli by se třeba mělo cílit jako na mladé lidi, tak nějaká podpora na těch sociálních sítích. To si myslím, že mělo by být efektivní.

### Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Jo, koukám určitě. Je to pro mě důležité. Nechtěl bych pracovat pro žádnou firmu, kde jsou nějaké podvodnice. Nedělal bych marketáka pro Provident.

**EVP:** To, co možná budu opakovat už z těch benefitů. Určitě je super vědět, pro jaké značky dělají. Potom by mohli komunikovat, jaké nabízí ty benefity. Z pohledu té atmosféry, že tam mají to heformální prostředí a že se tam mají všichni rádi.

### Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Když vidím, že v inzerátu není uvedena mzda. Nelákají mě pracovní nabídky, kde prostě nevidím, kolik za tu práci, aspoň nějakým rozsahem, může být. A když tam není pořádně popsána ta náplň práce, že vlastně v podstatě nevím, do čeho jdu, a když nevím, do čeho jdu, tak nevidím tam tu možnost, nebo proč bych měl investovat svůj čas do nějakého toho pohovoru, když vlastně ani nevím o čem to je. Takže by mě to spíš odradilo, když chybí nějaké informace.

**Zlepšení náborových kampaní:** Tak určitě, pokud zase nějaká firma nemá ty kariérní stránky, tak určitě myslím si, že to je velký plus, že když mají ty kariérní stránky, a z toho inzerátu se můžou prokliknout ti lidé na ty kariérní stránky, kde jsou v sumě všechny ty informace. Stejným způsobem by měly být provázány i sociální sítě, zkrátka aby uchazeč nehledal zdlouhavé profily a kariérky. A hlavně, aby tam bylo teda uvedeno, jak to bude, ta náplň práce a vzdělání.

**Ideální inzerát:** Záleží mi na tom, jak to píšou. Tak když začneme u těch sociálních sítí, tak určitě nějaký poutavý obrázek, kde jsou třeba vyfoceni i nějakí budoucí kolegové s tím názvem pozice. Když bych se teda proklikl přes ten obrázek na ten web, tak tam na tom inzerátu nebo těch kariérních stránkách, měla by tam být náplň práce uvedená se všemi benefity, které nabízí, a nějaké fotky z toho prostředí určitě, pokud to jako hezky vypadá může mě to oslovit, tak proč ne. A například třeba i kde mají situované ty kanceláře, když je to někde na hezkém místě, tak by mi to určitě taky zaujalo. Pokud jsou krátká, tak asi i videa. Když by to nebylo pětminutové video.

## Respondent F

### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Na sociálních sítích si mohu prohlédnout, ať už jak to tam vypadá, nebo jak ti lidi chodí oblečení. U jedné značky mi bylo milé, že tam měli zmíněnou přesně tu jejich firemní kulturu a hodnoty, že sázíme někde stromky a že darují ty výtěžky ze školení na dobré účely. Takže všechny tyhle věci jsou jako plus, ale asi hlavní pro mě byly ty sociální sítě. Je to trochu méně formální než kariérní web většinou, nebo záleží samozřejmě, jak to ta firma pojme. Dá se tam docela dost z toho vyčíst. Ať už i třeba lidi, kteří to sledují, dá se dostat na ty pracovníky. To samé na LinkedInu. Většinou se to dá proklikat a zjistit, kdo tam pracuje nebo kam se člověk chce upsat.

**Zdroje informací:** Vyžila bych Facebook, Instagram, LinkedIn a kariérní web taky. Procházela jsem si ho před nástupem.

**Firemní hodnoty:** Tak vždycky, když jsem se bavila s někým o práci, co bych ráda dělala, tak jsem přesně říkala, že bych v tom chtěla vidět opravdu smysl a ne jenom pro mě, protože věřím, že si člověk dokáže

vyracionalizovat cokoliv. Ale že by se mi líbilo, kdyby to mělo smysl pro tu společnost. Asi abych se cítila, že mám čistou tu karmu, nebo že to má nějaký dopad. Je to těžké, když člověk třeba není v zdravotnictví, nebo se opravdu nestará jen jako psycholog, nebo nějaký i jako zemědělec. Pokud je člověk v té ekonomice, tak už si tam musí víc hledat, podle mě. Ale tak ubírám se tímto směrem, tak si budu muset asi trochu přikrášlovat to, co ta práce opravdu znamená pro tu společnost. A takže nějaký přesah, nebo jak bych to řekla, vyšší smysl pro tu společnost. A určitě, aby tam ti lidi byli na sebe milí, férovi k sobě. Aby to nebylo úplně přesně jenom data a jenom výkon, protože prostě takhle to v životě podle mě nefunguje, nejsme roboti. No to je asi to, co mě zajímalo nejvíce.

**Pracovní prostředí:** Jo, tak nerada bych byla zavřena v místnosti bez oken a někde v nějakém sklepe. To zase si myslím, že je opravdu fajn mít bílé, světlé zdi, taky jako otevřenější prostor, nezahlcený věcmi. Dokážu se představit u nějakého startupu, že prostě když začínají někde v garáži, že to musí být mega nepříjemné v tomhle ohledu. Určitě jako sociální zázemí, kuchyňka moc příjemná, když člověk si může třeba připravit jídlo opravdu na nějaké lince. A v rámci lidí, já osobně neformální, stoprocentně, já ani na to oblečení moc nejsem, takže to jsem byla tady nadšená. No, asi takhle.

**Firemní kultura:** V dnešní době v těch společnostech, které se zaměřují na to, aby byly trochu inovativní, už bych očekávala přesně, že s tím vším pracují, že vědí, že ty lidi nenaplňují svůj čas jenom tou prací. A zvlášť třeba ty psychické problémy, tak dle mě je super, když je na pracovišti nějaký coach nebo psycholog, nebo prostě nějaký mentoringový program, protože si myslím, že v dnešní době je to opravdu těžké, ať už opravdu psychické problémy, anebo to, že lidi nevědí úplně, kam směřují a pak je podle mě přesně snadné vyhořet, což je docela neojedinilé, takže to bylo fajn.

**Benefity:** Potom, co jsem si to tak jako navykla na nějaké ty benefity, tak musím říct, že bych hledala práci, kde je možný pracovat i z domu, nebo přesně je možný mít flexibilnější pracovní dobu, ať už tam máš třeba základ, já vím, že to bývá od 10 do 3 a pak si to můžeš sama regulovat. A asi bych se chtěla ubírat tímto směrem, už i z toho důvodu, že mám třeba partnera v IT, takže asi budeme mít tak nějak tímto směrem ty benefity.

Okomentoval(a): [NP237]: ENK-SOC

Okomentoval(a): [NP238]: RE-ANO

Okomentoval(a): [NP239]: EVP-ZN

Okomentoval(a): [NP240]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP241]: EVP-ATM

Okomentoval(a): [NP242]: CHYBY-PEN

Okomentoval(a): [NP243]: CHYBY-PP

Okomentoval(a): [NP244]: CHYBY-INFO

Okomentoval(a): [NP245]: ZNP-KW

Okomentoval(a): [NP246]: ZNP-ODK

Okomentoval(a): [NP247]: ZNP-INFO

Okomentoval(a): [NP248]: II-VTIP

Okomentoval(a): [NP249]: II-CLOV

Okomentoval(a): [NP250]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP251]: II-BEN

Okomentoval(a): [NP252]: II-FOTOBK

Okomentoval(a): [NP253]: II-LOK

Okomentoval(a): [NP254]: II-KVID

Okomentoval(a): [NP255]: VLIV-SOC

Okomentoval(a): [NP256]: VLIV-KULT

Okomentoval(a): [NP257]: VLIV-SOC

Okomentoval(a): [NP258]: INFO-SOC

Okomentoval(a): [NP259]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP260]: HODN-SP

Okomentoval(a): [NP261]: HOND-VS

Okomentoval(a): [NP262]: HODN-VL

Okomentoval(a): [NP263]: HODN-RE

Okomentoval(a): [NP264]: PP-PROS

Okomentoval(a): [NP265]: PP-VYB

Okomentoval(a): [NP266]: PP-NE

Okomentoval(a): [NP267]: FIRK-WLB

Okomentoval(a): [NP268]: FIRK-DZ

Okomentoval(a): [NP269]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP270]: BEN-FLEX

**Očekávání starších generací:** No tak řekla bych, že určitě, nebo aspoň z pohledu třeba přesně mých rodičů, obvykle že jsme takoví víc, že si vymýšlíme, že nevíme, ta flexibilní pracovní doba, nebo to, že se dá na částečný úvazek pracovat po mateřské nebo v rámci rodičovské. A očekávám, že mě ten zaměstnavatel bude taky zaškolovat. Zatímco si myslím, že oni často přistupují k tomu, že už po té škole bych měla být připravena do té práce, nebo přijde mi to tak, protože já furt argumentuju, že ty školy jako jen zvyšují kapacitu toho mozku a jdu si teda pro nějaký titul o tom, že jsem někam docházela a připravovala se, ale očekávám od toho zaměstnavatele, že mě do té jeho problematiky zatáhne víc on. Stejně ve finále, on má nějaké požadavky, předpokládám, že to, co mám ze školy, nebude platné ve všech firmách, kam bych nastoupila. No, asi to vidím, ale to je možná i tím, že jsem mladší a ne tou generací, ale prostě si to vidím víc jako, že to jedno. Nebo, že těch pracovních nabídek je jako spousta, člověk se někam dostane, pokud není úplně jako utápnutý. Zatímco prostě, když se pak o tom bavím s babičkou, tak to vůbec nechápe ten můj přístup k tomuhle. Zatím mi přijde, že ten svět je takový otevřený.

#### Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Z tohoto pohledu tak určitě na Instagramu, ale pokud by to měla být opravdu jenom jako platforma, tak Messenger a Facebook. Ale na Facebooku samotném ne. Takže určitě kdybych si hledala takhle nějakou firmu, tak Instagram. A dost času trávím taky na YouTube, na Spotify strávím spoustu času taky, protože ten formát je zase jiný, ale to není na to moc.

**Pracovní nabídky:** Tak musím říct, že občas nějaká pracovní nabídka tam je na Instagramu. Ale většinou nesleduji moc firem. Když už se koukám po nějaké firmě, tak vím, že tam inzeruju, ať už v příspěvku nebo ve stories, někde třeba nějaké kavárny. To jsem už narazila na nějaké takové nabídky. Asi to ale není úplně primární platforma, pokud bych tu firmu nesledovala, což zase ta pravděpodobnost, že bych sledovala nějakou firmu, je hlavně malá, tak tímhle by mě ta firma nezastihla. Špiš ten LinkedIn, nebo Indeed, případně fajn-brigady.cz, práce.cz, jobs.cz. Ty pracovní portály.

**Typy obsahu:** Asi bych řekla nějaký interaktivnější prvky, takže video. Trošku ukázkou vlastně toho, co bych tam dělala. To by bylo fajn do toho nahlídnout, ať už nějaký reels, to si pak člověk třeba dokáže představit. A to se týká Instagramu. Samozřejmě na LinkedInu to funguje třeba jinak, tam nic takového podle mě ani vytvořen není. Když jsem si hledala pracovní nabídku, tak tam šlo zadat jen ty filtry. V případě příspěvku na Instagramu by šlo přesvědčit videem, ale touhle cestou bych asi nešla na LinkedInu, tam opravdu zadám jen tu lokalitu, není tam čím moc oslovit. Takže na LinkedInu bych řekla, že je to dobře tam napsat příspěvek. Na Facebooku a Instagramu dát nějaký hezký baner. Já osobně preferuju asi video nějaké.

**Efektivní náborová kampaň:** Určitě ukázat tu firemní kulturu nebo ty lidi, se kterými tam člověk bude pracovat, protože to je hrozně důležité, si myslím. No, asi nastínit zhruba takový ten vibe, co bude mít i ta práce. To bych řekla, že je takové nejdůležitější. Takže nějaké příběhy, takové věci, co tam budeš dělat a to podstatné.

#### Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Řekla bych, že na to, jak jsem mladá, tak docela velký. Dříve jsem konkrétně dostala nabídku do jakéhosi multi-level marketingu. A ačkoliv ne přímo do prodeje, ale na recepci, takže to není jako vytvořené to samé, ale nechťelo se mi tam. Protože prostě nemá to úplně ideální pověst, dle mého.

**EVP:** No tak určitě, pokud nějak myslí třeba na životní prostředí, nebo na sociálně slabší, nebo jakákoliv, tohle CSR. Takže to by mi imponovalo, protože přesně jak jsem říkala, chtěla bych, aby to mělo nějaký přesah, nějakou opravdu hodnotu pro tu společnost. Asi přesně, aby mysleli na to, že lidi jsou lidi, mají nějaké třeba emoce, osobní problémy, nemoci, že jako chápou, že ne vždy můžeme jít prostě na 100 %. A ještě teda když respektují ten menstruační cyklus. Což bych velmi jako byl plusový bod za mě, protože si myslím, že to furt není společeností a zaměstnavatelem tak moc vnímáno, ale na ty ženy to opravdu má velký vliv, jak ony fungují v rámci toho měsíce. Takže takhle. Narážím na to ve své sociální bublině na sociálních sítích, že by s tím ty zaměstnavatelé měli pracovat.

#### Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Bylo by fajn vědět, kde člověk má pracovat, jestli je tam možnost home office, nebo jak je to pojeté, třeba někde jsou ze o tři dny, a pak dva dny je žádoucí, abys byla doma už kvůli tomu, že tam mají přesně ten sharing placé. Takže vědět, jak to zhruba takhle bude pojeté. Asi nějaké platové podmínky, tak to by bylo fajn tam vědět. Takže úplnost toho inzerátu prostě, co je na té pozici zajímavé a to ne vždy bývá. Protože když jsem fakt procházela ten LinkedIn, tak občas mi přišlo, že to nebylo úplně důležité. Anebo, ale to je možná žádoucí, že to bylo až moc odborné, ale možná je to žádoucí, protože už hledali přesně nějakého specialistu a taky jsem si říkala, co tím myslí a co to přesně je, ale to je prostě mojí univerzální pozici, nebo respektive žádnou pozici, když jsem se tak ukázala. Tak to může být i tím, že dobře, hledáme specialistu, ale zároveň měly by být otevřenější, jestli chtějí mluvit jako k mladším generacím, takže to taky není nic proti ničemu, že jo. Záleží, jakým způsobem to napíšeš, to je všechno taky důležité. To taky může být chyba, že mají prostě špatný copy a blbě to píšou. Anebo to je fakt na tu cílovku, to už je pak jako individuální.

**Zlepšení náborových kampaní:** Určitě mít provázané, jako ty sociální sítě, což je pro mě třeba žádoucí, jakože fakt, že si to můžu jenom prokliknout, nemusím dohledávat. Teď někdy, nevím, se můžou jmenovat trochu jinak, protože nějaký účet už je třeba zabraný a pak je to složitější dohledávat, takže když je tam někde v bio odkaz i na nějaké to linktree prostě, kde budou mít Facebook, Instagram a tyhle sítě, kariérky, tak je to jako za mě fajn, protože jako úplně nový člověk, co tu firmu nezná, nezná jejich sociální sítě, nezná ty webovky, tak si dokážu představit, že to pro mě může být, teď třeba konkrétně ty webovky, takové zmatené. Takže čím víc těch návodných obrázků, prolinků, přímo, abych mohla tak plynule pokračovat tím webem a nemusela se někde proklikávat. Protože já jsem se třeba na těch webovkách poprvé, či podruhé někde ztratila a teď se mi to zalíbilo, ale jako aby to bylo uděláno opravdu přívětivě k těm novým uživatelům. Na druhou stranu zase pokud vyzadují uživatele, kteří se orientují ve webu i tak, že se tam hledá někde přes mapu stránek nebo něco takového, tak třeba je to záměr. Nebo pro mě někdy to bylo takové záhadné, že jsem se dostala, já nevím, na nějaký přesně příběh někoho, kdo tam je zaměstnaný a pak jsem jako nevěděla, kde to vlastně bylo. Jakože by to bylo třeba na jednom místě nebo prostě pod tou pozicí, aby to bylo nějak strukturované. Ale platí, že je super, když ta firma má jak sociální sítě, tak ty kariérky.

Okomentoval(a): [NP271]: OCEK-Z-KR

Okomentoval(a): [NP272]: OCEK-Z-KR

Okomentoval(a): [NP273]: OCEK-SG-PCZ

Okomentoval(a): [NP274]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP275]: CAS-FB

Okomentoval(a): [NP276]: CAS-YT

Okomentoval(a): [NP277]: CAS-SPOT

Okomentoval(a): [NP278]: PN-IG

Okomentoval(a): [NP279]: PN-LI

Okomentoval(a): [NP280]: PN-PORT

Okomentoval(a): [NP281]: TO-VID

Okomentoval(a): [NP282]: TO-TEXT

Okomentoval(a): [NP283]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP284]: ENK-ZV

Okomentoval(a): [NP285]: ENK-PRL

Okomentoval(a): [NP286]: ENK-INFO

Okomentoval(a): [NP287]: RE-ANO

Okomentoval(a): [NP288]: EVP-CSR

Okomentoval(a): [NP289]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP290]: CHYBY-INFO

Okomentoval(a): [NP291]: CHYBY-PEN

Okomentoval(a): [NP292]: CHYBY-OPP

Okomentoval(a): [NP293]: CHYBY-SC

Okomentoval(a): [NP294]: ZNP-ODK

Okomentoval(a): [NP295]: ZNP-LUX

Okomentoval(a): [NP296]: ZNP-SS

**Ideální inzerát:** Takže s ohledem na to, že já se to teda vztahuji v hlavě tak nějak k tomu LinkedInu asi, tak přesně ten název, aby odpovídal tomu, nebo aby si člověk opravdu dokázal představit zhruba, co tam může dělat. S tím, že pak když už to rozklikneš na tom LinkedInu, tak tam máš ten popis, tak v tom popisu by bylo fajn mít takové ty věci, co jsme zmínili jako co se tam dělá, včetně odkazů na ty sociální sítě někdo dolů, aby se člověk dostal přesně i k té kultuře, protože to v tom úplně asi vystihnout nejde. Některé reference na tu pozici, nebo respektive ty lidi, kteří tam pracují, tak nějaké jejich dojmy z toho třeba. Takže nějaké citace na začátku. Čím víc by to bylo takové zhmotněné, nebo prostě, že si to člověk fakt dokáže představit, tím je to určitě lepší, protože nebudeme ztrácet čas ani těch HRistů, ani můj, když bych už cítila, že to asi nebude ono. Takže čím víc se to tam nastíní, tak si myslím, že je to efektivnější i pak v rámci toho pohovorového procesu. A kdybych měla třeba, jako inzerát na kariérkách, jakože fakt jako LP, prostě pro danou pozici, tak určitě zase přesně popis té pozice a tak. S tím, že tam už jde dát přesně nějaké video nebo nějaké fotky z akcí, nějakých třeba teambuildingů, něco takového, že to trochu naláká ty lidi, že se tam i žijí. Aby se tam dalo podat to CV rovnou, ne interaktivně, ale abys věděla, jak zaslat CV a nemusela si nic dohledávat. Třeba abys nemusela někde dohledávat mail v kontaktech a tak. Není to tak složité, ale je fajn, když to tam přímo jde vložit. A oni tě navedou, pokud oni vyžadují fotku, tak at si tam dají klidně kolonku na nahrání fotky. Nebo prostě nějaké práce, to záleží, nějaké portfolio myslím. Takže asi takhle. A vyžadovala bych tam jako fotky, aby to bylo co nejvíce přesně nastíněné už to pracovní prostředí.

## Respondent G

### První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Určitě je pro mě pozitivní, když tam mají nějakou tu kariéru, nebo to, že se tam můžou najít třeba i ty volné pozice, nebo to na tom webu přímo. Kdyby to nebylo na nějakých portálech, ale že se může přímo podívat, tak třeba nabírají tam ty pozice a může o nich něco přečíst. A určitě ta firemní kultura je taky pro mě určitě zajímavá, jak se zajímají o lidi, jestli tu firmu ta firemní kultura zajímá nebo ne a taky jestli třeba podnikají nějaký akce. A určitě většinou to sleduju, třeba ta firemní kultura se hodně projeví podle mě na těch sociálních sítích zároveň, že tam to je třeba hodně znát. Nebo tím pádem je pak znát, jestli jdou s dobou nebo ne. Pokud by to bylo hodně konzervativní, což třeba mě úplně netankuje. Takže asi tak. Určitě to taky samozřejmě nějak ovlivní ten výběr.

**Zdroje informací:** Když hledám na nějakých těch portálech, prostě jako jsou třeba práce.cz, nebo brigády a tady to, protože třeba jsem hledal brigády na léto, nebo tak něco, tak samozřejmě pokud to je nějaká brigáda za barem, tak to asi člověk nenajde na webovkách, ale pokud je to nějaká serióznější firma nebo nějaká jiná pozice trochu, tak asi nejvíce ten web pro mě, protože ty kariérky by měly mít podle mě ty nejaktuálnější a nejpravdivější informace. Případně jdu na internet a tam si to jdu ověřit, jestli to teda sedí, jestli to je třeba ještě otevřené. Předpokládám, že ty informace na těch kariérních stránkách by měly být podle mě ty nejaktuálnější a nejpravdivější.

**Firemní hodnoty:** Tak třeba ta neformální atmosféra, to mě láká jako super. Nevím, doteď jsem to jako nějak tak extra nepoznal, nebo nevím, že bych to nějak řešit. No asi takhle, tohle taková první větší práce. A určitě ta neformální atmosféra je super v tomhle, a potom určitě něco s tou smysluplností práce. To určitě taky, protože jinak bych tady vůbec asi nebyl. Nebo asi nikde bych nebyl, protože bych to dělal jen tak, že si půjdu do práce, tak pro nic za nic vyházovat svůj čas. Aby to aspoň nějakou přidanou hodnotu mělo. Aby to prostě nějaký smysl mělo, protože jinak mě to tak úplně nebude bavit.

**Pracovní prostředí:** Ono se to tak jako skloubí, samozřejmě víc dělají lidi, určitě třeba tak 80 % toho, ale samozřejmě taky člověk se cítí lépe, když je v nějakém hezkém prostředí, než někde, nevím, v nějakém zaplavlém kanclů. Takže samozřejmě tak 80 % bych taky řekl, že jsou ty lidi a 20 % tak prostor.

**Firemní kultura:** Tak určitě, jak jsem říkal, tu přátelskou atmosféru, trochu otevřenost, taky takový ty teambuildingy nebo ty kvartálky, prostě ty firemní akce, které ty lidi určitě sblíží na jiné rovině než je čistě ta pracovní. Potom si ty lidi myslím, že i víc rozuměj a ty vztahy se lépe budují. Prostě jenom při práci se ty vztahy takhle nevybudují, často stačí tomu jedna, dvě akce nějaké. A ty lidi se sblíží třeba o dvojnásobek, než třeba za rok v práci. Takže takhle bych to viděl.

**Benefity:** Co určitě preferuju, že tam je možnost, té flexibilní pracovní doby, nebo tak hlavně pro mě, teď, když studuju, tak je to pro mě podstatný, protože jinak by to prostě nešlo někým jako chodit každé den. Určitě ty home office to taky, myslím, že v těchto firmách už to je docela jako rozsáhlý, ale někdo to pořád nemá, přijde mi to škoda, ale jde o to v jakém odvětví člověk pracuje, že jo samozřejmě, ale myslím, že v tom na všem se to dá. Co bych tam ještě dál viděl za benefity? Určitě, třeba fajn jsou multisportky, co myslím pro lidi. Finanční benefity jsou určitě taky zajímavé, protože tím člověk si může trochu, když tam mám tu flexibilní složku, tak můžu reálně nějak ovlivnit svůj výdělek, že jo samozřejmě. Protože potom, když mám fix a tím končím, tak po čase toto člověka trochu omrzí, nebude tomu dávat 100 %, protože když zjistí, že může jít na 70-80 %, bude s tím v pohodě, a všichni s tím budou v pohodě, on si tím víc nevydělá, tak se nebude snažit jako se nějak rozvíjet, někde to posouvat. A to prostě za to, že když člověk má možnost nějaký flexibilní složky při ty výplatě, tak určitě tam je pořádek. Samozřejmě nemá to tak každé, někoho to nenapluje, já radši mám jistotu a jdu si za tím, že vím, že tolik dostanu.

**Očekávání starších generací:** Určitě flexibilní pracovní doba a home office, toto vůbec absolutně neexistovalo. Nevím, no třeba takové ta neformální složka, to podle mě neletělo. Vždyť se i hrálo třeba hodně, třeba na dresscode, že se nosily obleky do práce. Ještě můj táta nosil obleky do práce, ještě pět možná deset let zpátky. Ale taky se to změnilo, tady všechno. Samozřejmě jsou odvětví, kde se oblek nosí, protože to dává smysl, ale předtím se tak chodilo normálně, no. Z pohledu očekávání může to být, jako že kdo je starší než my, že jo, kdo si prostě do té práce přišel oddělat, ale neočekává žádný osobní růst, což třeba může být v kontextu naší generace takové, že my čekáme osobní růst. Tak to je opravdu bylo ovlivněno tím, že všude se to tak neřešilo, nebyly ani ty možnosti tolik. Tam byl každý rád, většinou na všech pracích se zašlá a doufal, že mu ta práce vydrží, že možná za pět let dostane nějaké povýšení nebo něco. A to bylo tak všechno podle mě. Jako samozřejmě někdo v době za komunistů, tam i kdyby chtěli, tak toho moc dělat nemohli.

Okomentoval(a): [NP297]: ZNP-KW

Okomentoval(a): [NP298]: II-AN

Okomentoval(a): [NP299]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP300]: II-FRIB

Okomentoval(a): [NP301]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP302]: II-KVID

Okomentoval(a): [NP303]: II-CLOV

Okomentoval(a): [NP304]: II-KONT

Okomentoval(a): [NP305]: II-FOTOBK

Okomentoval(a): [NP306]: VLVIV-KAR

Okomentoval(a): [NP307]: VLVIV-POUZ

Okomentoval(a): [NP308]: VLVIV-KULT

Okomentoval(a): [NP309]: VLVIV-SOC

Okomentoval(a): [NP310]: INFO-JOBS

Okomentoval(a): [NP311]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP312]: HODN-NA

Okomentoval(a): [NP313]: HODN-SP

Okomentoval(a): [NP314]: PP-PK

Okomentoval(a): [NP315]: PP-PATM

Okomentoval(a): [NP316]: FIRK-PR

Okomentoval(a): [NP317]: FIRK-OT

Okomentoval(a): [NP318]: FIRK-NEF

Okomentoval(a): [NP319]: BEN-FLEX

Okomentoval(a): [NP320]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP321]: BEN-MS

Okomentoval(a): [NP322]: BEN-FO

Okomentoval(a): [NP323]: OCEK-Z-FHO

Okomentoval(a): [NP324]: OCEK-SG-DC

Okomentoval(a): [NP325]: OCEK-SG-TPE

Okomentoval(a): [NP326]: OCEK-Z-KR

## Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** To je hrozný, ale je to TikTok. A je to hrozný, jako já to vím, to je přišernost. Tak můžu to prostě před spaním si říct, že jdeme to proskrolovat. Já už ani nevím, co skroluji, a jenom tam si jedu. Asi

potom YouTube bych řekl. Tak občas projedu Instagram. Facebook to spíš, že ne, to jenom jako na messenger. Whatsapp je taky sociální síť, tak na vypisování taky. Takže asi tak. Bohužel nejvíc asi TikTok.

**Pracovní nabídky:** Tak, samozřejmě někdy to na mě vyskočí na Instagramu, ale není to tak časté. A někdy mi přijde, že je to namluvené nějakou AI a pracovní nabídky působí pomalu fake, někdy jsou podezřelé, ale kde bych asi tak hledal, tak přes takové ty portály jako jobs.cz, brigady.cz. To může člověk i odebrat jejich newsletter nebo co to je, takže to pak chodí třeba do mailu, třeba jednou za týden přijde a člověk si to proskroluje, jestli je to něco zajímavého, že si to může rozkliknout. Pak prostě kdybych fakt jako hledal práci, tak bych si našel třeba dvě firmy, se kterými chci spolupracovat a podíval bych se, jaké jsou firmy v okolí. Kouknul bych na webovky, podíval bych se, co dělají a co nabízejí. Asi tak, no.

**Typy obsahu:** Asi jako banner s grafikou není špatný a video. Za mě lepší to video, pokud vypadá dobře, ale vypadá to nějak jako reálné, že to není žádná faleš, tak to je určitě taky zajímavé. Asi nejméně text, na těch sociálních sítích text se neujímá. To je jasné dané, když člověk přidává nějaký post někam, tak většinou se k němu snaží přidat nějakou fotku nebo banner s grafikou, protože to lidi zajímá, protože jinak to prostě proscrolují. Takže u textu se asi moc nezastavíme.

**Efektivní náborová kampaň:** Tak určitě pokud mám takový kariérní web, tak určitě na něj to dát. Potom samozřejmě rozjet to na nějakých těch portálech, takže Jobs.cz a tady tyhle ty, protože tam myslím, že na ně chodí spousta lidí a ono se tam dá žít samozřejmě i nějaké komentovat nebo něco takového, jestli se nepletu. Ale nevím, jak hodně to přiláká, to nemám vyzkoušené, jak hodně to přiláká. Taky jde o to, jakou pozici hledám, že jo. Kdybych hledal něco jako vážnou pozici, prostě nějakého manažera, tak asi to zaplatím, že jo. Také podle toho musím cílit na tu cílovou skupinu, kterou hledám. Takže na brigady.cz asi nenajdu top manažera za 100 tisíc měsíčně. Toho nejdeš spíše na LinkedIn. No, takže pak i LinkedIn ještě. Tam taky mají těch nabídek hodně, serióznější práci bych tam hledal. Zase na brigady to podle mě není tak dobré. Tam prostě takové natírání plotů, pomoc na stavbě. Ale jako určitě na tu normální práci i LinkedIn.

## Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Tak ne, že bych to úplně neřešil, samozřejmě to je taky nějaká přidaná hodnota tomu výběru. Ale není to, že bych od někoho slyšel, že ta firma není úplně super, že bych na jednou ji úplně odsunul. Snažím se o tom udělat vlastní obrázek, než dát jenom na slova ostatních.

**EVP:** Tak určitě třeba to, že tam je nějaká možnost růstu. Pro mě asi bylo, že kdyby se člověk neměl někam posouvat, tak mě ta práce potom si nebude úplně naplňovat. Takže to jedna ze těch hlavních. Potom jestli tam je něco jako třeba možnost právě ovlivnit svůj výdělek, nějakou tou flexibilitou, jako kdyby pohyblivou složkou nebo něco takového, tak to je určitě taky důležité. Co bych tam pak ještě zmínil? Třeba možnost taky toho home office. Taky že ty věci, co oni o sobě říkají, tak koresponduje s tím, co dělají ve smyslu benefitů.

## Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Mně přijde třeba hodně, že firmy neudávají peníze, za které chtějí nabrat toho člověka. Aspoň at tam dají rozmezí, když nechcejí dát přesnou částku. Ale takový to na domluvě, tak já si myslím, že to spousta lidí odradí třeba. Že jako... Nevíš, že kolik to vůbec můžeš dělat. Jako vůbec. Když by tam bylo rozmezí, nevím, 30 až 50, tak aspoň člověk ví, kde se může třeba pohybovat. Nebo něco. Ale takhle, když tam nedají, nebo třeba ta hodinová sazba, když se bavíme o tom, když řečnou na domluvě, tak to potom člověk tápá. Takže to myslím, že udávat nějakou částku či rozmezí je za mě opravdu docela dobrý. Co byvá třeba častá chyba, že má nedostatečně popsanou tu pozici, že tam máš málo informací, podle kterých se rozhodnout, nejsou tam fotky, nejsou tam třeba ti lidé zatím, co tam jako v té pozici jsou.

**Zlepšení náborových kampaní:** Tak já bych to asi viděl tak prostě, aby si při tvorbě nějakého toho inzerátu důkladně zjistili, jaká je teda ta jejich cílová skupina, a podle toho třeba se zaměřují na ty kanály, na kterých se ta jejich cílová skupina vyskytuje. Protože potom taky nedává smysl, pokud chceme se efektivně, tak prostě dávat na nějaké pozice seniorské, tak dávat reklamu na TikTok, protože tam podle mě moc nenajde lidi, které by to zaujalo. Takže si myslím, že si určitě udělají nějaký výzkum před tím, protože nemá smysl potom to vyčerpat všude a doufat. Spíš možná zvýšit třeba rozpočet na LinkedIn, ten má sponzorované nějaké příspěvky nebo ne? Můžeš tohle sponzorovat a vyhnout se třeba úplně TikTok, protože ne vždycky to dává smysl.

**Ideální inzerát:** To, co nám vyskočí, tak by mělo nějak na první pohled být zajímavé, takže ne moc textů, protože to prostě nikoho nechce přečíst jako slohovku na první dobrou, takže by tam mělo být pár bodů, třeba 5, 6, prostě jenom odrážky z mého pohledu, nějaká fotka reálného člověka. Ten inzerát by měl zahrnovat popis, video nebo banner s grafikou. Ten název pozice by měl být poutavý, jakože hezký název pozice. Taky od kdy ho hledají. Třeba o jaký úvazek jde. Co si budeme, lidi jsou na peníze a dají na to. A potom co se týče nějakého toho prokliku, tak to už by mělo být zas podrobné, aby si fakt mohl vidět obrázek o co jde. To je samozřejmě odkdy je tato pozice otevřená, nebo od kdy nabírají nebo hledají toho člověka, za jaký peníze, kde třeba mají pobočku, na jakou pobočku, takže prostě aby to bylo jasné dané. Náplň práce určitě rozpracovanou nějak. Požadavky, co by také očekávali od uchazečů. Zase třeba ty benefity, co můžou nabídnout určitě, protože zase ho chceme jako zaujmout toho člověka taky nějak. Jako čisté texty je taky takový hloupý, protože mělo by to taky nějakou třeba grafiku a k tomu prostě ty odrážky. Také tomu dát nějakou formu z pohledu toho copywritingu. Pořád ty lidi nesmí úplně odradit tím, že si to z toho rozkliknu a budu tam mít prostě jenom čisté text, tak to taky nikoho nepřiláká, nebo spíš nenadchne. Lidi jsou prostě líní číst dlouhé texty. Takže spíše všechno tak jako odrážka, grafika, dám na to zase. Někáká ukázka třeba jako fotky kanceláří a z akcí.

Okomentoval(a): [NP327]: CAS-TT

Okomentoval(a): [NP328]: CAS-YT

Okomentoval(a): [NP329]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP330]: FN-IG

Okomentoval(a): [NP331]: FN-PORT

Okomentoval(a): [NP332]: FN-WEB

Okomentoval(a): [NP333]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP334]: TO-GRAF

Okomentoval(a): [NP335]: TO-VID

Okomentoval(a): [NP336]: TO-TEXT

Okomentoval(a): [NP337]: TO-FOT

Okomentoval(a): [NP338]: ENK-KAR

Okomentoval(a): [NP339]: ENK-PORT

Okomentoval(a): [NP340]: ENK-CIL

Okomentoval(a): [NP341]: ENK-LI

Okomentoval(a): [NP342]: RE-NE

Okomentoval(a): [NP343]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP344]: EVP-FOHO

Okomentoval(a): [NP345]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP346]: CHYBY-PEN

Okomentoval(a): [NP347]: CHYBY-PP

Okomentoval(a): [NP348]: CHYBY-F

Okomentoval(a): [NP349]: ZNP-CIL

Okomentoval(a): [NP350]: ZNP-KAN

Okomentoval(a): [NP351]: II-SIRB

Okomentoval(a): [NP352]: II-CLOV

Okomentoval(a): [NP353]: II-KVID

Okomentoval(a): [NP354]: II-VZHLED

Okomentoval(a): [NP355]: II-AN

Okomentoval(a): [NP356]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP357]: II-IPP

Okomentoval(a): [NP358]: II-BEN

Okomentoval(a): [NP359]: II-VTIP

Okomentoval(a): [NP360]: II-FOTOBK

## Respondent H

## První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Určitě ten web, respektive to, že ho ta firma vůbec má. Z toho všeho by na mě působil vzhled kariérek, kolik tam těch informací je a jestli tam jsou základní informace jako třeba nějaký nástřel platu nebo něčeho takového. Jako i obsah těch informací. Jako kolik jich tam vlastně je, že to není jenom malý odstavec, ale že to tam je hezky rozepsané, pěkným stylem a fakt je schopný člověk si pod tím představit, co to je za náplň práce a takové věci.

**Zdroje informací:** Ty sociální sítě ani tak podle mě ne, spíš kariérky a pak bych se koukala na Atmoskop, jako na recenze na tu firmu jako takovou.

**Firemní hodnoty:** Smysluplná práce, samozřejmě.

**Pracovní prostředí:** Za mě je to neformální prostředí. Tak já se nechci úplně těsnat v nějaké kobce, nechci žádné malé stěny kolem mě. Spíš něco otevřeného, kde o sobě lidé vědí. Třeba dostatek světa a taky kytky. Prostě útulné prostředí.

**Firemní kultura:** Jako ideální ta otevřenost, aby se tak nějak každý znal, skoro každého prostě, aby nebyli ti lidé mezi sebou nějak extra cizí. Aby i třeba spolu trávili nějak čas mimo tu práci. Nebo se ptali i na ten osobní život. Aby to nebylo jenom, že jdu do práce, udělám svoji práci, jdu domů, nazdar. Ale aby to bylo prostě víc než tohleto. A právě, aby se i ti lidé zajímali i klidně o to duševní zdraví, nebo o toho člověka jako takového a aby to nebyl prostě jenom pracující někdo.

**Benefity:** Stoprocentně flexibilní pracovní doba, Home office je taky fajn, ale s mírou. Takové to, že můžeš si vzít na home office, ale doporučeno nebrat si. A jinak další benefity jsou fajn, ale já je tolik nepotřebuji třeba. Nevyužívám momentálně.

**Očekávání starších generací:** No právě přijde mi, že ty starší generace hledaly nějakou práci, kam přišli, udělali si svých 8 hodin a šli domů a nazdar. A nebylo by to nic víc, nesnažili by se v té práci nějak zlepšovat nebo mít nějaký růst nebo cokoli. Prostě to byla jenom práce, což pro nás podle mě už není.

## Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Jednoznačně Instagram. A YouTube, to je spíš takový, že tam občas kouknu, když si vzpomenu. Třeba Facebook vůbec.

**Pracovní nabídky:** Přes Google a skrz ten bych se dostala na ty kariérky předpokládám. Nevím, ty sociální sítě, tam nevím, jestli tam koukám na pracovní věci. Reklamy na mě vyskakují, ale jsou úplně mimo, že prostě shání někomu k pásu nebo tak něco, to na mě vyskočí občas. Takže na to úplně extra nereaguji. Ty pracovní nabídky tam nevyhledávám upřímně. Ani bych nehledala. Když už, tak hledám sem tam věci k práci, co už mám a si to třeba nějak zlepšovat. Někjaké typy strategií, ale že bych tam hledala ty nabídky k práci, to úplně ne. I kdyby to bylo náborový video, přijde mi divný hledat práci na sociálních sítích.

**Typy obsahu:** Kdyby šlo o relevantní nabídku, asi by mě zaujal banner s hezkou grafikou. Jak jsem říkala, to náborový video na sociálních sítích mi přijde divný. Nejdůležitější jsou vždycky informace, jak jsem říkala na začátku.

**Effektivní náborová kampaň:** Dostatek informací jednoznačně. Jasně podané informace, kde, co, jak a proč. Ale nějaká přitažlivost tam asi musí být, aby tě to aspoň chytlo a řekla sis, že to je zajímavé.

## Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Tak asi bych to řešila, kdybych třeba tu pověst někde slyšela odněkud, tak asi bych to vzala v potaz, ale dohledala bych si nějaké svoje informace, jestli to je nějaká blbost nebo jestli to je pravda. Mělo by to asi určitě vliv, záleží.

**EVP:** Tak jako na ty benefity, ale záleží zase, který benefit by to byl, protože se to budou zase ty, co se opakují furt dokola, jako, home office, flexibilní pracovní doba, no. Tak to už jako v téhle době prostě dává každý. Určitě, třeba jako reference s jakými klienty pracujeme. Nebo taky jak často zaměstnanci jezdí na externí školení.

## Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Přijde mi, že někdy se stává, že na mě třeba vyskočí nějaká náborová kampaň a já ani nevím, pro jakou vlastně pozici to je, kam to je a kde je ta firma. Stává se mi, že mi třeba něco vyskočí a je to někde v Ostravě, tak to mě nezajímá upřímně, ale nedozvím se to hnedka. Je to takové jako matoucí a pak je to vlastně na nic, je to akorát zbytečný. Takže to jako není úplně ideální.

**Zlepšení náborových kampaní:** Motivovat zaměstnance, dávejte nám recenze tady a tady, nebo at něco sdílejí, aby potenciální zaměstnanci se sami o tom mohli přesvědčit. Nevím, mít i třeba sjednocené informace, nebo když máš třeba někde kampaň, nějakou náborovou, a pak se proklíkneš a tam ta pozice třeba ani není nebo není aktuální. To je divné, že jo? Tak mít to všude jako sjednocené.

**Ideální inzerát:** Tak pořad tam mít jasně ty informace, teda ty hlavní informace, co to je za pozici, kolik za to dostaneš, kde to je, takovéhle věci tam musí okamžitě být. To tam nechceš nějak zdlouhavě hledat. Když tě to zaujme, tak si tam hledáš ten zbytek. To je v pořádku. Když by to bylo prostě někde na sociálních sítích, tak bylo by vždycky ideální, aby to vypadalo nějak přitažlivě, hezky, trochu aspoň moderně. Když to bude zastaralý, tak si pomyslíš, že půjdeš do nějaké firmy, kde jsou samí dědci.

Okomentoval(a): [NP361]: VLIV-KAR

Okomentoval(a): [NP362]: VLIV-VKAR

Okomentoval(a): [NP363]: VLIV-INFO

Okomentoval(a): [NP364]: VLIV-TK

Okomentoval(a): [NP365]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP366]: INFO-ATMO

Okomentoval(a): [NP367]: HODN-SP

Okomentoval(a): [NP368]: PP-NE

Okomentoval(a): [NP369]: PP-PROS

Okomentoval(a): [NP370]: PP-CK

Okomentoval(a): [NP371]: FIRK-OT

Okomentoval(a): [NP372]: FIRK-PR

Okomentoval(a): [NP373]: FIRK-DZ

Okomentoval(a): [NP374]: BEN-FLEX

Okomentoval(a): [NP375]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP376]: OCEK-SG-TPE

Okomentoval(a): [NP377]: OCEK-Z-KR

Okomentoval(a): [NP378]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP379]: CAS-YT

Okomentoval(a): [NP380]: PN-WEB

Okomentoval(a): [NP381]: PN-IG

Okomentoval(a): [NP382]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP383]: TO-GRAF

Okomentoval(a): [NP384]: TO-TEXT

Okomentoval(a): [NP385]: ENK-INFO

Okomentoval(a): [NP386]: RE-ANO

Okomentoval(a): [NP387]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP388]: EVP-ZN

Okomentoval(a): [NP389]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP390]: CHYBY-INFO

Okomentoval(a): [NP391]: ZNP-REC

Okomentoval(a): [NP392]: ZNP-AKT

Okomentoval(a): [NP393]: II-HPP

Okomentoval(a): [NP394]: II-VZHLED

## Respondent CH

## První blok: Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele v online náboru

**Vliv na rozhodnutí:** Jako první, na co určitě koukám, tak je web, a to, jak vypadá důvěryhodně a reprezentativně, protože když to bude vypadat jako web třeba z roku 2001, tak asi to úplně nevzbuzuje důvěru, že by to bylo někde, kde bych chtěl dělat. A určitě taky důležité, co na tom webu je, co se dozvim, ať už to je třeba nějaký kredibilnější popis pozice nebo třeba jakou mají firemní kulturu. Jestli třeba mají nějaké akce, prostě v jaké atmosféře se ta firma nese. Sociální sítě jsou určitě fajn, protože tam je pak vidět, jestli to nemají na webu jenom, jakože si to třeba nechali někým zpracovat, ale ve výsledku jim to jako by bylo jedno. Takže tam třeba když pak jsou vidět, že na tom pravidelně pracují a jak se prezentují, tak to je fajn.

**Zdroje informací:** Pro mě osobně si myslím, že to je ten web, anebo ty kariérky. Já to teda asi úplně nerozlišuji, že bych měl jako jedno, že to může být dobře zpracováno v rámci toho webu, že to asi nemusí být výslovně rozdělené. Jasně, tak když je ten kariérní web samostatně, tak tam zase najdeš víc informací, mimo to, že to máš na jedné podstránce. Jo, jinak prostě asi ten web. Případně třeba jdu na nějaké recenze.

**Firemní hodnoty:** Tak smysluplná a naplňující práce určitě na prvním místě. Na tom druhém by byl nějaký neformální kolektiv, abych se v něm cítil v pohodě. Na třetím by byla nějaká finanční odměna odpovídající. A pak třeba nějaké firemní benefity.

**Pracovní prostředí:** Neformálnost je určitě fajn a nejvíce asi, abych si sedl s tím týmem. Ale pak klidně není problém ani ta týmová práce, i když je fakt, že občas se rád zavřu, možná dám si sluchátka, abych udělal co nejvíce. Takže nevím, jestli je ta práce flexibilní. Nevím, jestli se do toho počítá i práce jako remote, že to je taky docela fajn, když je ta možnost. No, fajn prostory jsou určitě bonus. Záleží, kdyby to bylo někde v garáži, asi by to vůbec nevzbudilo zájem o práci.

**Firemní kultura:** Upřímně, čemu bych se rád vyhnul, je takový ten důležitý korporátní způsob, nevím, komunity. To mě docela odradí. A work-life balance, teď si třeba myslím, že je spíš na tom člověku, že úplně nevím, jestli ta práce to může nějak podporovat. Jakoby jasně, můžou ti házet klacky pod nohy s tím, že ti prostě dávají práci do tvého volného času, ale zase je to na tom člověku, jestli si to vezme nebo ne. Ale je fajn, když ti kolegové jsou přátelští, že se s nimi můžeš otevřeně bavit o těch věcech. Já jsem spíš pro tu spolupráci s ostatními.

**Benefity:** Ty jo. No, jako je fakt, že já třeba tady jako těch firemních benefitů jako moc nevyužívám. Až na ten kavovar. Ty firemní akce jsou jako pěkné, ale úplně to neberu, jakože by mi to vytrhlo, že bych se řekl, jakože jo, tam budu určitě pracovat, protože tam mají nějaké párty v týmu. Ta práce na dálku je určitě fajn v tom, co já zrovna dělám. Že to jako není úplně, že bych musel být tady, i když ta týmová práce je určitě lepší, když bych byl fyzicky. Což je fajn, že třeba tam je i taková komunikace mezi lidmi online, že ty věci jde vyřešit na dálku. No a ty benefity... No, jako nevím, já tady na to asi nejsem úplně nějak náročný, že bych se podle toho vybíral. Spíš si řeknu, že jo, to je hezké, že to tady je, ale spíš je pro mě rozhodující ty věci, co se zmínily dřív.

**Očekávání starších generací:** No, jako třeba bych řekl, že starší generace by mohla být zvyklá na takové ty tradiční benefity, jako je třináctý plat, nebo třeba takový to, že si přijdou do práce, oddělají si to, co mají a jdou domů.

## Druhý blok: Efektivní online platformy pro oslovení generace Z

**Čas na sociálních sítích:** Jako donedávna to byl Instagram a na něm jsem trávil hodně času, ale teď jsem toho nechal. Jako na YouTube pořád koukám, ale zároveň se nedá říct, že by na mě skákaly reklamy od nějakých firem, že nabízejí práci nebo tak. Ale je tam asi největší prostor, kde bych to tušil.

**Pracovní nabídky:** Nejvic, kde na mě skáču nabídky, je Facebook a jsou i docela relevantní, jakože to nabízí v rámci grafického oboru. A občas to vypadá zajímavě, že to rozkliknu, ale většinou skončím na tom, že tam nemají napsanou aspoň začínající mzdu, což je takové na nic, protože kdyby to znamenalo, že abych se jí dozvěděl, tak bych prvně musel jít na pohovor. Kde bych ji hledal, tak asi LinkedIn.

**Typy obsahu:** No, jelikož dělám v grafice, tak většinou to je třeba i jenom jak vypadá ta reklama samotná, ten banner, jak je zpracovaný. A i třeba jak je to napsané. Nevím, jestli úplně chytlavé, ale prostě že tě to zaujme v rámci toho jejich brandu. Tak mě to minimálně nadchne proto, abych to rozklikl a podíval se na to dál.

**Efektivní náborová kampaň:** Jo, no asi jako prezentace nebo propagace toho, že shání místo na více platformách. S tím, že by to asi mělo být hodně ušité na tu pozici, kterou zrovna shání, že by to nebyl prostě stejný obsah pro deset různých pozic. Než to, že hledají doktora nebo třeba automechanika.

## Třetí blok: Role employer branding

**Reputace firmy:** Úplně nemůžu říct, že bych to extra vyhledával. Řekl bych, že když mi někdo řekne, že o tom slyšel, že tam je to fajn, tak na to dám. Asi víc než to, co je na internetu. Ale taky je to spíš v tom rozhodovacím procesu někde níže spíš.

**EVP:** Ta flexibilita je určitě fajn. A potom, že se tam můžeš svým způsobem rozvíjet, nebo přece, že tam je nějaký progres, což se mi stává k mé smysluplné práci, neděláš nějaké blbosti. Skartuješ dokumenty třeba. No a nevím. Jako asi finanční ohodnocení taky je silný bod, ale je fakt, že to používá každý druhý.

Okomentoval(a): [NP395]: VLIV-KAR

Okomentoval(a): [NP396]: VLIV-VIKAR

Okomentoval(a): [NP397]: VLIV-INFO

Okomentoval(a): [NP398]: VLIV-KULT

Okomentoval(a): [NP399]: INFO-KAR

Okomentoval(a): [NP400]: INFO-ATMO

Okomentoval(a): [NP401]: HODN-SP

Okomentoval(a): [NP402]: HODN-NA

Okomentoval(a): [NP403]: PP-NE

Okomentoval(a): [NP404]: PP-TS

Okomentoval(a): [NP405]: PP-FL

Okomentoval(a): [NP406]: PP-PK

Okomentoval(a): [NP407]: FIRK-WLB

Okomentoval(a): [NP408]: FIRK-PR

Okomentoval(a): [NP409]: FIRK-OT

Okomentoval(a): [NP410]: BEN-A

Okomentoval(a): [NP411]: BEN-HO

Okomentoval(a): [NP412]: OCEK-SG-TP

Okomentoval(a): [NP413]: OCEK-SG-TPE

Okomentoval(a): [NP414]: CAS-IG

Okomentoval(a): [NP415]: CAS-YT

Okomentoval(a): [NP416]: FN-FB

Okomentoval(a): [NP417]: FN-LI

Okomentoval(a): [NP418]: TO-BAN

Okomentoval(a): [NP419]: TO-CBRD

Okomentoval(a): [NP420]: ENK-CIL

Okomentoval(a): [NP421]: RE-ANO

Okomentoval(a): [NP422]: EVP-BEN

Okomentoval(a): [NP423]: EVP-HODN

Okomentoval(a): [NP424]: EVP-FOHO

## Čtvrtý blok: Vylepšení online náboru

**Chyby:** Co mě třeba osobně štve, když jsem rozesílal životopisy po těch pracovních pozicích, že buď jim to hrozně dlouho trvalo, než odepsali třeba v rámci 2-3 týdnů, anebo pak třeba ani neodpověděli. Ať už třeba ten první e-mail vůbec dostali, anebo proč to zamítli.

**Zlepšení náborových kampaní:** Jako větší komunikace, no. Výplod toho, co jsem teď řekl. No prostě, aby s tebou víc a dřív komunikovali.

**Ideální inzerát:** No to by bylo fajn, kdyby tam byla ta mzda nějaká jako naplnění práce, potom nebo jakože nějaké ty požadavky, co od tebe chtějí. Bylo by fajn, kdyby to měli napsané, čím se oni zabývají v té pozici, abych viděl, do čeho já jdu. A prostě, aby to bylo tak strukturovaně napsané, aby tam bylo všechno důležité. A může to být třeba i formou příběhu, že na této pozici dělá tady ten člověk, ten si prošel tímto a tímto. Popsal tam vlastně, jak se k tomu dostal. Určitě by to působilo lépe, než když by to bylo vyložené jenom vypsané body, jako požadavky, co nabízíme a tak, ten copywriting mi v tomhle přijde fakt důležitý. Ale zase záleží, třeba kdyby tam zase nebyla napsaná ta mzda a na tom druhém byla, tak zase by to mělo bonusové body, spíš to jako oživí.

Okomentoval(a): [NP425]: CHYBY-K

Okomentoval(a): [NP426]: ZNP-K

Okomentoval(a): [NP427]: II-PP

Okomentoval(a): [NP428]: II-PRIB

Okomentoval(a): [NP429]: II-VTIP

## Příloha 3: Obsahová analýza kariérních webů a stránek

Položka	Specifikace požadavků	Splňuje parametry	Body
Kariérní stránky	Firma má kariérní web nebo kariérní sekci (sekce = stránka s info ohledně náboru)	Ano – má kariérní web	2
		Ano – má kariérní sekci	1
		Ne – nemá ani jedno	0
Dohledatelnost	Kariérní stránky lze dohledat v Google vyhledávač za pomoci "název firmy" + "kariéra"	Ano – stránky lze takto dohledat	1
		Ne – takto firmu nelze dohledat	0
Komunikace	Je používána adresná komunikace na určitý typ kandidátů, viditelný copywriting a práce s textem	Ano – viditelná cílovka, copywriting	1
		Ne – neadresná komunikace	0
Proč pracovat v dané společnosti	Definice EVP zaměstnavatele (jasné důvody, proč by měl uchazeč chtít ve firmě pracovat)	Ano – důvody jsou uvedeny	1
		Ne – důvody nejsou uvedeny	0
Vize a mise společnosti	Stránky obsahují informace o vizi, misi	Ano – uvedena mise i vize	2
		Ano – uvedena jen mise nebo jen vize	1
		Ne – ani jedno není uvedeno	0
Hodnoty firmy	Na stránkách lze najít hodnoty firmy	Ano – hodnoty firmy jsou popsány	1
		Ne – hodnoty nejsou uvedeny	0
Pracovní pozice	Pracovní pozice jsou jasně popsány (náplň práce, požadavky, místo práce)	Za každou položku 1 bod	Max 5 bodů
	Informace o otevřených pozicích (jasné info o dostupnosti)		
	Je uveden typ úvazku (fulltime, brigáda, part-time)		
	V inzerátu je příběh zaměstnance		
	Jsou uvedeny osoby, se kterými bude uchazeč spolupracovat		
Příběhy zaměstnanců	Kariérní stránky obsahují příběhy zaměstnanců	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	V příbězích jsou vyjádření jednotlivých zaměstnanců (citace)		
Úroveň benefitů	Na kariérních stránkách lze nalézt informace o zaměstnaneckých benefitech	Ano – informace lze nalézt	1
		Ne – benefity nejsou uvedeny	0
Odkazy sociální sítě	Kariérky odkazují na FB, IG, LI, TT	Za každou síť 1 bod	Max 4 body
Průběh řízení	Na stránkách lze najít informace o průběhu výběrového řízení	Ano – průběh výběrka je jasný	1
		Ne – není popsán průběh	0
Kontakty	Na stránkách je uvedeno jméno kontaktní osoby	Za každou položku 1 bod	Max 3 body
	Na stránkách je umístěn kontaktní formulář		
	Stránky obsahují CTA prvky jako jsou tlačítka či jiné výzvy k akci		
Existence stránek	Kariérky mají stránku O nás (detailnější popis firmy)	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Kariérní web má vlastní blog, případně obsahuje odkaz na blog		
	Kariérky mají stránku o CSR, případně informace o CSR		
	Na kariérkách jsou reference, případně obsahují odkaz na reference		
Fotky	Kariérní stránky obsahují fotky (zaměstnanců, pracovního prostředí, akce, teambuildingy, firemní dění)	Ano – obsahuje všechny typy fotek	2
		Ano – obsahuje pouze jeden typ fotek	1
		Ne – neobsahuje žádné fotky	0
Videa	Kariérní stránky obsahují videa	Ano – obsahuje videa	1
		Ne – neobsahuje videa	0
Maximální celkový počet bodů		32	



Název firmy	Kariérní stránky			Dohledatelnost	Komunikace	Proč pracovat ve firmě	Vize a mise			Hodnoty firmy	Pracovní pozice					Příběhy	
	Kariérní web	Kariérní sekce	Nemá ani jedno				Obojí uvedeno	Jen jedno	Nemá		Popis	Otevřené pozice	Typ úvazku	Příběh zam-ce	Kolegové	Obsahují příběhy	Citace zam-ců
Acomware	-	1	-	1	1	1	-	-	0	1	1	1	0	0	0	0	0
Czech Promotion	2	-	-	1	1	0	-	1	-	0	1	1	1	0	1	0	1
eBRÁNA	2	-	-	1	1	1	2	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1
eVisions	-	1	-	1	1	1	-	-	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Friendly	-	1	-	1	0	0	-	-	0	0	1	1	1	0	0	0	0
Lesensky	-	1	-	1	1	1	-	-	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Ogilvy	2	-	-	1	0	1	-	-	0	1	1	1	-	0	0	0	0
Oxyshop	2	-	-	1	1	0	-	-	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Symbio	-	1	-	1	1	1	-	-	0	1	1	1	0	0	0	0	1
Taste	-	1	-	1	1	0	-	-	0	0	1	1	1	0	1	0	0

Úroveň benefitů	Odkazy na sociální sítě				Průběh řízení	Kontakty			Existence stránek				Fotky			Videa	Součet bodů
	FB	IG	LinkedIn	TT		Kontaktní osoba	Kontaktní form	CTA prvky	O nás	Blog	CSR	Referenc e	Všechny typy	1 typ	Nemá		
1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	-	-	0	1	16
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	-	1	-	1	21
1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	-	-	1	28
1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	-	1	-	0	15
0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-	-	0	0	8
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	-	1	-	0	17
1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	-	-	0	0	14
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	-	1	-	0	18
1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	-	1	-	1	20
1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	-	1	-	1	14

## Příloha 4: Obsahová analýza sociálních sítí – organické aktivity

Položka	Specifikace požadavků	Splňuje parametry	Body
Profily na sociálních sítích	Firma má profil na Facebooku	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Firma má profil na Instagramu		
	Firma má profil na LinkedInu		
	Firma má profil na TikToku		
Facebook	Firma má vyplněny základní údaje (adresa, kontakty, odkazy na web, socky, hodnocení)	Za každou položku 1 bod	Max 6 bodů
	Logo a úvodní fotka		
	Postuje příspěvky		
	Postuje FB reels		
	Sdílí na profilu akce		
	Sdílení obsahu z blogu na FB – provázanost obsahu		
Typ obsahu na Facebooku	Náborově orientovaný, prezentace firemní kultury, co se ve firmě děje	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Vzdělávací, edukativní, sdílení článků z blogu		
	Informativní – novinky, akce, vzdělávání, webináře		
	Firemní – obsah sloužící pro klienty dané agentury (nezaměřený na uchazeče o práci), obsah o spolupráci s klienty		
Četnost obsahu na FB	Aktivní na týdenní bázi	Ano – aktivní týdně	3
	Aktivní na měsíční bázi	Ano – aktivní měsíčně	2
	Aktivní pouze nahodile v průběhu roku	Ano – aktivní nahodile	1
	Neaktivní na FB	Neaktivní	0
Cílová skupina Facebooku	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na uchazeče o práci, či kandidáty	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na klienty, zákazníky dané agentury		
Instagram	Firma má vyplněny základní údaje (popis v bio, linktree) a logo	Za každou položku 1 bod	Max 5 bodů
	Má vytvořené výběry ze stories		
	Postuje příspěvky		
	Postuje IG reels		
	Sdílení obsahu z blogu – provázanost obsahu		
Typ obsahu na Instagramu	Náborově orientovaný, prezentace firemní kultury, co se ve firmě děje	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Vzdělávací, edukativní, sdílení článků z blogu		
	Informativní – novinky, akce, vzdělávání, webináře		
	Firemní – obsah sloužící pro klienty dané agentury (nezaměřený na uchazeče o práci), obsah o spolupráci s klienty		
Četnost obsahu na IG	Aktivní na týdenní bázi	Ano – aktivní týdně	3
	Aktivní na měsíční bázi	Ano – aktivní měsíčně	2
	Aktivní pouze nahodile	Ano – aktivní nahodile	1
	Neaktivní na Instagramu	Neaktivní	0
Cílová skupina Instagramu	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na uchazeče o práci, či kandidáty	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na klienty, zákazníky dané agentury		
LinkedIn	Logo a úvodní fotka	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Má vyplněnou sekci O nás (odkaz na web, kontaktní údaje, velikost společnosti, datum založení, obor činnosti)		

	Postuje příspěvky		
	Postuje videa		
Typ obsahu na LinkedInu	Náborově orientovaný, prezentace firemní kultury, co se ve firmě děje	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Vzdělávací, edukativní, sdílení článků z blogu		
	Informativní – novinky, akce, vzdělávání, webináře		
	Firemní – obsah sloužící pro klienty dané agentury (nezaměřený na uchazeče o práci), obsah o spolupráci s klienty		
Četnost obsahu na LinkedInu	Aktivní na týdenní bázi	Ano – aktivní týdně	3
	Aktivní na měsíční bázi	Ano – aktivní měsíčně	2
	Aktivní pouze nahodile	Ano – aktivní nahodile	1
	Neaktivní na LinkedInu	Neaktivní	0
Cílová skupina LinkedInu	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na uchazeče o práci, či kandidáty	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na klienty, zákazníky dané agentury		
TikTok	Firma má vyplněné základní informace v biu a logo	Ano	1
Typ obsahu na TikToku	Náborově orientovaný, prezentace firemní kultury, co se ve firmě děje	Za každou položku 1 bod	Max 4 body
	Vzdělávací, edukativní		
	Informativní – novinky, akce, vzdělávání, webináře		
	Vtipný obsah, reflektuje nové trendy (memes, trending písničky)		
Četnost obsahu na TikToku	Aktivní na týdenní bázi	Ano – aktivní týdně	3
	Aktivní na měsíční bázi	Ano – aktivní měsíčně	2
	Aktivní pouze nahodile	Ano – aktivní nahodile	1
	Neaktivní na TikToku	Neaktivní	0
Cílová skupina TikToku	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na uchazeče o práci, či kandidáty	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Z profilu je zřejmé, že firma komunikuje na klienty, zákazníky dané agentury		
Maximální celkový počet bodů	56		

Název firmy	Profil				Hodnocení Facebooku						Typ obsahu na Facebooku				Četnost obsahu FB				Cílová skupina Facebooku	
	FB	IG	LI	TT	Základní údaje	Logo, úvodka	Příspěvky	Reels	Sdílení akcí	Sdílení obsahu z blogu	Náborově orientovaný	Vzdělávací	Informativní	Firemní	Týdně	Měsíčně	Nahodile	Neaktivní	Kandidáti	Klienti
Acomware	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	-	2	-	-	0	1
Czech Promotion	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	-	-	-	1	0
eBRÁNA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	3	-	-	-	0	1
eVisions	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	-	2	-	-	0	1
Friendly	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	-	2	-	-	1	1
Lesensky	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	3	-	-	-	1	1
Ogilvy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	3	-	-	-	0	1
Oxyshop	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	3	-	-	-	1	1
Symbio	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	3	-	-	-	1	1
Taste	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	3	-	-	-	0	1

Hodnocení Instagramu					Typ obsahu na Instagramu				Četnost obsahu IG				Cílová skupina Instagramu		Hodnocení LinkedInu				Typ obsahu na LinkedInu				
Základní údaje	Výběry ze stories	Přspěvky	Reels	Sdílení obsahu z blogu	Náborově orientovány	Vzdělávací	Informační	Firemní	Týdně	Měsíčně	Nahodile	Neaktivní	Kandidáti	Klienti	Logo, úvodní fotka	Seznam nás	Přspěvky	Videa	Náborově orientovány	Vzdělávací	Informační	Firemní	
1	1	1	1	0	1	0	1	1	-	-	1	-	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	-	-	-	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	0	1	0	1	0	3	-	-	-	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	-	-	-	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	1	1	-	2	-	-	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0
1	1	1	1	1	0	1	1	1	3	-	-	-	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
1	1	1	1	0	1	0	1	1	-	-	1	-	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
1	1	1	0	0	0	0	1	0	-	-	-	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	2	-	-	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	0	0	0	1	1	3	-	-	-	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1

Četnost obsahu LinkedInu				Cílová skupina LinkedInu		TikTok základní údaje	Typ obsahu na TikTok					Četnost obsahu TikTok				Cílová skupina TikTok		Součet bodů
Týdně	Měsíčně	Nahodile	Neaktivní	Kandidáti	Klienti		Náborově orientovány	Vzdělávací	Informační	Firemní	Trendy	Týdně	Měsíčně	Nahodile	Neaktivní	Kandidáti	Klienti	
-	-	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	0	29
3	-	-	-	1	0	1	1	0	1	0	1	3	-	-	1	0	48	
3	-	-	-	0	1	1	0	0	0	0	0	-	-	0	1	0	40	
-	2	-	-	0	1	1	1	0	0	0	1	-	-	1	1	0	42	
-	-	-	0	1	0	1	1	0	0	0	0	-	-	-	0	1	34	
3	-	-	-	0	1	1	1	0	0	0	0	-	-	-	0	1	42	
-	2	-	-	1	1	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	36	
-	2	-	-	1	1	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	29	
-	2	-	-	1	1	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	0	41	
3	-	-	-	0	1	1	1	1	0	0	1	-	-	1	1	0	40	

## Příloha 5: Obsahová analýza sociálních sítí – nábor, značka zaměstnavatele

Položka	Specifikace požadavků	Splňuje parametry	Body
Facebook	Firma má historické údaje o kampaních v knihovně reklam (měla aktivní kampaně na FB)	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Firma má aktivní náborové kampaně na Facebooku		
Brand / employer brand FB kampaně	Dodržuje firma brandové prvky – barvy, písma, tonalita komunikace	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Jsou z obsahu zřejmé prvky employer brandingů? (komunikace EVP, firemní kultura)		
Podoba inzerátu na FB	Inzerát má jasný a stručný popis pozice	Za každou položku 1 bod	Max 7 bodů
	Inzerát obsahuje výši mzdy		
	Inzerát obsahuje typ úvazku (full-time, part-time, brigáda)		
	Inzerát je napsán poutavě (zřejmé prvky copywritingu)		
	Součástí vizuálu kampaně je grafika (grafické prvky pouze – infografika)		
	Součástí vizuálu kampaně jsou reálné fotky zaměstnanců, lidí		
	Součástí vizuálu kampaně jsou videa		
Instagram	Firma má historické údaje o kampaních v knihovně reklam (tzn. měla aktivní kampaně na IG)	Za každou položku 1 bod	Max 2 body
	Firma má aktivní náborové kampaně na Instagramu		
Brand /employer brand IG kampaně	Dodržuje firma brandové prvky – barvy, písma, tonalita komunikace	Za každou položku 1 bod	Max 3 body
	Jsou z obsahu zřejmé prvky employer brandingů? (komunikace EVP, firemní kultura)		
	Součástí vizuálu kampaně je grafika (grafické prvky pouze – infografika)		
Podoba inzerátu na IG	Inzerát má jasný a stručný popis pozice	Za každou položku 1 bod	Max 7 bodů
	Inzerát obsahuje výši mzdy		
	Inzerát obsahuje typ úvazku (full-time, part-time, brigáda)		
	Inzerát je napsán poutavě (zřejmé prvky copywritingu)		
	Součástí vizuálu kampaně je grafika (grafické prvky pouze – infografika)		
	Součástí vizuálu kampaně jsou reálné fotky zaměstnanců, lidí		
	Součástí vizuálu kampaně jsou videa		
LinkedIn	Má uvedené otevřené pozice	Ano	1
Brand /employer brand LinkedIn	Dodržuje firma brandové prvky + jsou z obsahu zřejmé prvky EB (EVP, firemní kultura)	Ano	1
Podoba inzerátu na LinkedIn	Je uveden název pracovní pozice	Za každou položku 1 bod	Max 3 body
	Je uveden typ úvazku (full-time, part-time, brigáda)		
	Inzerát obsahuje detailnější popis pozice (náplň práce, dovednosti, místo výkonu práce)		
TikTok Employer brand	Jsou z obsahu zřejmé prvky employer brandingů? (komunikace EVP, firemní kultura)	Ano	1
Maximální celkový počet bodů	29		

Název firmy	Facebook		Brand /EB FB kampaní		Podoba inzerátu na FB							Instagram		Brand /EB IG kampaní	
	Knihovna reklam	Aktivní kampaně na FB	Brandové prvky	Prvky EB	Popis pozice	Mzda	Typ úvazku	Poutavý	Grafika	Fotky	Videa	Knihovna reklam	Aktivní kampaně na IG	Brandové prvky	Prvky EB
Acomware	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Czech Promotion	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1
eBRÁNA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
eVisions	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0
Friendly	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lesensky	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ogilvy	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Oxyshop	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1
Symbio	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1
Taste	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Podoba inzerátu na IG							LinkedIn otevřené pozice	LinkedIn prvky EB, brandu	Podoba inzerátu na LI			TikTok Employer brand (zřejmé prvky EB)	Součet bodů
Popis pozice	Mzda	Typ úvazku	Poutavý	Grafika	Fotky	Videa			Typ pracovní pozice	Typ úvazku	Detailní popis		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	19
1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	13
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	23
1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	14
1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3

## Příloha 6: Obsahová analýza portálu Atmoskop.cz

Hodnocená položka	Splňuje parametry	Bodové ohodnocení
<b>Má profil na Atmoskopu</b>	Ano – má profil	1
	Ne – nemá profil	0
<b>Úplnost profilu</b>	Má uvedenou adresu	1
	Má odkaz na kariérní stránky	1
	Má uvedený počet zaměstnanců	1
	Má vyplněné logo	1
	Má vyplněnou úvodní fotku	1
<b>Počet hodnocení</b>	Má 51 a více hodnocení	4
	Má 31-50 hodnocení	3
	Má 11-30 hodnocení	2
	Má 1-10 hodnocení	1
	Nemá žádné hodnocení	0
<b>Míra spokojenosti</b>	Míra spokojenosti 86-90 %	4
	Míra spokojenosti 81-85 %	3
	Míra spokojenosti 76-80 %	2
	Míra spokojenosti 71-75 %	1
	Míra spokojenosti 0 % (nehodnoceno)	0
<b>Maximální celkový počet bodů</b>	<b>14</b>	

## Analýza Atmoskopu - míra spokojenosti (pomocné výpočty)

Firma	Míra spokojenosti				
	Zaměstnavatel (%)	Kolegové (%)	Nadřizení (%)	Příjem (%)	Průměr (%)
eBRÁNA	93,67	88,33	93,00	73,00	87
Symbio	81,33	84,33	79,00	67,00	78
Lesensky	89,00	93,00	87,25	77,00	87
Oxyshop	82,00	86,67	79,75	75,00	81
Czech Promotion	90,00	89,00	89,75	70,00	85
Acomware	82,00	81,00	77,75	65,00	76
Taste	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Friendly	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Ogilvy	79,33	86,33	81,50	59,00	77
eVisions	80,33	86,00	70,25	57,00	73

## Míra celkové spokojenosti - škály

Škály	Počet firem
86-90 %	2
81-85 %	2
76-80 %	3
71-75 %	1
0%	2

Název firmy	Profil	Adresa	Odkaz na kariérní web či sekci	Počet zam-ců	Logo	Úvodní fotka	Počet hodnocení					Míra celkové spokojenosti					Součet bodů
							51 a víc	31-50	11-30	1-10	0	86-90 %	81-85 %	76-80 %	71-75 %	0%	
Acomware	1	1	0	1	0	0	-	-	2	-	-	-	-	2	-	-	7
Czech Promotion	1	1	1	1	1	1	4	-	-	-	-	-	3	-	-	-	13
eBRÁNA	1	1	1	1	1	1	4	-	-	-	-	4	-	-	-	-	14
eVisions	1	1	0	1	0	0	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	5
Friendly	1	1	0	1	0	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	3
Lesensky	1	1	0	1	0	0	-	-	-	1	-	4	-	-	-	-	8
Ogilvy	1	1	0	1	0	0	4	-	-	-	-	-	-	2	-	-	9
Oxyshop	1	1	0	1	0	0	-	3	-	-	-	-	3	-	-	-	9
Symbio	1	1	0	1	0	0	-	3	-	-	-	-	-	2	-	-	8
Taste	1	0	0	0	0	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	1



## **Příloha 7: Seznam zkratk**

AI	Umělá inteligence
EVP	Employer Value Proposition
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
LP	Landing page (vstupní stránka)

## Příloha 8: Okruh otázek

### 1) Klíčové faktory atraktivity zaměstnavatele pro generaci Z

- TO1: Jaké faktory v online prezentaci firmy nejvíce ovlivňují Vaše rozhodnutí při výběru pracovního místa? (vzhled kariérních stránek, přítomnost na sociálních sítích, firemní kultura, CSR firmy...)
- TO2: Jaké online zdroje informací považujete za nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? (kariérní stránky, atmoskop, sociální sítě...)
- TO3: Jaké firemní hodnoty s Vámi nejvíce souzní? (smysluplná práce, respekt, proaktivita, vlídnost, transparentnost, neformální atmosféra...)
- TO4: Jaké preferujete pracovní prostředí? (týmová spolupráce, flexibilita, neformální, přátelská atmosféra, pěkné kanceláře...)
- TO6: Jaká máte očekávání v rámci firemní kultury? (otevřená, přátelská, podporuje osobní růst, work-life balance, pozitivní přístup k duševnímu zdraví...)
- TO5: Jaké firemní benefity preferujete/očekáváte/jsou pro Vás standardem? (flexibilní pracovní doba, možnost home-officu, finanční ohodnocení, školka v práci, firemní fitko, firemní tarif, teambuildingy, kvartální akce)
- TO6: V čem si myslíte, že se Vaše očekávání liší od toho, co jste viděli u starších generací na pracovišti?

### 2) Nejúčinnější online platformy pro oslovování generace Z

- TO7: Na kterých sociálních sítích nebo online platformách trávíte nejvíce času?
- TO8: Sledujete na těchto sítích pracovní nabídky? Případně kde byste hledali nabídku práce online?
- TO9: Jaké typy obsahu na těchto platformách vás nejvíce oslovují v kontextu pracovních nabídek?
- TO10: Co by podle vás mělo být součástí efektivní náborové kampaně?

### 3) Role employer brandingu

- TO11: Jaký vliv má reputace firmy na vaše rozhodnutí přijmout pracovní nabídku?
- TO12: Jaké prvky employer brandingu vás nejvíce oslovují? (EVP)

### 4) Vylepšení a zefektivnění online náboru

- TO13: Jaké jsou podle Vás nejčastější chyby při online náboru?

- TO14: Co by podle Vás mohlo pomoci zlepšit online náborový proces?
- TO15: Jak by podle Vás měl vypadat ideální inzerát?

## Zadání diplomové práce

**Autor:** Bc. Natálie Prudičová

**Studium:** I2100788

**Studijní program:** N0413A050048 Ekonomika a management

**Studijní obor:** Ekonomika a management

**Název diplomové práce:** **Personální marketing a budování značky zaměstnavatele v digitálním světě**

**Název diplomové práce AJ:** HR marketing and employer branding in the digital world

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

**Cíl práce:** Cílem práce je prozkoumat strategie a postupy v oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v online prostředí, s důrazem na komunikaci s generací Z během náborového procesu. Hlavním cílem je identifikovat klíčové faktory úspěšného náboru a vypracovat praktická doporučení pro oslovování generace Z.

Osnova práce:

- 1 Úvod
- 2 Cíl práce a metodika zpracování
- 3 Teoretická východiska
- 4 Praktická část
- 5 Shrnutí výsledků
- 6 Závěry a doporučení
- 7 Seznam zdrojů
- 8 Přílohy

Myslivcová, S. (2019): Personální marketing v řízení lidských zdrojů [online]. Brno: Masarykova univerzita. 215 stran. ISBN 978-80-210-9357-7.

Palíšková, M., Legnerová, K., Stríteský, M. (2021): Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6.

Barták, J. (2023): Řízení lidí v organizacích. Praha: GRADA. 258 stran. ISBN 978-80-271-3823-4.

Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., Macháčková, V. (2017): Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Technická univerzita v Liberci: 2017. 210 stran. ISBN 978-80-7494-382-9.

**Zadávající pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Ing. Václav Zubr, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 15.10.2021