

# Rozdíl vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z

David Skopal

---

Bakalářská práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: David Skopal  
Osobní číslo: K20298  
Studijní program: B7202 Mediální a komunikační studia  
Studijní obor: Marketingové komunikace  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Rozdíl vnímání employer brandingu mezi generacemi X a Z

## Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k zadanému tématu práce.
2. Stanovte cíl práce, výzkumné metody a výzkumné otázky.
3. Realizujte kvalitativní výzkumné šetření u zástupců obou zkoumaných generací.
4. Z výsledků vyvodte závěry, zodpovězte výzkumné otázky a poukažte na rozdíly vnímání employer brandingu mezi generacemi X a Z.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-802-4735-276.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

AAKER, David A. Aaker on Branding. Londýn: Morgan James Publishing, 2014, 220 s. ISBN 9781614488323

DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1

MILLER, Donald. Building a storybrand, Londýn, HarperCollins, 2017, 240 s. ISBN 978 1400201839

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2023**



---

**Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.**  
děkan

**doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 17. 4. 2023

Jméno a příjmení studenta: David Skopal

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce na téma vnímání employer brandingů se zabývá rozdílem vnímání employer brandingů dvěma odlišnými generacemi populace – generací X a generací Z. V teoretické části autor popisuje základní pojmy brandingů i employer brandingů, budování a komunikace zaměstnavatelských značek a vymezení jednotlivých generací. V praktické části jsou interpretována data z marketingového výzkumu, který byl realizován formou hloubkových individuálních rozhovorů se zástupci jednotlivých generací.

Klíčová slova: značka zaměstnavatele, generace, branding

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis on the topic of perception of employer branding deals with the difference in perception of employer branding by two different generations of the population – Generation X and Generation Z. In the theoretical part, the author describes the basic concepts of branding and employer branding, building and communicating employer brands and the definition of each generation. The practical part interprets data from marketing research, which was carried out in the form of in-depth individual interviews with representatives of each generation.

Keywords: employer brand, generation, branding

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 GENERACE LIDSTVA</b> .....	<b>11</b>
1.1    GENERACE X.....	11
1.1.1    Generace X na trhu práce.....	12
1.2    GENERACE Z.....	14
1.2.1    Generace Z na pracovním trhu.....	15
<b>2 BRANDING</b> .....	<b>17</b>
2.1    SOUČÁSTI TVOŘÍCÍ BRAND.....	18
2.1.1    Prvky brand manuálu.....	18
2.1.2    Brand positioning.....	20
2.1.3    Image značky.....	21
2.2    BENEFITY BRANDINGU.....	21
<b>3 EMPLOYER BRAND</b> .....	<b>22</b>
3.1    EVP – EMPLOYER VALUE PROPOSITION.....	22
3.1.1    Vize, mise, hodnoty.....	24
3.2    MODEL 7P PRO BUDOVÁNÍ EMPLOYER BRANDU.....	25
3.2.1    Product (produkt).....	26
3.2.2    Promotion (propagace).....	26
3.2.3    Price (mzda, finanční i nefinanční odměna).....	27
3.2.4    Place (místo výkonu práce).....	28
3.2.5    People (zaměstnanci).....	28
3.2.6    Process (candidate and employee experience).....	29
3.2.7    Physical evidence (věcné důkazy).....	29
<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>31</b>
4.1    CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	31
4.2    MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	31
4.3    METODICKÝ POSTUP.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>34</b>
5.1    RECIPIENTI.....	34
5.1.1    Generace X.....	34
5.1.2    Generace Z.....	35
5.2    ANALÝZA ROZHOVORŮ.....	37
5.2.1    Proces a parametry výběru zaměstnání.....	37
5.2.2    Vnímání aktivit employer brandingů.....	42
5.2.3    Efektivita employer brandingů.....	45

<b>6</b>	<b>ROZDÍLY VNÍMÁNÍ EMPLOYER BRANDINGU MEZI GENERACEMI X A Z.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO AKTIVITY EMPLOYER BRANDINGU .....</b>	<b>50</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o rozdílném vnímání dvou odlišných částí populace, generacemi X a Z. Práce vymezuje obě generace z hlediska věku, návyků, socioekonomických parametrů a snaží se zjistit rozdíly ve vnímání aktivit, které společnosti realizují ve spojitosti s budováním značky zaměstnavatele. Tento pojem se v marketingové komunikaci řadí mezi mladé obory. První zmínky o employer brandu (překl. z angličtiny značka zaměstnavatele) jsou z roku 1990, v roce 1996 jej pak definovali Simon Barrow a Tim Ambler. Mezi českými společnostmi employer branding se stal populárním až v několika posledních letech a velká část zejména menších společností se zatím employer brandingů nevěnuje vůbec. Zahraniční i české korporace do aktivit spojených s budováním značky zaměstnavatele, které zahrnují mimo jiné kampaně, veletrhy, trainee a stipendijní programy, investují nemalé prostředky, které na první pohled nezkušenému pozorovateli mohou přijít neefektivní a do jisté míry zbytečné. Efektivita náboru a management lidských zdrojů je však jedním z hlavních důvodů, proč společnosti do employer brandingů investují nemalé finanční prostředky. Naprostá většina firem zná data o tom, kolik peněz stojí přijmout jediného kandidáta na pracovní pozici. U běžných administrativních pozic se suma může vyšplhat až do desítek tisíc korun, u managementu i do milionů korun. Employer branding má tyto výdaje efektivním a dlouhodobým způsobem snižovat, zatímco zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce.

V teoretické části jsou definovány generace X a Z z pohledu věku, zkušeností, procentuálního zastoupení ve společnosti a jejich zasazení do trhu práce. Je definován pojem branding, pod který spadá také employer branding. Dále jsou definovány součásti tvořící brand, nástroje brandu a jeho výhody. Ve třetí kapitole je definován employer brand, employee value proposition a model 7P, který je využíván pro budování employer brandingů. Teoretická část zasazuje aktivity employer brandingů do kontextu managementu lidských zdrojů, náboru a s dalšími pojmy, které se s touto oblastí moderního HR pojí.

Praktická část realizuje kvalitativní výzkum vnímání employer brandingů formou individuálních hloubkových rozhovorů, který proběhl se zástupci dvou vybraných generací a komparativní metodou analyzuje jeho výsledky.

Cílem práce je zjistit, jaké jsou rozdíly vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 GENERACE LIDSTVA

Pro růst populace světa byl konec druhé světové války a s tím spojený industriální rozmach důležitým momentem, který umožnil rychlý nárůst obyvatel (Van den Berg, 2020 s. 14). Svět v posledních několika desítkách let zvýšil svůj počet obyvatel o několik miliard a aktuálně tak žije na planetě více lidí najednou, než tomu tak kdy bylo v minulosti. Aktuálně je na světě více než 8 miliard lidí a růst sice zpomaluje, ale dále pokračuje a zastavit se má až kolem roku 2080 (Gasparini, 2022). Téměř třetinový podíl (konkrétně 33,1 %) z těchto 8 miliard zaujímá nejmladší věková skupina od 0 do 20 let, kterou tvoří 2,6 miliardy obyvatel planety (Ang, 2021). Následuje věková skupina od 21-39 let, kterou zastupuje 2,3 miliardy mužů a žen napříč různými kontinenty. Tato část populace tvoří 29,9 % obyvatel planety. S 23,1% podílem a 1,8 miliardami obyvatel je věková skupina 40-59 let, následuje 918 milionů mužů a žen ve věku od 60-79 let, kteří v populaci zastupují 11,9 % obyvatel. Dvě nejmenší skupiny dělí zbylá 2 procenta mezi 147,5 milionu lidí ve věku od 80-99 let (1,9 %) a 0,6 milionu lidí starších 100 let (0,01 %).

Ačkoliv je nejmladší skupina obyvatel aktuálně stále zastoupena v největší míře, v roce 1950 byla tato skupina na světě v poměru k celkovému počtu obyvatel o 11 procentních bodů větší. Díky zlepšující se zdravotní péči, medicíně, technologiím, transplantacím, chirurgii a dalším vynálezům a objevům nejen v medicíně, ale i v ostatních odvětvích, populace stárne a podle odhadů dále stárnout bude. Tomuto trendu pomáhá i nízká porodnost, změna postavení a role muže a ženy ve společnosti a další ovlivňující faktory. V Česku je podle dat posledního sčítání, které proběhlo v roce 2021, nejvíce zastoupena generace tzv. Husákových dětí (CZSO, 2021). Tato skupina, narozená v 70. letech minulého století, je v aktuální době pracovně nejaktivnější a nejvýdělečnější částí populace. Do aktivního výdělečného života postupně nastupuje i generace Z, která je dětmi již zmíněných *Husákových dětí*. Dvě skupiny takto se navzájem odlišující kvůli dopadům moderních technologií a zrychlujícímu se tempu rozvoje všeho kolem nás mají rozdílné názory na spoustu věcí. Ovlivňuje to jejich výběr zaměstnání, jejich pohled na práci, na odměnu, respektive mzdu, za odvedený výkon a několik dalších parametrů, které předchozí generace nevnímaly vůbec, nebo minimálně velmi odlišně.

### 1.1 Generace X

Podle institutu Pew Research Centre spadají do generace X lidé narození mezi lety 1965 a 1980 (Pew Research Centre, 2020). To znamená, že v roce 2023 je rozptyl věku zástupců

této generace mezi 43 a 58 lety. Některé ostatní zdroje uvádějí i jiné rozpětí roků narození a věku, ale rozdíly mezi jednotlivými rozpětími jsou minimální a naprostá většina českých i světových zdrojů se shoduje na tom, že zástupce generace X se narodili mezi lety 1965 a 1980. V České republice bylo v roce 2021 podle výsledků posledního sčítání lidu 2 472 390 obyvatel, kteří se narodili mezi lety 1965 a 1980. Počet zástupců této generace v roce 2023 bude s velkou pravděpodobností velmi podobný číslu z roku 2021. Do demografie zde již může zasahovat jisté procento úmrtnosti. Každý týden umře v České republice v průměru přibližně 300 osob ve věku od 45 do 64 let (CZSO, 2023). Rozdíl však vyvažuje migrace do ČR. Díky migraci bylo k 30. červnu 2022 v České republice více než 1 milionu osob cizí státní příslušnosti (MVČR, 2022). Číslo se pravděpodobně ještě zvětšilo, jelikož data ze začátku února roku 2023 ukazují, že Česká republika přijala téměř půl milionu ukrajinských uprchlíků (Člověk v tísni, 2023), kteří utekli před Ruskem vyvolanou válkou.

Lidé v této generaci jsou rozděleni dle pohlaví do dvou totožných skupin, 38 % procent z nich má středoškolské vzdělání, 41 % středoškolské vzdělání s maturitou, je mezi nimi 17 % vysokoškolsky vzdělaných lidí a naopak 5 % má jen základní vzdělání (Atlas Čechů, 2023).

Generaci X ve světě ovlivnilo spoustu událostí a důležitých změn, které ji formovaly do dnešní podoby. Těmi nejdůležitějšími událostmi byl pád Berlínské zdi a s ní taky rozpad komunistického Sovětského svazu, hospodářské krize, teroristický útok na Světové obchodní centrum v New Yorku a Pentagon ve Washingtonu D.C. v září roku 2001 a další historické momenty. Velkou mírou rozvoje této a dalších generací však přispěly moderní technologie a zejména pak počítače (Van den Berg, 2020, s. 19). Ty ve světě a po Sametové revoluci postupně i v České republice umožnily rychlejší a efektivnější práci velkému množství lidí napříč různými odvětvími a profesemi. Pravděpodobně i díky tomu se zvýšila vzdělanost a ekonomická prosperita západních zemí.

### 1.1.1 Generace X na trhu práce

Generace X je podle společnosti LMC, pod kterou v České republice spadají největší webové portály nabízející zaměstnání, motorem dnešní ekonomiky a zaměstnavatelé by ji tak měli brát. Z celkového počtu lidí, kteří aktuálně pracují, zastupuje generace X 35 % (LMC, 2020) a jako skupina pobírá nejvyšší průměrnou mzdu. Jsou na vrcholu své kariéry svými zkušenostmi, hierarchickým zařazením ve firemních strukturách a v průměru pobírají nejvyšší mzdy ze všech generací. Práce je pro ně důležitá a podle průzkumu Ipsos z roku 2018 jsou zástupci této generace nejloajálnějšími zaměstnanci (LMC, 2020).

Jejich pohled na pracovní život ve velkém ovlivnilo dětství a vyrůstání v socialistickém Československu. Mít práci byl standard a nezaměstnanost byla vnímána velmi negativně. Díky tomu jsou v rámci zaměstnání velmi stabilní a loajální vůči zaměstnavateli i svému nadřízenému (Van den Berg, 2020, s. 19). Oproti jiným generacím nemění tak často zaměstnavatele a jejich perspektiva se s postupem času snižuje, a to zejména kvůli vyvíjecím se moderním technologiím. I generace X je však schopna se mnohým procesům a technologiím naučit. Za důležité považují mzdové ohodnocení, stabilitu, zajímavý obsah práce, kariérní posun, dobré vztahy na pracovišti a ocenění práce. Na rozdíl od mladší generace je pro ně běžným standardem pracovat přes čas, méně se zajímají o „work-life balance“ a jsou zvyklí pracovat v kancelářích nebo jiných dosud běžných pracovištích. Z pracovních faktorů jsou pro ně podle průzkumu Employer Brand Research 2022 od společnosti Randstad nejdůležitější atraktivní benefity a mzda, finanční zdraví a jistota zaměstnání (Randstad, 2022). Na opačném spektru důležitosti jsou pro ně technologie, školení, možnost pracovat z domu nebo to, jestli firma přispívá na společensky prospěšné projekty.

Díky desítkám let zkušeností, které získali během své pracovní kariéry, jistotě a finančním možnostem je pro ně začít podnikat snadnější než pro zástupce mladší generace, kteří ještě tolik zkušeností nemají. Zaměstnavatelé by si měli být vědomi toho, že zástupci generace X mají velké znalosti svých oborů a mají možnost uspět nejen na trhu práce u jiných zaměstnavatelů, ale také jako živnostníci, podnikatelé nebo majitelé firem, které by mohly být potenciální konkurencí stávajícímu zaměstnavateli.

S generací X by se mělo nadále počítat jako s velmi pevným a stabilním základem pracovních týmů společností napříč odvětvími. Díky zkušenostem mohou působit jako mentoři nebo školitelé a mladším kolegyním a kolegům mohou předat své poznatky z praxe. Od generace Z i od mileniálů (generace Y) se naopak mohou naučit ovládat technologie a využívat jejich možnosti, více se starat o své psychické zdraví a naučit se oddělit práci a volný čas. V kontextu debaty o zvýšení odchodu do důchodu bude důležité, aby spolu všechny generace, které jsou od sebe hodnotami, přístupem k práci i k osobnímu životu poměrně daleko, dokázaly koexistovat a navzájem si pomáhat. Pro zaměstnavatele i konkrétní manažery týmů bude výzvou zajistit a nastavit v rámci mezigeneračních týmů spolupráci, která povede ke společným výsledkům.

## 1.2 Generace Z

Podle stejného institutu, který stanovil věkové rozmezí generace X, se zástupci generace Z narodili mezi lety 1997 a 2012 (Pew Research Centre, 2020). V roce 2023 tak jsou lidé v generaci Z ve věku mezi 11 a 26 lety. I u této skupiny existují alternativní věkové rozpětí, ve kterém se tato generace narodila. Některé zdroje uvádějí, že nejstarší zástupci se narodili v roce 1995, zatímco nejmladší v roce 2010. I zde však platí, že absolutní většina zdrojů se shoduje na tom, že do generace Z spadají všichni lidé narozeni mezi lety 1997 a 2012. Další informace a dělení této skupiny je oproti jiným generacím složité zejména kvůli přechodu do dospělosti, s čímž se pojí také studium a zapojení se do pracovního trhu. V České republice bylo v roce 2021 podle výsledků posledního sčítání lidu 1 657 310 obyvatel (CZSO, 2021), kteří se narodili mezi lety 1997 a 2012. Je velmi pravděpodobné, že se počet zástupců generace Z od sčítání v roce 2021 zvýšil. Z dat ministerstva práce a sociálních věcí vyplývá, že 26 % uprchlíků z Ukrajiny tvoří lidé ve věku od 18 do 35 let (iRozhlas, 2022). Úmrtnost zástupců generace Z je v porovnání s generací X nesrovnatelně nižší. Údaj pro věkovou kategorii 15 až 44 let, která v sobě kromě generace Z zahrnuje i generaci Y, mluví o týdenní úmrtnosti v průměru kolem 50 osob za týden (CZSO, 2023). Přesná data o skladbě obyvatel České republiky zřejmě poskytne až další sčítání lidu, které by, pokud bude dodržena dosavadní desetiletá frekvence, mělo proběhnout v roce 2031.

Kromě rozdělení generace Z na 50 % mužů a 50 % žen (Atlas Čechů) není možné z veřejně dostupných zdrojů zjistit další demografická data.

Ačkoliv jsou zástupci generace Z mnohem mladší než generace X, i tak za svůj kratší život zažili několik významných událostí. Nejstarší z nich si možná ještě z dětství pamatují krizi v roce 2008 a její následky na ekonomiku. Větší část pak zaregistrovala Brexit (Bejtkovský, 2016), vládu Donalda Trumpa, teroristické útoky v Paříži, Manchesteru a na dalších místech Evropy. A zřejmě naprostá většina je ovlivněna probíhající válkou na Ukrajině, kterou vyvolala na konci února 2022 Ruská federace.

Všechny zástupce generace Z ve vyspělém světě spojuje znalost internetu, sociálních sítí a moderních technologií, se kterými vyrůstali (Van den Berg, 2020, s 23). Tato vlastnost se zřejmě stane velkou výhodou na trhu práce oproti starším generacím, kteří moderní technologie tolik neovládají.

### 1.2.1 Generace Z na pracovním trhu

Poměrně velká část generace Z ještě nestihla nastoupit do svého prvního zaměstnání na plný úvazek. V roce 2023 je nejstarším zástupcům generace Z 26 let a teoreticky tak ještě mohou studovat vysokou školu a na první zkušenost se zaměstnáním teprve čekají. I tak se ale podstatná část zapojila do trhu práce skrze brigády, zkrácené úvazky nebo jiné formy zaměstnání, a i díky průzkumům a sociologům je možné získat informace o tom, co zástupci této generace od práce očekávají a jak se v ní projevují. Podle společnosti LMC je generace Z na trhu pracovní síly zastoupena 24 % (LMC, 2020) a se zvyšujícím se věkem jednotlivých zástupců bude poměr zastoupení nadále stoupat.

Mladí lidé z generace Z se teprve postupně dostávají ke svým prvním kariérním zkušenostem. Čerství absolventi nemají kromě teoretických znalostí ze školy a předchozích zkušeností z brigád nebo volnočasových aktivit zaměstnavatelům co nabídnout a firmy se budou snažit je přilákat na své programy, které rozvinou jejich dosavadní znalosti a podpoří tak rozvoj jejich první kariéry. Zaměstnavatelé se snaží studenty nalákat na své programy už v průběhu studia středních a vysokých škol, aby získali nové zaměstnance. Kromě stipendijních a trainee programů (Suchá, 2022), supervize bakalářských a diplomových prací, možnosti praxí a stáží probíhá kontakt mezi studenty a zástupci zaměstnavatelů také na kariérních veletrzích, které pořádají téměř všechny univerzity v České republice. Na těchto veletrzích je zpravidla možné získat detaily o programech a možnostech pro studenty a v některých případech také získat nabídku práce. Pro absolventy jsou takové programy a možnosti výhodným řešením, protože mají jistotu zaměstnání ihned po dokončení studia. Pro absolventy může být také výhodou, že se generace Z bude snažit prosadit na trhu práce a vybudovat vytoužený úspěch (Van den Berg, 2020, s. 23).

Mladí lidé se po svém studiu velmi často rozhodnou pro zahraniční pracovní příležitosti (Freiwaldová, 2019), které kromě získání prvních zkušeností pomohou také s rozvojem cizích jazyků, který může vést ke konkurenční výhodě oproti ostatním zástupcům stejné i jiné generace. Znalost cizího jazyka je dnes čím dál větší samozřejmostí a s dnešní provázaností světa jsou noví zaměstnanci ve spoustě firem bez znalosti cizího jazyka méně žádaní. V České republice je velké množství firem, které mají v zahraničí vedení nebo pobočku, a proto je běžné, že se v nich při různých příležitostech mluví cizími jazyky.

Odborníci ze společnosti LMC vnímají generaci Z jako tu, pro kterou je v životě důležitý zejména smysl práce a aktivit, které dělají (Machálková, 2018). V rámci svého života i svého zaměstnání se tak generace Z ptá sebe i svého okolí otázkou „Proč?“. Ptají se, k čemu je to

dobré, jaký to má význam a smysl a také to, proč to dělat tímto nastaveným způsobem. Starší generace to možná vnímají negativně a mohou mít pocit, že mladí lidé nemají k nim nebo k jejich práci. Generaci Z však jde především o to, zda věci, které dělají, dávají smysl. Tento smysl pak hledají ve škole, ve svých volnočasových aktivitách a později také ve svém pracovním životě. Pro zaměstnavatele tak bude důležité s tímto faktorem umět pracovat a nabídnout práci, která bude pro mladé zaměstnance smysluplná a přínosná. I generace Z však bude muset přijmout nastavená psaná i nepsaná pravidla, která nastavuje zaměstnavatel nebo manažer týmu. Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je především o vzájemné spolupráci, důvěře a komunikaci. Tyto faktory pak umožňují nastavení správné atmosféry, klimatu a také procesů na pracovišti.

Velkou výhodou oproti generaci X, a částečně také oproti generaci Y, bude znalost technologií, se kterými nejsou ostatní generace tolik seznámeny. Mladí zaměstnanci kvůli menšímu množství znalostí a zkušeností obsadí spíše juniorní pozice. Díky technologiím ale mohou být nápomocni svým starším kolegům a ve výsledku tím tak mohou pozitivně ovlivnit chod a výkon týmu.



## 2 BRANDING

Podstata brandingů sahá do hluboké historie lidstva, ve kterém se postupně měnily způsoby, ale jeho podstata zůstala stejná. První zmínky je možné nalézt v antickém Řecku, Římě, Egyptě i v Číně na starých hliněných nádobách, porcelánu a ostatních keramických výrobcích. Vytlačené značky měly za úkol prokázat výrobce a s ním spojenou spolehlivost a kvalitu. Po staletí se značky využívaly k podobným účelům tak, aby informovaly kupujícího, později zákazníka, o tom, od koho si produkt kupuje a v jaké je kvalitě. Ve středověku se postupně začaly používat cejchy a další označení nejen produktů samotných, ale také výrobců a prodávajících. Častým příkladem středověkého brandingů jsou vývěsní štíty, které pomáhaly lidem najít výrobce, prodejce nebo jiný podnik, který chtěli navštívit. Slovo branding vychází z anglického slova „brand“, které v překladu znamená „vypálit“. Původně se tento výraz používal k označení domácích zvířat, které pak sloužilo pro jejich rozpoznání mezi ostatními kusy dobytka (Kotler, 2007, s. 32). Na toto označení se dá navázat i v dnešní době, kdy brand a s tím související branding pomáhá značkám, aby byly rozeznány mezi ostatními výrobci, producenty, prodejci nebo i zaměstnavateli.

Význam slova brand je i dnes ve své podstatě stejný, jako tomu bylo kdysi v minulosti. Podle American marketing association je součástí značky „název, termín, označení, symbol či design nebo společná kombinace, která identifikuje výrobky nebo služby jednoho či více prodejců a odlišuje je od výrobků a služeb jiných prodejců“ (AMA, 2022). Značka je také souhrnem všech aktivit firem, výrobků či prodejců, které navenek působí na stávající i potenciální zákazníky, a vytváří tak vztah mezi prodávajícím a kupujícím. Správné budování značky vede k dobrému jménu společnosti (Chernatony, 2009, s. 7-9), díky kterému je možné přesvědčit více zákazníků ke koupi, prodat více zboží a zvýšit obrát, potažmo zisky. Branding má navíc přímý vliv na úspěch produktu nebo služby (Healey, 2008, 2. 10-11).

Podle Petera Fielda, uznávaného marketingového experta z Velké Británie, který se zaměřuje na branding, dokázaly brandové kampaně zvýšit akvizici o 50 % oproti nebrandovým kampaním, které zvýšily akvizici jen o 30 % (Field, 2021). Značky podle něj prodávají a budou důležitou součástí marketingových strategií v budoucnosti. Kromě toho, že branding plní účel a přináší firmám zisky, je důležitý i pro další navzájem propojené skupiny. Branding zvyšuje míru zapojení a zájmu investorů firmy, vlastníků akcií, dodavatelů, firemních partnerů a jedné velmi důležité skupiny – zaměstnanců. Zaměstnanci tvoří důležitou součást každé firmy a jakkoliv je kvůli modernizaci a robotizaci dílčích

úkonů více a více možné lidské pracovníky nahradit, důležitost zaměstnanců se tím v celkovém měřítku nijak nesnižuje.

## **2.1 Součásti tvořící brand**

Brandingem a komunikací brandu se zabývají brand manažeři, kteří nastavují strategii, vizi, misi, hodnoty i kreativní vzhled značky. Tyto a mnohé další parametry komunikují společně s týmem navenek mezi zákazníky a snaží se vytvořit a udržet si pozitivní obraz, kterým u nich vyvolají důvěru (Taylor, 2007, s. 71-72) v produkt nebo společnost, od které si produkt kupují. Každá společnost by měla mít vlastní brand manuál, který určuje veškeré parametry značky a to, jak navenek působí. Díky brand manuálu je pak možné zachovat jednotný obraz společnosti napříč různými komunikačními kanály, propojit je kampaněmi, PR aktivitami, spolupracemi s influencery a mnohými dalšími způsoby, které posilují brand. Podle Kotlera patří mezi prvky brandu jméno, logo, symboly, slogany, znělky, nápisy a balení (Kotler, 2007, s. 204).

### **2.1.1 Prvky brand manuálu**

#### **Logo a jeho varianty**

Brand manuál by měl obsahovat přesně definovaná loga, která mohou být v různých barevných variantách. Logo definuje Healey (2007, s. 248) jako „symbolické grafické vyjádření, které vyjadřuje identitu značky“. Větší značky mají kromě log statických také loga animovaná, respektive dynamická. Mohou mít také určený zvukový doprovod loga, podle kterého uživatel nebo zákazník značku rozpozná. Velmi výrazný a rozpoznatelný zvukový doprovod mají například společnosti Netflix nebo McDonald's.

Kromě správných variant loga by měl brand manuál obsahovat také zakázané aplikace loga, aby při jejich použití nedošlo ke špatnému odsazení, kombinaci barev, nesprávnému poměru jednotlivých částí a dalších nežádoucích chyb, které by mohly narušit branding kampaně nebo komunikace.

#### **Barvy**

Brand manuál by měl obsahovat i firemní barvy, a to v několika různých kódech a formátech pro různá použití. Základem jsou barvy ve formátu CMYK pro tisk, RGB pro digitální použití, PMS (od společnosti Pantone) pro ofsetový tisk a HEX primárně pro použití ve webovém rozhraní. Většina brand manuálů obsahuje několik základních barev samotné společnosti, které je možno využít při různých online i offline kampaních. Kromě základních

barev je zpravidla uveden i seznam odstínů nebo doplňkových barev, které mohou být použity na konkrétní část produktového portfolia. Podobný princip zvolila Česká zbrojovka, která má různé kategorie svých zbraní rozděleny podle barev na krátké, dlouhé a vojenské zbraně (CZUB, 2022).

### **Písmo**

Pro budování značky je důležité mít stanovené jednotné písmo, které se využívá napříč celou komunikací. Je důležité, aby bylo stejné různých komunikačních kanálech (Healey, 2007, s. 96), například na webových stránkách, microsites, online i offline kampaních a dalšími typy komunikace jak navenek, tak dovnitř firmy mezi zaměstnance. Jednotlivé společnosti si mohou určit písmo z velkého počtu běžně používaných fontů nebo si nechat na zakázku vyrobit vlastní písmo. Pro použití v České republice je důležité, aby bylo písmo lokalizováno pro náš trh. V opačném případě bude při použití interpunkčních znamének ukazovat chybu a značce tím může uškodit.

### **Symbyly a jednotící prvky**

Brand manuál by měl obsahovat symbyly a jednotící prvky, které odliší danou společnost od konkurence a nastaví designový koncept grafické komunikace. Může jít o využití geometrických tvarů (např. Škoda Auto, Česká zbrojovka), propojení charakteru produktu s vizuálem (např. Tabasco) (Basman, 2020) nebo propojení produktu s konkrétní situací nebo emocí (např. CocaCola).

### **Tone of voice**

Tone of voice (v českém pojetí „tonalita komunikace“) vyjadřuje tón komunikace, jakým se bude značka projevovat navenek mezi své zákazníky a klienty (Slabihoudová, 2022). Velmi úzce souvisí s cílovou skupinou značky nebo produktu a ovlivňuje celou komunikaci včetně kampaňových materiálů, online i offline assetů, rádiových spotů a celé řady dalších komunikačních kanálů. Tone of voice pak výrazně ovlivňuje, jak je značka vnímána a nastavuje očekávání, jak značka komunikuje navenek. Příkladem může být community management v rámci sociálních sítí, kdy na komentáře odpovídá administrátor firemního profilu. Např. Bagaterie Boulevard (Dragulová, 2020), Liftago (Křešnička, 2022), KFC nebo i jiné značky v České republice mají tone of voice podle community managementu nastavený více neformálně. Naopak Rohlík, Kaufland, Škoda a další značky mají tone of voice nastavený formálně a bez humoru.

## Claim

Součástí každého brand manuálu je claim (v českém překladu „heslo“ nebo „slogan“), který většinou stojí po boku loga ve většině kampaních i jiných typech komunikace mezi veřejností. Claim je velmi krátké a snadno zapamatovatelné slovní spojení, motto, heslo nebo znělka (Healey, 2007, s. 249), které jsou součástí značky a podporují její rozpoznatelnost. Často označuje benefit, charakteristiku, výzvu, hodnoty nebo jiné atributy značky. Mezi nejvýznamnější slogany patří firmám jako jsou Nike (Just do it), McDonalds (I'm lovin' it), Apple (Think different), Nespresso (What else).

### 2.1.2 Brand positioning

Kotler definuje brand positioning jako „*akt navržení nabídky a image společnosti tak, aby v myslích cílového trhu zaujaly významné místo*“ (Kotler, 2013, s. 312). Český překlad výrazu „brand positioning“ vyjadřuje pozici značky na trhu. Pozice na trhu souvisí s tím, jak je vnímána zákazníky a do jaké míry se s touto pozicí ztotožňují ve svém životě, ve svých postojích, v názorech, pohledech na určitá témata nebo filozofii. Značka se svým „positioningem“ umisťuje na trhu a svojí komunikací tak mluví ke své cílové skupině. Do komunikace může kromě kampaní, aktivitám na sociálních sítích nebo v médiích spadat také výběr obalů produktů, recyklace, udržitelnost, rovnost pohlaví, důraz na kvalitu, přístup k zákazníkům a mezi jeden z největších nástrojů brand positioningu je cenotvorba. Ta mimo jiné určuje, do jakého segmentu značka spadá a co od ní lze očekávat. Zákazníci od prémiových značek s vyššími cenami očekávají vyšší kvalitu, servis, péči a jejich brand positioning se orientuje na vysokopříjmovou část obyvatelstva. Naopak značky, jejichž produkty mají níže nastavenou cenu, jsou vnímány méně prémiově a primárně se orientují na obyvatelstvo s nižšími příjmy.

Značky v souvislosti s různými vlivy (např. prostředí, změna managementu, ekonomická situace, změna chování zákazníků atd.) mohou provést repositioning. V rámci něj se snaží změnit pozici značky, služeb nebo produktů na trhu tak, aby zákazník pochopil tuto změnu a zůstal nadále značce věrný. Značky většinou mění svoji pozici směrem nahoru v pomyslné hierarchii trhu, aby mohly své produkty komunikovat jako prémiové a nastavit tak vyšší cenovou politiku, která povede k vyšším maržím a ziskům. Podobný repositioning v roce 2021 zahájila jihokorejský výrobce automobilů KIA, která se změnou barev, loga, strategie, sloganem a dalších prvků brandu snaží změnit svoji pozici na trhu z průměrně vnímané značky na úroveň prémiových výrobců aut.

### 2.1.3 Image značky

Image značky je velmi úzce propojena se samotným brandingem. Positioning, identita, komunikace, propagace a všechny další aktivity jsou jako celek zákazníky vnímány jako image značky. Image značky vyjadřuje dlouhodobý pohled zákazníků na konkrétní značku (Pahwa, 2016). Pro firmy je důležité mít dobrou a pozitivní image, díky které mohou nadále rozvíjet a posilovat svoji značku. Image značky je možné ovlivnit všemi zmíněnými aktivitami. Samotná značka ale image nedokáže změnit. Ta je totiž odvozena od vnímání zákazníků, které se navíc může měnit v závislosti na čase, prostředí, politické i společenské situaci a mnoha dalších faktorů.

## 2.2 Benefity brandingů

Mezi základní výhody, které jsou pro společnosti se silným a pozitivně vnímaným brandem, patří vyšší rozpoznatelnost mezi konkurencí, zvýšená loajalita zákazníků, „word of mouth marketing“ (překlad „šíření ústy“), vyšší efektivita kampaní, nižší citlivost na cenu, větší počet kandidátů na pracovní pozice a vyšší míra zapojení vlastních zaměstnanců (Duberg, 2022).

Všechny zmíněné výhody jsou benefitem pro společnost a je důležité, aby měl branding podporu vedení a bylo počítáno s aktivitami brandingů i v rámci finančních plánů společnosti. Prvních pět ze sedmi zmíněných výhod je přínosem pro produktovou část společnosti a buď zvyšuje zisky, zefektivňuje náklady na propagaci nebo zvyšuje povědomí o značce. Poslední dva benefity jsou důležité pro společnost z pohledu zaměstnavatele. Tomuto oboru se věnuje samostatná disciplína s názvem employer brand (překlad „značka zaměstnavatele“).

### 3 EMPLOYER BRAND

Employer brand (v českém překladu „značka zaměstnavatele“) je mladý obor marketingové komunikace. První zmínky o employer branding jsou z roku 1990 a v roce 1996 jej pak definovali Simon Barrow a Tim Ambler takto: „Značka zaměstnavatele je soubor funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných zaměstnáním a ztotožňovaných se zaměstnavatelskou společností“ (Ambler, Barrow, 1996, s. 3). Barrow a Abler vnímají employer branding velmi podobně jako produktový branding a představují paralelu mezi těmito dvěma obory. Podle autorů definice nabízí employer brand zaměstnancům to stejné, co produktový brand zákazníkům. Podobně jako produkt přináší zákazníkům funkci nebo užitečnost, EB poskytuje zaměstnancům rozvoj a užitečnost jejich aktivit (práci). Produkt přináší ekonomickou hodnotu, employer brand nabízí materiální (benefity) nebo finanční ohodnocení (mzdu). Jako poslední propojení mezi produktovým a employer brandem vnímají v psychologické rovině, kdy produkt nabízí vztah se značkou nebo sociální status, zatímco employer brand nabízí možnost být součástí kolektivu, nastavit směr vlastní kariéry a dělat to, co má smysl (Ambler, Barrow, 1996, s. 4).

Podle Petera Fielda employer brand navazuje na hlavní brand společnosti, rozvíjí jej, přináší ji nové cílové skupině a dodržuje nastavenou brand identity. Employer a hlavní brand se tak navzájem doplňují a podporují. Barrow a Abler vnímají employer brand jednoduše jako další součást značky hlavního brandu společnosti, který se komunikuje mezi zákazníky – v tomto případě zaměstnance (Ambler, Barrow, 1996, s. 4). Employer brand působí na stávající zaměstnance i kandidáty v podobě potenciálních kandidátů pomocí různých nástrojů, sociálních sítí, kampaní, CSR aktivitami, a to dlouhodobě, kontinuálně a strategicky. Čím dál větší důraz se klade i na zaměstnance, kteří už společnost opustili. Kvůli „word of mouth marketingu“, který zásadně ovlivňuje employer brand daného zaměstnavatele, se realizují výstupní rozhovory se zaměstnanci, kteří ukončili zaměstnanecký poměr, nebo se s těmito zaměstnanci udržuje i nadále vztah či komunikace.

#### 3.1 EVP – Employer Value Proposition

EVP, neboli Employer Value Proposition, ve svém základním pojetí představuje soubor vlastností, které zaměstnavatel nabízí zaměstnanci výměnou za jeho poskytnutí znalostí, zkušeností a know-how v pracovním prostředí daného oboru. Zaměstnavatelé díky EVP dokáží efektivněji zapůsobit na talentované kandidáty a mohou zvýšit angažovanost

stávajících zaměstnanců firmy (Mosley, 2017 s. 63). Podle Jiřího Landy (2021) však firmy přistupují k tvorbě EVP třemi různými způsoby:

### **Nabídka zaměstnavatele**

Jedná se o základní pojetí tvorby Employer Value Proposition, který funguje na principu výhod, které nabízí zaměstnavatel potenciálnímu nebo novému zaměstnanci výměnou za to, že u něj bude pracovat se všemi svými znalostmi a schopnostmi. Toto pojetí, ač je zcela správné, se primárně zaměřuje na potřeby náboru, které mohou být v průběhu času velmi rozdílné. Kromě přilákání nových vhodných zaměstnanců je důležité také vytvoření vhodných a atraktivních podmínek i pro stávající zaměstnance, aby neměli důvod k odchodu (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 75). EVP poté nastavuje HR nebo dedikovaný tým zaměřující se na employer branding a zpravidla není součástí širší strategie firmy. Podle Landy je tato forma EVP průřezem toho, co oceňují stávající zaměstnanci firmy a co vyhledávají potenciální kandidáti při výběru nového zaměstnání (Landa, 2021). Pokud se situace ve firmě často mění v důsledku interních nebo externích faktorů, není vhodné tento formát EVP využívat.

### **Image zaměstnavatele**

Název napovídá, že toto EVP se snaží aktivně budovat pozitivní image společnosti jako zaměstnavatele. Neustále se rozvíjející forma pojetí EVP v podobě image má několik výhod a důvodů, proč ji tolik firem využívá a rozvíjí. Oproti první podobě EVP vyžaduje konzistentní a dlouhodobý proces (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 79), který se snaží porozumět stávajícím zaměstnancům, strategii, potřebám firmy, kultuře a atmosféře uvnitř firmy tak, aby pak mohla být využita v komunikaci směrem ke stávajícím i nově přichozím zaměstnancům. Více se zde projevuje storytelling a dlouhodobý brandbuilding, který je podporován různými prostředky jako jsou PR, sociální média, podcasty, kampaně nebo CSR aktivity. I toto EVP vzniká u oddělení HR nebo týmu employer branding, ale je do ní více zapojena i interní komunikace a členové vedení nebo managementu.

### **Součást byznys strategie**

Nejméně obvyklé pojetí EVP vychází přímo od nejvyšších členů vedení dané společnosti, kteří ji zahrnují do kompletní byznys strategie. Takto vytvořené EVP nemá za cíl jen nábor nebo image, ale propojuje pracovní potenciál svých zaměstnanců se samotnou strategií, díky které chce společnost uspět na trhu a porazit konkurenci nejen v náboru zaměstnanců, ale i

v byznysu (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 72). Landa mluví o tom, že v případě tohoto pojetí EVP se jedná o ambici být takovým zaměstnavatelem, aby firma mohla realizovat své byznysové záměry (Landa, 2021). HR nebo případně oddělení employer brandingů je v tomto typu EVP pouze vykonavatelem nebo tím, kdo řídí proces implementace strategie orientované na stávající i budoucí zaměstnance.

### **3.1.1 Vize, mise, hodnoty**

Pro správné upevnění employer brandu v rámci společnosti je důležité stanovit nebo revidovat vizi, misi a hodnoty dané firmy. Vize a mise vychází ze strategie firmy a dají se napojit na značku zaměstnavatele. Hodnoty společnosti ale přímo reflektují, co firma představuje pro své zaměstnance, jaké je interní klima a jaké chování mohou zaměstnanci od této společnosti očekávat. Vize, mise a hodnoty jsou pilíři pro interní a externí komunikaci směrem ke stávajícím i budoucím zaměstnancům a umožňuje lépe představit společnost jako zaměstnavatele.

#### **Vize společnosti**

Každé podnikání vzniká za účelem výtěžku. K této základní motivaci se pojí i řešení problému zákazníků nebo situace, která je na konkrétním trhu. Z této skutečnosti pak vychází vize společnosti, která popisuje stav, kdy je tento konkrétní problém nebo tato situace vyřešena (Jindra, 2018). Vize se skládá z třech hlavních komponent – požadované budoucí prostředí, hodnoty značky a účel značky (Chernatony, 2009, s. 101-103). Vize tak představuje důvod, proč společnost existuje a co svojí existencí řeší. Vizi zpravidla určují osoby, které stojí u zrodu společnosti. Není nutné, aby vize byla prezentována navenek. Je ale důležité, aby vizi znali stávající zaměstnanci, a mohli se tak řídit směrem určeným vedením nebo majitelem společnosti.

#### **Mise společnosti**

Mise společnosti velkou mírou souvisí s vizí společnosti. Zatímco vize odpovídá na otázku „proč?“, mise poskytuje odpověď na otázku „jak?“. Jedná se o způsob, jak dosáhnout cílů, které si společnost stanovila ve své vizi (Jindra, 2018). Mise tak představuje řešení problémů a situací, které zmiňuje vize, a udává je do kontextu konkrétního trhu a cílové skupiny. Mise může prezentovat, jaké firma přináší inovace, přístup, v čem je jedinečná a na co klade důraz. Mise by měla být komunikována dovnitř firmy mezi stávajícími zaměstnanci. Navenek se



z velké části také prezentuje. Misi opět určují osoby u zrodu společnosti. V případě aktualizace mise o ní rozhoduje vedení.

### **Hodnoty společnosti**

Hodnoty společnosti představují soubor chování, kterými se firma i její zaměstnanci řídí a kterými se odlišují od ostatních. Hodnoty velmi úzce souvisí s firemní kulturou, kterou Herb Kelleher vyjádřil takto: „*Kultura je to, co lidé dělají, když se nikdo nedívá*“ (Hovorka, 2020). Patrick Leoncini ve své knize „Nejdůležitější konkurenční výhoda“ popisuje, že společnosti se správně nastavenými hodnotami a jejich správnou komunikací, zaujmou správné kandidáty a odradí ty špatné, které by firma ani tak nechtěla přijmout. Tento fakt usnadňuje práci náborovému týmu, zvyšuje efektivitu náboru a tím pádem je i významnou úsporou času a financí potřebných pro nábor (Leoncini, 2012, s. 91). Hodnoty je tak možné označit za nepsaná pravidla společnosti a to, v co zaměstnanci dané společnosti věří. Jsou také velmi důležité pro nábor zaměstnanců. Hodnoty mohou skrze komunikační prostředky a média přitahovat správnou cílovou skupinu, o kterou má zaměstnavatel zájem. Naopak mohou hodnoty odfiltrovat skupinu kandidátů, kteří by se do firmy kvůli odlišným hodnotám nehodili. Všechny funkce personálního oddělení, včetně kompletního procesu náboru, jsou časově i finančně náročné a je žádoucí, aby se nábor nových kandidátů co nejvíce zkrátil a zefektivnil. Kvůli šetření nákladů se čím dál častěji zaměstnavatelé orientují na udržení stávajících zaměstnanců, se kterými kromě ušetřených financí na nově příchozí zaměstnance ve firmě zůstanou jejich znalosti a zkušenosti.

### **3.2 Model 7P pro budování employer brandu**

Každá firma, která se prezentuje a buduje vlastní značku zaměstnavatele, k těmto účelům využívá mix prostředků tak, aby co nejlépe zasáhla cílovou skupinu kandidátů a prezentovala jim své výhody, které je mohou přesvědčit o přihlášení se do výběrového řízení na danou pozici. Stejně jako produktový brand, i employer brand může být společností budován pomocí nástrojů marketingového mixu. Při budování značky zaměstnavatele je však důraz kladen především na lidi a místo základního mixu 4P se u employer brandingů využívá model 7P. Jednotlivé části 7P je možné přenést z produktového vyjádření do vyjádření zaměstnavatele.

### 3.2.1 Product (produkt)

Produkt u každé firmy, která se prezentuje jako zaměstnavatel, jsou pracovní místa a samotná možnost zaměstnání. Firma nabízí sama sebe jako produkt a kandidáti se, stejně jako v případě zboží, snaží tento produkt získat. Zaměstnavatel nabízí možnost pracovat ve společnosti jako soubor výhod pro kandidáty výměnou za jejich zkušenosti a přínos pro společnost. Kandidáti produkt, v tomto případě zaměstnání, získají většinou po procesu, který je označován jako výběrové řízení. Výběrová řízení zpravidla zajišťuje personální oddělení společně s hiring manažery z jednotlivých oddělení konkrétní společnosti. V případě různých finančních, časových i personálních důvodů může společnost přistoupit i na externí způsob nábory skrze pracovní agentury a headhuntery. K obsazení volného pracovního místa se kromě externích zdrojů kandidátů využívají také interní zdroje v podobě stávajících zaměstnanců (Szarková, 2013 s. 54).

### 3.2.2 Promotion (propagace)

V rámci propagace značky zaměstnavatele se využívá celá řada nástrojů, které prezentují firmu vybraným cílovým skupinám. Mezi ty hlavní se řadí reklama, PR a kariérní veletrhy na středních i vysokých školách.

Reklama, kterou zadává HR oddělení, se rozděluje na dva hlavní druhy – nábor a budování značky. V případě nutného nábory zaměstnanců se volí výkonnostní kampaně napříč online i offline platformami, které nejefektivněji a nejrychleji pomohou naplnit cíl nábory. Taková praxe se využívá například v rámci tzv. „hiring peak“ (časové období, kdy je nejvíce otevřených pracovních pozic), kdy interní oddělení employer brandingů často ve spolupráci s marketingovými agenturami tvoří výkonnostní kampaně, aby splnili požadavky nábory. Pokud by oddělení zajišťovalo pouze aktivity ke splnění náboryových cílů, jednalo by se o oddělení HR marketingu. Pokud se k těmto náboryovým kampaním přidá i dlouhodobá komunikace směrem ke kandidátům a další aktivity, které nemají za cíl pouze časovou úsporu nábory, jedná se o oddělení employer brandingů (Vrbová, 2023). Employer branding je tak nadřazený HR marketingu. Některé firmy preferují využití pouze HR marketingu, který dokáže s pomocí marketingových nástrojů usnadnit nábor a přilákat na volné pracovní pozice správné kandidáty. Employer branding je dlouhodobá záležitost, která mimo zmíněné náboryové kampaně věnuje pozornost také kampaním na podporu zaměstnavatelské značky a aktivitám, které tuto značku podporují.

Mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů propagace značky zaměstnavatele patří sociální síť, které využívají zástupci cílových skupin, na které se zaměřuje zaměstnavatel.

Nejpoužívanější sociální sítí v České republice je s 89 % uživateli nad 15 let platforma Facebook. Stejně procento uživatelů má i YouTube, za kterým následuje Instagram s 57% pokrytím českého trhu a Pinterest s 37 %. Pátý Twitter pak používá 28 % české populace, LinkedIn 23 % a TikTok 22 % (Mediaguru, 2022). Ze zmíněných sociálních sítí se zaměstnavatelé nejčastěji prezentují na Facebooku, Instagramu, LinkedInu a TikToku, kde mají své profily, a kromě organicky šířeného obsahu spoléhají i na propagované příspěvky a kampaně. Kvůli širokému spektru uživatelů se na Facebooku a Instagramu dá selektovat cílová skupina, na kterou mají konkrétní kampaně cílit. Sociální síť LinkedIn, kterou je možné kromě propagace využít také na hledání a oslovení vhodných kandidátů (Vrabcová, Urbancová, 2023, s. 93), využívají zejména experti a profesionálové ve svých oborech a cílení je tak kvůli této skutečnosti omezené a ve srovnání s ostatními sociálními sítěmi také výrazně finančně nákladnější. Průměr CPC na Facebooku je 0,94 \$ (Dopson, 2022), na LinkedInu stejný parametr vychází na 5,26 \$ (WebFX, 2023). TikTok, který využívají zejména zástupci mladších generací, má parametr CPC v průměru 1 \$, ale spodní limit pro CPC je 0,02 \$ (Dogtiev, 2023), což dělá z TikToku jednu ze sociálních sítí, které jsou cenově dostupnější. Kvůli otázkám o bezpečnost dat ze strany západních států některé organizace včetně Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost ČR (NÚKIB, 2023) nedoporučují používat aplikaci TikTok a je tak možné, že v budoucnu dojde k dalším omezením této sociální sítě.

Mezi formu propagace patří také účast na kariérních veletrzích středních a vysokých škol, na které se firma prezentuje studentům jako vhodný zaměstnavatel pro začátek kariéry. Veletrhy pořádá buď přímo škola, univerzita nebo studentské organizace (například IAESTE). Dále je do propagace značky zaměstnavatele možné zařadit PPC reklamu, OOH reklamu, placenou reklamu v médiích, direkt marketing skrze newslettery nebo jiné platformy, PR a další.

### 3.2.3 Price (mzda, finanční i nefinanční odměna)

Každý pracující člověk dostává od svého zaměstnavatele mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Takto odměňování za práci vykládá Zákoník práce České republiky: „*Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.*“ (Zákoník práce, část šestá, hlava 1, § 109). Odměna za práci, ať je v jakékoliv finanční i nefinanční podobě, je jednou z hlavních motivací, kvůli které lidé chodí do zaměstnání. Podle průzkumu společnosti Randstad jsou atraktivní mzda a benefity nejdůležitějšími faktory při výběru

zaměstnavatele (Randstad, 2022). Díky odměně ze zaměstnání či jiné formy práce jsme schopni zajistit naše potřeby, mezi které se řadí spousta věcí od zabezpečení rodiny přes připravenost na budoucnost až po koníčky a zábavu.

Výsledná odměna na konkrétní pozici se odvíjí od několika faktorů týkající se oboru zaměstnance, lokality, nahraditelnosti, seniority, odpovědnosti nebo počet podřízených pracovníků. Zákoník práce stanovuje odměnu za práci takto: *“Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.* (Zákoník práce, část šestá, hlava 1, § 109).

Kromě mzdy se může jednat o benefity, stipendia nebo příspěvky na sport, zážitky, dovolené a další varianty využití.

### **3.2.4 Place (místo výkonu práce)**

Pro prezentaci zaměstnavatele je místo výkonu práce čím dál důležitějším parametrem. Velká část zaměstnanců v oborech, které to umožňují, preferuje možnost vybrat si, odkud budou vykonávat svoji práci. Kromě využití kanceláře nebo práce z domu se často preferuje hybridní systém, kdy si zaměstnanec sám zvolí poměr dní, kdy bude pracovat z firemní kanceláře a kdy z domu nebo jiného místa mimo pracoviště. Tyto možnosti se do širokého povědomí dostaly v průběhu epidemie onemocnění COVID-19 v letech 2020–2022, která kvůli přenosu viru výrazně znesnadňovala práci ve sdílených kancelářích. Podle průzkumu Employer brand research od společnosti Randstad pracovalo v roce 2022 v České republice na dálku 28 % zaměstnanců. Podle stejného průzkumu naopak 34 % Čechů nemůže pracovat v tomto režimu, protože se jejich zaměstnání přímo váže k provozovně zaměstnavatele (Randstad, 2022).

Místo výkonu práce je důležité také v souvislosti na životní situaci jedinců na pracovním trhu. Mladší lidé bez závazků jsou zpravidla ochotnější se kvůli práci stěhovat, zatímco starší generace není kvůli rodině a dalším životním okolnostem v této oblasti tak flexibilní.

### **3.2.5 People (zaměstnanci)**

Lidský faktor je v rámci aktivit employer brandingů zásadní a firmy si jsou této skutečnosti vědomy. Zaměstnavatelé tak mají možnost pro náborové a employer brandingové kampaně využít své stávající zaměstnance a ukázat potenciálním zaměstnancům své interní prostředí, klima a atmosféru. Náborové kampaně s lidskými tvářemi jsou efektivnější než ty bez lidského prvku (interní AB testing u kampaně CZ). Pro dvě třetiny Čechů je podle průzkumů

důležitá příjemná atmosféra a v žebříčku parametrů ideálního zaměstnavatele se umístila na čtvrtém místě za atraktivní mzdou, finančním zdravím a jistotou zaměstnání (Randstad, 2022).

### 3.2.6 Process (candidate and employee experience)

Ve větších společnostech je proces výběrového řízení pevně strukturován interními pravidly a spolupracuje na něm větší počet zaměstnanců. Může se tak jednat o náboráře nebo náborářku, HR business partnera nebo partnerku společně s manažery, na jejichž oddělení se nová pozice obsazuje. Procesy spojené se zaměstnáním mohou být vnímány z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Employer branding se zaměřuje na proces a „candidate and employee experience“ z pohledu zaměstnance. Záštitu nad interními procesy náboru má zpravidla personální oddělení.

„Candidate a employee experience“ (náborový zážitek a zážitek zaměstnance – překlad) vnímá procesy z pohledu kandidáta na obsazovanou pozici a cílem je usnadnit a zpříjemnit kandidátům tento proces. Může se jednat o optimalizaci kariérního webu, usnadnění podání přihlášky na pozici bez nutnosti vytvářet osobní profil, využití online žádostí, potvrzovací a aktualizací e-mailové zprávy, které informují kandidáta o stavu výběrového řízení. Candidate experience, který se také označuje jako „hiring experience“ zahrnuje vše od rozhodnutí se pro přihlášení do výběrového řízení až po nástup na konkrétní pracovní pozici. Na tento moment navazuje employee experience, který dále zahrnuje vše v průběhu zaměstnání až po ukončení pracovního poměru, který může být doprovázen výstupním rozhovorem (Omnes, 2022). Oba zmíněné „zážitky“ jsou důležité zejména pro zaměstnance přímo v procesu, ale do značné míry mohou ovlivnit také „word of mouth marketing“ (Omnes, 2022), kdy při pozitivním employee experience mohou dát společnosti kladnou zpětnou vazbu a recenzi (např. portál Atmoskop).

### 3.2.7 Physical evidence (věcné důkazy)

Stejně jako u produktových značek je pro zákazníka důležité si produkt nejprve vyzkoušet a zjistit, jaký je zážitek z jeho používání, je u employer branding pro kandidáty na pracovní pozice důležité ujistit se v kvalitách zaměstnavatele. Není to obvyklé, ale některé společnosti nabízí strávit několik hodin v pracovním kolektivu, do kterého by kandidát po úspěšném výběrovém řízení nastoupil. Kandidátovi to dává věcný důkaz o tom, jak by se v dané společnosti cítil a kdo by byli členové nového pracovního týmu.

Kromě těchto praktik jsou v rámci věcných důkazů další, mnohem častěji využívané, formy, kterými se společnosti prezentují. Základním komunikačním kanálem pro personální oddělení a potažmo oddělení employer brandingů jsou kariérní webové stránky. Ty by měly obsahovat zejména volné pracovní pozice, poukázat na benefity a výhody konkrétní společnosti a poskytnout co možná nejjednodušší formulář pro žádost na vybranou pozici (Tvrdá, 2021). Kariérní stránky by měly být vytvořeny v souladu s konceptem employer brandu nebo minimálně v rámci brand manuálu společnosti tak, aby byly pro příchozí návštěvníky webu snadno rozpoznatelné. Stránky mohou být vytvořeny na míru, pomocí šablonového řešení nebo ve spolupráci s poskytovatelem služeb kariérních portálů (např. společnost LMC).

Další rozšířenou možností prezentace společnosti jako zaměstnavatele jsou kariérní veletrhy na vysokých i středních školách nebo podobných veletrzích určených pro širokou veřejnost. Společnosti se touto formou mohou prezentovat svým stánkem, reklamními předměty, jednotným vizuálním stylem a celkovou komunikací směrem k návštěvníkům. Stánek na kariérních veletrzích podporuje identitu značky (Menšík, 2015) a společnosti zde mohou komunikovat své konkurenční výhody a benefity, které kandidát získá s pracovní pozicí.

## 4 METODIKA PRÁCE

### 4.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou rozdíly ve vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z. Na základě tohoto cíle autor vytyčil dvě výzkumné otázky.

V rámci teoretické části byla kapitola věnována employer brandingů a jeho aktivitám, které s touto disciplínou marketingu souvisí. Nástroje employer brandingů využívá velká část firem a investuje do nich nemalé finanční prostředky, energii i čas svých zaměstnanců. Aby splnily svůj účel, usnadnily firmám náborový proces a přinesly více relevantních kandidátů, musí být vnímány cílovou skupinou oslovených potenciálních kandidátů na pozice. První výzkumná otázka tedy zní: *Jste podle vás při výběru nového zaměstnání ovlivněni aktivitami employer brandingů?*

Pro firmy je kromě informace o tom, zda je employer branding efektivní nebo není, důležitá také motivace a parametry, podle kterých se kandidáti rozhodují při výběru nového zaměstnavatele. S ohledem na tyto potřeby byla zvolena druhá výzkumná otázka: *Podle čeho se rozhodujete při výběru nového zaměstnavatele?*

### 4.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je oborem, který pomáhá porozumět trhu a spotřebitelům a inspiruje k tvorbě lepších a nových služeb (Tahal, 2017, s. 35). Společnosti jej využívají k tomu, aby zjistily data o relevantní skupině, analyzovaly tato data a učinily na jejich základě správná rozhodnutí. Díky tomu mohou vznikat nové produkty a služby, reklamní kampaně, aktivity nebo události. Marketingový výzkum se podle Foreta (2020, s. 36) využívá k poznávání trhu zákazníků, dodavatelů nebo odběratelů.

Marketingový výzkum se podle původu dat dělí na primární a sekundární (Foret, 2020, s. 42). Primární se dále dělí na kvantitativní a kvalitativní (Foret, 2020 s 42). Kvantitativní formy výzkumu zkoumají velký vzorek respondentů a snaží se zachytit jejich názory i chování pomocí standardizovaných otázek a postupů (Foret, 2020, s. 42). Častým formátem kvantitativního výzkumu jsou dotazníková šetření. Výsledkem analýzy jsou statistická data.

Druhou skupinou spadají pod primární marketingový výzkum jsou kvalitativní rozhovory. Ty jsou prováděny s menším počtem recipientů a pokoušejí se nalézt matice a vzory určitého chování a rozhodování a pátrají po jejich motivech a důvodech. Dvěma základními formami jsou individuální rozhovory a skupinové rozhovory (focus groups). Dle předem

přípraveného scénáře se tazatel ptá na otevřené otázky a pro odhalení motivů a příčin využívá doplňující otázky. Z analýzy dat vyplyne nestatistický soubor zjištění, které pomáhají s lepším pochopením cílové skupiny (Foret, 2020, s. 44).

### 4.3 Metodický postup

Pro dosažení cíle byl v rámci praktické části vybrán marketingový výzkum formou individuálních hloubkových rozhovorů. Tato forma umožňuje klást předem připravené i doplňující otázky a zjistit tak motivy vnímání employer brandingu u zástupců generace X a Z.

Z každé generace se rozhovorů účastnilo 12 zástupců. Generace X zahrnuje lidi ve věku od 43 do 58 let. Pro účely výzkumu byli osloveni zástupci ze tří věkových skupin generace X: ve věku od 43 do 47 let, od 48 do 53 let a od 54 do 58 let. Tyto zástupce se nepodařilo oslovit tak, aby tvořili stejně velké skupiny. Nejpočetnější skupinu tvořili zástupci ve věku od 48 do 53 let (6 zástupců), následovali nejmladší zástupci ve věku od 43 do 47 let (5 zástupců) a jako poslední se průzkumu zúčastnila zástupkyně ve věku 58 let. Aby byla zajištěna relevance dat, byl kladen důraz na to, aby zástupci nebyli homogenní a nepocházeli ze stejného pracovního nebo sociálního prostředí i regionu.

Generace Z se skládá z dětí a dospělých ve věku od 11 do 26 let. Část tato generace ještě studuje základní školu a nemá s pracovním prostředím zkušenost. Pro účely průzkumu tak byli osloveni zástupci starší 18 let, kteří buď ještě studují, pracují nebo práci a studium kombinují. I u zástupců generace Z byl kladen důraz na to, aby byla zajištěna relevance dat. Byli tak osloveni zástupci s různými obory studia nebo práce a z různého sociálního prostředí i regionu.

Se zástupci obou generací probíhaly na přelomu března a dubna 2023 rozhovory, které se řídily polostrukturovaným scénářem. Rozhovory probíhaly online skrze platformu Google Meets nebo Facebook Messenger, případně při osobním setkání v Brně. Všechny rozhovory byly nahrávány na mobilní zařízení a je možné si je pustit z tohoto odkazu: [www.bit.ly/41HoP7j](http://www.bit.ly/41HoP7j) (viz PŘÍLOHA P II).

Analýza dat získaných díky rozhovorům se zástupci jednotlivých skupin povede k určení rozdílů vnímání employer brandingu mezi generacemi X a Z.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Výzkum byl proveden formou kvalitativních rozhovorů, kterých se zúčastnilo dohromady 24 recipientů z obou porovnávaných generací – X a Z. Recipienti odpovídali na otázky z polostrukturovaného scénáře (viz PŘÍLOHA P II) a doplňující otázky, které se odvíjely od obsahu rozhovoru.

Scénář rozhovorů byl rozdělen do tří segmentů. V prvním proběhlo představení autora práce, název práce a vysvětlení pojmu „employer branding“. Další část rozhovoru byla nejdůležitější a se skládala z trojice okruhů:

1. Proces a parametry výběru zaměstnání
2. Vnímání aktivit employer branding
3. Efektivita employer branding

V posledním segmentu se tazatel ptal na demografické údaje recipientů – věk, studium/zaměstnání, obor studia/zaměstnání. Rozhovory s recipienty zpravidla probíhaly přes online platformy a pouze v jednom případě proběhl rozhovor osobně v prostorách kavárny v Brně. V rámci rozhovorů kladl autor práce otázky z polostrukturovaného dotazníku a pokud nebyla zodpovězena otázka, pokládal doplňující otázky k upřesnění odpovědi. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 6 a 22 minutami a byla ovlivněna zejména zkušeností s employer brandingem, otevřeností vůči tématu a rozhovoru a také podle aktuálnosti zkušenosti s výměnou nebo hledáním zaměstnání. Recipienti, kteří měli čerstvou zkušenost s hledáním zaměstnání nebo aktuálně byli v tomto procesu, povídali o svých zkušenostech více a byli ve svých odpovědích konkrétnější.

### 5.1 Recipienti

#### 5.1.1 Generace X

##### **Gábina**

Gábina má 48 let, pracuje v oboru marketingové komunikace ve školství a při svém zaměstnání si ve stejném oboru doplňuje i vzdělání. Nedávno řešila možnost změny zaměstnání.

##### **Iva**

Iva má 45 let a na plný úvazek pracuje na vysoké manažerské pozici v oblasti personalistiky ve výrobní strojírenské společnosti. Ve stávajícím zaměstnání je více než 9 let.

**Jiří**

Jiřímu je letos 52 let a pracuje jako OSVČ ve stavebnictví.

**Jitka**

Jitka má 48 let a pracuje ve státní sféře jako referentka celní správy. V aktuálním zaměstnání je spokojená a nad změnou pozice nebo zaměstnání nepřemýšlí.

**Lenka**

Lenka má 58 let a pracuje ve státní sféře jako učitelka v mateřské škole. V době rozhovoru byla první týden v novém zaměstnání.

**Marie**

Marie má 44 let a pracuje jako všeobecná zdravotní sestra. Kromě hlavního pracovního poměru má také vedlejší pracovní poměr jako OSVČ. Nad změnou aktuální pozice nebo zaměstnání nepřemýšlí.

**Martina**

Martině je 51 let a pracuje na pozici personalistky ve výrobní strojírenské společnosti.

**Pavel**

Pavel má 49 let a pracuje jako učitel na středním odborném učilišti. Řešil změnu sektoru a oboru, ale zůstal u stávajícího zaměstnání.

**Šárka**

Šárka má 50 let a pracuje v rámci obchodního oddělení Fakultní nemocnice v Olomouci. U zaměstnání si doplňuje vzdělání na vysoké škole v oboru Marketingové komunikace.

**Tomáš**

Tomášovi je 43 let a celý život pracuje v rámci obchodu. Aktuálně si u zaměstnání doplňuje vzdělání na vysoké škole v oboru Marketingové komunikace. Během posledního roku změnil zaměstnání.

**Václav**

Václav má 45 let a pracuje jako datový analytik ve výrobní strojírenské společnosti. O změně zaměstnání neuvažuje.

**Věra**

Věra má 44 let a pracuje v oboru lázeňství jako vedoucí recepce na hotelu. O změně zaměstnání neuvažuje.

**5.1.2 Generace Z****Barbora**

Barbora má 25 let a pracuje jako grafická designérka. U zaměstnání si zvyšuje kvalifikaci studiem oboru Marketingové komunikace na vysoké škole. V následujícím roce bude řešit změnu zaměstnání.

#### **Eliška**

Elišce je 23 let a studuje obor Odpadové hospodářství na vysoké škole. Po dokončení bakalářského studia si zřejmě bude hledat zaměstnání, u kterého bude dále pokračovat ve studiu.

#### **František**

František má 22 let a studuje obor Fyzika v Praze. Hledá možnosti práce v oboru při studiu.

#### **Jonáš**

Jonášovi je 22 let a pracuje jako hasič u HZS Zlínského kraje. U zaměstnání si zvyšuje kvalifikaci na vyšší odborné škole.

#### **Kristýna**

Kristýna má 24 let a studuje obor Anglický jazyk pro manažerskou praxi. U studia pracuje jako lektorka v jazykové škole. Rozhoduje se, zda bude po dokončení bakalářského studia pokračovat navazujícím studiem nebo v zaměstnání.

#### **Klára**

Kláře je 21 let a studuje obor Marketingové komunikace na vysoké škole. U studia je součástí několika projektů v oboru a přivydělává si brigádami.

#### **Leona**

Leona má 22 let a studuje obor Globální podnikání a management. V rámci studia hledá praxi nebo zaměstnání, které by jí dalo zkušenosti do budoucna.

#### **Marek**

Markovi je 23 let a studuje obor Finance a finanční technologie na vysoké škole. Při studiu využívá projekty a brigády v rámci oboru.

#### **Monika**

Monika má 20 let a studuje první ročník oboru Marketingová komunikace a PR. Při studiu pracuje v oboru a v nejbližších měsících se nechystá změnit práci ani obor.

#### **Štěpán**

Štěpánovi je 24 let a v době rozhovoru byl na pracovní stáži v Norsku při svém studiu oboru Konstrukce a dopravní stavby.

#### **Šárka H.**

Šárka má 24 let a studuje obor Sociální pedagogika. Po dokončení studia plánuje cestovat.

## Tereza

Tereza má 22 let a studuje obor Komunikace se zaměřením na marketing a PR. U studia pracuje a věnuje se různým projektům v rámci svého oboru.

## 5.2 Analýza rozhovorů

V obou generacích je vzorek recipientů odlišný a dají se najít prvky, které jednotlivé zástupce spojuje i odlišuje. Jejich odpovědi nejsou homogenní a nejednou se stalo, že něco, co je typické pro starší generaci, zmínil zástupce mladší generace, a naopak.

### 5.2.1 Proces a parametry výběru zaměstnání

Recipienti z obou generací se výrazně lišili v procesu hledání nového zaměstnání i v parametrech důležitých při výběru zaměstnání. Mezi generacemi je možné najít několik pojících prvků, ale ve většině pohledů na proces i parametry se liší.

#### Generace X

Pro zástupce generace X byla nejčastějším způsobem výběru nového zaměstnání reference od známých. Rodinným známým, kontaktům z práce nebo jiným blízkým osobám by u pozic věřili a přimělo by je to ke změně zaměstnavatele. Tato vlastnost je vzhledem k věku, získaným zkušenostem i kontaktům pro generaci X typická a mají díky tomu oproti mladší generaci cennou výhodu. Kontakty a známí hrají roli také v konkrétních oborech, které v rozhovoru uvedla Gábina. Ta v nedávné době mezi známými zmínila, že uvažuje o změně zaměstnání, a v krátké době jí přišly 4 pracovní nabídky. Podobný styl způsobu změny zaměstnání by využila i Iva, která má široké konexe v oboru HR, ve kterém se chce i nadále rozvíjet. Pro Ivu by jedním z potenciálních zdrojů nabídek byl, jak sama uvedla, sociální síť profesionálů s názvem LinkedIn.

Generace X si tak nové zaměstnání nejčastěji vybírá podle doporučení svých známých. Na druhém místě byla s velkým rozdílem jako způsob výběru nového zaměstnání zmíněna platforma Jobs.cz, dále pak již zmíněný LinkedIn nebo Práce.cz, která stejně jako Jobs.cz patří pod skupinu LMC.

Pro generaci X je velmi důležitým parametrem u výběru zaměstnání obor, kterému se věnují většinu svého kariérního života. Jitka byla jediná zástupkyně, která připustila, že by zkusila zaměstnání v jiném oboru, než ve kterém v době rozhovoru pracovala. Václav v rozhovoru zmínil, že je pro něj důležitá náplň práce a to, jestli by využil své dosavadní znalosti. Tomáš by také chtěl zůstat v oboru, v budoucnu by se ale chtěl dostat do menší rodinné společnosti a vyhnul by se velkým nadnárodním korporátům.

Zástupci generace X chtěli zúžitkovat své dosavadní znalosti a zkušenosti a dostat za ně férovou finanční odměnu. Nikdo z dotazovaných nezmínil finance jako hlavní důvod nebo motivaci ke změně zaměstnání. Z rozhovorů je ale patrné, že peníze jsou pro ně důležité a vnímají je jako nezbytnou součást kariéry. Zároveň očekávají vyšší plat nebo jinou kompenzaci při změně zaměstnání. Václav ve své odpovědi poukázal na to, že pokud by nové zaměstnání bylo lokalitou blíže než to stávající, byl by díky poklesu nákladů spojených s dopravou do zaměstnání ochotný přijmout i nižší plat. Stejně by reagoval i v případě vyšších příspěvků (například na stravu a sport). Iva, Šárka a Gábina zmínily jako další důležitý faktor při změně zaměstnání hierarchickou pozici ve společnosti. Iva na vysoké manažerské pozici již pracuje a dodala, že by chtěla dále být ve funkci, kde má vliv na společnost a zároveň má blízko k agendě v rámci svého oboru. Nabídku na pozici v představenstvu by odmítla, protože by se podle ní vzdálila od toho, co ji baví. Šárka a Gábina by další pracovní pozici chtěly mít v rámci vyššího managementu.

Lokalita je pro starší generaci velmi důležitým parametrem pro rozhodování při výběru zaměstnání. Nikdo z dotázaných by se již kvůli práci nestěhoval mimo své aktuální bydliště. Gábina, Šárka, Iva, Jitka a Tomáš by kvůli práci udělali v lokalitě ústupky a jsou ochotni více cestovat, dojíždět do práce nebo být v hybridním režimu, při kterém by byli část pracovního týdne v místě zaměstnání a zbytek týdne v místě bydliště. Iva přirovnala důležitost lokality k vlnám. Na začátku kariéry neměla žádné závazky a nebyla tak vázaná na místo výkonu práce. Při výchově dětí musela zůstat blíže bydlišti, aby byla v dojezdové vzdálenosti pro nenadálé situace. V určitém věku dětí, kdy už jsou samostatné, se jí opět okruh možné lokality zaměstnání rozšiřuje a sama předpovídá, že se jí brzy opět zúží kvůli péči o stárnoucí rodiče.

Pro zástupce generace X je dle jejich slov důležité také to, v čem firma podniká a jaké služby nebo produkty nabízí. Tomáš a Šárka, kteří oba pracují ve farmaceutickém průmyslu na obchodním oddělení, zmínil, že stěžejní věcí je pro ně produkt, který v rámci své pracovní pozice nabízejí. Tomáš zmínil, že v minulosti pracoval pro významnou značku českého piva, které věřil a sám ji měl rád. Když dostal nabídku pracovat u jiné značky vyrábějící pivo, odmítl ji kvůli tomu, že „*tomu pivu nevěřil a nedokázal by to prodávat*“. Iva jako jediná z recipientů zmínila, že nemá osobní problém pracovat ve společnosti, která svým podnikáním polarizuje společnost nebo je do jisté míry kontroverzní. Jako příklad uvedla tabákový nebo zbrojní průmysl.

Zástupci generace X zmínili i zkušenosti ze začátku své kariéry, kdy si hledali svá první zaměstnání. Iva využila po dokončení studia možnost trainee<sup>1</sup> programu v oblasti HR, pro Tomáše byla dříve velmi důležitá značka společnosti, pro kterou by pracoval. Pavel a Marie získali své první zaměstnání díky doporučení známých nebo rodiny, Věra byla v rámci výběru zaměstnání proaktivní, nečekala na volné pozice a sama oslovovala společnosti, ve kterých chtěla pracovat. Pro Jiřího bylo nejdůležitější získat zkušenosti v zahraničí, které následně využil ve svém podnikání.

### **Generace Z**

U jednotlivých zástupců generace Z se způsob výběru zaměstnání značně odlišuje. Nejčastěji zmiňovanou platformou pro výběr zaměstnání byl u generace Z portál Jobs.cz, který v rámci procesu výběru zmínila polovina recipientů. Recipienti z oboru marketing poté uváděli jako další zdroj nabídek, který se chystají využít, sociální síť LinkedIn. Zástupkyně marketingu a Štěpán uvedli, že velmi efektivní a účinný nástroj pro pracovní nabídky, je interní facebooková skupina v rámci oboru nebo fakulty. Štěpán, František a Marek by pro výběr zaměstnání využili studentské programy, praxe, kariérní veletrhy nebo doporučení od profesorů.

Pro generaci Z bylo velmi často zmiňovanou motivací pro výběr zaměstnání získání zkušeností v oboru. Uvědomují si, že několik let studovali a již věnovali svému oboru velké množství energie a času. Při nebo po studiu tak chtějí tyto teoretické znalosti převést do praxe a dále se ve svých oborech rozvíjet. Mladí vnímají také to, jestli jim bude umožněno dále se vzdělávat. Při výběru tak hraje roli i to, jestli firmy nabízí jazykové kurzy a jestli při nástupu dostanou mentora, který bude v začátcích oporou v rámci profesního rozvoje. Pro Barboru je důležité vzdělávání a například možnost jazykových kurzů a František se chce dále rozvíjet ve svém vědeckém oboru. Marek odpověděl, že jako první chce získat zkušenosti a až pak se bude zaměřovat na kariérní a finanční posun.

Zkušenosti by dokonce část zástupců preferovala před vyšší mzdou. Dvaadvacetiletá Leona zmínila, že hledá praxi nebo práci, která jí dá přidanou hodnotu a zkušenost, kterou bude moci uplatnit v dalších zaměstnáních. Monika dodala, že na začátku kariéry jsou pro ni nejdůležitější zkušenosti a čím více jich bude mít, tím větší roli pak budou hrát finance. Mzda je tak pro většinu zástupců generace Z méně důležitým parametrem než pro generaci X, která již má životní závazky a s tím spojené náklady. I tak je ale mzda důležitou motivací

---

<sup>1</sup> Program pro absolventy vysokých škol, ve kterém mají možnost získat zkušenost na vícero pozicích v rámci daného oboru.

v rámci zaměstnání i pro zástupce generace Z. Mezi jednotlivými recipienty si je možné všimnout rozdílů ve vnímání důležitosti finanční odměny. Ve srovnání se zbytkem recipientů byly peníze nejdůležitější pro Štěpána, Šárku, Elišku a Jonáše. Všichni zmínění mají jedno společné. Jsou v posledních ročnících studia vysokých škol nebo již aktivně pracují. Přemýšlí tak nad svojí budoucností jinak než mladší recipienti, které od začátku pracovního a rodinného života dělí několik let. Štěpán je si díky své zahraniční praxi vědom své ceny na trhu práce a na otázku odpověděl, že chce být za dobře odvedenou práci dobře ohodnocen a pokud by si v budoucnu měl vybrat mezi dobrým kolektivem a vyšší mzdou, zvolil by vyšší mzdu, aby uživil rodinu.

Lokalita, která je pro generaci X do jisté míry omezením v hledání nového zaměstnání, nehraje pro většinu zástupců generace Z větší roli. Jak sami říkají, nemají závazky a jsou ochotni se kvůli zaměstnání stěhovat. Jonáš a Eliška jsou jediní, kteří by chtěli zaměstnání v místě aktuálního bydliště a neplánují se kvůli zaměstnání přemístit. Oba však pojí to, že již mají partnery a mohou tak tím být v rámci lokality limitováni. Leona preferuje zaměstnání v místě bydliště a v dojezdové vzdálenosti do 30 minut autem, ale kvůli zajímavé nabídce by se přestěhovala. Zbýlých devět zástupců generace Z je připraveno se přestěhovat nebo to sami plánují. Šárka a Kristýna k lokalitě doplnily, že sice jsou mobilní a mohly by se přestěhovat, ale volily by město v rámci Moravy. Z odpovědí je patrné, že díky přestěhování do většího města je větší šance na zajímavější pracovní pozici, která bude splňovat jejich požadavky – získání zkušeností a kariérní i finanční růst. To potvrdila i Tereza, která by se přestěhovala pouze do většího a významnějšího města. V reakci na otázku týkající se lokality ještě doplnila, že pokud by to okolnosti umožnily, zvažovala by kvůli zaměstnání i přesun do zahraničí. Krátkodobou zkušenost ze zahraničí by v zaměstnání chtěla využít i Klára.

Zástupci generace Z velmi často zmiňovali také benefity a jiné výhody poskytované zaměstnavateli. Polovina recipientů označila možnost pracovat z domu jako podstatný parametr při výběru zaměstnání. Tereza a Monika k práci na dálku doplnily, že chtějí mít možnost pracovat z domu, ale nechtěly by být 100 % pracovního času doma. Podle nich na tento model práce na dálku některé firmy přecházejí a neumožňují práci v kanceláři, která kromě efektivit práce přináší výhody i v rámci tvorby a udržování vztahů mezi týmy na pracovišti. Další z benefitů je firemní vybavení potřebné k práci, které v rámci parametrů uvedla Tereza s Leonou. Obě v době konání rozhovoru pracovaly při studiu v oboru marketing, ve kterém je potřeba zajistit velké množství aktivit a úkonů skrze počítač a



mobilní telefon. Možnost využít pracovní mobilní telefon a počítač by pro ně i v budoucnu byl důležitý parametr. Pro Marka nejsou podle jeho slov materiální věci důležité, protože je technicky zdatný a je si jistý tím, že zaměstnavatel mu jako pracovní nástroj nedá lepší vybavení, než které aktuálně využívá. Místo techniky by upřednostnil zajištění ovoce na pracovišti. Šárka jako jediná zmínila, že je pro ni v zaměstnání důležitá psychohygiena, která může být zajištěna například možností návštěvy u firemního psychologa. Souvislost s požadavkem na firemního psychologa zřejmě plyne z oboru Sociální pedagogika, který Šárka studuje. Pokud by zůstala v oboru, bude s velkou pravděpodobností pracovat v prostředí, které bude firemního psychologa vyžadovat. Monika, Jonáš a Šárka zmínili, že je pro ně důležité také to, jestli je práce bude bavit a naplňovat. Štěpán by chtěl v rámci zaměstnání pracovat na zajímavých projektech. V době rozhovoru byl na zahraniční pracovní stáži, kde byl součástí velkého projektu dopravní stavby. Díky této praxi si mnohem lépe uvědomuje, jaký typ zaměstnání je pro něj atraktivnější.

Zástupci mladší generace často zmiňovali také značku firmy, u které by chtěli pracovat. Pro Kláru je dle jejích slov důležité, aby jí firma, u které bude pracovat, byla sympatická a shodovala se s jejími cíli, vizemi i posláním. Následně dodala, že značka zaměstnavatele je pro ni kritický parametr při výběru zaměstnání. Pro Terezu je také důležitá etická stránka firmy a to, zda nabízí stejné pracovní možnosti a podmínky pro obě pohlaví, zda existují varianty zkrácených úvazků (například pro ženy na nebo po mateřské dovolené) a to, jestli společnost otevřeně komunikuje se svými zaměstnanci. V podobné rovině se vyjadřovaly i další zástupkyně generace Z. Klára, Kristýna, Leona a Monika v odpovědi na první otázku řekly, že by chtěly pracovat u firem, které jsou jim sympatické, dávají jim smysl, naplňovaly by je a mohly by se s nimi ztotožnit.

Marka zajímají společnosti, které zná díky jejich aktivitám pořádaných pro studenty na vysoké škole. Zmínil, že díky těmto aktivitám a workshopům měl možnost seznámit se s firmami a zjistit tak, jestli by u nich chtěl po dokončení studia pracovat. Tyto aktivity velmi oceňoval a líbilo se mu, že se společnosti zajímaly o studenty již při jejich studiu. Leona má oblíbenou firmu díky zaměstnankyni, která se prezentuje na sociálních sítích. Sama si zprvu neuvědomovala, že mohlo jít o jednu z aktivit employer branding, a to prostřednictvím influencerů. František chce v budoucnu chce získat místo ve společnosti, která se podle něj dobře prezentuje na sociálních sítích a přesvědčuje jej tak o své kvalitě. Barbora v rámci rozhovoru zmínila, že vnímá silnou produktovou značku společnosti z Brna zaměřující se na

prodej kosmetiky. Díky skvělé zákaznické zkušenosti očekává, že může podobnou zkušenost čekat i v rámci zaměstnání a silně pozitivně vnímá employer brand této společnosti.

### 5.2.2 Vnímání aktivit employer brandingů

#### Generace X

Většina recipientů generace X uvedla, že v současném stavu aktivitami employer brandingů nejsou nijak výrazně ovlivněni. Velmi častým argumentem bylo, že nejsou v procesu hledání práce a nevnímají pracovní nabídky ani náborové aktivity ostatních zaměstnavatelů. Iva jako jediná uvedla, že vnímá pověst firem i aktivity employer brandingů a podvědomě ji to určitě ovlivňuje. Sama však doplnila, že se jí těžce odlišuje pracovní a osobní pohled na tyto aktivity, jelikož pracuje jako ředitelka řízení lidských zdrojů, mezi jejíž agendu spadá i employer branding. Šárka a Gábina na otázku odpověděly, že aktivity sice vnímají, ale nenechají se jimi ovlivnit a spíše jsou pro ně zdrojem doplňkových informací při hledání nového zaměstnání a při rozhodovacím procesu. Gábina k tomu ještě doplnila, že větší váhu před značkou zaměstnavatele dává hlavní značce společnosti. Stejný pohled jako Gábina měl i Václav. Na příkladu jedné sázkové kanceláře prezentoval, že produktová značka je pro něj mnohem důležitější než značka zaměstnavatele. Sám totiž občas sází na sportovní utkání a má dobrou zákaznickou zkušenost s konkrétní sázkovou kanceláří. Tuto společnost pak díky zkušenosti automaticky vnímá i jako dobrého zaměstnavatele. Václav mimo jiné uvedl, že aktivity vnímá a do jisté míry jej ovlivňují, ale více by jej zajímaly v momentě, kdy by byl v procesu hledání nového zaměstnání. Martina uvedla, že práci aktuálně nehledá a aktivity employer brandingů ji tak neovlivňují, ale uvědomila si, že při poslední změně zaměstnání, která proběhla v roce 2016, to bylo jinak. Rozhodovala se mezi dvěma společnostmi, od kterých získala pracovní nabídku, a v poslední fázi ji pozitivně ovlivnila značka zaměstnavatele, pověst, velikost a s tím spojená stabilita společnosti.

Lenka, která pracuje ve školství, vnímá dobré jméno jednotlivých školek v regionu skrze „word of mouth marketing“. Podle Lenky se reputace a pověst školek velmi rychle rozšíří mezi lidmi z oboru i mezi rodiči, kteří pak také zásadně ovlivňují to, jak je daná školka vnímána. Sama přiznává, že reputace školky byla pro ni při nedávné změně působiště klíčovým parametrem a na web nebo sociální síť institucí se při výběru nedívala. Zbylí recipientů uvedli, že aktivity employer brandingů nevnímají a ani se jimi nenechají ovlivnit.

V rámci bloku otázek o vnímání aktivit employer brandingů byli recipienti požádáni o vyjádření důležitosti značky zaměstnavatele při výběru zaměstnání na stupnici od 1 do 10

(1 – nejnižší důležitost, 10 – nejvyšší důležitost). Recipienti ve stejném bloku otázek uvedli, že nejsou ovlivněni aktivitami employer branding a značka zaměstnavatele pro ně není tak důležitá. Mezi atributy značky zaměstnavatele patří i dobrá pověst a jméno firmy, které zástupci generace X vnímali naopak jako velmi důležité. Není tak pro ně zásadní, jak se firma prezentuje, ale jaké má jméno a jak je přijímána veřejností. To potvrzuje i Václav, který zmínil, že sice pro něj značka zaměstnavatele není důležitá, ale zároveň firma, do které by nastupoval, nesmí být společností vnímána negativně.

<b><u>Jméno</u></b>	<b><u>Počet bodů na škále 1-10</u></b>
Václav	4
Tomáš	6
Šárka	9
Pavel	7
Věra	4
Martina	7
Marie	5
Lenka	10
Jitka	10
Jiří	8
Iva	6
Gábina	9
Průměr	7,1

Tabulka 1 - Důležitost značky zaměstnavatele při rozhodování o zaměstnání u generace X

### **Generace Z**

Zástupci generace Z jsou aktivitami employer branding z velké části ovlivněni, ale i mezi recipienty je možné si všimnout rozdílů ve vnímání těchto aktivit. Monika, Jonáš a Eliška jako jediní sdělili, že je aktivity employer branding neovlivňují nebo je aktuálně nevnímají. Monika však doplnila, že je pro ni významnější značka firmy jako takové, a uvedla to na příkladu fitness centra, ve kterém v době rozhovoru pracovala. Fitness centrum znala ze sociálních sítí a vnímala jej jako prémiové místo ke sportu. Toto fitness centrum se nevěnuje

aktivitám employer brandingů a Monika tím tedy ani nemohla být ovlivněna. I přes to v centru chtěla pracovat a podařilo se jí pozici získat. Jonáš zmínil, že aktivity employer brandingů nevnímá, protože nehledá nové zaměstnání. Dříve aktivity spojené se značkou zaměstnavatele vnímal při studiu a sám sdělil, že po dokončení aktuální školy bude při hledání dalšího zaměstnání aktivity employer brandingů opět vnímat a nechá se jimi ovlivnit. Eliška je k employer brandingů skeptická kvůli tomu, že na její obor studia téměř žádný zaměstnavatel necílí a nijak ji to tedy neovlivňuje.

Pro Terezu je employer branding skvělým nástrojem pro rozšíření povědomí o firmě jako o zaměstnavateli, ale aktivity ji nepřesvědčí k takové konverzi, aby chtěla v dané společnosti pracovat. František začal vnímat aktivity employer brandingů a prezentaci společnosti na sociálních sítích až po tom, co mu o ní řekl jeho vysokoškolský profesor. Po této referenci se díky aktivitám employer brandingů utvrzoval v tom, že její firma láká a chtěl by v ní pracovat.

Štěpán, Marek, Leona, Klára, Kristýna a Barbora se v rámci odpovědí téměř neliší a všichni potvrdili, že aktivity employer brandingů vnímají a ovlivňují je při studiu nebo při výběru zaměstnání. Marek, Kristýna a Klára mají zkušenost s přednáškami a workshopy firem, které jsou pozvány do vyučování jako zástupci z praxe, a poté také s kariérními veletrhy, na kterých získali cenné kontakty a možnosti praxí, stáží a jiných pracovních nabídek.

Stejná škála jako u generace X ukázala u zástupců generace Z pozoruhodnou anomálii. Ačkoliv většina recipientů uvedla, že jsou aktivitami ovlivněni a vnímají je více než starší generace, průměrný počet bodů je oproti generaci X nižší. Z doplňujících otázek vyplynuly podobné argumenty jako u generace X. Pro zástupce generace postupně nastupující do pracovního života je důležitější hlavní značka společnosti a značku zaměstnavatele nevnímají natolik důležitou. Klára, která působí v oboru marketing, v rozhovoru uvedla, že ji aktivity employer brandingů pozitivně ovlivňují a značka zaměstnavatele je pro ni kritérium, které je při výběru zcela zásadní. Na škále 1-10 však důležitost značky zaměstnavatele ohodnotila číslem 7. Na prosbu o vysvětlení tohoto rozkolu odpověděla, že v budoucnu může nastat doba, kdy nebude tolik volných pracovních nabídek, jako je tomu aktuálně. Navíc se podle ní může stát, že firmě, která se jí bude líbit a bude jí sympatická, nebude vyhovovat jako zaměstnanec ona. Klára tak vysvětlila, že je to pro ni velmi důležité, ale pokud nebude dostatek vhodných nabídek nebo nebude přijata do firem se silnou značkou zaměstnavatele, nebude na tom trvat a spokojí se i s firmami bez silné značky zaměstnavatele.

<b><u>Jméno</u></b>	<b><u>Počet bodů na škále 1-10</u></b>
Tereza	6
Šárka	8
Štěpán	6
Monika	4
Marek	8
Leona	5
Klára	7
Kristýna	7
Jonáš	NA
František	7
Eliška	8
Barbora	10
Průměr	6,9

Tabulka 2 - Důležitost značky zaměstnavatele při rozhodování o zaměstnání u generace Z

### 5.2.3 Efektivita employer brandingů

Recipienti obou dotazovaných generací se v naprosté většině případů shodli na tom, že aktivity employer brandingů jsou pro zaměstnavatele efektivní. Zástupci generací ale efektivitu podmiňují různými faktory a parametry, které se od sebe mírně liší.

#### Generace X

Podle generace X jsou aktivity employer brandingů efektivní a firmám dodávají konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem, které se těmito aktivitám nevěnují. Šárka zmínila, že díky této konkurenční výhodě je možné přilákat do firmy kvalitní zaměstnance s ochotou se něco naučit. Václav v reakci na otázku o efektivitě employer brandingů uvedl, že aktivity spojené se značkou zaměstnavatele jsou efektivní jen v případě, že cílová skupina hledá změnu ve svém aktuálním zaměstnání. Pokud by nehledali změnu, efektivní to dle Václava není. Cílové skupiny potenciálních kandidátů, na které společnosti cílí aktivitami employer brandingů, většinou zahrnují lidi v různých věkových kategoriích, s různým stupněm vzdělání, z odlišného socioekonomického prostředí a často i v různých regionech. V takto

široké cílové skupině je vždy část lidí, kteří hledají nové zaměstnání nebo přemýšlejí o změně stávajícího zaměstnání. Václav ke svému argumentu dodal, že aktivity „*do jisté míry mohou vzbudit zvědavost*“. I zvědavost a zvýšení povědomí o společnosti jako o zaměstnavateli je jedním ze sekundárních cílů employer brandingů.

Iva a Pavel měli k efektivitě employer brandingů velmi podobný názor. V rámci rozhovoru oba sdělili, že prezentace zaměstnavatele může být zavádějící a důležitá je interní spokojenost stávajících zaměstnanců. Podle Pavla se totiž tato pověst od interních kandidátů šíří komunikačními kanály, které společnost nemá pod kontrolou. Iva si myslí, že aktivity podporující značku zaměstnavatele jsou efektivní, ale je podle ní možné prezentovat navenek spoustu různých věcí, ale až díky skutečné osobní zkušenosti je možné poznat hodnoty a atmosféru společnosti.

Podle Tomáše mají aktivity employer brandingů význam a veřejnost je vnímá, ale závisí to na tom, zda jsou tyto aktivity správně provedeny. Pokud by se kandidát přihlásil jen proto, že jej zaujaly aktivity employer brandingů, mohlo by to společnosti spíše uškodit. Tomáš k tomuto argumentu dodal, že je kromě aktivit potřeba nastavit správná síta pro výběr kandidátů.

### **Generace Z**

Všichni zástupci generace Z uvedli, že aktivity employer brandingů jsou podle nich efektivní. Drobné rozdíly mezi recipienty je možné najít v souvislosti s provedením a cíli employer brandingů.

Monika, Kristýna, Klára a Marek se v odpovědích shodují na tom, že aktivity jsou efektivní za předpokladu, že mají správné provedení a jsou správně prezentovány a komunikovány. Klára dodala, že aktivity zaměřené na studenty mají podle ní velký potenciál, a je to jednodušší a efektivnější než cílit na starší a zkušenější generace. Jako příklad uvedla přednášky a workshopy firem v rámci vyučování, které jsou podle ní nejefektivnějším formátem. V praxi se stává, že tyto přednášky a workshopy pořádané firmami zabírají velké procento výuky. Klára na otázku, zda se cítí být přehlčena aktivitami employer brandingů a nabídkami různých společností, odpověděla, že je dokáže vstřebávat, filtrovat a udržovat v paměti ty, které ji zaujaly. Marek odpověděl velmi podobně a řekl, že se mu líbí, když společnosti cílí na studenty jeho oboru a dávají jim tyto možnosti rozvoje. Následně doplnil, že pro společnosti mohou být velmi efektivní kariérní veletrhy na vysokých školách, na kterých mohou získat kontakty na studenty vhodné pro jejich studentské programy nebo juniorní pracovní pozice.

Tereza ve své odpovědi mluvila o tom, že pokud se aktivitám employer brandingů věnuje čas a energie, dokáží pomoci se zvýšením povědomí o společnosti jako o zaměstnavateli.

Jonáš, který v průběhu rozhovoru uvedl, že jej aktivity employer brandingů aktuálně neovlivňují, zmínil vlastní zkušenost z oboru. Jako člen hasičského záchranného sboru má stejně jako jeho kolegové možnost mít vedlejší příjem v zaměstnání, které rozvíjí jeho dovednosti potřebné pro výkon práce hasiče. Do Uherského Brodu, kde Jonáš pracuje, vstoupila firma, která oslovila velké množství profesionálních i dobrovolných hasičů a nabídla jim možnost vedlejšího zaměstnání. Díky dobré komunikaci na správnou cílovou skupinu má tato firma do dnešního dne velmi dobré jméno a Jonáš uvažuje o tom, že by zde i on začal po dokončení studia pracovat.

Také podle Barbory jsou aktivity employer brandingů efektivní a pokud si kandidát vytvoří pozitivní vztah ke značce zaměstnavatele, může být v porovnání s ostatními zaměstnanci lepším a loajálnějším pracovníkem. Barbora v rámci své odpovědi dodala, že aktuálně je na trhu práce spousta nabídek a prezentace formou aktivit employer brandingů dává značce přidanou hodnotu.

## 6 ROZDÍLY VNÍMÁNÍ EMPLOYER BRANDINGU MEZI GENERACEMI X A Z

Rozdíl vnímání employer brandingů mezi generacemi závisí na různých faktorech. Výrazné rozdíly je možné pozorovat při výběru zaměstnání, dále pak u preferovaných lokalit, benefitů, hierarchického postavení ve společnosti i požadavky na mzdovou oblast zaměstnání. Menší rozdíly je pak obecně možné najít v rámci vnímání samotných aktivit employer brandingů a téměř bez rozdílu se recipienti shodli na tom, že aktivity employer brandingů mají smysl a jsou efektivní, pokud se dělají správně a jsou dobře mířeny na cílovou skupinu.

Největší rozdíl při výběru zaměstnání je v rámci okolností, za kterých si zástupci mladší a starší generace hledají práci, logický a bude se pravděpodobně shodovat se širším vzorkem populace. Lidé, kteří teprve po studiu nastupují do kariérního života, mají minimum praktických zkušeností, které mohou využít v zaměstnání. Je tak pro ně s těžší v prvních měsících a letech získat pracovní zkušenost, kterou pak budou moci využít v dalších zaměstnáních. Zisk zkušeností je pro ně v prvních zaměstnáních důležitější než mzdové ohodnocení, které hraje mnohem větší roli u generace X. Recipienti z generace Z také zmínili, že by dali na doporučení známých. V rámci svých oborů však, až na výjimky, ještě nemají tolik známých, kteří by je mohli doporučit. Ze skupiny recipientů naprostá většina sdělila, že se snaží při studiu získat praktické zkušenosti formou praxí, brigád nebo účasti v různých projektech. Tato snaha jim může přinést zvýšení šance na získání pracovní pozice, až po dokončení studia přijdou na trh práce. Nejčastěji zmiňovanou platformou pro pracovní nabídky byl Jobs.cz, který si drží přední pozici napříč generacemi. Velmi důležitou platformou pro určité skupiny a obory studia jsou uzavřené facebookové skupiny, na kterých se sdílí pracovní nabídky přímo pro studenty daného oboru.

Generace X má v procesu výběru zaměstnání díky zkušenostem v oboru velkou výhodu. Ta se ještě násobí, pokud mají v oboru také kontakty a známé, kteří jsou ochotni doporučit jim novou pracovní nabídku. Napříč generacemi recipienti několikrát zmínili sociální síť LinkedIn, která slouží jako místo pro sdílení kariérních úspěchů a může pomoci i s navázáním potřebných vztahů a kontaktů.

Generace X je v porovnání s generací Z mnohem více limitovaná lokalitou. Nikdo z recipientů starší generace by se kvůli práci nechtěl stěhovat mimo své aktuální bydliště. Část recipientů uvedla, že by jim nevadilo dojíždět nebo pracovat v hybridním režimu, ale kvůli práci by se již nestěhovali. To je z velké části ovlivněno rodinou a vazbami na blízké



okolí, na které jsou již zvyklí. Recipienti z generace Z sami v rozhovorech přiznali, že ještě nejsou vázáni lokalitou a jsou ochotni se stěhovat.

V rámci procesu výběru zaměstnání se generace X a Z také velmi odlišují. Starší generace zajímá především mzda, aby mohli zajistit sebe a svoji rodinu, dále pak kariérní rozvoj, produkty nebo služby, které firma nabízí a soubor benefitů a atributů zaměstnavatele. Zástupci mladší generace v prvních zaměstnáních hledají zejména možnost získat zkušenost a ostatní parametry jako mzda, benefity, možnost pracovat na dálku, vnímání firmy a další jsou pro ně až druhořadé.

Mezigenerační rozdíl se projevil i u samotného vnímání aktivit employer brandingů a s tím spojenou důležitostí těchto aktivit. Zástupci mladší generace vnímali pozitivně aktivity employer brandingů a zmínili, že je kolem sebe v běžném životě i při studiu vnímají. Na škále 1-10 ohodnotili důležitost značky zaměstnavatele v průměru menším číslem než zástupci generace X. Starší generace má značku zaměstnavatele velmi úzce spojenou s pověstí a dobrým jménem zaměstnavatele, zatímco mladší generace vnímá také úroveň prezentace v rámci sociálních sítí, online i off-line kampaní a další formy propagace značky zaměstnavatele. Mladší generace tyto aktivity vnímá, ale dle slov recipientů je to nepřesvědčí ke konverzi. Zástupci generace X tolik nevnímají prezentaci zaměstnavatele těmito formami propagace, ale více jim záleží na tom, jakou má společnost pověst. Získaná data je možné interpretovat tak, že na začátku kariéry je pro mladou generaci důležitější značka než pověst, zatímco u starší generace s rostoucím množstvím zkušeností klesá důležitost značky a roste důležitost dobré pověsti. Značku zaměstnavatele mohou společnosti ovlivnit velkým množstvím nástrojů a způsobů. Pověst, která je také součástí značky zaměstnavatele, je však téměř nemožné přímo kontrolovat, protože se šíří komunikačními kanály, které nejsou pod kontrolou společnosti.

V rámci analýzy rozhovorů je možné si všimnout určitých spojitostí mezi recipienty. Kromě spojitosti mezi vrstevníky je prokazatelná spojitost i mezi zástupci určitých oborů. Spojitosti je možné si všimnout u Gábiny a Barbory, které obě pracují a studují v oboru marketing. Obě vnímají, že pokud má společnost silnou hlavní značku, podporuje to značku zaměstnavatele. Gábina i Barbora v rámci benefitů vyžadují možnost práce na dálku a zvažují hybridní režim práce. Podobného, byť ne tak výrazného, propojení je možné si všimnout u zástupců pedagogického oboru. Lenka a Pavel za generaci X mají na aktivity employer brandingů podobný pohled jako Šárka H. z generace Z. Obory tak zcela jistě formují vnímání kariéry u zástupců různých generací a dá se předpokládat, že podobných spojitostí mezi zástupci by se v případě většího vzorku recipientů objevilo více.

## 7 DOPORUČENÍ PRO AKTIVITY EMPLOYER BRANDINGU

Společnosti mají nespočet nástrojů, platforem a kanálů, pomocí kterých mohou budovat svoji značku zaměstnavatele. Jak recipienti z generace X vypověděli, kladou velký důraz na to, aby měla společnost dobrou pověst. Employer brand by se tak v první řadě měl snažit být v maximální možné míře autentickým obrazem toho, jak společnost vypadá zevnitř, jak se v ní zaměstnanci chovají, jak se ve firmě cítí, jaké mají zaměstnanci možnosti, benefity, jaká je interní komunikace napříč odděleními i od vedení k zaměstnancům a naopak.

Oddělení employer brandingů by první mělo odhalit možné nedostatky uvnitř firmy a společně s ostatními týmy zajistit zlepšení. Takto mohou rozvíjet témata nejen pro employer branding, ale zároveň zlepšují interní prostředí, které je zásadní pro tvorbu dobré pověsti.

Naprostá většina zástupců generace X preferuje při výběru zaměstnání doporučení svých známých. Firmy by tak měly tuto variantu získávání kandidátů maximálně podporovat. Velmi často se objevuje odměna za doporučení<sup>2</sup>, která může být efektivním využitím této vlastnosti generace X. Pro generaci Z je nejdůležitější možnost získat zkušenosti. Společnosti by tak měly dávat mladým lidem příležitost získat tyto zkušenosti již při studiu nebo po dokončení studia. Pro tyto účely existují stipendijní programy, praxe, stáže, nabídka brigád nebo trainee program. Společnosti by tyto možnosti měly nadále podporovat a umožňovat, aby mladí lidé mohli získat zkušenosti.

Pro část recipientů byla hlavní značka společnosti důležitější než značka zaměstnavatele. I tomu by se měla oddělení employer brandingů věnovat a interně spolupracovat s oddělením, které má na starosti hlavní značku společnosti. Díky tomu se mohou oslovit potenciální kandidáti, pro které je důležitá jak hlavní značka, tak značka zaměstnavatele.

Velmi důležitým úkolem pro oddělení employer brandingů je nastavení cílů a očekávání od aktivit zaměřené na potenciální kandidáty na pracovní pozice. Podle toho by se pak měla odvíjet forma prezentace, objem vynaložených finančních prostředků a kapacita oddělení.

---

<sup>2</sup> Referral program

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, jaké jsou rozdíly ve vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z.

Teoretická část představila employer branding jako součást brandingů, přiblížila nástroje, kterými se rozvíjí, definovala součásti tvořící brand a zasadila jej do kontextu managementu lidských zdrojů. Dále byly definovány generace X a Z z hlediska věku, procentuálního zastoupení ve společnosti a jejich vliv na pracovní trh.

V praktické části bylo představeno 12 zástupců generace X a 12 zástupců generace Z. Ti byli vybráni na základě jejich věku, oboru a toho, zda studují, pracují nebo jsou aktuálně v životní situaci, ve které studují a pracují zároveň. Rozhovory s širokým spektrem recipientů poskytly dostatek poznatků k tématu a umožnily důkladnou analýzu těchto dat. Následná analýza všech 24 rozhovorů byla rozdělena podle témat, které byly součástí rozhovorů – proces a parametry výběru zaměstnání, vnímání employer brandingů, efektivita employer brandingů.

Na základě dat bylo zjištěno, jaké jsou hlavní rozdíly ve vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z. Významný rozdíl byl v procesu a parametrech výběru zaměstnání, kdy zástupci starší generace X těžili ze svých pracovních zkušeností, a umožnilo jim to mít vyšší nároky na mzdu i hierarchické zařazení v novém zaměstnání. Recipienti z generace Z hledají v prvním zaměstnání zejména příležitost k získání pracovních zkušeností v rámci oboru, ve kterém studují a ve kterém se budou dále rozvíjet. Nejsou pro ně tak důležité finance a díky flexibilitě a absenci závazků mají výhodu v tom, že se mohou za zaměstnáním stěhovat. Z dat získaných v rámci individuálních rozhovorů bylo zjištěno, že mladší generace více vnímá prezentaci značky zaměstnavatele, zatímco generace X více vnímá dobrou pověst a jméno společnosti.

Rozsáhlou analýzu individuálních rozhovorů mohou využít oddělení employer brandingů pro lepší pochopení cílových skupin v rámci generací X a Z.

Podarilo se zjistit, jaké jsou rozdíly vnímání employer brandingů mezi generacemi X a Z. Cíl práce tak byl splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] VAN DEN BERG, Monika. Jak se vzájemně chápat: Generace X, Y, Z. 1. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
- [2] GASPARINI, Allison. Eight billion people now live on Earth — a new record. Science News Explores [online]. 30. 11. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.snexplores.org/article/eight-billion-people-now-live-on-earth-new-record>
- [3] ANG, Carmen. Visualizing the World's Population by Age Group. Visual Capitalist [online]. 16. 6. 2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.visualcapitalist.com/the-worlds-population-2020-by-age/>
- [4] CZSO. Věková struktura: Obyvatelstvo podle věkových skupin. Sčítání 2021 [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
- [5] Pew Research Centre. The generations defined. PewResearchCentre [online]. 28. 4. 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/ft\\_20-04-27\\_generationsize\\_2/](https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/ft_20-04-27_generationsize_2/)
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zemřelých - týdenní a měsíční časové řady. Český statistický úřad [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obypz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/obypz_cr)
- [7] MVČR. Čtvrtletní zpráva o migraci za 2. čtvrtletí 2022. Český statistický úřad [online]. 6. 9. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ctvrtletni-zprava-o-migraci-za-2-ctvrtleti-2022.aspx>
- [8] ČLOVĚK V TÍSNI. UKRAJINSKÁ UPRCHLICKÁ KRIZE: AKTUÁLNÍ SITUACE. Člověk v tísní [online]. 17. 4. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.clovekvtisni.cz/ukrajinska-krize-v-historickem-kontextu-8589gp>
- [9] ATLAS ČECHŮ. Češi, kterým je mezi 45 a 64 lety. Atlas Čechů [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://atlascechu.cz/results/age-45\\_64](https://atlascechu.cz/results/age-45_64)
- [10] LMC. Jak na generaci X? Neplette si čtyřicátníky s firemním inventářem. LMC [online]. 8. 1. 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-na-generaci-x-neplette-si-ctyricatniky-s-firemnim-inventarem/>

- [11] RANDSTAD. Employer brand research 2022: Česká republika. Randstad [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-09/REBR%202022\\_CZ\\_country%20report.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-09/REBR%202022_CZ_country%20report.pdf)
- [12] IROZHLAS. Studie: Uprchlíci z Ukrajiny jsou většinou ženy a děti. Každému třetímu dospělému je pod 30 let. IRozhlas.cz [online]. 13. 7. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/valka-na-ukrajine-uprchlici-v-cesku-studie-ministerstvo-prace\\_2207132000\\_kth](https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/spolecnost/valka-na-ukrajine-uprchlici-v-cesku-studie-ministerstvo-prace_2207132000_kth)
- [13] ATLAS ČECHŮ. Češi, kterým je mezi 18 a 29 lety. Atlas Čechů [online]. 2023 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://atlascechu.cz/results/age-18\\_29](https://atlascechu.cz/results/age-18_29)
- [14] BEJTKOVSKÝ, Jiří. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. Littera Scripta [online]. 2016, 9(2), 25-45 [cit. 2019-11-06]. ISSN 1805-9112. Dostupné z: [http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2\\_2016/](http://journals.vstecb.cz/category/littera-scripta/9-rocnik/2_2016/).
- [15] SUCHÁ, Martina. Trainee program – první práce pro absolventy. Jenprace.cz [online]. 25. 10. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/trainee-program-prvni-prace-pro-absolventy>
- [16] FREIWALDOVÁ, Pavla. Mladé Čechy láká práce v zahraničí, rychleji se tam dočkají povýšení. IDnes.cz [online]. 11. 9. 2019 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-v-zahranici.A190822\\_496825\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-v-zahranici.A190822_496825_podnikani_sov)
- [17] MACHÁLKOVÁ, Jana. Generace Z hledá první práci. Čím je jako zaměstnavatel zaujmete?. LMC [online]. 31. 5. 2018 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/generace-z-vstupuje-na-pracovni-trh/>
- [18] KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1545-7
- [19] AMA. Branding. AMA [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.ama.org/topics/branding/>
- [20] DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1

- [21] HEALEY, Matthew. Co je branding?. V Praze: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 9788073911676.
- [22] FIELD, Peter. Peter Field makes strong case for potential power of brand purpose campaigns. IPA [online]. 12. 10. 2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://ipa.co.uk/news/power-of-brand-purpose>
- [23] TAYLOR, David, 2007. Brand management: budování značky od vize k cíli. Brno: Computer Press. ISBN 9788025118184.
- [24] CZUB. Produktový katalog 2022. CZUB [online]. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://katalogy.czub.cz/cz-katalog-2022-cz/>
- [25] BASMAN, Sinem. The Best, Hottest Tabasco Ads. The marketing birds [online]. 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://themarketingbirds.com/the-best-hottest-tabasco-ads/>
- [26] SLABIHOUDOVÁ, Alžběta. Průvodce community managementem. Marketup [online]. 22. 2. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.marketup.cz/cs/blog/community\\_management](https://www.marketup.cz/cs/blog/community_management)
- [27] DRAGULOVÁ, Eva. Bageterie Boulevard se s nelibostí vůči bagetě od Pavlíny z MasterChefa vyrovnala na jedničku. Focus [online]. 11. 5. 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/bageterie-boulevard-se-s-nelibosti-vuci-bagete-od-pavliny-z-masterchefa-vyrovнала-na-jednicku\\_s288x15196.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/bageterie-boulevard-se-s-nelibosti-vuci-bagete-od-pavliny-z-masterchefa-vyrovнала-na-jednicku_s288x15196.html)
- [28] KŘEŠNIČKA, Jakub. Jak si kdo ustele, tak si sedne, usazuje Liftago trolly na síti. Marketing a Media [online]. 15. 7. 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/marketing/2022-07/jak-si-kdo-ustele-tak-si-sedne-usazuje-liftago-trolly-na-siti/>
- [29] KOTLER, Phillip. Marketing management. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [30] PAHWA, Aashish. What Is Brand Image? – Importance & Examples. Feedough [online]. 20. 9. 2016 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.feedough.com/brand-image-explanation-examples/>
- [31] DUBERG, Oskar. 7 Major Benefits of a Strong Brand. Frontify [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.frontify.com/en/blog/7-major-benefits-of-a-strong-brand/>

- [32] AMBLER, Tim a Simon BARROW. The employer brand. 1996. Londýn.  
Mosley, Richard, Schmidt, Lars. 2017. Employer Branding for dummies. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.
- [33] LANDA, Jiří. EMPLOYER VALUE PROPOSITION. TAKOVÁ, JAKOU JI POTŘEBUJETE. BrandBakers [online]. 4. 4. 2021 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs\\_CZ](http://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs_CZ)
- [34] URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. 1. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [35] JINDRA, Matěj. Když nechcete zákazníky lákat nejnižší cenou, potřebujete poslání. Jak ho najít?. Forbes [online]. 11. 9. 2018 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://forbes.cz/kdyz-nehcete-zakazniky-lakat-nejnizsi-cenou-potrebuujete-poslani-jak-ho-najit/>
- [36] HOVORKA, Petr. FIREMNÍ HODNOTY – 1. ČÁST (ZÁKLADY). BrandBakers [online]. 28. 4. 2020 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: [https://brandbakers.cz/homepage/new/531?lang=cs\\_CZ](https://brandbakers.cz/homepage/new/531?lang=cs_CZ)
- [37] LENCIONI, Patrick. The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business. 1. Wiley. ISBN 9781118266106.
- [38] SZARKOVÁ , Miroslava a kol. 2013. Personální marketing a personální manažment. 1. Bratislava : Ekonóm, 2013. ISBN 978-80-225-3594-6.
- [39] VRBOVÁ, Petra. Jaký je rozdíl mezi Employer brandingem a HR marketingem. Petra Vrbová [online]. 9. 2. 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://petravrbova.cz/hrmarketing/rozdil-employer-branding-hr-marketing/>
- [40] MEDIAGURU. V Česku stále kralují Facebook a YouTube, čtvrtý je Pinterest. Mediaguru [online]. 2. 6. 2022 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/06/v-cesku-stale-kraluji-facebook-a-youtube-ctvrty-je-pinterest/>
- [41] DOPSON, Elise. What Facebook Ads Cost: Everything to Know. Shopify [online]. 20. 1. 2022 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/blog/facebook-ads-cost>

- [42] WEBFX. How Much Does LinkedIn Advertising Cost in 2023?. WebFX [online]. 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.webfx.com/social-media/pricing/how-much-does-linkedin-advertising-cost/>
- [43] DOGTIEV, Artyom. TikTok Ads Cost (2023). Business of apps [online]. 2. 2. 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.businessofapps.com/marketplace/tiktok/research/tiktok-ads-cost/>
- [44] NÚKIB. Aplikace TikTok představuje bezpečnostní hrozbu. NÚKIB [online]. 8. 3. 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.nukib.cz/cs/infoservis/hrozby/1941-aplikace-tiktok-predstavuje-bezpecnostni-hrozbu/>
- [45] ZÁKONÍK PRÁCE. Zákoník práce: ČÁST ŠESTÁ - ODMĚŇOVÁNÍ ZA PRÁCI, ODMĚNA ZA PRACOVNÍ POHOTOVOST A SRÁŽKY Z PŘÍJMŮ ZE ZÁKLADNÍHO PRACOVNĚPRÁVNÍHO VZTAHU. Podnikatel.cz [online]. 1. 1. 2023 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054093/>
- [46] OMNES. Candidate experience and employee experience: How to connect them (and get the best results). Omnesgroup.cz [online]. 2022 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.omnesgroup.com/candidate-experience-and-employee-experience/>
- [47] TVRDÁ, Zuzana. Kariérní stránka 2021: co musí HR a manažeři vědět k vytvoření efektivní stránky. Menseek.cz [online]. 23. 3. 2021 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/efektivni-karierni-stranka/>
- [48] MENŠÍK, Tomáš. Pracovní veletrhy – štěstí přeje připraveným. Menseek.cz [online]. 3. 2. 2015 [cit. 2023-04-18]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pracovni-veletrhy-stesti-preje-pripravenym/>
- [49] TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy. 1. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [50] FORET, Miroslav a David MELAS. Marketingový výzkum: v udržitelném marketingovém managementu. 1. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1723-9.



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Důležitost značky zaměstnavatele při rozhodování o zaměstnání u generace X .....	43
Tabulka 2 - Důležitost značky zaměstnavatele při rozhodování o zaměstnání u generace Z .....	45

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Polostrukturovaný scénář rozhovoru

Příloha P II: Audiozáznam individuálních hloubkových rozhovorů

# **PŘÍLOHA P I: POLOSTRUKTUROVANÝ SCÉNÁŘ ROZHOVORU**

## **Polostrukturovaný scénář individuálního rozhovoru**

Na začátku představení tématu bakalářské práce a vysvětlení pojmu employer branding.

Následují otázky:

1. Jakým způsobem si vybíráte nové zaměstnání/si plánujete vybírat své nové zaměstnání (v případě studentů).
2. Jaké parametry u výběru nového zaměstnání jsou pro vás důležité?
3. Jste podle vás ovlivněni aktivitami employer brandingů? Ať už v běžném životě nebo při výběru zaměstnání?
4. Na stupnici od 1 do 10, kdy 1 je „vůbec“ a 10 je „naprosto zásadní“, jak moc je pro vás důležitá značka zaměstnavatele při výběru zaměstnání?
5. Jsou podle vás aktivity employer brandingů efektivní pro oslovení nových zaměstnanců?
6. Kolik je Vám let?
7. Jste ještě student nebo pracujete/případně v jaké jiné životní situaci se nacházíte?
8. V jakém oboru studujete/pracujete?

## **PŘÍLOHA P II: AUDIOZÁZNAM INDIVIDUÁLNÍCH HLOUBKOVÝCH ROZHovorů**

Audiozáznam všech neupravených rozhovorů je možné nalézt zde:

**[www.bit.ly/41HoP7j](http://www.bit.ly/41HoP7j)**

