

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Miloš Ulrich

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2022

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Konzultanti práce:

RNDr. Jakub Macura, Mgr. Martina Kotrbová

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

Poděkování

Na těchto řádcích bych chtěl poděkovat zejména PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D. za trpělivost, kterou se mnou při psaní této práce měla, za její vedení a cenné rady, kterých velice vážím. Chtěl bych též poděkovat RNDr. Jakubu Macurovi za to, že se mnou sdílel své zkušenosti, a Mgr. Martině Kotrbové, že udělala tuto práci čtivější. Poděkování patří Katedře andragogiky a personálního řízení, která mi umožnila během studia načerpat dostatek znalostí, abych mohl vypracovat tuto bakalářskou práci.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat faktory přispívající k budování silné značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Práce se zabývá významem značky zaměstnavatele, strategickým řízením organizací a jejich personální strategií jako významnými nástroji konkurenční výhody. Pozornost je věnována firemní kultuře, jejím determinantům a proměnám v digitálním světě, neboť firemní kultura má významnou roli pro budování značky zaměstnavatele. Dále je řešena oblast personálního marketingu, jeho nástrojů k získávání a stabilizaci pracovníků a představeny budou sociální sítě se zaměřením na Facebook, Instagram a LinkedIn. Součástí práce je kvantitativní empirické šetření, které bylo realizováno formou online dotazníků. Respondenty šetření byli marketingoví a personální manažeři pracující ve velkých organizacích v České republice, které jsou na trhu práce dle průzkumů hodnoceny jako „top zaměstnavatelé“. Cílem šetření bylo zjistit preference organizací při využívání možností komunikačních platforem. Dílčím cílem bylo analyzovat přístup organizací k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích a to, zda jej považují za strategický aspekt budování pozitivní pověsti zaměstnavatele.

Klíčová slova: značka organizace, značka zaměstnavatele sociální sítě, marketingová strategie, sociální média, marketing, budování značky

Abstract

The bachelor thesis aims to analyse the factors contributing to building a strong employer brand on social networks. The thesis deals with the importance of the employer's brand, strategic management of organizations and their personnel strategy as important tools of competitive advantage. Attention is paid to corporate culture, its determinants and changes in the digital world, as corporate culture has an important role in building the employer's brand. Furthermore, the area of personnel marketing and its tools for recruiting and stabilizing employees is addressed, and social networks focusing on Facebook, Instagram and LinkedIn will be introduced. Part of the work is a quantitative empirical survey, which was carried out in the form of online questionnaires. The respondents to the survey were marketing and personnel managers working in large organizations in the Czech Republic, who are evaluated in the labour market as "top employers". The survey aimed to find out the preferences of organizations in using the possibilities of communication platforms. A partial goal was to analyse the approach of organizations to building the employer's brand on social networks and whether they consider it a strategic aspect of building a positive employer reputation.

Keywords: organization brand, employer brand, social networks, marketing strategy, social media, marketing, brand building

Obsah

0	Úvod.....	7
1	Značka zaměstnavatele	9
1.1	Strategické řízení a personální strategie	10
1.2	Strategie budování značky zaměstnavatele.....	11
1.3	Faktory budování značky zaměstnavatele	13
1.4	Firemní kultura ve vztahu k budování značky zaměstnavatele	14
2	Personální marketing	17
3	Sociální sítě jako nástroj budování značky zaměstnavatele	21
3.1	Význam sociálních sítí pro budování značky zaměstnavatele.....	22
3.2	Budování značky na Facebooku	24
3.3	Budování značky na Instagramu.....	28
3.4	Budování značky na LinkedInu	31
4	Empirické šetření – Analýza nástrojů budování značky zaměstnavatele „top zaměstnavatelů“ v České republice	34
4.1	Metodika	34
4.2	Charakteristika zkoumaného souboru.....	35
4.3	Zpracování dat	38
4.4	Výsledky šetření a interpretace dat.....	39
5	Diskuse.....	44
6	Závěr	46
7	Soupis bibliografických citací	48
8	Příloha.....	52

0 ÚVOD

Žít v současné době bez sociálních sítí může znamenat, že se člověk ochuzuje o snadné propojení se zbytkem světa, prací, svými přáteli a rodinou. Takový člověk zároveň přichází o silný informační zdroj. Organizace, ať už velké, střední či malé, ze ziskového či neziskového sektoru, jsou na tom podobně. Bez sociálních sítí organizace ztrácí další a stále se rozrůstající prostor k vlastní propagaci a komunikaci se zákazníky, svými zaměstnanci či potenciálními uchazeči o zaměstnání. Sociální sítě navíc nabízí možnost budování komunity podporovatelů, či jednoduchého získání zpětné vazby.

Mít silnou a atraktivní značku zaměstnavatele je cílem většiny organizací, které chtějí být na pracovním trhu úspěšné. Nemálo z nich se ale jejímu budování věnuje konzervativně, zažitou cestou – účastmi na pracovních veletrzích, outdoor a print marketingem, reklamami v televizi, spolupracemi se školami apod. Tyto organizace tak nevyužívají rostoucí potenciál, který sociální sítě nabízejí. A to ani tehdy, když sociální sítě využívají ke komunikaci se zákazníky a prezentaci svých produktů a služeb. Cílem této bakalářské práce je analyzovat faktory přispívající k budování silné značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Sociální sítě patří v současné době k dynamicky se rozrůstajícím odvětvím komunikace a jsou atraktivním kanálem pro prezentování se. Značný prostor je věnován i firemní kultuře a jejím proměnám v digitálním světě, personálnímu marketingu a jeho nástrojům k získávání a stabilizaci pracovníků. Představeny jsou vybrané sociální sítě (Facebook, Instagram a LinkedIn), které se těší největšímu zájmu zaměstnavatelů.

Předpokladem silné značky zaměstnavatele je mimo jiné zdravá firemní kultura. Tam, kde se lidé dobře cítí, kde jsou náležitě oceňováni a odměňováni, souzní s filozofií zaměstnavatele, je pak výkonnost a produktivita pracovníků vyšší. Spokojení zaměstnanci jsou navíc ochotni tolerovat drobnější „prohřešky“, protože ty jsou kompenzované pocitem hodnoty a uznání.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti tematických kapitol. Nejprve je popsána značka zaměstnavatele a s ní související problematiky strategického řízení a personální strategie. Pozornost je věnována strategii a faktorům budování značky zaměstnavatele a firemní kultuře. Druhá kapitola je zaměřena na oblast personálního marketingu. Sociálním sítím, jakožto nástroji budování značky zaměstnavatele a nosnému tématu práce, je věnována třetí kapitola. Samostatně rozpracovány jsou v současnosti čteně využívané sociální sítě – Facebook, Instagram a LinkedIn. Empirické šetření je součástí čtvrté kapitoly s cílem analyzovat preference komunikačních platforem „top zaměstnavatelů“ za účelem podpory své značky na sociálních sítích. Dílčím cílem šetření bylo analyzovat přístupy organizací k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích, na komunikovaný obsah a též na preferované typy

příspěvků. V páté kapitole Diskuse je připomenuta a interpretována řešená problematika a formulovány přínosy a limity práce.

K problematice budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích není vydáno mnoho odborných publikací, většina z nich je věnována jen určité výseči obsahu značky zaměstnavatele. Hlavními zdroji pro napsání této bakalářské práce jsou proto publikace z oblasti personálního řízení a marketingu. Nejvíce čerpám z Armstronga a Taylora, Kocianové, Kellera, Kotlera, Losekoot a Vyhnánkové a Myslivcové, Maršíkové, Švermové a Macháčkové. Vycházel jsem také z českých i zahraničních článků, které mapují aktuální trendy v personálním marketingu a budování značky, například Forbes a Magazín LMC.

Bakalářská práce obsahuje jednu přílohu, kterou je dotazník (viz Příloha A), který byl vytvořen prostřednictvím internetové služby Google Formuláře a v této podobě byl rozeslán respondentům.

1 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Značka zaměstnavatele, též *employer brand* (EB), je chápána jako image organizace na trhu práce a za její podporu je zodpovědný management. Budování značky zaměstnavatele tak spoluvytváří vnímání organizace prostřednictvím všech aktivit, které podporují obraz ojedinělosti zaměstnavatele mezi potenciálními i stávajícími zaměstnanci (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 48).

Armstrong a Taylor charakterizují značku zaměstnavatele jako unikátní soubor vlastností a znaků, které prezentují organizaci jako výjimečnou, a nabízí pracovní zkušenost, kterou lze získat pouze u daného podniku. Oslovují tak potenciální pracovníky, kteří souzní s organizační kulturou dané organizace, jsou angažovaní a jsou ochotní podávat nejlepší výkon (Armstrong a Taylor, 2015, s. 290). Snahou je zaujmout pro zaměstnavatele co nejkvalitnější uchazeče a ty zaměstnance, kteří jsou pro organizaci klíčoví, si udržet a v nejlepším případě i posílit vazbu mezi nimi a organizací.

Značku zaměstnavatele lze popsat jako pověst, která organizaci provází, a to, jaký zaměstnavatel ve skutečnosti je. Jde také o řízení firmy, jež vede k dosažení atraktivní pozice na trhu práce, před potenciálními kandidáty, stávajícími zaměstnanci nebo i těmi bývalými. Zaměstnavatelé někdy chtějí svoji značku vylepšit především kvůli přilákání nových pracovníků a aby pro uchazeče vypadali přitažlivě. Značka zaměstnavatele však reprezentuje více oblastí a člověka provází kdykoliv, kdy se dostane do kontaktu s organizací – před náborem, po celý náborový proces, v pracovním životě uvnitř organizace i v rozpoložení, v jakém zaměstnanci odcházejí (Magazín LMC, 2021, nestránkováno).

Důvěryhodná značka představuje kvalitu, díky níž spokojení zákazníci u organizace nakoupí znovu (Kotler a Keller, 2013, s. 280). V kontextu této práce je značka chápána jako zkušenosti zaměstnavatelů s danou organizací a také to, jaký obraz organizace jako zaměstnavatel o sobě vytváří. Nemusí jít nutně o aktivní činnost zaměstnavatele, ale i o její pověst a to, co o ní šíří stálí či bývalí zaměstnanci nebo uchazeči o zaměstnání. Roli hraje i to, jak je jednáno s těmi, kteří ukončují pracovní poměr. Podaří-li se zaměstnavateli tzv. „rozejít v dobrém“ se zaměstnancem, je vysoce pravděpodobné, že takový člověk nebude šířit negativní zkušenosti, bude spíše prezentovat ty dobré a v budoucnu bude opět možné navázat s ním případnou spoluprací.

Strategické budování značky zaměstnavatele přináší organizacím řadu výhod. Některé, a nejspíše i ty nejpodstatnější, jsou podle Myslivcové:

- „... získání konkurenční výhody,

- *vytvoření, udržení či posílení podnikové kultury, ▪ zvýšení pozitivní image podniku na trhu práce,*
- *nárůst počtu uchazečů,*
- *zvýšení kvality uchazečů,*
- *urychlení nábory nových zaměstnanců,*
- *snížení finanční náročnosti nábory,*
- *udržení klíčových/talentovaných zaměstnanců,*
- *zvýšení motivace stávajících zaměstnanců,*
- *nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců.*“ (Myslivcová, 2019, s. 52)

Značka zaměstnavatele, která je dominantním tématem této práce, je úzce propojena s personální strategií.

1.1 Strategické řízení a personální strategie

Tržní prostředí je zejména v současné době velmi proměnlivé a je nutné zajistit, aby organizace těmto vlivům odolaly, a ještě lépe, aby prosperovaly. Pro vedení organizací se tak stává řízení stále náročnější záležitostí. To, co fungovalo před deseti, patnácti lety, už nemusí fungovat dnes a před organizacemi jsou nejrůznější výzvy. Klíčem je nalezení takového řízení organizace, které využije potenciálů všech svých zaměstnanců. K dosažení tohoto cíle napomáhá strategické řízení organizace, včetně z něj vycházející personální strategie.

Funkce a pojetí strategie organizace prošly mnoha transformacemi a nadále se měnit ještě budou. Zatímco dříve byla strategie vnímána jako definování cíle a následného plánovitého postupu od výchozího stavu ke stanovenému cíli, v současné době je chápána spíše jako vytvoření vztahu, který spojuje cíle s prostředky. Mluví se více o udání směru či tendence, kterým se bude vývoj organizace pravděpodobně ubírat. Podaří-li se dobře odhadnout tento vývoj, konkrétní cíle se budou udržovat v jeho rámci (Baránková, 2006, s. 7). Pro organizace směřující k dobrému postavení na zákaznickém i pracovním trhu je důležité, aby své řízení více otevřely a zaměřily se na budoucnost a příležitosti, které očekávaný vývoj přinese. Takový přístup je jedním z faktorů, jak získat konkurenční výhodu na trhu.

Personální strategie podle Kocianové (2012, s. 91) představuje záměry, které organizace plánuje do budoucna, jedná se o dlouhodobé a komplexní cíle organizace v oblasti personálního řízení. Z personální strategie vychází nejen personální marketing, ale také personální politika, která definuje přístup k řízení lidí v organizaci, včetně toho, jakým způsobem je s lidmi jednáno, a je odrazem významu, který zaměstnancům organizace přikládá – je odrazem etického přístupu k pracovníkům (tamtéž, s. 92). Znázornění vztahu mezi strategickým řízením,



Obrázek 1: Schéma vztahu strategického řízení, strategického řízení lidských zdrojů a personální strategie (převzato z: Myslívová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 66)

personální strategií a personálním marketingem se značkou zaměstnavatele viz *Obrázek 1*. Většina pracovníků preferuje organizaci, která je mimo jiné dobrým a stabilním zaměstnavatelem. Takového vnímání lze dosáhnout pomocí kvalitně připravené a realizované personální strategie. Kromě hmotného zajištění, které zaměstnání poskytuje, se jedná také o místo, kde zaměstnanci naplňují své sociální potřeby. Aby pracoviště uspokojovalo po hmotné i sociální stránce, je třeba rozvíjet vztahy mezi pracovníky, vedením a organizací. Pro zaměstnavatele jsou personální otázky důležité z toho důvodu, že musí soupeřit se stále silnější konkurencí (Event, 2011, s. 2). Přístup k pracovníkům je nástrojem konkurenční výhody a může významně zapůsobit na rozhodování kandidáta, který zvažuje vícero nabídek o zaměstnání.

1.2 Strategie budování značky zaměstnavatele

„Úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst i bezproblémové utváření personálu organizace by mělo mít koncepční charakter.“ (Kocianová, 2010, s. 89) Strategii budování značky zaměstnavatele není třeba vypracovávat jako samostatný dokument, lze ji například zahrnout ve strategii personálního marketingu, se kterým úzce souvisí. Vypracování strategie personálního marketingu, nebo také strategie budování značky zaměstnavatele, by měla předcházet SWOT analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace. „Analýza by se měla zaměřit na skutečnosti týkající se podoby pracovního místa a podmínek na daném místě a na související organizační aspekty. Tyto skutečnosti je třeba porovnat s tím, co nabízí

konkurence. Výsledkem by měl být přehled faktorů, které „prodávají“ organizaci jako zaměstnavatele.“ (tamtéž, s. 89)

Strategické řízení značky představuje sjednocení návrhu a implementace marketingových aktivit a postupů, které se podílejí na budování, měření a řízení značky (Kotler a Keller, 2013, s. 279). V kontextu značky zaměstnavatele do strategického řízení vstupují také záležitosti personálního charakteru. Bez podkladu v silné a zdravé firemní kultuře, atraktivního odměňování a benefitů, podpoře rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců apod. nelze budovat silnou a důvěryhodnou značku zaměstnavatele. Proces strategického řízení značky dle Kotlera s Kellerem (tamtéž, s. 279) zahrnuje:

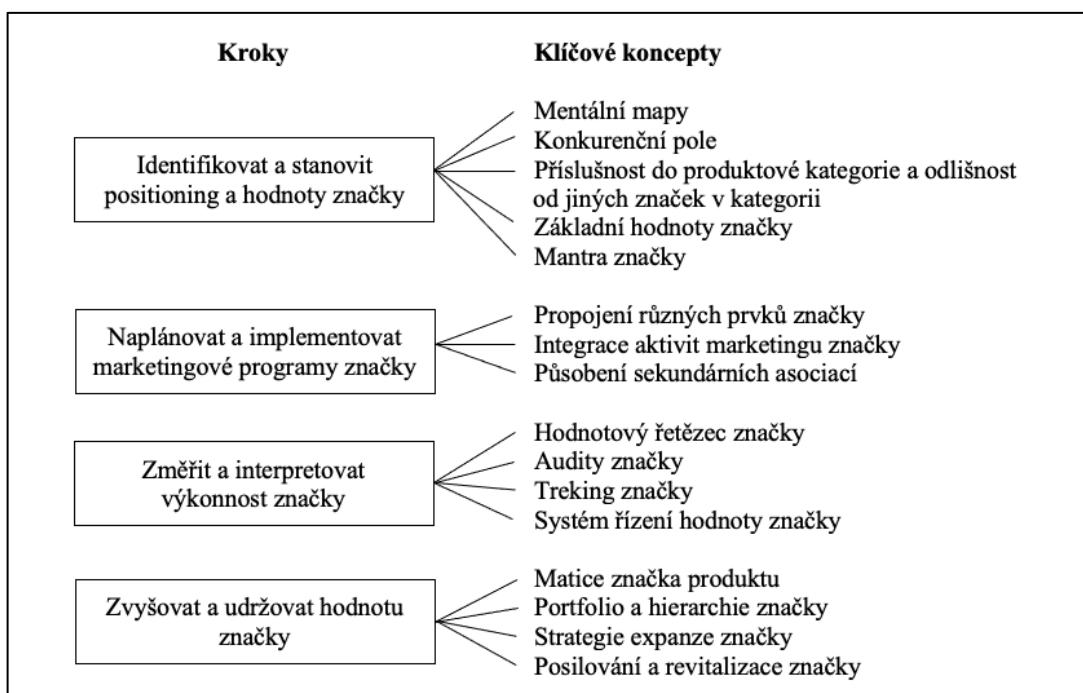
- definování a zavedení positioningu¹ značky;
- její plánování a uvedení marketingu;
- měření výkonu značky;
- udržení hodnoty značky a její následný rozvoj.

„Strategické řízení značky zahrnuje design a implementaci marketingových programů a aktivit, které slouží k vybudování, měření a řízení hodnoty značky.“ (Keller, 2007, s. 72) Keller dále definuje proces strategického řízení značky v těchto hlavních krocích, které jsou podrobněji rozpracovány v *Obrázku 2*:

- *„identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky;*
- *plánování a implementace marketingových programů značky;*
- *měření a interpretace výkonnosti značky;*
- *zvyšování a udržování hodnoty značky.“ (tamtéž, s. 72)*

Strategie a kampaně, které vedou k podpoře či budování značky zaměstnavatele, mají za úkol vytvářet pozitivní asociace spojené s danou organizací. Z pohledu investic by se mělo zejména v současné době investovat do brandových kampaní více než do těch výkonnostních. Budování značky musí být také dlouhodobé a doporučuje se plánovat v řádech měsíců a klidně i let dopředu. Pro budování značky zaměstnavatele je významně prospěšná konzistence a plánování v řádu let (Forbes, 2021a, nestránkováno).

¹ Jedná se o proces, který vnáší povědomí či znalost o produktu či značce do mysli člověka.



Obrázek 2: Proces strategického řízení značky (Keller, 2007, s. 73, upraveno autorem)

1.3 Faktory budování značky zaměstnavatele

Menšík tvrdí, že zaměstnavatel v případě budování své značky komunikuje věci jako proč existuje, co je smyslem jejích aktivit a kam směřuje. Tato komunikace tak souvisí s vizí a posláním organizace (Myslivcová, 2019, s. 49). Z toho vyplývá, že pro organizaci, která chce budovat silnou značku zaměstnavatele, je klíčové, aby měla ujasněné a definované tak podstatné věci, jako jsou vize a poslání. Tedy to, co je pro zaměstnance přidanou hodnotou, s čím se mohou ztotožnit a k čemu se mohou hrdě hlásit.

Budování a posilování značky zaměstnavatele je dle Armstronga a Taylora možné stavět na následujících opatřeních:

- *„Analyzovat, co nejlepší uchazeči potřebují a chtějí, a toto vzít v úvahu při rozhodování o tom, co by se mělo nabízet a jak by se to mělo nabízet.*
- *Zjistit, do jaké míry základní hodnoty organizace podporují vytváření atraktivní značky a zajistit, aby byly součástí její prezentace, budou-li to spíše hodnoty, kterými organizace skutečně žije, než hodnoty, které organizace jen proklamuje.*
- *Definovat rysy značky na základě prozkoumání a posouzení všech oblastí, které ovlivňují to, jak lidé vnímají organizaci jako ‚skvělé místo pro práci‘ – spravedlivé jednání, možnosti rozvoje, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení, kvalita řízení, úroveň spolupráce nebo úspěch organizace.*

- *Porovnávat vlastní přístup s přístupy jiných organizací, například s přístupy organizací, které patří mezi nejlepší zaměstnavatele, a hledat inspiraci pro vylepšování značky.*
- *Být upřímný a realistický.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299-300)

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, který se nesmí uspěchat. Každé špatné rozhodnutí či nevhodné nastavení strategie totiž vybudování silné značky prodlouží. Je třeba pracovat na tom, aby značka zaměstnavatele byla autentická a v souladu s tím, co skutečně zaměstnavatel nabízí. Nezáleží na tom, zda se jedná o úctu a respekt při jednání s uchazeči, nebo o férové odměňování, kapacity rozvoje a vzdělávání pracovníků apod. – autenticita a důvěryhodnost by měly být naprostou prioritou.

1.4 Firemní kultura ve vztahu k budování značky zaměstnavatele

Armstrong popisuje firemní kulturu, respektive kulturu organizace, jako souhrn hodnot, norem, přesvědčení, postojů a předpokladů, které nemusí být vyjádřené konkrétně, ale určují to, jak se lidé chovají a jakým způsobem vykonávají práci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164). Firemní kultura je utvářena nejen samotnou organizací, ale významně na ní participují sami zaměstnanci. Zmíněné hodnoty, normy, postoje a předpoklady ze strany vedení organizace a zaměstnanců by měly být v co největší shodě, neboť to vede k větší harmonii v organizaci, a tedy ke spokojenosti pracovníků. K takovému závěru došel i výzkum společnosti Randstad, protože 96 % respondentů deklarovalo, že *„souhlasí s tím, že sladění osobních hodnot s podnikovou kulturou je klíčovým faktorem, na kterém závisí jejich spokojenost v práci.“* (2021, s. 5)

Podle Vitaudové je 150 lidí v organizaci hranicí, od které to, co je považováno za „přirozené“, musí podléhat uměle vytvořeným systémům a psaným pravidlům (Vitaud, rok neuveden, s. 8). Při stanovení se odkazuje na Dunbarovo číslo, které stanovuje maximální počet lidí, se kterými dokáže člověk udržovat stálé sociální vztahy.

Podle Kocianové charakterizuje kultura život v organizaci, je relativně stabilní v čase a je-li už utvořena, je odolná proti personálním změnám. Organizační kultura může silně ovlivňovat chování zaměstnanců, jejich spokojenost a výkon, neboť pojímá *„... takové interní záležitosti, jako je kupříkladu podpora inovací nebo přijímání rizika, a externí záležitosti, jako je třeba orientace na zákazníka na prvním místě či neetické chování vůči konkurentům.“* (Kocianová, 2010, s. 18)

Kultura organizace úzce souvisí s tím, jak se zaměstnanci na pracovišti cítí. Lidé potřebují mít pocit, že někam patří a jsou náležitě oceňováni. Coyle (Vitaud, rok neuveden, s. 6) tvrdí, že

organizace s úspěšnými kulturami poskytují svým pracovníkům psychologickou jistotu. Zaměstnavatelé by tedy měli vytvářet takové sociální prostředí, aby přispívalo k pocitu bezpečí u svých pracovníků.

V osmdesátých letech minulého století nastal průlom ve zjištění, proč lidé pracují. Edward Deci a Richard Ryan z Rochesterské univerzity, určili šest hlavních důvodů k práci. Ty pojmenovali jako hra, smysl, potenciál, emocionální tlak, ekonomický tlak a setrvačnost. Hra, smysl a potenciál výkon zaměstnanců zvyšují, zatímco emocionální tlak, ekonomický tlak a setrvačnost jej snižují. Pro organizaci, která chce podporovat prosperující a výkonnou kulturu, je klíčové podporovat ty motivy, které zvyšují výkon pracovníků, a ty, které jej snižují, je důležité minimalizovat (Hovorka, 2020, nestránkováno). „*Hra znamená, že nás motivuje práce samotná. Pracujeme, protože nás to baví. ... Smysl pociťujeme, když výsledek naší práce koresponduje s naší identitou. Pracujeme, protože si ceníme vlivu své práce. ... Potenciál znamená, že výsledek naší práce poskytuje výhody naší identitě. Jinými slovy, naše práce navyšuje náš potenciál. ... Emocionální tlak představuje vnější sílu, která nás nutí pracovat, abychom neohrozili svou identitu. ... Strach, tlak vrstevníků a zostuzování jsou všechno formy emocionálního tlaku. ... Ekonomický tlak je opět vnější silou, která nás nutí pracovat. Pracujeme, protože za to dostáváme odměnu nebo se tak vyhýbáme trestu. ... A nakonec setrvačnost. ... Když se někoho zeptáte, proč dělá svou práci, a on vám odpoví: ‚Nevím. Dělam to, protože jsem to dělal včera i předevčirem.‘, pak se jedná o setrvačnost. Pořád se jedná o motiv, protože ve skutečnosti onu aktivitu stále vykonáváme, jen nejsme schopni nikomu vysvětlit proč.“ (tamtéž, nestránkováno)*

Kultura zaměstnavatelů, kteří mají za cíl patřit mezi ty atraktivní, musí reagovat na měnící se potřeby a očekávání pracovníků, podmínky pracovního prostředí a tzv. „jít s dobou“. Největší výzvou a trendem v tomto směru je digitalizace, která byla umocněna i díky pandemii koronaviru z roku 2019, kdy byly firmy nuceny elektronizovat a digitalizovat i věci a procesy, jež byly pro ně doposud nepředstavitelné, že budou někdy řešeny jinak než offline. Důležitost digitalizace pro organizace vychází i z faktu, že narostla obliba práce z domova, častěji označována jako homeoffice, a přesvědčení, že by zaměstnavatelé měli být flexibilnější v nabízení práce z domova svým zaměstnancům a netrvat na tom, aby zaměstnanci docházeli do kanceláře každý den (Ipsos, 2021). Digitalizace navíc přinesla do organizací kromě rostoucího zájmu o homeoffice ještě další trend, a to flexibilitu a možnost pracovat s kýmkoliv a odkudkoliv. Zaměstnavatelé chápou, že pokud umožní zaměstnancům pracovat mimo kancelář, anebo zavedou pružnou pracovní dobu, má to prokazatelný vliv na motivaci pracovníků a zvyšuje se jejich produktivita a spokojenost (Dřímalka, 2020, s. 185).

Homeoffice není jen atraktivním benefitem, ale má i svůj negativní sociálně-psychologický aspekt. Jak vyšlo například z výzkumu Americké psychiatrické asociace, tak při práci z domova většina zaměstnanců zažívá negativní dopady na své psychické zdraví, zahrnující sociální izolaci i osamělost, a pracovníci mají také potíže s ukončením pracovní doby. (Forbes, 2021b, nestránkováno). Pokud budou zaměstnanci dlouhodobě vystaveni takovým vlivům, je velice pravděpodobné, že bude jejich motivace k práci a výkonnost postupně klesat.

2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Podle Americké marketingové asociace (AMA) lze marketing definovat jako „... *proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.*“ (Foret, Procházka a Urbánek, 2003, s. 8) Kotler tvrdí, že „... *marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat – přesvědčit a prodat – ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. ... Marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji.*“ (Kotler, 2007, s. 38)

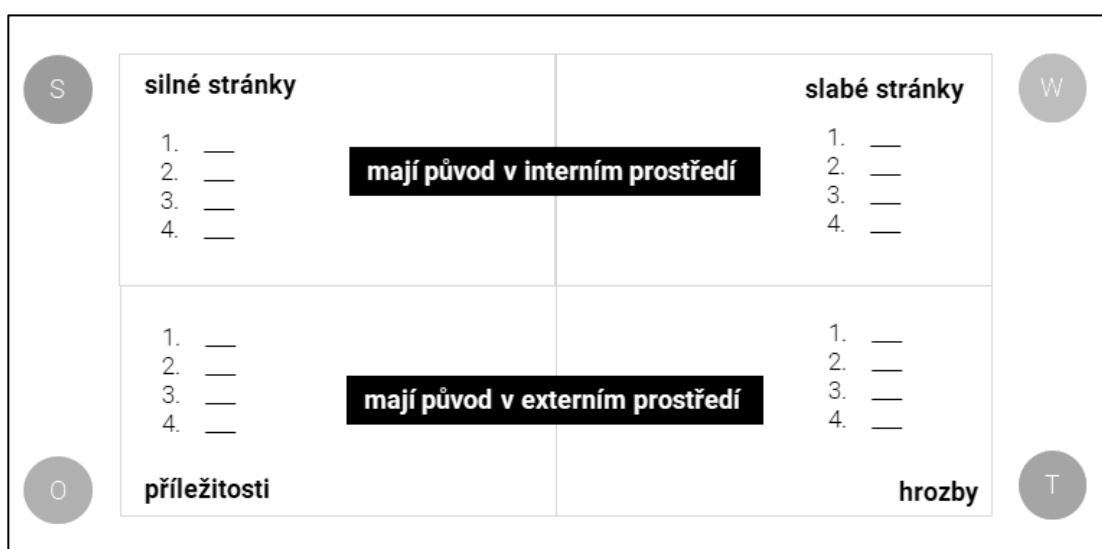
V rámci personálního marketingu dochází k uplatňování marketingových metod v oblasti personálního řízení, zejména pak ve snaze udržet a stabilizovat pracovníky, získat nové kvalifikované zaměstnance a budovat značku zaměstnavatele. Již od 80. a 90. let 20. století je personální marketing rozdělen do dvou významových rovin – dovnitř organizace (interní personální marketing) a vně organizace (externí personální marketing). Interní personální marketing znamená, že se organizace zaměřuje na stabilizaci a rozvoj stávajících pracovníků. Organizace pro dosažení tohoto cíle pracovníky motivuje, podporuje je v kariérním postupu, nabízí možnost rozvoje a vzdělávání a nabízí atraktivní odměny a pracovní benefity. Externí personální marketing reprezentují činnosti organizace, které jsou vázány na trh práce – např. nábor či budování značky zaměstnavatele.

Organizace může realizovat svoji strategii personálního marketingu využitím řady kanálů. Například je možné komunikovat prostřednictvím tištěných médiích, webových stránek, sociálních sítí, webových přehledů pracovních pozic (př. jobs.cz, prace.cz), dnů otevřených dveří, přednáškami na školách atd. Do pověsti organizace zasahuje i sponzoring, mediální politika, politika sociálně odpovědné organizace, spolupráce se školami či profesními organizacemi, způsob jednání s uchazeči, personální politika organizace a také jednání nadřízených a kolegů.

Stejně jako u marketingu zboží, i personální marketing by měl být založen na průzkumech. Ty se týkají zejména analyzování pracovního trhu a všech jeho účastníků, konkurenčních organizací a celkově pracovního prostředí se vším, co má na něj vliv – ekonomické vlivy, politické aj. To vše organizaci napomáhá nastavit správný proces k dosahování stanovených cílů. Westwood (2020, s. 19) tvrdí, že průzkum trhu slouží k popisu a sledování změn na trhu, rozhodování o aktivitách firmy a hodnocení jejich výsledků. V personálním marketingu to znamená, že organizace získá informace nejen o tom, jaká je struktura a podmínky na pracovním trhu, ale i o tom, co je nyní pro zaměstnance atraktivní. Dle Westwooda (tamtéž, s. 21) by organizace z analýzy trhu měly zjistit:

- velikost trhu a jeho vlastnosti,
- stav trhu,
- jak se daří firmám, v kontextu této práce jako zaměstnavatelům,
- distribuční kanály,
- metody komunikace,
- finanční aspekty,
- právní aspekty,
- vývoj na trhu.

Organizace je pak s těmito informacemi schopna lépe reagovat na změny na pracovním trhu, má informace k tomu, aby přilákala kvalitní zaměstnance a dokázala provést analýzu svých činností v této oblasti. Westwood tvrdí, že organizace musí „*analyzovat tyto informace a prezentovat je způsobem, který lze použít při plánování.*“ (tamtéž, s. 33). Jednou z možností je již zmíněná SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky organizace. Koneckonců je to obsaženo již onom slově SWOT, které je zkratkou *strengths* (silné stránky), *weakness* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (hrozby). Jde o rozdělení získaných poznatků do čtyř zmíněných kategorií (viz Obrázek 3).



Obrázek 3: SWOT analýza (převzato z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>)

Externí a interní personální marketing je mezi sebou úzce propojen a silně se navzájem ovlivňuje. Je proto v praxi náročné rozeznat a definovat jaké činnosti, které organizace skrze personální či marketingové oddělení, jsou ty externího a které jsou interního charakteru.

Aktivity interního personálního marketingu se zaměřují na zaměstnance, kteří v organizaci pracují, či u ní byli dříve zaměstnání. Jde tedy o souhrn aktivit, jež vedou k vytváření atraktivnosti zaměstnavatele (nejen) pro stávající zaměstnance a mají za cíl vytvořit příznivé

pracovní podmínky, nalézt prostředky k minimalizaci fluktuace zaměstnanců a udržení klíčových pracovníků.

Dilematem pro řadu zaměstnavatelů je nalezení způsobu, jak docílit náležité spokojenosti svých pracovníků, neboť právě spokojenost s prací je podstatným ukazatelem hodnoty zaměstnavatele. Často se mylně spojuje s vyšší mzdou a atraktivnějším ohodnocením zaměstnanců. Koubek poukazuje i na další možnosti, kterými lze přispět k uspokojení zaměstnanců, a to na vybudování příznivých sociálních podmínek, vytvoření příjemného pracovního prostředí, eliminaci až úplné odstranění rizikové práce, nabídnutí flexibilní pracovní doby a tak dále (Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková, 2017, s. 43). Podle Myslivcové je dalším faktorem, který přispívá ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele, péče o osobní a kariérní růst a jiné odborné vzdělávání pracovníků (tamtéž, s. 43).

Na celkovou prezentaci organizace se pak zaměřuje externí personální marketing. Ten promlouvá k potenciálním kandidátům, uchazečům, absolventům škol či zaměstnancům z konkurenčních firem s cílem přilákat dostatečné množství kvalitních kandidátů a snížit náklady na získávání nových zaměstnanců. Myslivcová tvrdí, že budování značky zaměstnavatele je jedním z úkolů externího personálního marketingu (tamtéž, s. 38). Myslivcová dále definovala tři hlavní úkoly externího personálního marketingu jako:

- co nejatraktivnější prezentaci pracovních pozic;
- zaujetí adekvátních kandidátů;
- a následné navázání kontaktů s takovými kandidáty.

Personální marketing je klíčovým nástrojem pro získávání a udržení si kvalitních zaměstnanců v organizaci. Úzce souvisí s budováním a podporou dobré zaměstnavatelské pověsti, tedy atraktivity coby zaměstnavatele. V současnosti, kdy se mění potřeby lidí rychleji než kdy dříve, již neplatí, že tím rozhodujícím faktorem pro změnu povolání je hlavně finanční odměna. Dle průzkumu agentury Randstad patří mezi pět nejdůležitějších faktorů při výběru zaměstnavatele atraktivní mzda a benefity, v závěsu jsou ale i finanční zdraví, jistota zaměstnání, příjemná pracovní atmosféra a zajímavý obsah práce. Polovina uchazečů o zaměstnání navíc odmítá, že by pracovala pro zaměstnavatele, který má špatnou pověst, i kdyby jim nabídl vyšší plat (Randstad, 2021, s. 5).

Zaměstnavatelé musí hledat nové cesty, jak se udělat atraktivními. Je třeba postihnout všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Jedná se zejména o prezentaci na trhu práce, především pak sponzoring, mediální politika, inzerce. Určitou výhodu může představovat i spolupráce se školami, kde je možné nabízet stáže, personálními agenturami či profesními organizacemi. Důležitou roli hraje i způsob jednání s uchazeči a personální politika

organizace (Kocianová, 2010, s. 89). Určitou výhodou může být spolupráce s ambasadorem či influencerem, a to tehdy, když organizace cílí či se plánuje zaměřit na mladší generace pracovníků.

3 SOCIÁLNÍ SÍTĚ JAKO NÁSTROJ BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE

Společnost i organizace v současné době procházejí řadou významných transformací, musí se neustále adaptovat na měnící se podmínky a bez správné komunikace nelze v těchto výzvách uspět. S ohledem na to, že 56,3 % populace České republiky nad 16 let využívá sociální sítě (Český statistický úřad, 2021, s. 55) a počet jejich uživatelů se stále zvyšuje, není pravděpodobné, aby byl zaměstnavatel zařazen mezi ty nejatraktivnější, pokud nebude využívat sociálních sítí a jejich možností. Téměř 93 % Čechů ve věku 25–34 let používá sociální sítě a největší zastoupení o velikosti 95,4 %, je ve věkové skupině 16–24 let (tamtéž, s. 55), což jsou mladí lidé, kteří postupně vstupují na pracovní trh. Pro organizace je výzvou naučit se s touto cílovou skupinou vhodně komunikovat, neboť se jedná o skupinu, která bude v budoucnosti dominovat na trhu práce. Dle agentury Randstad (2021, s. 6) si více než polovina uchazečů o zaměstnání vyhledá webové stránky a sociální média organizace před tím, než odešle svůj životopis.

Termín sociální síť pochází z anglického *social network* a je v této bakalářské práci chápán jako virtuální prostor, v rámci kterého obvykle registrovaní členové komunikují, sdílí fotografie, videa či informace. Jde o webovou stránku nebo počítačovou aplikaci, která umožňuje lidem komunikovat a sdílet informace na internetu přes počítač nebo mobilní telefon (překlad autora, Cambridge Dictionary, 2022, nestránkováno). Dnes je běžně používán také pojem *sociální média*, který je chápán stejně jako *sociální sítě*.

Gil, ředitel a zakladatel společnosti Gil Media Co., která poskytuje služby v oblasti online marketingu, stanovuje pět klíčových bodů k úspěchu na sociálních sítích:

- *Bud'te opravdoví* – lidé chtějí autenticitu a zábavu; organizace by měly zapojit své zaměstnance, aby se stali vypravěči příběhu společnosti
- *Bud'te relevantní* – organizace nemusí být na všech sociálních sítích, měly by být tam, kde jsou jejich zákazníci (potenciální uchazeči) a měly by využít těch sítích, na kterých budou mít největší dosah a šance na reakce
- *Neprodávejte* – nezaměřovat se na konečný výsledek, v našem případě poslání životopisu uchazečem, ale na „cestu“, tedy být vidět, navazovat konverzaci s uživateli, budování loajality a ocenění uživatelů, tzn. budovat vztah
- *Oslavujte úspěchy* – klíčem je reagovat nejen na stížnosti, ale hlavně na to, když uživatel organizaci/značku zveřejní pozitivní reakci; interakce vede k budování loajality
- *Vyhrávejte častěji* – v online marketingu nejčastěji vítězí ten, který je nejvíce vidět a jehož příspěvky sdílí nejvíce lidí (Gil, 2021, s. 109–110).

Přesto ani tyto faktory nezaručují, že organizace bude na sociálních sítích úspěšná a atraktivní. Je třeba se také podívat na druhou stranu a zamyslet se nad tím, co naopak nezveřejňovat. Správci firemních profilů si musí pohlídat, aby z jejich příspěvků nebyla otevřeně znát propagace, aby nevyzývali k reakcím, poněvadž to dokáže uživatele odradit a následně opustit prostor dané sociální sítě, což algoritmy sítě poznají a začnou takový příspěvek upozadovat.

Príslušníci mladé generace jsou na různých aplikacích, a tudíž na sociálních sítích při každé volné chvíli – jízdě v hromadné dopravě, při obědě, pauze v práci apod. Nemají tak zpravidla čas ani chuť číst dlouhé texty, je dobré volit kratší příspěvky, čtivější texty, které jsou doplněny vhodnou obrazovou přílohou. Tou může být například fotografie zaměstnanců, které lze tímto způsobem zapojit do budování značky zaměstnavatele a udělat z nich tvář organizace. Pro organizaci jde de facto o získání „tváře do reklamy“ bez nákladů. Navíc taková organizace bude působit důvěryhodněji, neboť, jak říká Aaker (1996, s. 114, volný překlad autora), lidé, se kterými se zákazníci setkávají osobně nebo prostřednictvím reklam, poskytují důvěryhodnost, kterou nelze získat pouhým zveřejněním informací. Význam zapojení zaměstnanců do komunikace značky zaměstnavatele prezentuje i Stejskalová (2009, nestránkováno), která tvrdí, že každý zaměstnanec je i propagátorem, neboť zaměstnavateli dělá reklamu tím, že sděluje mimo organizaci, jak se jeho zaměstnavatel chová, co dělá a že zaměstnanec je ten, který může nejúčinněji obhajovat a vysvětlovat kroky organizace, pro kterou pracuje.

Co pomáhá a platí bez výjimky pro všechny sociální sítě, jsou reakce uživatelů – (nejen) „lajky“, komentáře a sdílení. Úkolem správců firemních profilů je tedy vyvolat ve čtenářích to, aby reagovali na příspěvky. Pokud v tom budou úspěšní, algoritmy budou vnímat příspěvek za „virální“. To zapříčiní větší organický dosah příspěvku, a tedy i úspěšnost obsahu a celé stránky organizace.

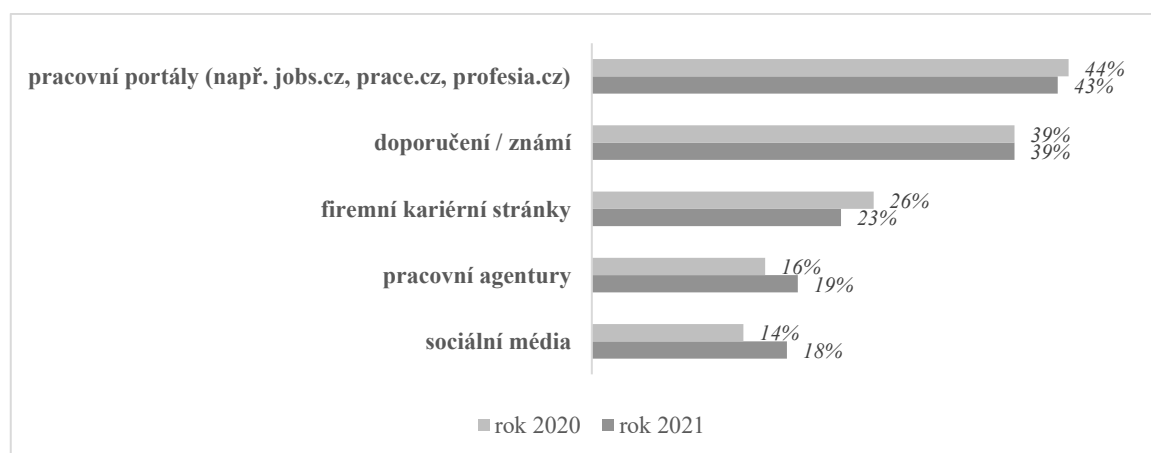
3.1 Význam sociálních sítí pro budování značky zaměstnavatele

Sociální sítě využívá více jak polovina české populace nad 16 let a u mladé generace, která vstupuje na trh práce, se jedná o téměř každého. Proto by zaměstnavatelé, chtějí-li patřit mezi atraktivní zaměstnavatele, měli být schopni na tento trend reagovat. Organizace, jež je aktivní na sociálních sítích, je pro tyto nastupující generace na pracovní trh důvěryhodnější. Tento trend lze sledovat i u nejrozšířenější sociální sítě v České republice² – Facebooku. Sílu sociálních sítí na pracovním trhu je možné pozorovat i v tom, že patří mezi pět hlavních komunikačních

² Podle informací České tiskové kanceláře (ČTK, 2021, nestránkováno) měl Facebook v roce 2019 v České republice okolo 6,5 milionu registrací.

kanálů, jaké lidi využívají při hledání nové práce (viz *Graf 1*). Oproti roku 2020 je největší nárůst procentuálních bodů mezi nejčastějšími kanály hledání zaměstnání právě na sociálních sítích – konkrétně jde o nárůst ze 14 % na 18 %. Podobný nárůst „oblíby“ je zatelný jen u pracovních agentur. Zájem o využívání pracovních portálů, firemních kariérních stránek, či fakt, že lidé hledající zaměstnání dají na doporučení známého, buď klesá, nebo stagnuje.

Facebook, respektive společnost Meta³, umožnila v roce 2017 firemním účtům (Facebook Page) zveřejňovat pracovní inzerce. Kromě toho je možné využívat placených propagací příspěvků, právě třeba k propagaci pracovní pozice, a to nejen na Facebooku, ale také například na Instagramu, Twitteru, YouTube či LinkedInu. Sami provozovatelé sociálních sítí vycházejí zaměstnavatelům vstříc, i když z ekonomických důvodů, neboť placená propagace je pro ně nemalým příjmem. Klíčové je tedy správně si zvolit síť, na které se organizace budování značky zaměstnavatele bude věnovat. Přitom je třeba myslet na to, v jakém oboru organizace podniká, kdo jsou potenciální klienti a jaké pracovníky potřebuje vyhledávat. Gil tvrdí: „*Je pravděpodobné, že pracujete v konkrétním oboru nebo nabízíte řešení či službu, jež oslovuje konkrétní demografickou skupinu, proto byste měli působit na jedné či dvou sociálních sítích, kam nejčastěji chodí vaše cílová skupina.*“ (Gil, 2021, s. 33) Z pohledu budování značky zaměstnavatele je tedy třeba přemýšlet a hledat takovou síť, kde se pohybují potenciální uchazeči poptávající práci v organizaci. Bude-li například personalista z velké stavební firmy hledat dělníka, nebude jej oslovovat příspěvkem na LinkedInu nebo Twitteru, protože tuto síť potenciální uchazeč pravděpodobně ani nepoužívá. Zaměřit by se měl na Facebook, který zase nemusí být efektivní v případě, bude-li chtít obsadit uvolněné místo obchodního ředitele. V takové situaci by měl volit LinkedIn.



Graf 1: Top 5 kanálů využívaných při hledání nové práce (převzato z Randstad, 2021, s. 18)

³ V roce 2021 došlo k přejmenování společnosti Facebook, Inc. na Meta Platforms, Inc. V čele společnosti je i nadále Mark Zuckerberg.

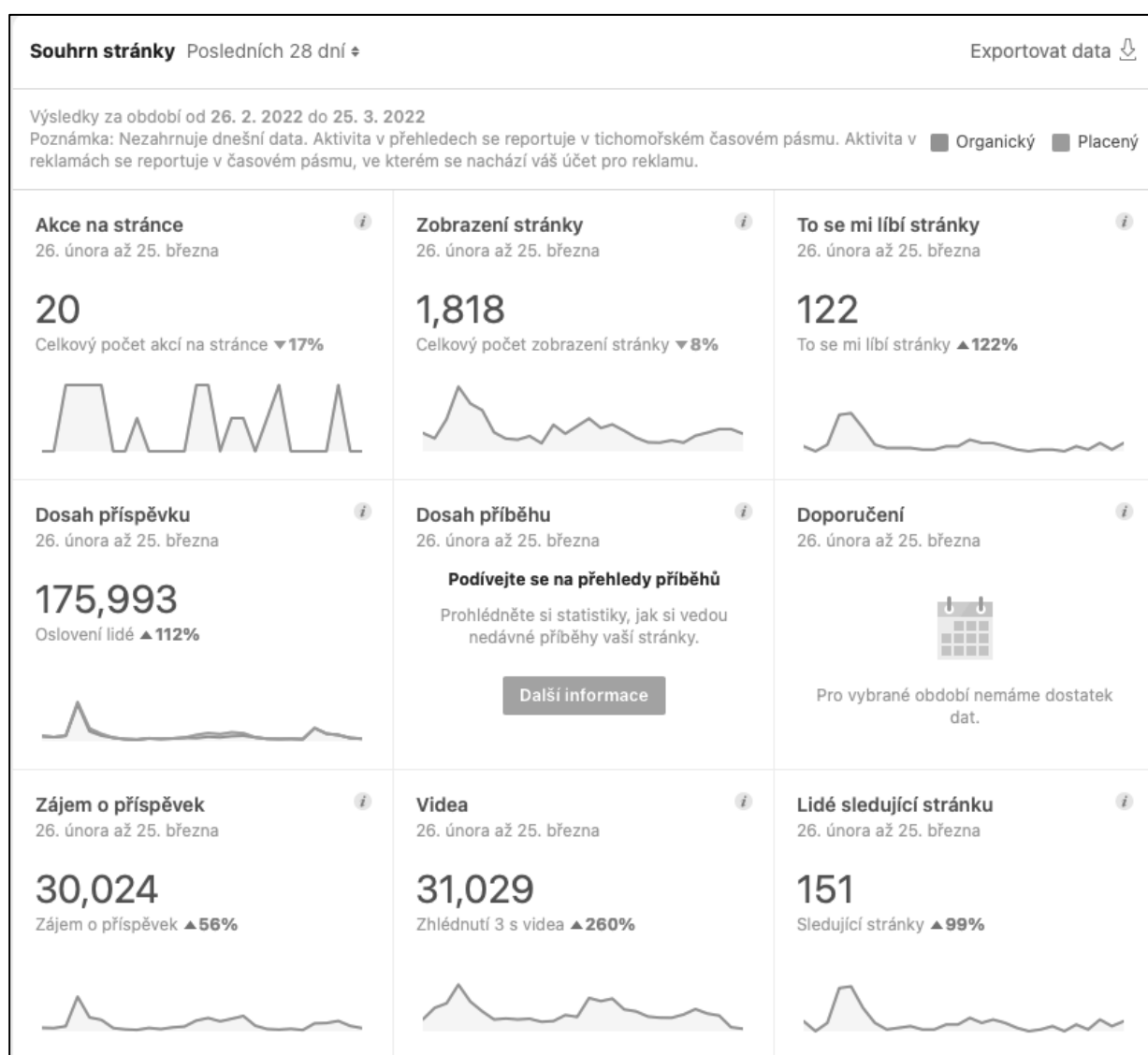
3.2 Budování značky na Facebooku

Sociální síť Facebook patří americké společnosti Meta. V roce 2020 byl celosvětově třetí nejnavštěvovanější webovou stránkou a aplikace Facebook byla pátou nejstahovanější aplikací zdarma na AppStore a Facebook Messenger, sloužící k výměně zpráv z Facebooku, byla čtvrtou. Facebook je nejvíce užíván ve věkové skupině 25 až 29 let (84 %), následují lidé 30 až 49 let (79 %) a 18 až 24 let (76 %). Nejrychleji rostoucí skupinou na Facebooku jsou senioři. 74 % uživatelů Facebooku se přihlásí každý den (Hušková, 2020, nestránkováno). Facebook lze proto označit za dominantní sociální síť na světě.

Aby mohl uživatel fungovat na Facebooku, musí si nejprve založit osobní profil. Pro obsluhu firemního profilu, resp. firemní stránky (Facebook Page) je nezbytné mít vlastní profil, který je s konkrétní stránkou propojen a uživatel se stává jeho správcem. K propojení může dojít dvěma způsoby – uživatel buď stránku založí, nebo mu je správcovství uděleno. Správce je oprávněn vytvářet příspěvky, komentovat, reagovat na komentáře, odepisovat na zprávy, nastavovat propagace, tedy vystupovat jménem stránky organizace. Během zakládání firemního profilu se vyplňují základní informace jako jsou název společnosti, profilový obrázek, adresa společnosti, oblast působení či firemní vize. Zájem o stránku mohou přihlášení uživatelé projevit stisknutím tlačítka „To se mi líbí“ (angl. *Like* – odtud všeobecně známé „*lajknout stránku*“). Pokud tak uživatel učiní, začne automaticky odebírat veškerý obsah stránky. Odebírání je možné snadno odhlásit a „To se mi líbí“ u stránky ponechat nadále, či odebrat i to. Na základě toho mohou správci firemních profilů vytvářet (a kontrolovat) komunitu uživatelů, respektive fanoušků a stávajících i potenciálních zaměstnanců. Dalším způsobem pro ty, kdo pracují na budování značky zaměstnavatele přes sociální sítě a vytvářejí komunitu uživatelů, je práce s facebookovými skupinami. V těch se zpravidla sdružují lidé s podobnými názory, anebo zájmy. Pro organizace se tak mohou stát místem pro snadné oslovení potenciálních kandidátů. Je možné v těchto skupinách prezentovat úspěchy organizace, misi organizace, pracovní nabídky či sdílet cokoli, co správci firemních profilů publikují. Skupiny mají své správce, popřípadě administrátory, kteří mohou diskusi moderovat, a tedy i odstranit jednotlivé příspěvky. Pravděpodobně největší a nejznámější Facebook skupinou, kde se sdružují lidé se zájmem o práci, je *Praha – PRÁCE, BRIGÁDY* se 168,5 tisíci členy⁴. Existují i skupiny, kde se shlukují lidé konkrétních profesí či zájmů a sdílí spolu nabídky práce. Mezi takové skupiny lze uvést facebookovou skupinu *Andragogika*, která je určena nejen studentům a absolventům andragogických oborů, nebo *HR Jobs Prague* pro zájemce o zaměstnání v oblasti lidských zdrojů.

⁴ Počet členů skupiny k 18. březnu 2022.

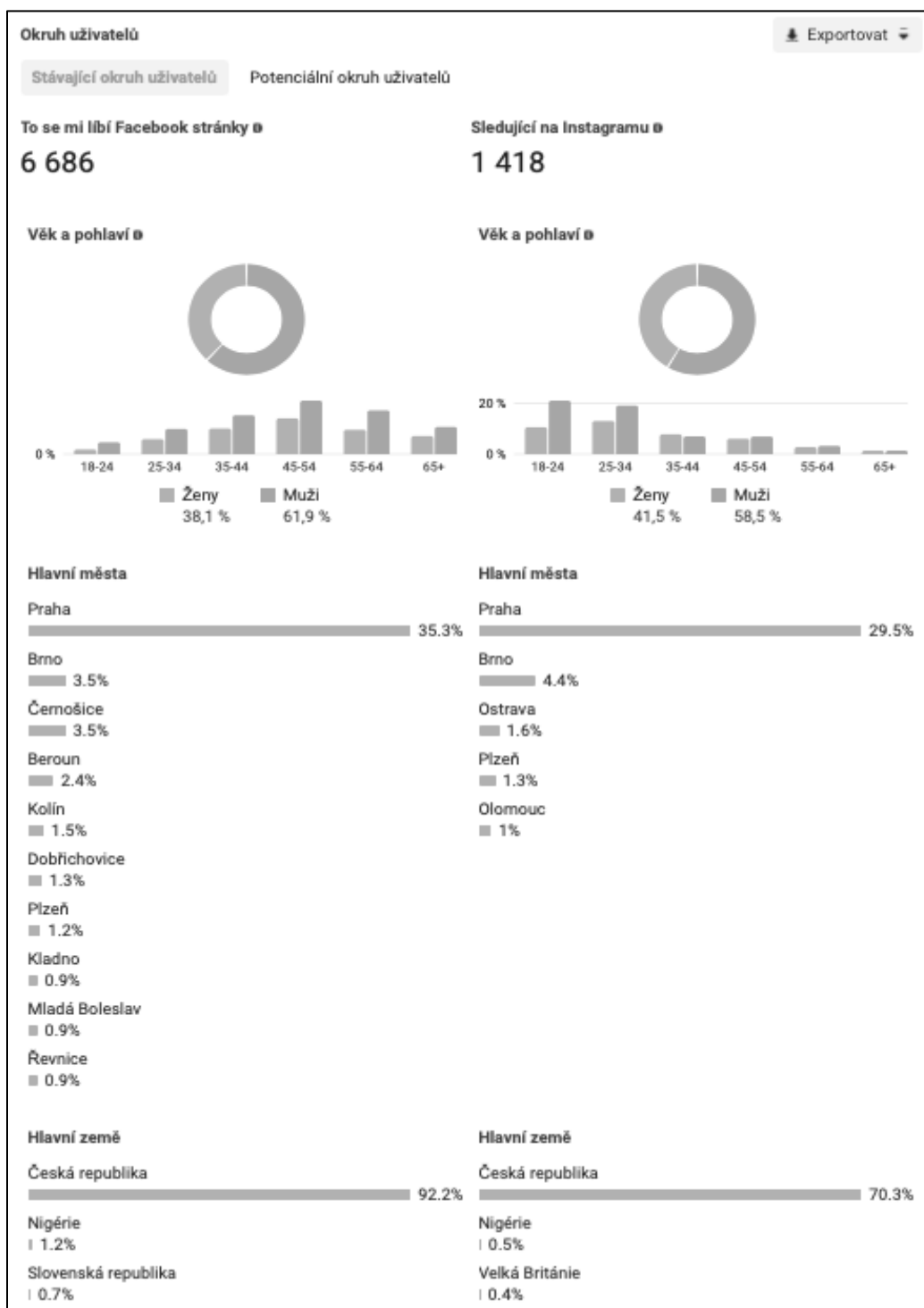
Facebook správcům firemních profilů umožňuje získání poměrně rozsáhlého množství dat o svých sledujících a statistik o stránce. K těmto statistikám se dostanou pouze správci stránky. Například *Obrázek 4* prezentuje základní statistiky, které lze získat a kterými lze pravidelně měřit úspěšnost stránky na Facebooku za nastavené období. Konkrétně je možné sledovat počet kliknutí na kontaktní údaje či primární tlačítko akce, například „Poslat zprávu“; počet zobrazení stránky; příbytek či úbytek „To se mi líbí“ nebo sledujících u stránky; dosah příspěvků a zájem o ně. Na základě toho mohou správci sledovat, jak se jejich stránce na Facebooku „daří“ a podle toho vyhodnocovat komunikační strategii na sociálních sítích.



Obrázek 4: Přehled základních statistik stránky na Facebooku za určité období (náhled z Meta Business Site, autor)

Obrázek 5 pak představuje sociodemografickou strukturu sledujících stránky na Facebooku. Na základě toho lze definovat, kdo tvoří komunitu podporovatelů organizace na této sociální síti. Je možné sledovat zejména věkovou strukturu sledujících, příslušnost

k ženskému či mužskému pohlaví a země i obce bydliště. Toto zjištění napomáhá ke správnému zacílení placené propagace a definování stylu komunikace.



Obrázek 5: Přehled vybraných sociodemografických charakteristik sledujících (náhled z Meta Business Site, autor)

Facebook a Instagram vlastní stejná společnost, Meta Platforms, Inc., a proto je možné sledovat metriky v rámci jednoho přehledu, zveřejňovat příspěvky současně, odpovídat na komentáře nebo zprávy apod. z businessového rozhraní Facebooku s názvem Meta Business

Site. Tato webová aplikace slouží především správcům stránek k plánování příspěvků (možnost příspěvek vytvořit a jeho publikaci naplánovat na pozdější datum), sledování různých metrik a úspěšnosti příspěvků i k již zmíněnému nastavování placených propagací. Správci si též mohou vybrat stránky konkurenčních podniků a zařadit do srovnání stránek – celkový počet *To se mi líbí*, nárůst *To se mi líbí* oproti předešlému týdnu, počet příspěvků a interakce za daný týden.

Dle mého názoru je nejvěrnějším popisem Facebooku a chování jeho uživatelů označení autorů Losekoot a Vyhnánkové, kteří jej popisují jako hospodu: „*Chodíte do ní se/za svými přáteli, sednete si kolem jednoho stolu a sdílíte příběhy, emoce a zážitky. Společnost je statická, lidé většinou sledují dění jen u svého stolu. Pokud by vám něco připadalo nevhodné říct v hospodě, neříkejte to ani na Facebooku. ... Nedělejte tu nic, co byste nedělali v reálném životě.*“ (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 44)

Uživatelé, v kontextu této práce přesněji správci firemních účtů, mají rozmanitý výběr toho, jaké příspěvky mohou publikovat (viz *Tabulka 1*). Správci volí typ příspěvku podle toho, co má být příspěvkem sděleno. Pokud chce organizace prezentovat například zařazení do žebříčku TOP zaměstnavatelé, zvolí si spíše uveřejnění fotografie manažera, jak si ocenění přebírá, případně zpracovanou grafiku než živé vysílání, během kterého tuto informaci řečníci zmíní. U všech příspěvků by měl být text (v angl. *copy*), který příspěvek vysvětlí a čtenáři uvede, proč došlo ke zveřejnění tohoto příspěvku.

Tabulka 1: Přehled typů příspěvků na Facebooku (vytvořeno autorem)

Typ příspěvku	Výhody	Nevýhody
Pouze text	<ul style="list-style-type: none"> - Větší počet znaků, který se čtenáři zobrazí, aniž by musel klikat na „Zobrazit více“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Není výrazný, snadno jej čtenář přehlédne - Uživatelé Facebooku zpravidla nechtějí číst dlouhé texty
Fotografie či grafika	<ul style="list-style-type: none"> - Čtenáře zpravidla zaujme - Možnost sdělení již v grafice (vhodné ke sdělení hlavní myšlenky) 	<ul style="list-style-type: none"> - Při užívání fotografií z fotobank riziko, že sledující již tuto fotografii viděl - Autorská práva fotografií - Pozor na nevhodné grafiky
Video	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciál, že čtenáře zaujme - Neobvyklý obsah na sociálních sítích 	<ul style="list-style-type: none"> - Náročné na přípravu - Ne vždy mají takový úspěch a dosah, jaký očekáváme

<p>Živé vysílání</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Možnost současného vysílání s vícero stránkami zároveň (crossposting) - Možnost video nahrát předem a poté „živě“ vysílat - Sledujícím dává pocit, že je s ním komunikováno napřímo a video není tzv. předem připravené 	<ul style="list-style-type: none"> - Náročné na přípravu a technické zázemí - Sledující o tyto příspěvky obvykle neprojevují zájem - Spíše pro delší formáty přenosů; lidé jej neshlédnou celé
-----------------------------	---	---

Text u jakékoliv formy příspěvku musí být pro čtenáře maximálně přehledný, strukturovaný, stručný, snadno pochopitelný a příspěvek by měl nést jednu myšlenku, respektive držet se jednoho tématu. To nejdůležitější nebo to, co čtenáře zaujme, by mělo být v prvních sto znacích, neboť poté Facebook text schová a zobrazí se až po kliknutí na *Zobrazit více*.

Pro organizace existuje řada důvodů pro expanzi svých podnikatelských aktivit, včetně budování značky zaměstnavatele, též na Facebook. Mezi tyto důvody Ungerman (2014, s. 25) uvádí:

- obliba a tempo nárůstu uživatelů Facebooku;
- možnost sociodemografického průzkumu a relativně snadné segmentace trhu;
- snadno, rychle a levně proveditelný průzkum trhu;
- možnost dobrého cílení.

Užitečným, nikoliv nutným, nástrojem, jak lze efektivně na Facebooku zvyšovat dosah své značky, je placená propagace. Facebook umožňuje za jakoukoliv vloženou částku podporu příspěvku. Zadavatel placené propagace, nejčastěji správce profilu z interních zdrojů organizace či externí agentura, má možnost definovat a „zacílit“, jaké cílové skupině se bude daný příspěvek nabízet. Cílení placené propagace je možné nastavit velmi konkrétně: např. obec bydliště, uživatel telefonu s operačním programem Android nebo iOS, nejvyšší uvedené vzdělání, či na základě toho, jaký obsah vyhledává. Tento nástroj je účinný zejména tehdy, když chce zaměstnavatel oslovit i takové uživatele, kteří nejsou sledujícími stránky. Nejčastěji tak může jít o příspěvky s cílem zaujmout potenciální uchazeče či propagace úspěchů.

3.3 Budování značky na Instagramu

Při budování značky zaměstnavatele na Instagramu je třeba brát v potaz to, že princip této sítě je jiný než u Facebooku. Zatímco na Facebooku je pro úspěšný příspěvek lepší připojit i

text (copy) a uvést tak, co chcete příspěvkem sdělit, na Instagramu uživatelé očekávají hlavně fotografie nebo videa. Tedy to, co funguje na uživatele na Facebooku, nemusí zaujmout instagramové sledující. S tím je třeba při budování značky zaměstnavatele pracovat. Na Facebooku se prodává příběh, na Instagramu více vzhled.

Losekoot s Vyhánkové (2019, s. 45) přirovnávají Instagram ke schůzce s bývalým partnerem: „Na schůzku s bývalým partnerem či partnerkou jdeme většinou o trochu načechnější a vymazlenější. Potřebujeme přece ukázat, že v našem světě je od našeho rozchodu všechno v nejlepším pořádku ... Přesně takhle vypadá všechno na Instagramu. O trochu hezčí než realita.“ Instagram je hezčí realita a profil organizace tak musí zaujmout tzv. na první dobrou. K oslovení uživatelů je možné využít vícero typů příspěvků (podrobně Tabulka 2) a vždy je lepší uveřejnit příspěvek ve formátu „na výšku“.

Tabulka 2: Typy příspěvků na Instagramu (vytvořeno autorem)

Typ příspěvku	Charakteristika příspěvku
Klasický příspěvek (tzv. do feedu)	<ul style="list-style-type: none"> - Trvalý příspěvek, který se zobrazí v přehledu příspěvků a „uloží“ se na profil (feed) - Může být jako fotografie či grafika
Instagram story	<ul style="list-style-type: none"> - Trvanlivost 24 hodin, poté zmizí - Možné funkce jako lokalita, čas, přidání animace, kreslení, přidání hudby aj. - Příspěvek (vč. videí) se zobrazí max. na 15 vteřin - Může být fotografie, grafika i video - Stories lze na profilu ukládat a vytvářet tak „alba“ (tzv. highlights)
Klasická videa (tzv. Instagram TV, častěji pod zkratkou IGTV)	<ul style="list-style-type: none"> - Video je nutné nahrát už hotové - Video se zobrazí v přehledu příspěvků a přidá se do feedu - Omezení na max. 1 hodinu
Reels videa	<ul style="list-style-type: none"> - Krátké video, max. 1 minutu - Možnost úprav sestřihání přímo na Instagramu
Živá vysílání	<ul style="list-style-type: none"> - Živý přenos s možností pro uživatele přidat komentář - Vysílá se přes Stories

Pokud se organizace rozhodne budovat značku zaměstnavatele na Instagramu, je nutné myslet na to, že cílem zaujmout je vyniknout mezi ostatními příspěvky, být originální. Je jedno,

zda se zvolí fotografie, grafika nebo video, ale musí jít o něco, co v přehledu příspěvků bude ojedinělé, co je atraktivní a donutí člověka, aby se zastavil u jeho příspěvku. To, co se napíše pod příspěvkem, si uživatelé přečtou, pokud vůbec, až po tom, co je příspěvek zaujme. Možná bohužel. Instagram je všeobecně považován za sociální síť se sklonem k povrchnosti.

Na rozdíl od Facebooku je na Instagramu možné založit stránku organizace přímo, tedy bez nutnosti mít osobní profil ke správě firemní stránky. Instagram totiž příliš nerozlišuje, zda je profil osobního nebo firemního charakteru (*Business profile*) a rozdíly mezi nimi jsou opravdu marginální, a to jen ve funkcích, které se nabízí ve Stories. Uživatelům-správcům je umožněno přepínat mezi účty, ke kterým je uživatel-správce přihlášen, což značně zpříjemňuje práci na Instagramu.

Instagramový profil je složen z profilového obrázku (loga); přehledu o počtu příspěvků, sledujících a sledovaných; názvu; popisku, tzv. bio, který se skládá z krátkého textu, webového odkazu, adresy či kontaktů; po biu následují highlights; pak je možnost přepínat, zda chceme vidět přehled (feed) fotografií a videí, IGTV, Reels, či příspěvky, na kterých byl profil označen.



Obrázek 6: Náhled instagramového profilu společnosti Vodafone Czech Republic a.s. (autor)

Není možné, s výjimkou konverzací, utvářet na Instagramu skupiny uživatelů a budovat tak komunity fanoušků. Komunita se tvoří tím, že uživatel začne sledovat profil organizace, čímž mu algoritmy začnou nabízet publikované příspěvky ve Feedu a Stories. Algoritmy nabízené řadí mj. dle toho, na jaké příspěvky uživatel reaguje. Čím více o ně projevuje zájem, „lajkuje“, komentuje, sdílí na Stories, tím častěji se mu budou pak nové příspěvky nabízet.

3.4 Budování značky na LinkedInu

„LinkedIn je ... sociální síť, která byla původně založena za účelem sdružovat profesionály z různých oborů. Charakteristikou sítě je, že umožňuje propojovat uchazeče o pracovní příležitosti či odborníky z různých profesí nebo obchodní partnery.“ (Blahová, 2019, s. 26) Podle Losekoot a Vyhnánkové (2019, s. 45), ... *lze LinkedIn přirovnat k firemní poradě, kde se schází spolupracovníci, kteří většinu času řeší pracovní záležitosti. Občas sice prosákne i něco zábavného nebo užitečného, co s prací přímo nesouvisí, ale rozhodně to během ní přijde vhod. Zajímáme se, podporujeme se, ale máme jasné byznysové cíle.“*

Podstatou LinkedInu je networking – vytváření a udržování vztahů mezi lidmi a vzájemná výměna informací. Principem vytváření sítě na tomto sociálním médiu není pouhé přidání do adresáře, ale je nutné, aby s kontaktem souhlasily obě strany. Jen tak dojde ke spojení, jak jsou koneckonců na LinkedInu nazývány vztahy mezi uživateli.

Čím početnější je síť osob, se kterými se lze propojit, tím snadnější je navázat kontakty a dalšími osobami, se kterými by se uživatel chtěl setkat. Podle Ungermana (2014, s. 26) lze mezi nejúčinnější kontakty na LinkedInu jmenovat:

- spolupracovníky – současné i ti minulé;
- klienty – současné i minulé;
- osoby, se kterými se člověk zná či vidá osobně;
- obchodní partnery;
- dodavatele;
- spolužáky ze školy nebo kolegy z jiných organizací.

Budování značky zaměstnavatele na LinkedInu je značně závislé na aktivitě jednotlivců, tedy zaměstnanců, převážně pak těch ze středního a top managementu. Existuje samozřejmě možnost vytvoření firemní stránky, která může organizaci sloužit podobně jako firemní stránka na Facebooku, kouzlo a síla LinkedInu však leží v sítích uživatelů. Každý zaměstnanec je propagátorem (viz kapitola 3, s. 22), a to platí zejména pro komunikaci na LinkedInu. Zaměstnanci se svojí sítí kontaktů sdílí informace o pracovní činnosti, vlastních i firemních úspěších a celkově, ač klidně neúmyslně, taktéž o firemní kultuře.

LinkedIn má velmi specifickou skupinu uživatelů. Mezi uživateli převažují lidé s vysokoškolským vzděláním a ve vyšším věku, a ti navíc tuto profesní síť používají aktivnějším způsobem. Zatímco dříve byl LinkedIn vnímán spíše jako „knihovna životopisů a pracovních kontaktů“, tak dnes již toto neplatí a rodí se pod komentáři mnohdy velmi živá a rozmanitá diskuse (MediaGuru, 2019, nestránkováno).

S ohledem na specifickou skupinu uživatelů je důležité myslet na jazyk, v jakém se příspěvky píšou, což platí nejen pro firemní stránku, ale samozřejmě i profily zástupců organizace. Pokud se jedná o českou organizaci, která nemá přesah na mezinárodní trh práce, je volba českého jazyka jasná. Avšak pokud se jedná o organizaci, která se nezaměřuje jen a pouze na český trh, ale je též otevřená mezinárodním klientům a pracovníkům, měla by volit jazyk komunikace spíše v angličtině či mezinárodním jazyce, který dominuje jejich směřování.

LinkedIn není, co se týče práce s psaním příspěvků, žádnou výjimkou. I když je umožněno napsat příspěvek o délce až 3 500 znaků, u firemních stránek pak 1 300 znaků, tak je lepší volit takový text, aby zaujal ihned. Podle průzkumů si člověk v roce 2021 udržel pozornost u displeje mobilu přibližně 1 minutu, což je o třetinu méně než v roce 2004 (MediaGuru, 2021, nestránkováno). Příspěvky by se proto měly psát stručněji, vizuálně atraktivně, s čímž se váže přiměřené užívání hashtagů, které jsou na LinkedInu běžně využívány. K čtivosti a atraktivnosti příspěvků pomáhá:

- práce se slovy – je lepší volit aktivní tvary, př. „Vyrobili jsme“;
- absence řetězení – doporučuje se vynechat dlouhé řetězy podstatných a přídavných jmen;
- krátké věty – dlouhé věty rozdělit na kratší a jednoduché věty;
- vyvarovat se řečnických otázek, na které nenabídnete odpověď;
- psát konkrétní informace místo slovní vaty (tamtéž, nestránkováno).

Tabulka 3: Typy příspěvků na LinkedInu (vytvořeno autorem)

Typ příspěvku	Charakteristika příspěvku
Klasický příspěvek	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost textu (copy) s přidáním obrázku, fotografie nebo grafiky
Videopříspěvek	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost přidání videa s textem
Dokument	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost sdílení dokumentu, prezentace apod.
Článek	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost uveřejnění článku včetně nadpisu a jiného strukturování

Na LinkedInu funguje a je oblíben zejména obsahový marketing, tedy sdílení kvalitního obsahu, know-how či zkušeností. Organizacím se tak otevírá další cesta, jak zaujmout potenciální uchazeče. Prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří nemusí přidávat příspěvky vědomě a cíleně za tímto účelem, mohou prezentovat, že dávají svým pracovníkům prostor k seberealizaci, sdílení svých znalostí a neomezují je jen na danou organizaci. Pracovníci tak představují ambasadory značky zaměstnavatele.

4 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ – ANALÝZA NÁSTROJŮ BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE „TOP ZAMĚSTNAVATELŮ“ V ČESKÉ REPUBLICE

Cílem šetření bylo zjistit preference organizací ve využívání komunikačních platforem při budování značky zaměstnavatele. Dílčím cílem bylo analyzovat přístup organizací k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích a také zjistit, zda tuto problematiku považují „top zaměstnavatelé“ v České republice za strategický aspekt podpory pozitivní pověsti zaměstnavatele. Respondenti byli dotazováni na konkrétní nástroje prezentace značky zaměstnavatele včetně preference v oblasti sociálních sítí. Bylo také zjišťováno, jaký obsah organizace využívají k podpoře své značky zaměstnavatele a jakou formu komunikace volí.

4.1 Metodika

Pro zjištění využívání komunikačních platforem při budování značky zaměstnavatele bylo zvoleno kvantitativní šetření formou online dotazníku. Metoda dotazníkového šetření je vhodná zejména pro své nižší časové zatížení a relativní nenáročnost při sběru dat (Průcha, 2014, s. 114). Dotazník byl zvolen také proto, že období sběru dat bylo na začátku nového fiskálního roku a kolidovalo s vysokou časovou vytížeností respondentů. Elektronická podoba dotazníku proto představovala nejvhodnější způsob, jak potřebná data získat, a také vyšší pravděpodobnost ochoty k odpovědím ze strany respondentů. Dotazník (viz *Příloha A*) obsahoval otázky, jejichž vyplnění bylo povinné, což zabraňovalo sběru neúplných dat, a také filtrační otázky s cílem nabízet respondentům pouze relevantní otázky na základě jejich odpovědí. Dotazník byl distribuován e-mailem, kontaktním formulářem na internetových stránkách společností a skrze sociální sítě.

Dotazník obsahuje 16 otázek, z toho jednu nepovinnu otázku č. 16, s cílem získat více informací, co dalšího organizace podniká pro budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích a co nebylo zmíněno v dotazníku. Poslední otázka může přinést zajímavý náhled na řešenou problematiku. Úvod dotazníku je tvořen průvodním textem, který prezentuje účel šetření, ujištění o anonymitě získaných dat a poděkování za případnou spolupráci. Poté následuje otázka zařazení organizace do segmentu podnikání, velikosti organizace a otázky týkající se nástrojů personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích.

Dotazník obsahuje sedm uzavřených otázek s výběrem jedné možnosti a pět uzavřených otázek s možností výběru vícero odpovědí spolu s možností uvést jinou než uvedenou odpověď, dvě otázky s výčtem možností a dvě otevřené otázky.

První otázka zjišťovala, v jakém oboru respondentova organizace podniká. Na velikost dané organizace se byla zaměřena otázka v pořadí druhá. Třetí otázka nabízela výčet nástrojů personálního marketingu a respondenti u nich vybírali „Ano“ nebo „Ne“ podle toho, zda je využívají či nevyužívají k prezentaci značky zaměstnavatele. Další otázka zjišťovala, na jakých sociálních sítích organizace aktivně vystupuje. Následují otázky, které se věnují participaci zaměstnanců v komunikaci na sociálních sítích a také tomu, zda považují budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích za důležité. Zda organizace využívá sociální síť k oslovování potenciálních kandidátů a jaké platformy k tomu využívají, se věnovaly otázky v pořadí sedmá a osmá. Pokud respondenti deklarovali, že nevyužívají sociální síť ke komunikaci s potenciálními zaměstnanci, dotazník byl pro ně u konce. V případě pozitivní odpovědi byla zkoumána preference sociálních sítí, využívání placené propagace a také formy a obsahy příspěvků. Třináctá, čtrnáctá a patnáctá otázka se dotazovaly na zařazení a podoby týmů, které jsou v respondentově organizaci zapojeny do personálního marketingu a také na to, zda využívají externích a/nebo interních zdrojů.

4.2 Charakteristika zkoumaného souboru

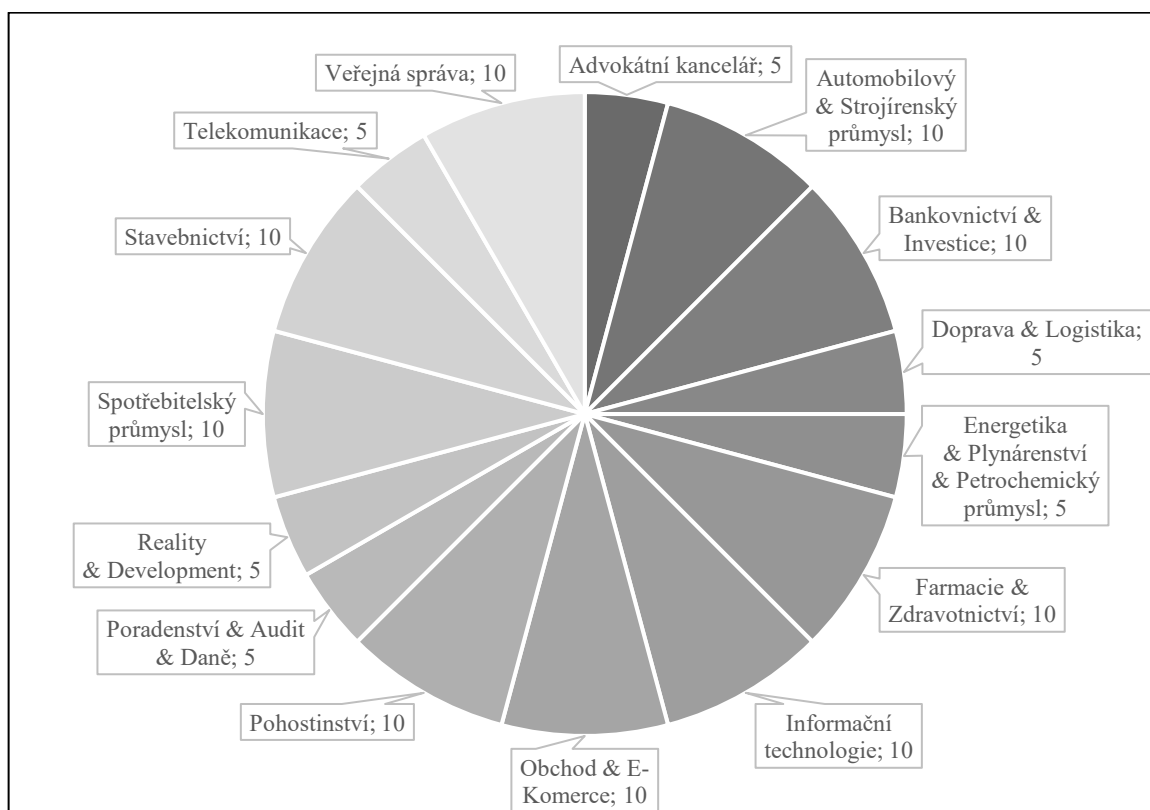
Chráska říká, že „... *pojmem základní soubor rozumíme všechny prvky (osoby, situace) patřící do skupiny, kterou zkoumáme.*“ (Chráska, 2016, s. 17) Základním souborem kvantitativního šetření byly organizace označené studií *TOP Zaměstnavatelé 2022*⁵ za nejatraktivnější zaměstnavatele mezi studenty a absolventy vysokých škol. Průzkum byl realizován od 5. října do 15. prosince 2021 a jeho výsledky byly vyhlášeny v únoru 2022. Tento základní soubor jsem zvolil na základě formulovaného cíle empirického šetření. Z hlediska validity a reliability základního souboru jsem oslovil pouze ty organizace, které byly obsažené ve výsledcích průzkumu *TOP zaměstnavatelé 2022*. Výběrovým souborem byly ty organizace, jejichž představitelé, zástupci personálního nebo marketingového oddělení, se rozhodli vyplnit dotazník – vyplnění dotazníku bylo dobrovolné.

Ve vědeckých výzkumech je důležitá reprezentativita. „*Ve výzkumu se nejčastěji zkoumají určité skupiny osob, jevů, procesů, a to nikoliv ve svém celkovém množství, nýbrž na určitých vzorcích z těchto celků. Reprezentativity je pak dosaženo tehdy, když charakteristiky vzorku jsou v co možná maximální shodě s charakteristikami celku.*“ (Průcha, 2014, s. 110) Nejefektivnější formou komunikace mezi mnou a organizacemi bylo využití e-mailové komunikace, profilů na sociálních sítích a kontaktních formulářů na jejich webových stránkách. Sběr dat probíhal 14 dnů. Dotazník vyplnilo 36 z 80 zaměstnavatelů zařazených mezi TOP

⁵ Více o studii a celý přehled „top zaměstnavatelů“ k dispozici na: <https://www.topzamestnavatele.cz>

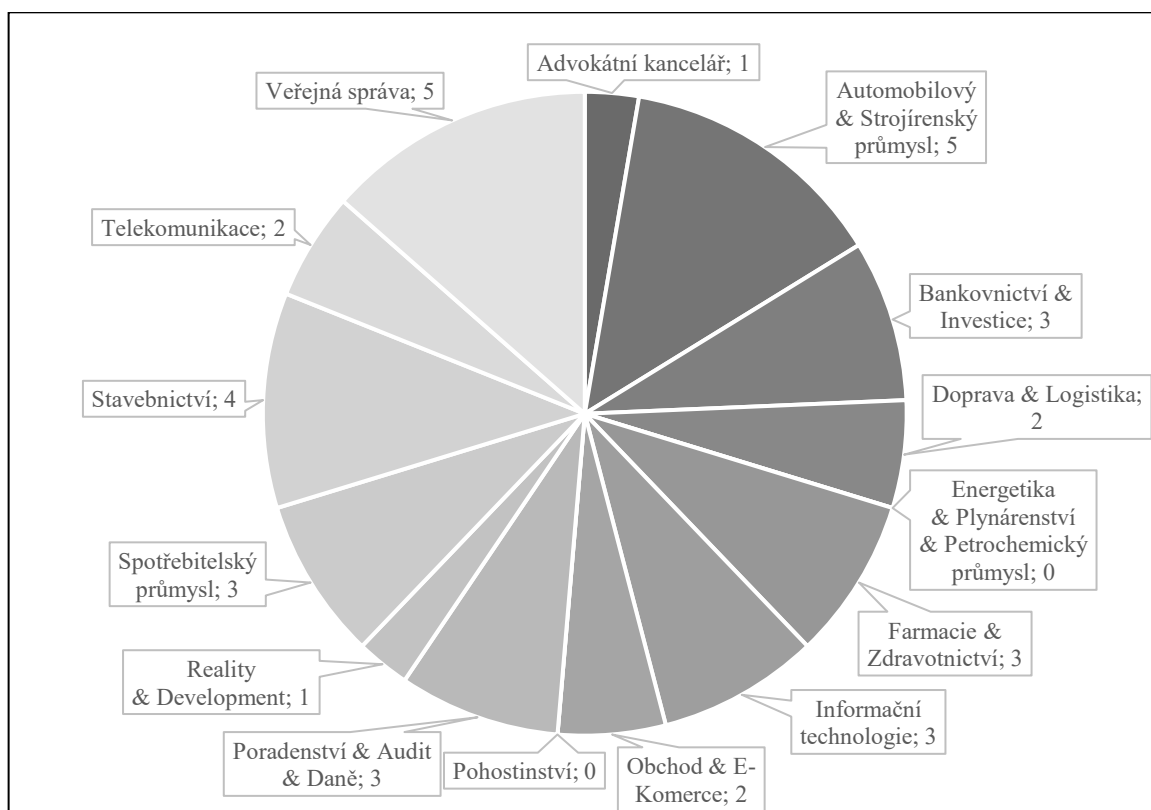
zaměstnavatele 2022, vyplnit jej odmítlo 10 a 34 organizací nikterak nereagovalo. Nejčastěji uváděly jako důvod to, že spolupráci na absolventských pracích přijímají pouze od svých stávajících či bývalých zaměstnanců. Žádný dotazník nebyl vyřazen. Návratnost dotazníku byla 45 %.

Složení základního vzorku dle oboru působnosti organizací (dále jako Kategorie) prezentuje Graf 2. Autoři studie *TOP zaměstnavatelé 2022* (TOP Zaměstnavatelé, 2022, nestránkováno) definovali těchto patnáct kategorií: *Advokátní kancelář, Automobilový & Strojírenský průmysl, Bankovníctví & Investice, Doprava & Logistika, Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl, Farmacie & Zdravotnictví, Informační technologie, Obchod & E-Komerce, Pohostinství, Poradenství & Audit & Daně, Reality & Development, Spotřebitelský průmysl, Stavebnictví, Telekomunikace, Veřejná správa.*



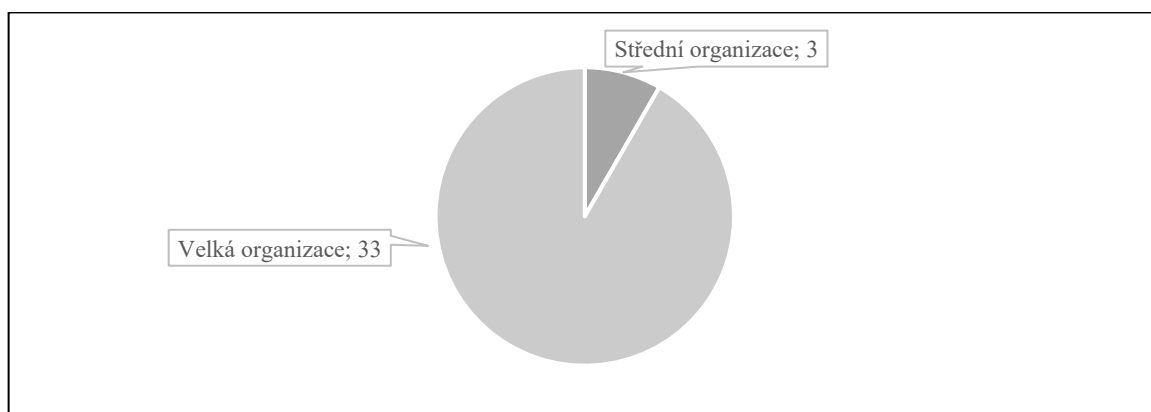
Graf 2: Složení základního vzorku dle oboru působnosti organizace (vytvořeno autorem)

Graf 3 zobrazuje složení výběrového vzorku. Odpovědi přišly téměř z každé Kategorie, výjimkou jsou pouze *Pohostinství* a *Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl*. Nejvíce ochotní byli zaměstnavatelé z Kategorie *Poradenství & Audit & Daně*, ze které odpovědělo 60 % subjektů, následují Kategorie *Veřejná správa* a *Automobilový & Strojírenský průmysl*, kde je návratnost 50 %. Z Kategorie *Pohostinství* a *Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl* je návratnost dotazníku 0 %.



Graf 3: Složení výběrového vzorku dle oboru působnosti organizace (vytvořeno autorem)

Velikost organizace hraje podstatnou roli ve vnímání atraktivity zaměstnavatele. Pro toto šetření jsem užil definic velikostí organizací podle Nařízení Evropské komise č. 651/2014 (API, 2021, s. 4), které stanovuje malý podnik do 50 zaměstnanců, střední do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců velký podnik. Třicet tři respondentů, tj. 91,7 %, deklarovalo, že jejich organizace se řadí do kategorie velkého podniku, pouze 3 dotazující, tj. 8,3 %, označili svého zaměstnavatele jako střední podnik. Žádný respondent nevolil kategorii malého podniku, viz Graf 4.



Graf 4: Struktura výběrového vzorku podle velikosti organizace (vytvořeno autorem)

4.3 Zpracování dat

Pro účely empirického šetření bylo stanoveno pět hypotéz:

H1: Zaměstnavatelé v České republice se příliš nevěnují budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích.

Tato hypotéza byla stanovena na základě diskuse s konzultantem práce, který se budování značky zaměstnavatele věnuje, a pracovníků personálního oddělení napříč obory. Obecně mezi nimi převažovalo přesvědčení, že budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích není v České republice rozšířené, anebo si její organizace mylně vykládají jako uveřejňování pracovních nabídek na sociálních sítích.

H2: Pokud organizace buduje značku zaměstnavatele na sociálních sítích, prezentuje většinou nabízené benefity, úspěchy organizace a sociální odpovědnost organizace.

Podkladem pro tuto hypotézu bylo dlouhodobé pozorování chování zaměstnavatelů na sociálních sítích. Sledoval jsem příspěvky, kterými se organizace prezentují nejen ve vztahu k budování značky zaměstnavatele, a mezi nimi převažovaly úspěchy organizace a prezentace sociální odpovědnost organizace. Volba nabízených benefitů je mojí volbou, která mi přijde jako přirozená s ohledem na to, že benefity zaměstnancům napomáhají ke konkurenční výhodě.

H3: Nejčastějšími příspěvky, kterými organizace komunikují na sociálních sítích s cílem oslovit potenciální uchazeče, jsou fotografie a případně grafiky.

Podkladem pro tuto hypotézu bylo stejně jako u předešlé hypotézy dlouhodobé pozorování chování zaměstnavatelů na sociálních sítích. U zobrazených příspěvků převládaly fotografie či grafiky.

H4: Většina zaměstnavatelů využívá interních zdrojů k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích.

Podle výstupů výzkumu Skýpalové, Vencourové a Hynkové (2021, s. 294) je v 83 % dotazovaných organizací jeden nebo více pracovníků zodpovědných za budování značky zaměstnavatele z personálního oddělení. Smyslem stanové hypotézy je analyzovat, zda „top zaměstnavatelé“ v České republice si budování značky zaměstnavatele zajišťují vlastními zdroji, nebo jestli tyto činnosti svěřují subdodavatelům.

H5: Nejpreferovanějšími sociálními sítěmi k budování značky zaměstnavatele jsou Facebook a LinkedIn.

Facebook byl do této hypotézy zahrnut na základě toho, že podle počtu uživatelů a přihlašování je dominantní sociální síť na světě (viz podkapitola 3.2, s. 24), LinkedIn pro své zaměření na vzájemné propojování odborníků, uchazečů o zaměstnání a obchodních partnerů.

Získaná data od respondentů byla pro vyhodnocování a ověřování hypotéz převedena do grafů. Při ověřování druhé hypotézy jsem zjišťoval medián z četností výběru nabízených variant respondenty. Obsah komunikace nad touto hodnotou byl poté označen za to, co je většinou komunikováno. V rámci ověření třetí hypotézy jsem použil klíče ke znásobení četností odpovědí. Konkrétně četnost hodnoty „často“ byla třikrát znásobena, četnost hodnoty „obvykle“ dvakrát, hodnota „občas“ zůstala shodná a odpovědi „nikdy“ byly rovny nule. Pro ověřování páté hypotézy jsem použil výčet odpovědí respondentů na to, jaké sociální sítě využívají k oslovování kandidátů o zaměstnání, či na nich komunikují něco, čím se je snaží přilákat.

4.4 Výsledky šetření a interpretace dat

K ověření první hypotézy *Zaměstnavatelé v České republice se příliš nevěnují budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích* směřovaly tyto otázky:

- otázka č. 3: *Jaké z níže uvedených nástrojů využíváte k prezentaci značky zaměstnavatele?*
- otázka č. 6: *Pokládáte za důležité věnovat se značce zaměstnavatele (employer brandu) i na sociálních sítích?*
- otázka č. 7: *Využíváte sociální sítě k oslovování kandidátů o zaměstnání, či na nich komunikujete něco, čím se je snažíte přilákat?*
- otázka č. 9: *Využíváte placenou propagaci na sociálních sítích ve vztahu k budování značky zaměstnavatele?*
- A v případě kladné odpovědi na otázku č. 9 i otázka č. 10: *Kolik činí rozsah investic do placené propagace na sociálních sítích ve vztahu k budování značky zaměstnavatele? (viz Příloha A)*

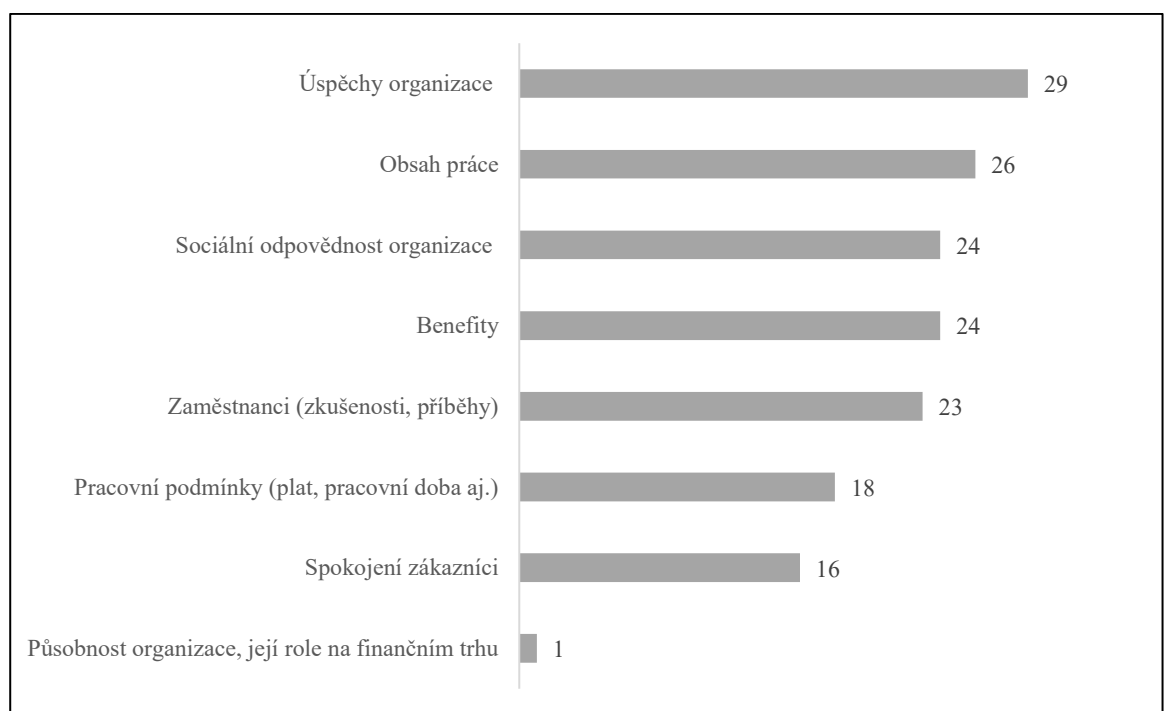
Respondenti v 94,4 % deklarovali, že pokládají za důležité věnovat se značce zaměstnavatele na sociálních sítích. Toto tvrzení potvrzovaly odpovědi na otázku č. 3, ve kterých vyšly sociální sítě, spolu s inzeráty na webových portálech práce, jako nejužívanější nástroj prezentace značky zaměstnavatele. 86,1 % organizací využívá sociální sítě k oslovování

kandidátů o zaměstnání, či na nich prezentuje něco, čím se pokouší potenciální uchazeče zaujmout. Z odpovědí na otázky č. 9 a 10 lze vyvodit, že zaměstnavatelé aktivně usilují o budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích, neboť 63,9 % respondentů využívá placené propagace na sociálních sítích k podpoře své značky zaměstnavatele. Výsledky šetření vypovídají o tom, že nekoreluje vztah mezi jednotlivými obory a tím, zda považují sociální sítě za důležitý aspekt při budování značky zaměstnavatele. Domnívám se, že zaměstnavatelé jsou si dobře vědomi toho, jakou roli hrají sociální sítě v každodenním životě lidí, a proto se tomu snaží přizpůsobit komunikaci.

K ověření druhé hypotézy *Pokud organizace buduje značku zaměstnavatele na sociálních sítích, prezentuje většinou nabízené benefity, úspěchy organizace a sociální odpovědnost organizace* vedly následující otázky:

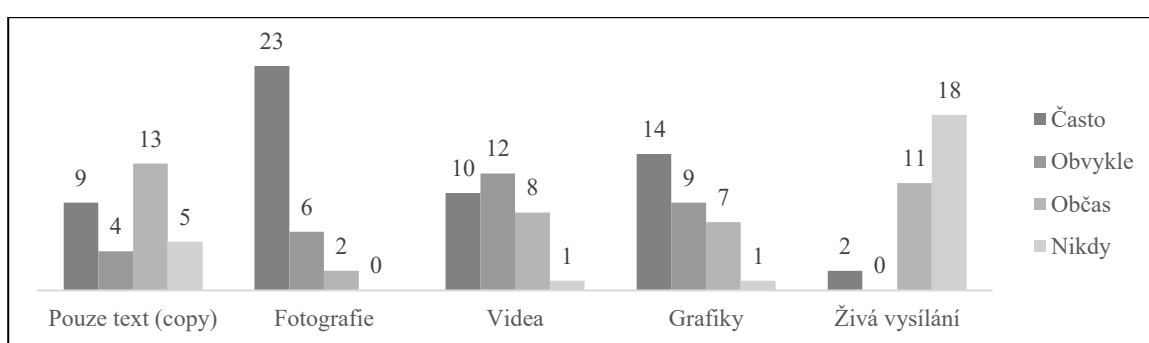
- otázka č. 5: *Zapojujete do komunikace na sociálních sítích i své zaměstnance? (Například tak, že využíváte autentické fotografie či videa se svými zaměstnanci)*
- otázka č. 12: *Jaký obsah komunikujete na sociální sítích s cílem podpořit značku zaměstnavatele? (viz Příloha A)*

Nejčastějšími tématy, které organizace komunikují na sociálních sítích s cílem podpořit značku zaměstnavatele, jsou úspěchy organizace, následuje obsah práce a poté sociální odpovědnost organizace s benefity, viz *Graf 5*. Dvacet sedm respondentů, tj. 75 %, uvádí, že na komunikaci na sociálních sítích participují i jejich zaměstnanci.



Graf 5: Obsah komunikace na sociálních sítích s cílem podpořit značku zaměstnavatele (vytvořeno autorem)

K ověření třetí hypotézy *Nejčastějšími příspěvky, kterými organizace komunikují na sociálních sítích s cílem oslovit potenciální uchazeče, jsou fotografie a případně grafiky* byla formulována otázka č. 11: *Jaké typy příspěvků využíváte k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích a jak často?* Mezi respondenty dominovaly fotografie jako nejčastější typ příspěvků. Druhým nejčastějším typem byla grafika, následovalo video, poté s odstupem pouze text (copy) a na posledním místě, téměř nevyužívané, živé vysílání. Podrobné výsledky viz *Graf 6* a *Tabulka 4*. Z výsledků šetření vyplývá značná rozmanitost při výběru typů příspěvků. Tento přístup zaměstnavatelů je nutno ocenit, neboť tímto zvyšují atraktivitu svých profilů a tím i značky.



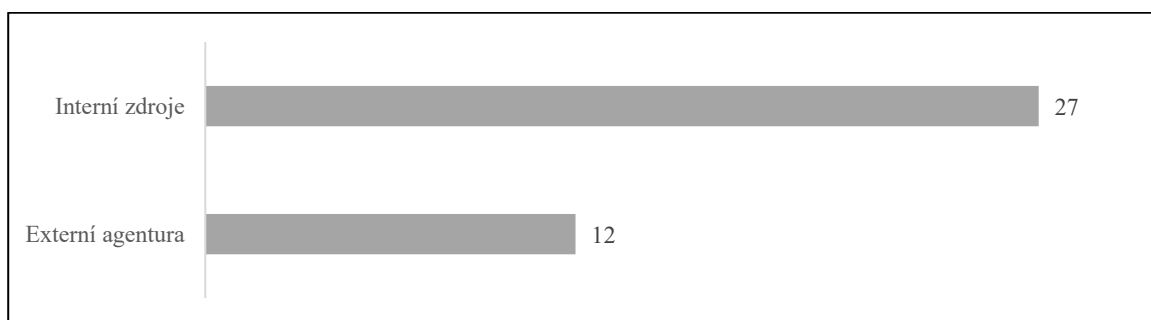
Graf 6: Typy příspěvků, které organizace využívají k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích (vytvořeno autorem)

Tabulka 4: Typy příspěvků využívající organizacemi k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích (vytvořeno autorem)

Typ příspěvku	Často		Obvykle		Občas		Nikdy		Celková hodnota
	Četnost	Hodnota	Četnost	Hodnota	Četnost	Hodnota	Četnost	Hodnota	
Pouze text	9	27	4	8	13	13	5	0	48
Fotografie	23	69	6	12	2	2	0	0	83
Video	10	30	12	24	8	8	1	0	62
Grafika	14	42	9	18	7	7	1	0	67
Živé vysílání	2	6	0	0	11	11	18	0	17

Ověření čtvrté hypotézy *Většina zaměstnavatelů využívá interních zdrojů k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích* proběhlo prostřednictvím odpovědi na otázku č. 13: *Využíváte k prezentaci značky zaměstnavatele na sociálních sítích externí agentury nebo interní zdroje?* Respondenti mohli označit jednu až dvě možné odpovědi, neboť často mohou organizace využívat obou těchto způsobů. 87, 1 %, tj. 27 organizací uvedlo, že využívají

interních zdrojů k prezentaci značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Dvanáct organizací deklarovalo, že využívají k tomuto účelu externí agentury. Podrobné srovnání viz *Graf 7*.

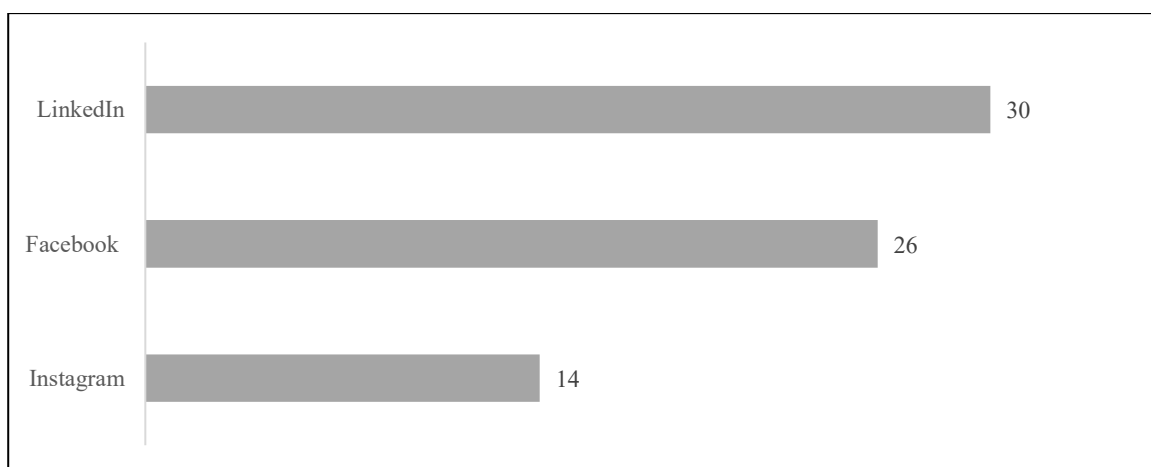


Graf 7: Využití interních zdrojů a externích agentur u TOP zaměstnavatelů 2022 (vytvořeno autorem)

K ověření páté hypotézy *Nejpreferovanějšími sociálními sítěmi k budování značky zaměstnavatele jsou Facebook a LinkedIn* směřovaly následující otázky:

- otázka č. 4: *Jaké sociální sítě využíváte ke komunikaci (se zákazníky či médii)?*
- otázka č. 8: *Jaké sociální sítě využíváte ke komunikaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání?*

Téměř všichni respondenti, tj. 35 z 36, využívají alespoň jednu sociální síť ke komunikaci. Nejčastěji organizace využívají Facebook, a to ve 34 případech (94,4 %). Následuje LinkedIn, který využívá 33 zaměstnavatelů, Instagram využívá 27 respondentů a Twitter jen 3 zaměstnavatelé. Ze zmíněných 35 organizací uvedlo 31, že využívají sociální sítě k oslovování kandidátů o zaměstnání, či na nich komunikují něco, čím se je snaží přilákat. Z těchto 31 jich 30 využívá LinkedIn, 26 Facebook a 14 Instagram, viz *Graf 8*.



Graf 8: Srovnání sociálních sítí využívaných organizacemi k oslovování a nalákání kandidátů o zaměstnání (vytvořeno autorem)

Respondenti byli tázáni také na otázky, které nebyly vztaženy ke stanoveným hypotézám, ale zjišťovaly důležité aspekty ve vztahu k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích. Za nejzajímavější z nich považují dotazníkovou otázku č. 15: *Pod jaké oddělení tyto pracovníci (pozn. zapojení do personálního marketingu) spadají?* Respondenti měli možnost výběru jedné až obou možností a to proto, že některé organizace mohou působnost personálního marketingu rozdělovat mezi zmíněná oddělení. K této otázce postoupilo skrze filtrační otázky 31 z celkových 36 respondentů. Dvacet devět z nich deklarovalo, že působnost personálního marketingu pokrývá personální oddělení a/nebo marketingové oddělení pak v 18 organizacích.

Poslední dobrovolná dotazníková otázka byla určena pro zjištění, zda organizace činí pro budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích něco nad rámec šetření. Díky tomu byla získána zajímavá data, neboť organizace mohou podnikat rozmanité činnosti k podpoře své značky. Na tuto otázku odpovědělo 7 respondentů, z čehož 4 odpovědi byly „ne“ nebo „nevím“ a jedna zněla: *„Naše společnost je na trhu více než 28 let, povědomí o značce a jejich vlastnostech je již všeobecně známé.“* Tři respondenti uvedli, že nad rámec dotazovaných činností podnikají k podpoře své značky zaměstnavatele na sociálních sítích následující: spolupráce s univerzitami; vlastní podcast; ankety ve Stories na Instagramu, Reels videa (viz Tabulka 2, s. 29), TikTok⁶ videa, kariérní videa, Cocuma a spolupráce se školami.

⁶ Příklad další sociální sítě.

5 DISKUSE

Sociální sítě jsou dynamicky se měnícím prostředím, v němž je přínosná alespoň elementární znalost teoretického rámce problematiky marketingu sociálních sítí. Za naprosto klíčový považuji přístup, který se dívá očima komunikanta a svými slovy bych jej vyjádřil takto: „*Přizpůsobte obsah sledujícím. Příspěvky tvoříte pro fanoušky stránky/profilu, nikoliv pro sebe.*“ Pro problematiku budování značky zaměstnavatele je však znalost její teorie naprosto stěžejní. Domnívám se, že v případě budování značky zaměstnavatele bez opory ve strategii a analýzách se zaměstnavatelé vystavují riziku negativního vlivu – např. poškození značky zaměstnavatele či vybudování nechtěné image organizace. Pokud se tak stane, je velice náročné změnit pohled lidí na danou společnost. Volba budoucího zaměstnavatele je důležitým rozhodnutím, které lidé důkladně zvažují a dle výstupů z průzkumu společnosti Randstad tak „... *nemít představu o tom, jak se v dané firmě pracuje, je podle uchazečů při žádání o práci překážkou číslo 1.*“ (Randstad, 2021, s. 6) Považuji v tomto ohledu personální marketing za naprosto klíčový, strategické plánování je pak esenciálním faktorem k úspěšnému vybudování silné značky zaměstnavatele.

Z realizovaného šetření vyplývá, že budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích je dominantním nástrojem budování značky zaměstnavatele. Z toho lze vyvodit, že se organizace ve vzrůstající míře zabývají svojí značkou s cílem zvýšit svoji atraktivitu. Výstupy mého šetření jsou v souladu například s průzkumem Skýpalové, Vencourové a Hynkové (2021, s. 294), které uvádějí, že 57,14 % organizací v České republice se systematicky věnuje budování značky zaměstnavatele a 35,71 % se jejímu budování věnuje nahodile – tj., 92,85 % organizací se nějakým způsobem věnuje budování značky zaměstnavatele. Některé dřívější průzkumy (BrandBakers, 2017, s. 5) naopak uváděly, že organizace nepokládají budování značky zaměstnavatele/personální marketing za natolik důležitý faktor konkurenční výhody, neboť 62 % z respondentů deklarovalo, že nemají pozici zaměstnanec-specialista, který by se této oblasti věnoval. Dále uvádí, že 53 % z respondentů ani neuvažuje, že by takovou pozici zřídilo. Zvýšený zájem zaměstnavatelů o tuto problematiku osobně vítám a podporuji její. Současné podmínky pracovního trhu ani nedávají na výběr a organizace, které na toto nebudou umět reagovat, budou pravděpodobně ztrácet na své atraktivitě. Způsob sociální komunikace lidí v každodenním životě navíc dokládá, že pro organizace je důležité, aby podporu své značky zaměstnavatele přesunuly i do online prostoru, kde sociální sítě hrají významnou roli.

Limitem šetření je jeho zaměření na „top zaměstnavatele“. Kdyby do zkoumaného vzorku byli zahrnuti i ti zaměstnavatelé, kteří se neumístili v žebříčku *TOP zaměstnavatelé 2022*, bylo by dosaženo početnějšího základního vzorku, který by vedl k přesnějšímu zkoumání

rozšíření budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích mezi českými zaměstnavateli. To by mohlo být předmětem dalšího zkoumání.

K případnému dalšímu šetření by mohlo být zajímavé analyzovat vztah mezi atraktivitou zaměstnavatele a velikostí organizace a zaměřit se na jejich organizační strukturu, zda mají pozici specialisty na oblast budování značky zaměstnavatele a finanční zdroje pro investice do této oblasti.

6 ZÁVĚR

Značka zaměstnavatele představuje image či pověst organizace na trhu práce. Jde nejen o soubor hodnot, vizí, poslání, cílů, ale také o kulturu organizace, ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele. Snahou organizací by mělo být budovat svoji značku. Cílem značky je přilákat dostatečné množství kvalitních kandidátů, stabilizovat stávající zaměstnance, posilovat sounáležitost s firemní kulturou a podporovat jejich motivaci k výkonu. V současné době je pro zaměstnavatele, kteří chtějí patřit mezi ty atraktivní, klíčové to, aby komunikovali nejen se svými zákazníky, ale i se svými potenciálními zaměstnanci prostřednictvím sociálních sítí. Rostoucí trend rozšiřování uživatelské základny sociálních sítí a fakt, že v nadcházejících letech bude dominovat na pracovním trhu generace, která běžně komunikuje přes sociální sítě, jsou jasnými vodítky, že zaměstnavatelé musí činnosti personálního marketingu přenést i na sociální sítě. Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích je tak jeden z možných nástrojů získání konkurenční výhody. Prostor sociálních sítí je navíc možné využít k budování komunity podporovatelů, či k jednoduchému získání zpětné vazby.

První kapitola byla věnována problematice značky zaměstnavatele, která je jedním z nástrojů získání konkurenční výhody. Silná značka zaměstnavatele napomáhá ke stabilizaci stávajících pracovníků, zvýšení atraktivity organizace mezi uchazeči, zvýšení motivace zaměstnanců apod. Budování značky zaměstnavatele, pokud má vést ke zmíněným cílům, by mělo podléhat plánování, i proto byl v první kapitole věnován prostor strategickému řízení a personální strategii.

Druhá kapitola se zabývala personálním marketingem jako jedním z klíčových aspektů propagace organizace coby zaměstnavatele. Kvalitně připravená strategie a realizovaný personální marketing napomáhá zaměstnavatelům ke stabilizaci svých zaměstnanců a udržení si těch potřebných a talentovaných. Jelikož se jedná o uplatňování marketingových metod v oblasti personálního řízení, platí pro něj i trendy, které mají vliv na podobu marketingu a chování spotřebitelů, potřeba přesunu aktivit personálního marketingu na sociální sítě tak není výjimkou.

Klíčovému tématu, tedy budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích, byla věnována třetí kapitola. Vzhledem k tomu, že více než polovina české populace nad 16 let využívá sociální sítě a počet uživatelů nadále roste, je pro zaměstnavatele důležité, aby byli aktivní i na sociálních sítích. Tak totiž podporují svoji důvěryhodnost a mají možnost relativně snadného budování komunity podporovatelů. Sociální sítě jsou ale pro lidi především prostorem pro komunikaci s přáteli a sdílení zážitků, je proto důležité, aby organizace, která se

chce propagovat, postupovala v tomto směru opatrně, neboť viditelně marketingové příspěvky s ohledem na rostoucí četnost zobrazovaných reklam vyvolávají u uživatelů negativní citění.

Obsahem čtvrté kapitoly bylo kvantitativní empirické šetření realizované formou online dotazníku, jehož respondenty personální a marketingoví manažeři působících v organizacích, které byly zařazeny do žebříčku studie „TOP zaměstnavatelé 2022“. Cílem šetření bylo zjistit, jaké nástroje využívají zaměstnavatelé k budování značky zaměstnavatele, zda jedním z nástrojů jsou i sociální sítě a pokud ano, jaké příspěvky nejčastěji publikují, jaké sítě využívají, zda do této prezentace zapojují i zaměstnance a zda k budování značky zaměstnavatele využívají interních či externích zdrojů. Většina „top zaměstnavatelů“ v České republice si je dobře vědoma toho, jaký vliv na pracovníky mají sociální sítě. Většina z nich se proto značce zaměstnavatele na sociálních sítích věnuje. Spolu s inzeráty na internetových portálech práce a inzeráty pracovních pozic na webových stránkách organizace, potažmo účasti na veletrzích, jde o nejčastější nástroj, který zaměstnavatelé využívají k prezentaci své značky. Organizace volí kombinaci konzervativních, ozkoušených a dobře známých způsobů šíření dobré zaměstnavatelské pověsti a relativně nového prostoru k budování značky zaměstnavatele – sociálních sítí. Nejčastěji je volen Facebook, který obsahuje nejrozmanitější zastoupení uživatelů, a LinkedIn, který je právem označován za profesní síť, neboť funguje na principu networkingu a profil na této síti je de facto životopisem a prostorem ke sdílení svých zkušeností a úspěchů v zaměstnání. U většiny organizací se do komunikace na sociálních sítích zapojují zaměstnanci. Organizace budování značky zaměstnavatele nejčastěji zařazují do působnosti personálního oddělení a obvykle si tuto činnost pokrývají vlastními zdroji.

Závěrem lze akcentovat, že k úspěšnému budování silné značky zaměstnavatele přispívá kvalitně zpracovaná strategie personálního marketingu či strategie budování značky zaměstnavatele, zdravá organizační kultura a také analýzy toho, co zaměstnanci chtějí, zda a jak moc podporují základní hodnoty a vize organizace, či porovnání vlastních přístupů s těmi, které podnikají konkurenční subjekty.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

AAKER, David. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996. ISBN 978-0-02-900151-6.

AGENTURA PRO PODNIKÁNÍ A INOVACE (API). *Příručka k použití definice malých a středních podniků* [online]. 25.1.2021 [vid. 29.4.2022]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2021/01/prirucka-k-pouziti-definice-msp.pdf>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

BARÁNKOVÁ, Julie. *Strategie, firemní kultura a personální řízení* [online]. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Tomáš Sirovátka. Dostupné z: <https://is.muni.cz/th/oj8p6/?kodomez=termin-540379;lang=cs%2Fcs%2Fcs;id=213799>.

BLAHOVÁ, Kateřina. *Značka zaměstnavatele v kontextu vybraných sociálních sítí v IT společnosti* [online]. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Ondřej Hora. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/s2ivt/Blahova_diplomova_prace.pdf.

BRANDBAKERS. Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice 2017. *BrandBakers* [online]. 20.6.2017 [vid. 1.5.2022]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/BrandBakers/2017-trendy-employer-brandingu-2017?subscription_success_banner=show.

CAMBRIDGE DICTIONARY [online]. Cambridge: Cambridge University Press 2022 [vid. 26. 1. 2022]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/social-network>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami – 2021* [online]. 23.11.2021 [vid. 27.2.2022]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2021>.

ČTK. *Počet uživatelů Instagramu v ČR stoupl na 2,9 milionu* [online]. 6.10.2021 [vid. 17.3.2022]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/pocet-uzivatelu-instagramu-v-cr-stoupl-na-2-9-milionu/2099488>.

DŘÍMALKA, Filip. *HOT: Jak uspět v digitálním světě*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978-80-7555-101-6.

- EVENT, Martin. *Význam personální politiky ve firemní strategii* [online]. Praha, 2011. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce: Radka Olejárová. Dostupné z: https://is.ambis.cz/th/dgj5a/Plna_verze_diplomove_prace.pdf.
- FORBES. *Využijte hype na síti. 5 rad, jak si vybudovat značku na internetu* [online]. 2021a [vid. 24.4.2022]. Dostupné z: <https://forbes.cz/vyuzijte-hype-na-siti-5-rad-jak-si-vybudovat-znacku-na-internetu/>.
- FORBES. *Remote Workers Report Negative Mental Health Impacts, New Study Finds* [online]. 2021b [vid. 27.4.2022]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2021/10/15/remote-workers-report-negative-mental-health-impacts-new-study-finds/?sh=45aadb9c74b8>.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing – základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.
- GIL, Carlos. *Konec marketingu: Ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1296-8.
- HOVORKA, Petr. Firemní kultura a motivace zaměstnanců. In: *BrandBakers* [online]. 28.4.2020 [vid. 16.4.2022]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/273?lang=cs_CZ.
- HUŠKOVÁ, Lucie. *20 Facebook statistik, které byste v roce 2020 neměli ignorovat*. In: Newsfeed.cz [online]. 4.2.2020 [vid. 13.3.2022]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/20-facebook-statistik-ktere-byste-v-roce-2020-nemeli-ignorovat/>.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu* [online]. Praha: Grada, 2016. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/metody-pedagogickeho-vyzkumu-868554/>.
- IPSOS. *Return to the Workplace Global Survey* [online]. 2021 [vid. 16.4.2022]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-07/Global%20Advisor%20-%20Return%20to%20Workplace%20Survey.pdf>.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky* [online]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=wY181MZbWcYC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>.

- KOČIANOVÁ, Renta. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-839089/>.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management* [online]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/marketing-management-857083/>.
- LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ. *Jak na síť: Ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-084-2.
- MAGAZÍN LMC. *Employer branding od úplných základů* [online]. 27. 1. 2021 [vid. 3. 4. 2022]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/employer-branding-od-uplnych-zakladu>.
- MEDIAGURU. *LinkedIn pomáhá vedle naboru i budovat značku* [online]. 29.8.2019 [vid. 24.4.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/linkedin-pomaha-vedle-naboru-i-budovat-znacku/>.
- MEDIAGURU. *Jak na LinkedIn? Dodržovat pravidlo čtyř a nezapomínat na vizuály* [online]. 4.11.2021 [vid. 24.4.2022]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/11/jak-na-linkedin-dodrzovat-pravidlo-ctyr-a-nezapominat-na-vizualy/>.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9357-7. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/1279>.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- RANDSTAD. *Employer Brand Research 2021: Česká republika* [online]. 2021 [vid. 6. 4. 2022]. Dostupné z: https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2021-07/REBR%202021%20CZ_country%20report_CZ.pdf.
- SKÝPALOVÁ, Renata, Monika VENCOUROVÁ a Vendula HYNKOVÁ. Trends in Strategic Human Resource Management: Employer Brand Attractiveness. *AD ALTA: Journal of*

Interdisciplinary Research [online]. Hradec Králové: Magnanimitas, 2021, 11(1), 292–297. ISSN 2464-6733. Dostupné z: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/1101/PDF/1101.pdf>

STEJSKALOVÁ, Alena. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. *Hospodářské noviny* [online]. 29.1.2009 [vid. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>.

TOP Zaměstnavatelé. *Studie TOP Zaměstnavatelé 2022: Skupina ČEZ zůstává nejžádanějším zaměstnavatelem vysokoškoláků* [online]. 2022 [vid. 29.4.2022]. Dostupné z: https://www.dropbox.com/sh/22uhjhb652yhn08/AADGzMXg3atw-iceJkdliEYsa?dl=0&preview=TZ_studie_TOPZamestnavatele_2022.docx.

UNGERMAN, Otakar. *Využití sociálních médií malými a středními podniky v komunikaci se spotřebitelem* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-157-3. Dostupné z: <https://adoc.pub/technicka-univerzita-v-liberci-ing-otakar-ungerman-phd-vyuit.html>.

VITAUD, Laetitia. *Firemní kultura a růst* [online]. Paříž: Welcome to the Jungle, rok neveden. ISBN nevedeno. Dostupné z: https://pros.welcometothejungle.com/cs/resources/firemni-kultura-a-rust/?utm_medium=cpc&utm_source=linkedin&utm_campaign=cz_gen_149&hsa_acc=508204310&hsa_cam=607619866&hsa_grp=160668976&hsa_ad=109531476&hsa_net=linkedin&hsa_ver=3.

WESTWOOD, John. *Sestavte dobrý marketingový plán*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-624-2.

8 PŘÍLOHA

PŘÍLOHA A – Dotazník k empirickému šetření

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

Vážený,

jsem studentem Katedry andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Prosím Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci „Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích“. Získaná data budou využita pouze pro účely této práce. Vaše odpovědi jsou anonymní.

Předem Vám děkuji za spolupráci,
Miloš Ulrich

*Povinné pole

1. V jaké oboru podniká vaše organizace? *

Označte jen jednu elipsu.

- Advokátní kancelář
- Automobilový & Strojírenský průmysl
- Bankovníctví & Investice
- Doprava & Logistika
- Energetika & Plynárenství & Petrochemický průmysl
- Farmacie a & Zdravotnictví
- Informační technologie
- Obchod & eCommerce
- Pohostinství
- Pojišťovnictví
- Poradenství & Audit & Daně
- Reality & Development
- Spotřebitelský průmysl
- Stavebnictví
- Telekomunikace
- Veřejná správa

2. Velikost organizace: *

Označte jen jednu elipsu.

- Malá organizace (méně než 50 zaměstnanců)
- Střední organizace (50 - 250 zaměstnanců)
- Velká organizace (více než 250 zaměstnanců)

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

3. Jaké z níže uvedených nástrojů využíváte k prezentaci značky zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano	Ne
Veletrhy práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dny otevřených dveří	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelné reklamy v tištěných médiích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inzeráty pracovních pozic na webových stránkách organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inzeráty pracovních pozic na jobs.cz , prace.cz apod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální sítě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Online reklamy (př. PPC, SEO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce s influencery či ambasadory	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama v TV nebo rádiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outdoor reklamy (billboardy, plakáty apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akce pro širokou veřejnost (soutěže, aktivity pro rodiny, kulturní akce atp.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Jaké sociální sítě využíváte ke komunikaci (se zákazníky či médii)? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 Nejsme na sociálních

Jiné: _____

5. Zapojujete do komunikace na sociálních sítích i své zaměstnance? (Například tak, že využíváte autentické fotografie či videa se svými zaměstnanci) *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

6. Pokládáte za důležité věnovat se značce zaměstnavatele (employer brandu) i na sociálních sítích? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

7. Využíváte sociální sítě k oslovování kandidátů o zaměstnání, či na nich komunikujete něco, čím se je snažíte přilákat? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 8*
 Ne

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

8. Jaké sociální sítě využíváte ke komunikaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Facebook

Instagram

LinkedIn

Jiné: _____

9. Využíváte placenou propagaci na sociálních sítích ve vztahu k budování značky zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

Ano *Přeskočte na otázku 10*

Ne *Přeskočte na otázku 11*

Budování značky značky zaměstnavatele na sociálních sítích

10. Kolik činí rozsah investic do placené propagace na sociálních sítích ve vztahu k budování značky zaměstnavatele? *

Označte jen jednu elipsu.

Pod 50.000 Kč za rok

Pod 100.000 Kč za rok

Nad 100.000 Kč za rok

Nechci uvést

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

11. Jaké typy příspěvků využíváte k budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích a jak často? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Často	Obvykle	Občas	Nikdy
Pouze text (copy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grafiky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Živá vysílání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Jaký obsah komunikujete na sociální sítích s cílem podpořit značku zaměstnavatele? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zaměstnance (zkušenosti, příběhy)
- Benefity
- Obsah práce
- Pracovní podmínky (plat, pracovní doba aj.)
- Sociální odpovědnost organizace
- Úspěchy organizace
- Spokojené zákazníci

Jiné: _____

13. Využíváte k prezentaci značky zaměstnavatele na sociálních sítích externí agentury nebo interní zdroje? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Externí agentura
- Interní zdroje

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

14. Kolik pracovníků je ve vaší organizaci zapojeno do HR marketingu? *

15. Pod jaké oddělení tito pracovníci spadají? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- HR
 Marketing

Budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích

Následující otázka je dobrovolná

16. Je něco, co dělá vaše organizace pro budování značky zaměstnavatele na sociálních sítích nebylo zmíněno v tomto dotazníku?

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře