

**Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická**

**VYUŽITÍ ONLINE NÁSTROJŮ PRO
TALENT MANAGEMENT V PODNIKOVÉ
PRAXI V ČR**

Ing. Michal Mičík

**Disertační práce
k získání akademického titulu doktor
v oboru Podniková ekonomika a management**

**Školitel: doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.
Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Plzeň 2018

**University of West Bohemia
Faculty of Economics**

**USE OF ONLINE TOOLS FOR TALENT
MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN
THE CZECH REPUBLIC**

Ing. Michal Mičík

**PhD. Thesis
for academic degree doctor in the study field
Business Economics and Management**

**Supervisor: doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.
Department of Marketing, Trade and Services**

Pilsen 2018

Poděkování

Děkuji panu doc. PaedDr. Ludvíku Egerovi, CSc. za odborné vedení v průběhu mého studia, mnoho podnětných diskusí a velké zaujetí pro výzkumné téma. Váš přístup byl pro mě inspirací.

Děkuji také paní Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za pomoc při zpracovávání výsledků s použitím shlukové analýzy.

Děkuji také kolegům z Katedry marketingu, obchodu a služeb FEK ZČU a Katedry podnikové ekonomiky a managementu FEK ZČU za konzultace a rady, které mi v souvislosti s touto prací poskytli.

Bezmezný dík patří také mé rodině, která mě během studia vždy podporovala.

Anotace

Disertační práce se zabývá využitím online nástrojů personálního marketingu pro talent management v podnikové praxi v ČR. Pro vypracování práce autor využil strategii smíšeného výzkumu s objasňujícím sekvenčním designem. V prvních třech kapitolách, které představují teoretická východiska práce, jsou analyzovány přístupy k talent managementu a personálnímu marketingu. V těchto kapitolách jsou také představeny nástroje personálního marketingu a možnosti jejich využití pro získávání talentovaných pracovníků z generace Y, tzv. milleniálů. Teoretická východiska práce jsou založena převážně na zahraničních vědeckých a odborných zdrojích. Na tuto první část práce navazují tři empirické studie, které zkoumají využívání online nástrojů personálního marketingu pro získávání milleniálů jak z pohledu zaměstnavatelů, tak i z pohledu potenciálních zaměstnanců. Na základě důležitosti faktorů, které hrají roli v rozhodování o budoucím zaměstnavateli, je v první studii ze souboru zaměstnavatelů s využitím shlukové analýzy identifikován shluk organizací, které jsou na základě hodnocení jejich online nástrojů nejatraktivnější pro cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců z generace Y. Ve druhé a třetí studii se autor věnuje důležitosti, kterou milleniálové přisuzují online nástrojům a informacím na nich obsažených z hlediska jejich využití při rozhodování se o budoucím zaměstnavateli. V těchto realizovaných studiích je za pomoci dotazníkového šetření a experimentu s využitím oční kamery, doplněném standardizovaným dotazníkem a hloubkovým rozhovorem zkoumáno, jak samotní milleniálové vnímají kariérní stránky a sociální média potenciálních zaměstnavatelů. Na závěr jsou shrnuty veškeré výsledky práce a jsou představena doporučení, která mohou být nápomocna při zvyšování efektivity online nástrojů personálního marketingu, což v důsledku může přispívat k efektivnějšímu získávání talentovaných pracovníků z generace Y.

Klíčová slova: talent management, personální marketing, employer branding, kariérní stránky, sociální média, oční kamera.

Annotation

The dissertation thesis deals with the use of personal marketing online tools for talent management in organizations in the Czech Republic. The author used mixed method research strategy with exploratory sequential design. In the first three chapters, that constitute the theoretical basis of the thesis, views on talent management and personal marketing are analyzed. The tools of personal marketing and their possibilities for recruiting of talented employees from generation Y are introduced in the first three chapters as well. The theoretical basis is based predominantly on foreign scientific and professional literature. As a follow-up to the theoretical basis, three empirical studies that focus on the use of online personal marketing tools for recruiting millennial talent are conducted. These studies explore how both employers and potential employees use the online tools and their attitudes and perceptions towards them. Based on the importance of factors that play a role in decision-making process of millennials about their future employer, a group of organizations that are the most attractive to them with a use of cluster analysis was identified in the first study. The second and third study investigate the level of importance, which millennials assign to the online tools and to the information on them in terms of their use for decision-making process regarding a future employer. In these studies, survey and an experiment using the eye-tracking device supplemented by a standardized questionnaire and in-depth interview are employed to research how millennials perceive career websites and social media of potential employers. The final chapter summarizes the results of the dissertation thesis and offers recommendations that can help to increase effectiveness of online personal marketing tools, which may contribute to a more efficient recruitment of talented employees from generation Y.

Key words: talent management, personal marketing, employer branding, career websites, social media, eye-tracking.

Prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto disertační práci na téma „*Využití online nástrojů pro talent management v podnikové praxi v ČR*“ zpracoval samostatně pod odborným dohledem školitele a veškeré použité zdroje uvádím v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

podpis autora

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam obrázků.....	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod.....	14
Cíle práce	14
Metodika výzkumu	16
Struktura práce	17
1 Hybné síly talent managementu.....	20
1.1 Globalizace.....	21
1.1.1 Rostoucí mobilita.....	22
1.1.2 Rostoucí konkurence.....	23
1.2 Demografické změny	23
1.2.1 Generace pracovníků	24
1.3 Přejít ke znalostní ekonomice.....	26
1.4 Nedostatek pracovníků se správnými kompetencemi	28
1.5 Technologie.....	29
2 Talent management – teoretická východiska.....	31
2.1 Talent v organizaci	31
2.1.1 Talent jako objekt	32
2.1.2 Talent jako subjekt.....	34
2.2 Talent management	37
2.2.1 Členění definic talent managementu.....	38
3 Personální marketing	40

3.1	Interní personální marketing.....	43
3.1.1	Cíle a nástroje interního personálního marketingu	44
3.1.2	Employer Brand loyalty (Loajalita ke značce zaměstnavatele)	45
3.2	Externí personální marketing.....	46
3.2.1	Cíle a nástroje externího personálního marketingu.....	46
3.3	Role employer brandingu v personálním marketingu	47
3.3.1	Employer brand (značka zaměstnavatele).....	48
3.3.2	Employer branding (budování značky zaměstnavatele).....	49
3.3.3	Employer attractiveness (atraktivita zaměstnavatele).....	50
3.3.4	Výsledný navrhovaný model employer brandingu	53
3.4	Nástroje personálního marketingu.....	54
3.4.1	Sociální média	56
3.4.2	Kariérní stránky.....	60
3.4.3	Výhody využívání online nástrojů pro podniky.....	61
4	Studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli k získávání pracovníků z generace Y	64
4.1	Úvod ke studii.....	64
4.2	Metodika studie	64
4.3	Výsledky studie	74
4.4	Závěry studie	95
5	Efektivita online nástrojů personálního marketingu podniků	98
5.1	Průzkum využívání kariérních stránek a sociálních médií milleniály.....	98
5.1.1	Metodika průzkumu	98
5.1.2	Výsledky průzkumu	100
5.1.3	Závěr průzkumu a jeho limity.....	106

5.2	Optimalizace online nástrojů personálního marketingu.....	107
5.2.1	Optimalizace online nástrojů personálního marketingu pomocí eye-trackingu	109
5.2.2	Výzkumné použití metody.....	110
5.3	Studie optimalizace kariérních stránek jako komunikačního kanálu oční kamerou	114
5.3.1	Úvod ke studii.....	114
5.3.2	Metodika studie	115
5.3.2.1	Účel studie	117
5.3.2.2	Účastníci studie.....	121
5.3.2.3	Místo testování a testovací zařízení	122
5.3.2.4	Design studie.....	122
5.3.2.5	Příprava testování	124
5.3.2.6	Průběh testování.....	125
5.3.3	Výsledky studie	125
5.3.4	Diskuze a limitace studie.....	141
6	Shrnutí výsledků práce a jejich limitace	145
	Závěr	150
	Přínosy disertační práce	151
	Seznam použitých zdrojů.....	153
	Vlastní publikační činnost	185
	Seznam příloh	187

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Perspektivy personálního marketingu	43
Tab. č. 2: Hodnotící matice kariérních stránek	69
Tab. č. 3: Hodnotící matice sociálních médií	70
Tab. č. 4: Výsledky analýzy kariérních stránek	74
Tab. č. 5: Výsledky analýzy sociálních médií.....	75
Tab. č. 6: Modifikované výsledky sociálních médií	76
Tab. č. 7: Průměrné hodnoty shluků (kariérní stránky a sociální média).....	79
Tab. č. 8: Euklidovské vzdálenosti mezi shluky (kariérní stránky a sociální média)	81
Tab. č. 9: Zaměstnavatelé ze shluku 6	81
Tab. č. 10: Zaměstnavatelé ze shluku 2	81
Tab. č. 11: Zaměstnavatelé ze shluku 1	82
Tab. č. 12: Průměrné hodnoty shluků (kariérní stránky).....	85
Tab. č. 13: Euklidovské vzdálenosti mezi shluky (kariérní stránky)	85
Tab. č. 14: Zaměstnavatelé ze shluku 3	86
Tab. č. 15: Zaměstnavatelé ze shluku 4	86
Tab. č. 16: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích sociálních médií.....	88
Tab. č. 17: Zaměstnavatelé ze shluku 6	89
Tab. č. 18: Zaměstnavatelé ze shluku 2	89
Tab. č. 19: Zaměstnavatelé ze shluku 5	90
Tab. č. 20: Výsledky χ^2 testu nezávislosti, Spearmanovo kor. koeficientu a koeficientu Gamma	93
Tab. č. 21: Hodnoty Spearmanovo kor. Koeficientu a koeficientu Gamma	94
Tab. č. 22: Výsledky formulovaných výzkumných otázek a hypotéz	95

Seznam tabulek

Tab. č. 23: Výsledky sociálních médií a kariérních stránek	100
Tab. č. 24: Sledování kariérních stránek a jejich důležitost	102
Tab. č. 25: Sledování sociálních médií a jejich důležitost.....	103
Tab. č. 26: Důležitost kariérních stránek a komunikace organizačních hodnot	103
Tab. č. 27: Důležitost sociálních médií a komunikace organizačních hodnot.....	104
Tab. č. 28: Výsledky formulovaných výzkumných otázek a hypotéz	105
Tab. č. 29: Nejatraktivnější zaměstnavatelé podle hodnocení získaného za kariérní stránky.....	115
Tab. č. 30: Doba plnění jednotlivých variant testování	126
Tab. č. 31: Množství fixací v rámci jednotlivých variant testování	126
Tab. č. 32: Odpovědi na otázky 1-9 z dotazníku SUPR-Q	130
Tab. č. 33: Odpovědi na otázku 10 z dotazníku SUPR-Q – atraktivita kariérních stránek.....	131
Tab. č. 34: Celkové hodnocení firem.....	132
Tab. č. 35: Hodnocení SUPR-Q Lidl	132
Tab. č. 36: Hodnocení SUPR-Q ABB	133
Tab. č. 37: Hodnocení SUPR-Q O2.....	133
Tab. č. 38: Výsledky testování formulovaných hypotéz	135

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Model značky zaměstnavatele.....	48
Obr. č. 2: Model působení employer branding v rámci personálního marketingu.....	53
Obr. č. 3: Vzájemné působení sociálních médií, Webu 2.0 a UGC	58
Obr. č. 4: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích kariérních stránek a sociálních médií.....	78
Obr. č. 5: Průměrné hodnoty shluků	80
Obr. č. 6: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích kariérních stránek	84
Obr. č. 7: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích sociálních médií.....	87
Obr. č. 8: Bodový graf výsledků LinkedIn a Facebook	89
Obr. č. 9: Heat map	112
Obr. č. 10: Focus map	113
Obr. č. 11: Gaze plot	114
Obr. č. 12: Problém při přechodu na odkaz.....	116
Obr. č. 13: Teplotní mapa kariérních stránek O2 - CSR.....	128
Obr. č. 14: Teplotní mapa kariérních stránek Lidl - CSR	129
Obr. č. 15: Heat-maps stránek Lidl a ABB při lokalizování odkazu na kariérní stránky ..	139
Obr. č. 16: Proces lokalizování odkazu na kariérní stránky O2 z prvních 5, 15, 25 a 35 s	140

Seznam použitých zkratk

CSR Corporate Social Responsibility

ČR Česká republika

EU Evropská unie

EVP Employee value proposition

FEK Fakulta ekonomická

HRM Human Resources Management

ICT Informační a komunikační technologie

NPS Net Promoter Score

OECD Organization for Economic Co-operation and Development

TM Talent Management

UGC User Generated Content

ZČU Západočeská univerzita

Úvod

Pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele a pro získávání talentů musí dnes organizace využívat řadu komunikačních kanálů. Ve vztahu zejména k mladší a střední generaci se nejdůležitějším komunikačním prostředím stává internet. V podstatě lze uvést, že firemní webové stránky a sociální média se již v duchu tvrzení, že kdo není na internetu, jakoby neexistoval, staly nezbytnou nutností i v oblasti HRM včetně talent managementu. Stejně tak lze poznamenat, že i pro zmíněné generace je internet významným komunikačním nástrojem.

Výzkum využívání online nástrojů k získávání talentovaných pracovníků v ČR přispěje k rozšíření poznatků o této aktivitě jako významné konkurenční výhodě podniků v oblasti recruitmentu (získávání zaměstnanců). Výzkum bude mít i aplikační přínosy pro organizace, především v tom, že přinese nové poznatky pro komunikaci organizací v rámci jejího personálního managementu. Výstupy výzkumu tedy rozšíří jednak teoretické poznání sledované problematiky, ale také přinesou praktické konkrétní poznatky pro samotné organizace působící na trhu. V současném vysoce konkurenčním světě je zásadní, aby si zaměstnavatelé uvědomili potřeby a požadavky současné generace pracovníků a aby se naučili, jakým způsobem tyto pracovníky zaujmout. Následně je důležité, aby dokázali s těmito potenciálními zaměstnanci komunikovat. Toho lze mimo jiné dosáhnout vhodnou komunikací zdůrazňující klíčové faktory, na kterých současným potenciálním zaměstnancům záleží při výběru zaměstnání.

V rámci vědního oboru Podniková ekonomika a management je výzkumnou oblastí této práce talent management. Výzkumným tématem je **Využití online nástrojů k talent managementu v podnikové praxi v ČR.**

Cíle práce

Na základě výzkumného tématu je stanoven hlavní cíl disertační práce:

Hlavní cíl: **Analyzovat a zhodnotit současný stav využití online nástrojů personálního marketingu a navrhnout doporučení v oblasti získávání talentů z generace Y.**

Dále byly definovány **tři dílčí cíle disertační práce:**

Cíl 1: Na základě relevantních zdrojů vymezit současné pojetí talent managementu a personálního marketingu.

Cíl 2: Analyzovat využívání online nástrojů personálního marketingu podniky v České republice k recruitmentu talentovaných pracovníků.

Cíl 3: Zhodnotit efektivitu online nástrojů pomocí eye-trackingu.

Při definování cíle 1 byl zohledněn přístup, který zastávají např. autoři Punch (2008) a Gray (2009) při vymezení role teorie ve výzkumu. Podle uvedených autorů mají ve výzkumu své místo jak studie explanační (vysvětlující), tak i deskriptivní (popisné) a „žádná z nich není nutně lepší než ta druhá“ (Punch, 2008). Podle tohoto autora je v nové oblasti výzkumu podrobná deskriptivní studie přínosem a může být použita jako východisko pro další rozvoj teorie. Personální marketing v České republice je stále relativně novou výzkumnou oblastí a z toho důvodu může být deskriptivní studie týkající se personálního marketingu přínosná – mimo jiné i proto, že přispívá k identifikaci klíčových faktorů, které ovlivnily a ovlivňují využívání personálního marketingu v organizacích.

Ve vztahu k uvedeným cílům jsou navrženy **dílčí specifické cíle práce:**

1.1: Z důvodu správného uchopení talent managementu definovat pojem talent.

1.2: Vymezit talent management a přístupy k řízení talentu v organizaci.

1.3: Definovat personální marketing a faktory přímo působící na jeho úspěšnost.

1.4: Identifikovat klíčové online nástroje personálního marketingu podniků.

2.1: Analyzovat využívání kariérních stránek pro účely personálního marketingu vybrané skupiny podniků v ČR.

2.2: Analyzovat využívání sociálních médií pro účely personálního marketingu vybrané skupiny podniků v ČR.

2.3: Identifikovat zaměstnavatele z vybraného souboru, kteří mají na základě analyzovaných kritérií největší šanci potenciální zaměstnance zaujmout.

3.1: Představit eye-tracking a možnosti jeho využití pro hodnocení efektivity online nástrojů personálního marketingu podniků.

3.2: S využitím eye-trackingového experimentu zanalyzovat online nástroje personálního marketingu vybraných podniků za účelem hodnocení jejich efektivity.

3.3: Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření získat podněty, nápady a doporučení na zlepšení komunikace podniků vůči zvolené cílové skupině.

2/3: Na základě teoretické části a výstupů z realizovaných empirických šetření formulovat doporučení, jak využít online nástroje personálního marketingu pro zlepšení recruitmentu organizací se specifickým zaměřením na získávání talentů z generace Y v České republice.

Práce obsahuje tři studie, ve kterých jsou formulovány výzkumné otázky a statistické hypotézy.

Metodika výzkumu

V disertační práci je pro výzkum zvoleného problému využita strategie smíšeného výzkumu (Gray, 2009; Hendl, 2008). Smíšený výzkum je takový design výzkumu, kde je alespoň jeden kvantitativní aspekt kombinovaný s alespoň jedním kvalitativním východiskem (přístupem), sběrem dat a/nebo analýzou dat. Základním předpokladem je, že kvalitativní a kvantitativní přístup současně umožňují lepší pochopení výzkumného problému než pouze jeden z nich (Creswell, 2014). Konkrétně se jedná o tzv. objasňující sekvenční design smíšeného výzkumu, kdy výzkumník nejprve začíná kvalitativním výzkumem a zkoumá situaci ohledně definovaného problému. Informace získané na základě kvalitativní části výzkumu jsou následně využity pro vytvoření kvantitativní fáze výzkumu (vyžity metody výzkumného šetření a kvaziexperimentu ve třech studiích) (Creswell, 2014). Podle Hendla (2008) smíšený výzkum umožňuje získat spolehlivější a relevantnější odpovědi na výzkumné otázky. Kvalitativní a kvantitativní přístup umožňuje lepší pochopení výzkumného problému než použití pouze jednoho z těchto přístupů (Vlčková, 2011).

Kvalitativní výzkum zahrnuje sběr a analýzu sekundárních dat, tzv. desk research a část studie oční kamerou (polo-strukturované hloubkové rozhovory). Kvantitativní výzkum je použit k hodnocení personálního marketingu zaměstnavatelů pomocí heuristické analýzy, k identifikaci nejatraktivnějších zaměstnavatelů pomocí shlukové analýzy (včetně hodnocení vztahů mezi proměnnými pomocí statistických metod) a ke zhodnocení efektivity online

nástrojů personálního marketingu zaměstnavatelů. Použité metody jsou vždy blíže specifikovány v metodice k příslušné dílčí studii (viz kapitoly 4.2, 5.1.1 a 5.3.2).

Struktura práce

Struktura disertační práce je rozdělena do pěti základních kapitol. První tři kapitoly obsahují teoretická východiska práce. V těchto kapitolách je vymezen pojem talent a od něho odvíjející se způsob jeho řízení v organizaci. Následuje vymezení personálního marketingu a online nástrojů používaných ke komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Následují kapitoly 4 a 5, obsahující tři studie, které analyzují a hodnotí personální marketing jak z pohledu organizací, tak i z pohledu potenciálních zaměstnanců. Součástí těchto kapitol jsou také doporučení pro zvýšení efektivity online nástrojů personálního marketingu vybraných organizací.

Design výzkumu první a druhé kapitoly (talent management)

Výzkum formou desk research zahrnuje sběr dat na základě studia relevantních odborných zdrojů publikovaných ve světové literatuře. Průběžně se sběrem dat probíhá jejich vyhodnocování a následné upřesňování výzkumu. Seznam odborných zdrojů pro sběr dat zahrnuje vědecké články, studie, články mezinárodních organizací (OECD, Manpower, Deloitte, atd.) a relevantní články publikované na webu. Vědecké články použité pro tuto část výzkumu jsou vyhledávány převážně v plnotextové databázi ScienceDirect.

Design výzkumu třetí kapitoly (personální marketing)

I tato část je realizována formou desk research. Na téma personálního marketingu (v zahraniční literatuře často označováno jako recruitment marketingu) bylo ve světě publikováno množství článků a studií právě z důvodu jeho aktuální důležitosti v získávání talentovaných pracovníků ze současné generace. Stejně jako v první části, jako zdroje pro zpracování slouží odborné články, studie, články mezinárodních organizací a relevantní články publikované na internetu. Vědecké články použité pro tuto část výzkumu jsou vyhledávány převážně v plnotextové databázi ScienceDirect.

Design výzkumu čtvrté kapitoly (studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavatelů k získávání pracovníků z generace Y)¹

V této části jsou analyzovány a hodnoceny online nástroje personálního marketingu vybraných organizací. Pro analýzu bylo vybráno 60 firem, které v roce 2016 získaly ocenění TOP Zaměstnavatel. Online nástroje byly zhodnoceny podle hodnotících šablon s využitím heuristické analýzy. Za účelem identifikace zaměstnavatelů z vybraného souboru, kteří mají na základě analyzovaných kritérií největší šanci potenciální zaměstnance zaujmout, tj. jsou pro ně nejatraktivnější, je využito shlukové analýzy. Metoda shlukové analýzy je spolu s dalšími využitými statistickými metodami blíže specifikována v kapitole 4.2.

Design výzkumu páté kapitoly (průzkum využívání kariérních stránek a sociálních médií milleniály a studie optimalizace kariérních stránek jako komunikačního kanálu oční kamerou)

Pátou kapitolu tvoří dvě výzkumné studie. První se zabývá využíváním sociálních médií a kariérních stránek milleniály. Účelem této studie bylo zjistit, zda čeští milleniálové využívají sociální média a kariérní stránky k získávání informací o potenciálním zaměstnavateli, a do jaké míry jsou pro ně tyto online nástroje a informace na nich obsažené důležité. Kompletní metodiku studie včetně použitých statistických metod popisuje kap. 5.1.1.

Druhou studii tvoří experiment s využitím eye-trackingu. Cílem této studie bylo získat pohled milleniálů na obsah kariérních stránek zaměstnavatelů. V komerční sféře se již poměrně běžně provádí testování použitelnosti webových stránek. I v této práci je tedy možné použít zkušenosti, metody, postupy a technologie, které již komerční sféra pro podobné účely využívá.

V současné době existují dvě základní varianty oční kamery. V prvním případě je oční kamera umístěna na hlavě respondenta (např. v podobě brýlí), v druhém případě je zabudovaná v zařízení nebo umístěna u zařízení, jež respondent sleduje (např. pod monitorem). Druhá varianta je vhodná pro testování webových stránek. Velmi důležité je následné získávání doplňujících informací od respondenta hloubkovým rozhovorem pro

¹ V této části práce lze nalézt základní popis metodologie níže prezentovaných tří výzkumných šetření. Detailní popis aplikace metod, popis souboru a vyhodnocení výzkumem získaných dat jsou vždy uvedeny u každé jednotlivé studie.

objasnění toho, co, proč a jak dělal atd. (kvalitativní rozhovor viz například Hendl a kol. (2014)).

Testování se tedy skládá ze dvou fází – fáze kvantitativní, kdy testovaný postupuje podle připraveného scénáře, a fáze kvalitativní, kdy je dotazován na specifické úkony, které provedl, na jeho názory, postřehy a další. Testování oční kamerou jistě může zpřesnit pochopení uživatelského testování v určité oblasti či při určité aktivitě, kde si výzkumníci nejsou jisti, co skutečně uživatel dělá.

Z testování oční kamerou jsou populární tzv. „heat-maps“. Tyto „teplotní mapy“ prezentují, jaké části obrazovky uživatel sledoval a s jakou intenzitou. Díky záznamu a software je potom možné přesně porovnávat čas sledování či plnění úkolu atd.

Oční kamera má také svá omezení. Pokud například úkol není pro účastníka relevantní, bude to mít jistě odraz i v „práci jeho očí“, a tím i v zachyceném datovém výstupu. Toto omezení je z velké části odstraněno vhodným výběrem cílové skupiny. Testovaný soubor je zvolen záměrným výběrem, vybráno je 18 zástupců tzv. generace Y, potenciálních žadatelů o práci a lidí s dobrou základní kompetencí v oblasti ICT. Každý testovaný postupuje podle předem vytvořeného scénáře a hodnotí vybrané znaky na internetových stránkách vybraných zaměstnavatelů. Po splnění připraveného scénáře je každý účastník dotázán v rámci rozhovoru na určité kvalitativní rysy. Detailní metodika využití oční kamery pro monitorování očních pohybů a statistické metody využití pro vyhodnocení získaných dat jsou opět součástí samotné studie v kapitole 5.3.2 této práce.

1 Hybné síly talent managementu

V současném globálním, vysoce konkurenčním a dynamickém prostředí, které je navíc extrémně proměnlivé, se stále častěji ukazuje, že znalosti, dovednosti a schopnosti talentovaných pracovníků jsou faktory, které jsou významným zdrojem konkurenceschopnosti organizací, nesou však s sebou také mnoho důležitých rozhodnutí a výzev (Iles, Chuai & Preece, 2010; Schuler, Jackson & Tarique, 2011; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010; Tarique & Schuler, 2010). Rostoucí zájem o talent management a jeho důležitost v dnešní době je způsoben řadou trendů a faktorů, které hýbou ekonomikami světa. V literatuře je uváděno velké množství faktorů, neboli hybných sil, které mají dopad na rozvoj talent managementu. Následující text se zaměřuje na čtyři hlavní skupiny faktorů, které se nejčastěji objevují v literatuře TM. Jedná se o následující hybné síly (např. Schuler, Jackson & Tarique, 2011; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010; Beechler & Woodward, 2009; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Vaiman, Scullion & Collings, 2012):

- globalizace,
- demografické změny,
- přechod ke znalostní ekonomice,
- nedostatek pracovníků se správnými kompetencemi.

O těchto klíčových faktorech vedoucích k rozvoji talent managementu bylo za poslední roky publikováno velké množství literatury, ve které se jednotliví autoři věnovali jejich specifičtějšímu vymezení a zkoumání. Mezi dalšími často se objevujícími faktory ovlivňujícími TM současnosti jsou například uváděny změny ve světě práce, diverzita, vliv rozvíjejících se ekonomik a technologie. Právě technologie je v posledních letech velmi často skloňovaným pojmem v oblasti talent managementu, který prostupuje všemi jeho procesy. Z tohoto důvodu je v této kapitole autorem zařazena jako hybná síla talent managementu. Následující podkapitoly jsou věnovány bližší specifikaci prvků, které v rámci jednotlivých faktorů působí na nutnost rozvoje talent managementu. Z důvodu velkého množství těchto prvků napříč literaturou jsou autorem z jeho pohledu vybrány vždy ty nejvýznamnější a

v literatuře nejčastěji se vyskytující. Dále je nutno podotknout, že níže uvedené faktory jsou vzájemně propojeny, tj. navzájem se ovlivňují. Nelze o nich tedy uvažovat jako o izolovaných, nezávislých proměnných.

1.1 Globalizace

Globalizace je celosvětový fenomén a multidimenzionální proces (Cihelková, 2012; Kislingerová & Pilný, 2005). Na globalizaci lze podle Pichaniče (2004) pohlížet z různých hledisek, z nichž zřejmě nejdůležitější jsou hledisko kulturní, ekonomické a životního prostředí. Urzua (2000) charakterizuje tento pojem jako:

- Všeobecné přijetí sady ekonomických pravidel celým světem za účelem maximalizace zisků a produktivity; učinění národní ekonomiky produktivnější a konkurenceschopnější.
- Technologická inovace a organizační změna zaměřená na větší flexibilitu a adaptibilitu.
- Omezení „sociálního státu“², privatizace sociálních služeb, zpružnění pracovních vztahů a omezení odborů.
- Faktický přesun kontroly národních ekonomických nástrojů (monetární politika, fiskální politika, úrokové sazby) do rukou nadnárodních organizací.
- Rozšiřování kulturních hodnot, ale také opětovný návrat k nacionalismu, kulturním konfliktům a sociálním hnutím.

Jiná definice říká, že globalizace zahrnuje zmezinárodnování produkce a práce, migrační pohyby a nové vysoce konkurenční prostředí, které tyto procesy urychluje. Tyto procesy podporují internacionalizaci států v globalizovaném světě (Cox, 1994). Ekonomické bariéry založené na geografických oblastech se snižují tím, jak vlády odstraňují právní a regulační

² Sociální stát je typem společnosti, v níž vláda přebírá zodpovědnost za politickou, ekonomickou a sociální prosperitu svých občanů (Thoenes in Hampton, 2016).

překážky za účelem podpory mezinárodní interakce. Globalizace spolu s rostoucí ekonomickou integrací napříč státy také významně ovlivňuje nabídku práce a tzv. válku o talenty (Beechler & Woodward, 2009; Armstrong, 2015). Důležité prvky globalizace ovlivňující talent jsou z pohledu disertace zejména rostoucí mobilita pracovníků a rostoucí konkurence.

1.1.1 Rostoucí mobilita

Jedna z často diskutovaných výzev TM je spojována s tokem talentů mezi zeměmi. Tok talentů definují Carr, Inkson & Thorn (2005) jako proces, ve kterém ekonomicky hodnotní jedinci z různých příčin migrují mezi zeměmi. Globalizace díky snižování emigračních a imigračních bariér podporuje možnosti kvalifikovaných pracovních sil přemístit se mimo jejich domovské země, a tím umožňuje jejich vyšší mobilitu (Tung & Lazarova, 2006). Tok talentů je způsobován řadou důvodů. Mezi nejčastěji se vyskytujícími jsou důvody (Carr, Inkson & Thorn, 2005; Tung, 2008):

- Ekonomické – rozdíly mezi mzdami za stejné profese v různých zemích.
- Politické – nedostatečná iniciativa vlád o rozvoj národní a regionální ekonomiky, politická nesvoboda a omezování talentu jedince.
- Kulturní – vnímaný nesoulad s domácí kulturou, hledání odpovídající kultury.
- Rodinné – možnost zvýšit kvalitu života sobě a své rodině.
- Kariérní – kariérní postup, nové pracovní výzvy, osobní růst.

Trend rostoucí mobility a míry emigrace je největší mezi profesionály a vysoce kvalifikovanými pracovníky (Vaiman, Scullion & Collings, 2012; OECD, 2015). Tok kvalifikované pracovní síly je spojován s termínem „brain drain“, tedy odlivem mozků (např. Tung & Lazarova, 2006; Tung, 2008; Beechler & Woodward, 2009). Zaměření se pouze na odliv mozků má však své limity. Tou nejzásadnější je skutečnost, že se často přehlíží druhý konec tohoto procesu, tzv. brain gain, tedy zisk mozků (Carr, Inkson & Thorn, 2005). Při ztrátě kvalifikovaných lidí dochází často prostřednictvím imigrace k jejich náhradě, občas dokonce i ve větší míře než byl jejich odliv (Spoonley, 2003). Může také docházet k obrácení

toku talentu z odlivu k přílivu. K tomu může docházet zpětnou migrací, kdy se kvalifikovaný pracovník vrací zpět do své domovské země a přiváží s sebou nový znalostní kapitál (Inkson a kol., 1997; Chacko, 2007; Beine, Docquier & Rapoport, 2008).

1.1.2 Rostoucí konkurence

Tím, jak se svět neustále více propojuje, dochází k růstu mezinárodní konkurence, která nutí mnoho firem zlepšit kvalitu svých produktů a usilovat o inovace (často založené na vyspělé technologii). To s sebou samozřejmě přináší i boj o talenty, zvláště mezi nadnárodními společnostmi. Tento boj se přesunul z národní úrovně na úroveň regionální a světovou (Sparrow, Brewster & Harris, 2004; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). Malé a střední firmy v téměř každé zemi musí na tento boj reagovat, aby udržely krok s nadnárodními společnostmi a zachovaly si konkurenční výhodu (Stephenson & Pandit, 2008; Gupta & Govindarajan, 2001; Palmisano, 2007; Vaiman, Scullion & Collings, 2012).

1.2 Demografické změny

V současné době dochází ve světě k výrazným změnám v populaci. Současné trendy ve vyspělých zemích ukazují, že populace stárne, zatímco v rozvojových zemích se podíl mladého obyvatelstva zvyšuje (Tarique & Schuller, 2010). Stárnutí populace ve 28 zemích EU je způsobeno hlavně prodlužující se délkou života a klesající mírou porodnosti (Beechler, 2009; EU, 2015; EUROSTAT, 2016). V důsledku tohoto procesu se snižuje množství ekonomicky aktivních lidí mezi 15-64 lety, zatímco relativní množství ekonomicky neaktivních lidí nad 65 let roste (EUROSTAT, 2016). V následujících letech bude ekonomicky aktivních lidí nadále ubývat tím, jak bude generace baby boomers odcházet do důchodu (Schuler, Jackson & Tarique, 2011; Beecher & Woodward, 2009). Podle údajů ve zprávě EU (EU, 2015) o stárnutí populace klesne v roce 2060 podíl obyvatel ve skupině 15-65 let ze současných 65,6 % na 56,8 % a podíl obyvatel ve věkové skupině 65+ vzroste ze současných 18,9 % na 28,7 %. Míra porodnosti se bude i v budoucnu pohybovat kolem 1,7 %, což i nadále bude pod úrovní nahrazení, která se pohybuje kolem 2,1 % (Craig, 1994;

Searchinger a kol., 2013). V České republice se předpovídá stejný vývoj jako v EU 28, tedy postupný pokles populace ve věkové skupině 15-65 růst populace ve věkové skupině 65+³.

Tyto změny v demografii představují pro společnosti přiosvětlení v bojích o talenty, zároveň však také možnost, jak lépe využít talent pracovníků z generace X a baby-boomers (Egerová, 2016).

1.2.1 Generace pracovníků

V současném světě koexistují tři hlavní generace pracovníků – generace babyboomers, generace X a generace Y. Tyto generace charakterizují Park & Gursoy (2012) takto⁴:

- Generace babyboomers (1946 – 1964) – tato generace si cení práce více než mladší generace, protože pro ně představuje v životě ústřední roli. To je také důvod, proč tato generace vnímá práci jako daleko důležitější než ostatní generace pracovníků. Základními charakteristikami pro tuto skupinu jsou loajalita ke svému zaměstnavateli, nižší frekvence střídání zaměstnání a očekávání odpovídajícího ohodnocení za svou práci. Babyboomers jsou orientovaní na výsledek a vykazují větší touhu zastávat pozice s vyšší zodpovědností.
- Generace X (1965 – 1980) – v současnosti jsou příslušníci této generace dominantní pracovní silou. Charakteristickými znaky jsou nezávislost, individualismus a upřednostňování vlastního kariérního růstu nad loajalitou k zaměstnavateli. Preferují lepší pracovní příležitosti a rozvoj kariéry před jistotou zaměstnání. Neradi bývají

³ Dle zprávy ČSÚ (2016) je aktuální míra porodnosti v ČR 1,57 %, což představuje nárůst o 0,04 % oproti minulému roku. Stejně tak počet obyvatel ČR mírně vzrostl zejména důsledkem kladné bilance zahraničního stěhování.

⁴ Vymezení jednotlivých generací podle roků není v literatuře jednotné (např. generace Y je podle Manpoweru (2016a) vymezena jako lidé narození mezi roky 1982 – 1996, podle CBRE mezi roky 1986 – 1983 a Deloitte (2016) ji definuje pouze jako lidi narozené po roce 1982.

kontrolování. V porovnání s babyboomers pro ně práce nepředstavuje středobod jejich životů a kladou daleko větší důraz na rovnováhu pracovního a osobního života.

- Generace Y (1981 – 1999)⁵ – generace známá také jako milleniálové, nejmladší generace na trhu práce nahrazující babyboomers. Tato generace je velmi ovlivněna globalizací a novými technologiemi. Stejně jako příslušníci generace X, tak i milleniálové kladou velký důraz na vyváženost pracovního a osobního života. Co se týká jejich věrnosti, tak vykazují velmi malou míru loajalitu vůči organizaci (Deloitte, 2016). Generace Y klade daleko větší důraz na životní prostředí a tudíž společenskou odpovědnost firem, než tomu bylo u předchozích generací.

Předpokládá se, že milleniálové budou v roce 2020 tvořit více než třetinu světové pracovní síly (Manpower, 2016a). Je proto důležité si uvědomit, že tento fakt bude mít velký vliv na strategii získávání talentů z této generace. Proto je podstatné, aby organizace poznaly potřeby a požadavky pracovníků patřících do této generace. Co vlastně mileniálové požadují od svých zaměstnavatelů? Jaké jsou faktory jejich výběru? Následující text shrnuje výsledky čtyř výzkumů provedených světově uznávanými organizacemi zabývajícími se zkoumáním milleniálů (PwC, 2013; CBRE, 2016; Manpower, 2016a; Deloitte, 2016). Finanční ohodnocení za odvedenou práci je pro generaci Y velmi důležitým faktorem, stejně jako tomu bylo i u předchozích generací. Nejedná se pouze o plat, ale i o další finanční benefity. Pokud však vyloučíme finanční ohodnocení, zbydou nám faktory, které odliší milleniály od předchozích generací. Mezi pěti nejčastěji uváděnými faktory, na kterých této generaci nejvíce záleží, jsou:

- vyváženost pracovního a osobního života,
- možnost osobního růstu, rozvoje a vzdělávání,
- flexibilita práce,

⁵ Ve vztahu k ICT je pro ČR potřebné zvažovat posun vzhledem k pozdějšímu vlivu společenských změn po roce 1989 a připojení k internetu až v roce 1991.

- skvělí lidé – kolegové,
- image organizace (reputace, etické praktiky, atraktivita), její kultura a hodnoty.

Významnou odlišností od předchozích generací je také požadavek na flexibilitu práce – podle Deloitte (2016) 75 % milleniálů chce pracovat z domova či jiné lokace mimo své stále pracovní místo, neboť jsou přesvědčeni, že tímto způsobem budou dosahovat vyšší produktivity. Čeští milleniálové se svými požadavky na zaměstnavatele téměř neliší od milleniálů v dalších zemích světa. I oni vyhledávají dobré finanční ohodnocení, přátelské pracovní prostředí, osobní růst, jistotu práce a ze všeho nejvíce vyváženost pracovního a osobního života (Egerová, Eger & Mičík, 2015).

Značka zaměstnavatele je pro generaci Y velmi důležitá. Organizace, které chtějí naplnit požadavky milleniálů v této oblasti, musí dbát na to, jak jejich značku vnímají zaměstnanci nejen současní, ale i potenciální. Generace Y se navíc vyznačuje tím, že nemá silnou loajalitu vůči svému zaměstnavateli a tíhne spíše k zajímavé práci. Je proto důležité, aby zaměstnavatelé poskytovali zaměstnancům dostatek možností k seberealizaci. Dalšími typickými znaky milleniálů jsou časté vyžadování zpětné vazby, technologická zdatnost a potřeba jistoty zaměstnání.

1.3 Přechod ke znalostní ekonomice

S přechodem z produktově orientované ekonomiky na znalostně orientovanou ekonomiku vznikla potřeba získat pracovníky, kteří dokážou zvládnout nejen komplexnější zaměstnání a úkoly, ale také nové praktiky v organizaci, jako je týmová práce a virtuální tým a stále rostoucí důležitost vytváření a udržování vztahů (Vaiman, Scullion & Collings, 2012, Beecher & Woodward, 2009; Thunnissen a kol., 2013a). Znalostně orientovaná ekonomika je definována jako taková ekonomika, ve které dochází k produkci zboží a služeb na základě intenzivního využívání znalostí, které přispívají k rostoucímu tempu technické a vědecké výhody (Powell & Snellman, 2004; Bureš, 2007; Drucker, 1999).

Lze namítnout, že v dnešní době téměř všichni pracovníci potřebují větší množství znalostí než v minulosti, aby vykonávali svou práci dobře. To samotné ale ještě nestačí, aby byli všichni pracovníci označováni jako znalostní pracovníci. Znalostního pracovníka utváří

zejména jeho speciální znalosti, které získal prostřednictvím vzdělání a tréninku a to, jak dokáže tyto znalosti využít, aby měly významný dopad na úspěch, a tím pádem i konkurenceschopnost organizace (Jackson, Hitt & DeNisi, 2003; Guthridge, Komm & Lawson, 2008; Scullion, Collings & Caligiuri, 2010; Truneček, 2004; Mládková, 2005). Davenport (2005) definuje znalostního pracovníka jako člověka, který disponuje vysokým stupněm odbornosti, vzdělání a zkušenosti a hlavním smyslem jeho práce je tvorba, distribuce a využívání znalostí. Znalostní pracovníci jsou podniky vysoce ceněni, neboť zastávají klíčové pozice ve firmě, které vyžadují vyšší úroveň kognitivních schopností (Tansley a kol., 2007). Tento trend odráží posun v ekonomikách od hmotného k nehmotnému, lidskému kapitálu (Drucker, 2008; International labour organization, 2014). Udržení znalostních pracovníků v organizacích a jejich motivace je jednou z největších výzev talent managementu současnosti (Johnson, Manyika & Lee, 2005; Beechler & Woodward, 2009; Vaiman, 2010). To se však stává těžším, neboť přestože talentovaní pracovníci z generace Y stále preferují jistotu jednoho zaměstnání, více než polovina jich je v budoucnu otevřena novým formám práce, jako je například více prací na částečný úvazek nebo tzv. freelancing. (Manpower, 2016a). Tyto „nové“ formy zaměstnání vychází z měnící se povahy psychologické smlouvy. Dříve byly psychologické smlouvy postaveny na loajalitě a odpovědnosti, za které zaměstnanec dostával jistotu zaměstnání. V dnešní době stále více zaměstnanců přebírá odpovědnost za svou zaměstnatelnost a rozvoj kariéry (Pate & Scullion, 2010; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Cappellen & Janssens, 2010).

S pojmem znalostní pracovník úzce souvisí také pojem talent, resp. talentovaný pracovník. Obecně je talentovaný pracovník definován jako vnitřně nadaný člověk, kterého utváří soubor jeho schopností, dovedností, zkušeností, znalostí, inteligence, úsudku, postojů, charakteru, elánu, nadšení, schopnosti učit se a růst (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Je patrné, že termíny talentovaný pracovník a znalostní pracovník jsou si velmi blízké a někteří autoři mezi nimi nerozlišují rozdíl (např. Acton & Golden, 2003; Brown & Tannock, 2009; Groysberg, Lee & Nanda, 2008). Autor této práce se však přiklání k názoru, že mezi těmito termíny rozdíl existuje. Tento názor zastává např. i Egerová (2015) a Chowdhury (2003), kteří tvrdí, že všichni talentovaní pracovníci jsou zároveň znalostní pracovníci, avšak

ne všichni znalostní pracovníci jsou talentovaní pracovníci. Uvedení autoři dále vymezují rozdíly mezi talenty a znalostními pracovníky:

- talenti vytvářejí a bourají pravidla, jsou proaktivní – znalostní pracovníci zachovávají pravidla,
- talenti vytvářejí – znalostní pracovníci implementují,
- talenti iniciují změnu – znalostní pracovníci podporují změnu,
- talenti inovují – znalostní pracovníci hledají,
- talenti dávají směr – znalostní pracovníci konají,
- talenti inspirují a vedou lidi – znalostní pracovníci získávají informace a motivují,
- talenti přinášejí příspěvek, vytvářejí bohatství – znalostní pracovníci sdílejí.

Jak je patrné z uvedeného, i když oba termíny neznamenají totéž, obě skupiny zaměstnanců významnou měrou přispívají k výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Je proto důležité, aby organizace tyto pracovníky získávaly, udržovaly, motivovaly a rozvíjely.

1.4 Nedostatek pracovníků se správnými kompetencemi

Z předchozích kapitol je patrné, že práce s talentem není již záležitostí pouze organizací působících na národní úrovni. Dnešní globální ekonomika vytváří daleko komplexnější a dynamičtější prostředí, ve kterém se musí organizace neustále učit, aby udržely krok s konkurencí a mohly úspěšně růst. Toto nové globální prostředí také změnilo pohled organizací, kterým se dívají na zaměstnance. Tato změna byla vyvolána výzkumem na konci 90. let 20. století, kdy skupina konzultantů společnosti McKinsey poprvé použila termín „válka o talenty“, který odrážel klíčovou roli zaměstnanců v dosahování úspěchu společností (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). V současné době je ale stále těžší takový talent získat a ve společnosti udržet (Stahl a kol., 2007, Coy & Ewing, 2007; Schuller, 2009; Tarique & Schuller, 2010). Neustále dochází k vytváření nových pracovních míst, které vyžadují pracovníky s vyšším stupněm kompetencí. Ve stejné době je potřeba vyššího stupně kompetencí i na již existujících pracovních místech, což vede k potřebě pracovníky neustále

vzdělávat a tyto nové potřebné schopnosti u nich rozvíjet (Schuller, Jackson & Tarique, 2011). Tento trend je spojený s rostoucí potřebou tzv. znalostních pracovníků, resp. talentovaných pracovníků (kap. 1.3). Nedostatek těchto pracovníků vede k nesouladu mezi poptávkou a nabídkou talentu, který vede k bojům společností o tyto talentované pracovníky, jejichž poptávané množství dalece převažuje množství nabízené (SSC, 2016). Zaměstnavatelé po celém světě zažívají potíže při obsazování pozic v důsledku chybějícího dostupného talentu v organizaci (Strack, Baier & Fahlander, 2008). Podle studie Manpower (2016b) 40 % zaměstnavatelů ve světě chybí talentovaní pracovníci. Toto číslo od roku 2008 navíc neustále roste. Podle autorů Tarique & Schuler (2010) je tento problém nejzásadnějším z problémů nadnárodních společností, které potřebují talent k řízení svých globálních operací. Jednou z nejdůležitějších oblastí pro zachování konkurenceschopnosti těchto firem jsou rozhodovací procesy, které musí být prováděny strategicky a efektivně, aby byla zajištěna implementace globálních strategií na národní úrovni (Stahl a kol., 2007; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Bjorkman & Lervin, 2007).

1.5 Technologie

Jak je patrné z předchozího textu, technologie prostupuje procesy a silami přímo ovlivňující rozvoj talent managementu a stává se tak jeho hybnou silou. Pro talent management má velký význam hlavně rozvoj ICT (internetové a komunikační technologie), které mu poskytují infrastrukturu pro fungování a hnací sílu pro rozvoj (West & Heath, 2011). ICT představuje širokou škálu nástrojů a médií, které umožňují uživatelům komunikovat rychleji a efektivněji po celém světě, získávat přístup k nejnovějším informacím, využívat velké množství služeb a budovat vztahy s ostatními lidmi (Castells, 2000; Hrynyshyn, 2002). Podle Českého statistického úřadu (2017) zahrnuje ICT technologie, systémy, aktivity a procesy, které se podílejí na zobrazení, zpracování, skladování a přenosu informací elektronickou cestou. Charakteristickými vlastnostmi ICT podle Evropské komise jsou (2010):

- **všudypřítomnost** – ICT jsou rozšířeny ve všech sektorech ekonomiky,
- **zdokonalování** – postupem času jsou ICT vylepšovány, a tak dochází ke snižování nákladů na pořízení a používání pro jejich uživatele a

- **podpora inovací** – usnadňují výzkum, vývoj a zavádění nových produktů, služeb či procesů.

Způsob, jakým se budou organizace spojovat a komunikovat s potenciálními talenty záleží na řadě faktorů. Důležité však je, jak uvádí Joyce (2010), aby zvolené metody a strategie získávání talentů byly ve vzájemném souladu. Hatum (2010) uvádí, že výběr zvolených metod a strategií bude také záležet na vlastnostech dané organizace a její kultuře. Inovativní organizace, na rozdíl od tradiční organizace, bude spíše využívat nové trendy v oblasti TM jako je např. e-recruitment. V rámci e-recruitmentu mohou organizace využívat nové technologie, jako jsou např. korporátní webové stránky, kariérní stránky, pracovní portály a sociální média jako jsou např. LinkedIn, Facebook, Google+, Twitter a další. Využíváním těchto technologií v podnicích v ČR se autor dále zabývá v kapitole 4.

Vzhledem k uvedeným souvislostem lze předpokládat, že s pokračujícím rychlým rozvojem informačních a komunikačních technologií, s rostoucím významem generace Y na pracovním trhu a globalizací pracovní síly poroste význam korporátních webových stránek, kariérních stránek, profesních sítí a dalších metod využívajících internet pro získávání talentovaných pracovníků.

2 Talent management – teoretická východiska

Téma talentu a jeho řízení se dostalo do popředí zájmu na konci 20. století, konkrétně v roce 1998, kdy skupina konzultantů společnosti McKinsey poprvé použila termín „válka o talenty“, který odrážel klíčovou roli pracovníků v úspěchu světových firem. Společnosti po celém světě čelily výrazné hrozbě v podobě nedostatku talentovaných vedoucích pracovníků (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Armstrong, 2015). V reakci na tento problém se získávání talentů, jeho udržení a řízení staly klíčovými úlohami v globálním měřítku (Guthridge, Komm & Lawson, 2008; Schuler, Jackson & Tarique, 2010; Scullion & Collings, 2006; McDonnell a kol., 2010). Dříve, než se bude autor zabývat definicí samotného talent managementu, je potřeba vymezit, co to talent vlastně je.

2.1 Talent v organizaci

V současné literatuře neexistuje jednotná a všemi uznávaná definice talentu. Jak říká Ulrich (2011), talent může znamenat prakticky cokoli, co autoři článků chtějí, aby znamenal, neboť se zdá, že každý má svoji představu o tom, co talent je a co naopak není. Pokud tedy neexistuje jednotná a jasná definice talentu, nemůže být jasně uchopen ani celý koncept talent managementu. Z tohoto důvodu nemůže být talent management v organizacích úspěšný a efektivní (Egerová, 2015), neboť identifikace a získávání talentů se stává záležitostí subjektivity spíše než záležitostí objektivní a znalosti talentů (Adamsen, 2014).

Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001) vztáhli definici talentů ve své slavné studii k efektivním vedoucím či manažerům, kteří mohou organizaci pomoci při dosahování jejích cílů. Podle uvedených autorů je talent kombinací bystré mysli, schopnosti vést, emoční dospělosti, komunikačních dovedností a schopnosti zaujmout a inspirovat ostatní talentované pracovníky. Tito manažeři mají také instinkt na podnikání, praktické dovednosti a schopnost přinášet výsledky vedoucí k úspěchu organizace. Tento přístup definuje talent jako jistý „způsob uvažování“, který je klíčovou komponentou v konečném úspěchu firmy na trhu (Creelman, 2004; Cheloha & Swain, 2005). Oproti tomu Williams (2000) vymezuje talentované pracovníky jako ty, jež mají výjimečné schopnosti a jsou úspěšní v řadě aktivit či specifické oblasti. Tento přístup k talentu jako lidskému kapitálu zastává také např.

Cappelli (2008). Dalším příkladem mohou být Collings & Mellahi (2009), kteří vidí talent jako osoby s vysokým potenciálem a vysokou výkonností na klíčových pozicích přinášející firmě výraznou konkurenční výhodu. Z uvedených definic lze spatřit různé přístupy různých autorů - první jmenovaný přístup nahlíží na talent jako na vlastnost vedoucí k úspěchu, druhý jej vidí jako osoby, které mají specifické dovednosti a třetí jako osoby na klíčových místech ve firmě. Uvedené názorové pohledy představují pouze zlomek z rozsáhlé literatury týkající se talent managementu.

Definováním talentu ve světové literatuře se zabývalo mnoho autorů (např. Iles, Chuai & Preece 2010; Meyers & Woerkom, 2014), zásadní příspěvek k jeho definici však učinili autoři Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz (2013). Jejich práce je přelomová z toho důvodu, že porovnává definice talentu z téměř 250 různých zdrojů (např. 170 článků umístěných v elektronických databázích Science Direct, Business Source Complete, Emerald a Google Scholar, z 9 disertací, 40 knih, atd.) Autoři se také zabývali tím, s jakými vlastnostmi je talent nejčastěji spojován, či zda se člověk s talentem již rodí, nebo zda se u něj v průběhu života vyvíjí. Na základě provedené rešerše autoři definovali dva přístupy pojetí talentu:

- talent je spojován s vlastnostmi člověka (talent jako objekt),
- talent je spojován s člověkem (talent jako subjekt).

Uvedená pojetí jsou rozvedena v následujících podkapitolách.

2.1.1 Talent jako objekt

Jedním z přístupů k talentu je ten, kdy je na talent pohlíženo jako na výjimečné vlastnosti či rysy, které se projevují u určitých pracovníků. V rámci tohoto přístupu rozlišují autoři dva hlavní a dva doplňkové proudy. Dva hlavní proudy rozdělují definici talentu podle způsobu nabytí talentu na přirozený a získaný tréninkem. Tímto problémem se velmi podrobně zabývají autoři Meyers, van Woerkom & Dries (2013). Gagné (2004) nabízí i třetí možnost, jak na talent v tomto přístupu pohlížet. Ve své studii tvrdí, že člověk se nerodí s talentem, nýbrž s jistým „nadáním“ (speciální vrozené dovednosti), které se v průběhu života

využíváním, zdokonalováním a učením mění v talent. Autor tedy kombinuje oba pohledy dohromady.

2.1.1.1 Talent jako přirozená schopnost

Tento přístup definuje talent jako, do jisté míry, vrozenou schopnost. Například již v roce 1966 definoval Hinrichs (Hinrichs in Adamsen, 2016) talent jako unikátní vrozený mix, který tvoří:

- inteligence nebo síla mysli,
- jistá míra kreativity nebo kapacity bourat stereotypy v myšlení,
- schopnost nacházet inovativní řešení na každodenní problémy,
- osobní dovednost, díky které může člověk efektivně komunikovat se svými kolegy, nadřízenými a podřízenými.

Uchopení talentu jako vrozené dispozice má vliv na jeho řízení v organizaci. Pokud se člověk s talentem již rodí, tak se mu nelze naučit či ho vytrénovat, jako např. dovednosti a znalosti. Talent totiž není pomíjivý, ale stálý a unikátní (Buckingham & Vosburgh, 2011). V tomto případě by se organizace měly v rámci jeho řízení zaměřit na jeho identifikaci a získávání.

2.1.1.2 Talent jako získaná dovednost

Druhým přístupem je pohlížení na talent jako na dovednost získanou prostřednictvím záměrného učení, tréninku a zkušeností. V tomto ohledu je předložen důkaz objevený autory Ericsson, Prietula & Cokely (2007), kteří tvrdí, že talent, jimi definovaný jako expertní výkon, je téměř vždy vytrénován, nikoli získán při narození. Toto tvrzení podporují např. i Pferrer & Sutton (2006), kteří tvrdí, že talent je a vždy byl kombinací zkušeností a úsilí. Pokud by se tedy předpokládalo, že talentu se lze naučit, organizace by se v rámci řízení talentu měly zaměřit na jeho vzdělávání a rozvoj.

2.1.1.3 Doplnující přístupy ve vymezení talentu

Vedle dvou hlavních uvedených přístupů, tedy vrozeného a získaného talentu, se objevují v literatuře dva další, doplňující, resp. komplementární.

- *Talent jako oddanost*

Tento přístup představuje závazek, odevzdání se jednotlivce jak své práci, tak společnosti, pro kterou pracuje. Pracovníkova vytrvalost, soustředění, pozornost a nasazení v jeho práci mu umožní úspěšné dokončení úkolů, které by většina jiných nedokončila. Stejně tak jeho oddanost společnosti působí příznivě pro dosahování cílů organizace. Jak je z výše uvedeného patrné, tento přístup je spojen převážně s „vnitřním“ pohledem na pracovníky, který je spojen s termíny, jako jsou motivace, vůle, zájem a vášeň (Weiss & Mackay, 2009).

- *Talent jako shoda*

Shodou se v tomto přístupu myslí vhodnost individuálního talentu v kontextu pracovního místa v organizaci, tj. správné místo, správná pracovní pozice a správný čas. Tento přístup zdůrazňuje kontext společnosti a talentu, tj. je spojen s důležitostí nastavení organizace, jejích hodnot, kultury a stylu práce. Odráží také názor, že talent není vždy přenositelný z jedné organizace do jiné, neboť to, jak bude talent v nové organizaci výkonný, záleží také na novém prostředí, vedení a týmu spolupracovníků (Iles, 2008).

Dva zmíněné podpůrné přístupy doplňují dva uvedené hlavní přístupy. Při řízení talentu v organizaci je zapotřebí brát ohled nejen na dovednosti a schopnosti (ať už vrozené či získané), ale také na „vnitřní“ faktory talentu jako je např. motivace, a na faktory prostředí, ve kterém talent působí, jako je např. kultura organizace. Pro ilustraci řečeného – Ulrich & Smallwood (2012) vidí talent jako součin klíčových elementů jej tvořících: Talent = schopnosti x přínos pro společnost x oddanost.

2.1.2 Talent jako subjekt

V rámci tohoto přístupu lze identifikovat dva základní proudy. Podle prvního, inkuzivního, jsou za talent považováni všichni pracovníci. V rámci druhého přístupu, exkluzivního, jsou za talent považováni jen vybraní pracovníci.

2.1.2.1 Inkuzivní přístup

Podle inkuzivního přístupu představuje talent každý pracovník v organizaci, neboť každý pracovník má své silné stránky, díky kterým má potenciál vytvořit přidanou hodnotu pro

organizaci při jejich správném rozvoji (Buckingham & Vosburgh, 2001). Nejčastěji se tento přístup opírá o tvrzení, že ve znalostní ekonomice jsou to lidé, na kterých záleží úspěch organizace, neboť jsou to právě oni, kdo tvoří hodnotu, a tím pádem představují klíčový faktor úspěchu. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Drucker (2004), který tvrdí, že žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé. Díky tomuto přístupu je snazší pracovníky motivovat a umožnit jim dosáhnout jejich potenciálu (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013b). Díky tomuto přístupu se také zaměstnanci cítí podporováni a ceněni, což pozitivně ovlivňuje jejich výkonnost a oddanost vůči organizaci (Meyers & Woerkom, 2014).

2.1.2.2 Exkluzivní přístup

Exkluzivní přístup vidí talent jako výsledek segmentace pracovníků podle určitých kritérií, nejčastěji buď podle vysokého výkonu, nebo vysokého potenciálu, případně kombinací obou zmíněných. Jako talent tedy nejsou vnímáni všichni pracovníci, jak tomu bylo u inkluzivního přístupu, ale pouze ti, kteří splní kritérium úspěchu v dané organizaci. Většinou se jedná o velmi malé procento celkového počtu zaměstnanců v organizaci, tzv. A-hráče, kteří mají vysoký potenciál, vysokou výkonnost, či jinou strategickou výhodu pro společnost (Boudreau & Ramstadt, 2005; Collings & Mellahi, 2009; Horváthová, 2011). Právě tito zaměstnanci jsou nejdůležitějším elementem úspěchu společnosti, neboť přispívají více k výsledkům než ostatní, jsou inovativnější, důvěryhodnější, vynalézavější, iniciativnější, pracují chytřeji, jsou efektivnější v implementování změn a dosahování kvalitnějších výsledků, vykazují lepší týmovou práci a zvládají plnit úkoly v kratší době a při nižších nákladech (Smart, 2005).

2.1.2.3 Hlavní rozdíly v obou přístupech

Jelikož inkluzivní přístup vidí talent ve všech pracovnících, organizace se v tomto případě zaměřuje na silné stránky a schopnosti všech pracovníků a investuje do rozvíjení tohoto talentu (Peterson & Park, 2006). V kontrastu k této filosofii stojí exkluzivní přístup, ve kterém dochází k identifikaci talentu, tj. klíčových pracovníků nebo strategických pozic ve firmě, do kterých organizace investuje a rozvíjí pouze tyto talenty.

V případě *inkluzivního přístupu* se organizace zaměřuje na objevení a rozvoj talentu jedinců, což zahrnuje objevování jejich silných stránek, schopností a dovedností, jejich rozvoj a přiřazení úkolů. Tímto způsobem dochází k efektivní práci se zaměstnanci (Buckingham, 2005). V tomto ohledu je také potřeba identifikovat slabé stránky a pracovat na jejich minimalizaci.

Zaměstnanci, do kterých organizace investuje, vzdělává je a rozvíjí, budou brát tyto aktivity jako starost o jejich well-being, což vedle již zmíněné motivace a pocitu cennosti bude přispívat k jejich rostoucí spokojenosti, výkonu a oddanosti (Nishi, Lepak & Schneider, 2008). Tímto přístupem bude mít organizace také daleko menší problémy se získáváním nových zaměstnanců, protože lidé chtějí pracovat v organizacích, ve kterých se mohou rozvíjet a využívat svůj talent (O'Reilly & Pfeffer, 2000). Na druhou stranu představují investice do všech zaměstnanců vysoké náklady firmy.

Rozvíjení a investice do talentů v případě *exkluzivního přístupu* také povede k jejich pozitivní motivaci a oddanosti, bude také pravděpodobně snižovat šanci, že tito zaměstnanci opustí firmu, což povede k nižším nákladům na náhradu těchto pracovníků (Lepak & Snell, 1999). V literatuře se často píše o příznivých efektech, které má tento přístup na talentované pracovníky, často se ale zanedbávají negativní efekty, které mohou vznikat u „netalentovaných“ pracovníků (Becker & Huselid, 2006; Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Při špatné komunikaci s těmito pracovníky u nich může docházet k právě opačným efektům, než tomu je u talentovaných pracovníků. Tyto negativní efekty, jako je např. demotivace, mohou výrazně oslabit či úplně neutralizovat pozitivní efekty talentovaných pracovníků (Becker & Huselid, 2006; Marescaux, De Winne & Sels, 2013) a působit tak na snižování efektivity organizace (DeLong & Vijayaraghavan, 2003).

Výhodou tohoto přístupu je, že firma investuje pouze do talentovaných pracovníků a tím maximalizuje své zisky skrze strategičtější rozdělení financí (Meyers & Woerkom, 2014). Otázkou zůstává, jak se ovlivňuje maximalizace zisků za současného snižování efektivity, pokud taková situace nastává.

Jak je z uvedených přístupů k talentu v kapitole 2.1 zřejmé, velmi záleží na tom, jak konkrétní organizace termín talent chápou a co pro ně znamená. Definování talentu je totiž klíčové pro jeho správné uchopení v rámci jeho řízení, tj. talent managementu. Autor práce se ztotožňuje s přístupem chápání talentu jako subjektu, tj. na talent pohlíží ve spojení s člověkem. V rámci tohoto přístupu se kloní k názoru exkluzivity talentu, kde talentované jedince představují pracovníci z generace Y.

2.2 Talent management

Stejně jako existuje mnoho různých definic a pohledů na talent, existuje také celá řada definic a pohledů na talent managementu. Někteří autoři se kloní k exkluzivní definici talentu (např. Boudreau & Ramstad, 2005; Stahl a kol., 2007; Tansley a kol., 2007). Jejich vymezení talent managementu by se dalo shrnout obsáhlou definicí jako systematické oslovování, identifikace, rozvoj, udržení, rozmístění pracovníků s vysokým potenciálem a výkonem na pozice ve firmě, které mají významný dopad na udržitelnou konkurenční výhodu organizace (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Autoři pohlížející na talent v rámci inkluzivního přístupu (např. Buckingham & Vosburgh, 2001; Silzer & Dowell, 2010; Ulrich & Smallwood, 2012) definují talent management jako soubor činností a procesů, které zahrnují získání, udržení a rozvoj talentovaných pracovníků (Schweyer, 2004).

Velmi obecně lze talent management definovat jako využívání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnu (Koubek, 2015).

Další velmi obecnou definicí talent managementu je zajištění toku talentu skrz organizaci, jehož cílem je zajistit, aby dané cíle byly splněny těmi správnými lidmi na správných místech a ve správný čas (Dutttagupta, 2005). V případě tohoto obecného přístupu by činnosti spojené s řízením talentu mohly být popsány tzv. životním cyklem talentu (Schiemann, 2014). Cílem talent managementu by tedy bylo řízení činností spojených s životním cyklem talentu od jeho získání až po jeho udržení.

2.2.1 Členění definic talent managementu

Stejně jako se autoři Garraldo-Gallardo, Dries & González-Cruz (2013) snažili sumarizovat definici talentu, tak se i autoři Lewis & Heckman (2006) pokusili identifikovat hlavní myšlenkové proudy talent managementu ve světové literatuře. Podle nich se dá pojetí talent managementu shrnout do tří hlavních proudů:

- První proud autorů v podstatě považuje talent management za synonymum typicky personálních činností. Řízení talentu v tomto případě znamená provádět personální činnosti jako je nábor, výběr a rozvoj pracovníků rychleji, než tomu bylo dříve (např. s využitím internetu či outsourcingu). Toto pojetí TM je velmi široké, a proto pro jeho zúžení může být TM v tomto případě definován jako získávání těch nejlepších možných kandidátů.
- Druhý proud pohlíží na talent management v souvislosti s tzv. talent pools, viz např. Makela, Bjorkman & Ehrnrooth (2010) nebo Duttagupta (2005). Cílem talent managementu je v tomto případě zajistit adekvátní tok talentu v organizaci tak, aby na pracovních pozicích byli ve správný čas ti správní, talentovaní pracovníci. Toto chápání řízení talentu v organizaci je nejčastěji přirovnáváno k procesům plánování nástupnictví lidských zdrojů.
- Třetí proud autorů definuje talent obecně, bez ohledu na jeho pozici v organizaci, jak tomu je u prvního a druhého proudu. V rámci tohoto proudu se objevují dva přístupy k talentu, přístup inkluzivní a přístup exkluzivní, viz kapitola 2.1.2. Tento pohled na talent hraje klíčovou roli v této práci.

Stejným problémem se zabývali i Illes, Chuai & Preece (2010), pro porovnání jejich členění je následující:

- První skupinu tvoří definice, kde se talent management takřka neliší od managementu lidských zdrojů – cílem obou je zajistit splnění úkolů správnými lidmi ve správný čas. V rámci talent managementu dochází k typickým HR procesům, jako je nábor, výběr, trénink a hodnocení pracovníků. Slovo lidé je nahrazováno slovem talent, tj. talenty jsou v tomto případě všichni pracovníci. V tomto případě je tedy TM pouze jistou „nálepkou“

nebo stylovým označením klasického HRM, což v konečném důsledku nepřináší odpověď na otázku, jak řídit talent v organizaci.

- Dle druhé skupiny definic je talent management integrován v managementu lidských zdrojů, je však zaměřen selektivně. Využívá stejné nástroje jako HRM, orientuje se ale na relativně malý segment pracovníků, jejichž předností je buď vysoký současný výkon, nebo budoucí potenciál. Tato vybraná skupina pracovníků, tzv. talent pool, poté představuje talent v organizaci. Cílem talent managementu v tomto přístupu je zaujmout, získat, rozvíjet, umístit a udržet tyto talentované pracovníky, kteří představují konkurenční výhodu.
- Pro třetí skupinu definic představuje talent management nástroj pro řízení toku talentu v organizaci. Klíčový je zde rozvoj kompetencí talentu, jehož cílem je zajistit plynulý tok talentu mezi klíčovými pozicemi v organizaci a zajištění jeho nástupnictví. Toho je dosahováno rozvíjením schopností a dovedností individuálních pracovníků, které jim v budoucnu zajistí úspěch na klíčových pozicích, čímž bude dosaženo i úspěchu organizace.

Na základě uvedených členění talent managementu je zřejmé, že v literatuře neexistuje jednotný pohled na jeho vymezení. Autoři zabývající se talent managementem dále v rovině strategické, globální a integrované hlouběji rozebírají komplexnost tohoto tématu, což však nebylo smyslem této kapitoly a v konečném důsledku ani této práce. Autor nechtěl vyčerpávajícím způsobem definovat talent, přístupy k jeho uchopení a řízení, nýbrž jen vhodně nastínit jeho centrální úlohu v rozhodovacích organizačních procesech na základě jeho percepce danou organizací.

3 Personální marketing

V dnešní době je boj o talentované zaměstnance téměř tak úporný jako boj o zákazníky (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Pokud chce organizace v tomto boji o talenty (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) uspět, musí se na trhu zaměstnavatelů odlišit od svých konkurentů (Davies, 2008; Egerová, Lančarič, Eger & Savov, 2015). Aby byla v dnešní době organizace konkurenceschopná a úspěšná, je potřeba více než jen prodávat produkt, který uspokojuje potřeby zákazníků. Záleží také na tom, jak se organizace chová jako zaměstnavatel ke svým zaměstnancům a jak dokáže kvalifikované zaměstnance získávat (Ungermaň & Myslivcová, 2016; Wahba & Elmanadily, 2015). Míra nezaměstnanosti je v mnoha rozvinutých zemích velmi nízká a zaměstnavatelé mezi sebou tudíž bojují o kvalifikované zaměstnance. S tím, jak bude postupně docházet ke stárnutí populace, se bude pravděpodobně také tento boj o zaměstnance na trhu práce vyostřovat (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Jedním ze způsobů, jakým mohou organizace soupeřit o nové zaměstnance v současné době vysoké zaměstnanosti, kdy se organizace potřebují odlišit od ostatních organizací a zaujmout potenciální uchazeče o práci, je využívání personálního marketingu. Personální marketing je rozvíjející se disciplínou, která je založena na myšlence, že zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podniku, který dokáže organizaci pomoci překonat složité časy a přispět k jejímu ekonomickému růstu (Škare & Lacmanovič, 2015; Love & Singh, 2011; Kashive & Khanna, 2017). Podle Lippolda (2014) lze personální marketing rozčlenit do tří směrů podle toho, jak na něj v literatuře nahlíží jednotliví autoři:

- Personální marketing je jako samostatná disciplína odmítán a je na něj nahlíženo pouze jako na nový nástroj personální politiky podniku.
- Polem působnosti personálního marketingu je externí prostředí podniku. Personální marketing se tak zabývá aktivitami, jejichž cílem je získávání zaměstnanců pro podnik. Tento přístup přirovnává personální marketing k recruitingu (především v angličtině pak českému termínu personální marketing odpovídá termín recruitment marketing). K tomuto přístupu se kloní např. Kocianová (2010).
- Personální marketing je vnímán jako myšlenková a obchodní koncepce, která se zabývá potřebami jak potenciálních, tak současných zaměstnanců. Tento přístup je

chápán jako přístup klasického marketingu, který se zabývá potřebami zákazníků (v tomto případě zaměstnanců).

Na základě druhého a třetího myšlenkového proudu pak personální marketing představuje ohraničenou myšlenkovou a obchodní koncepci, která se zaměřuje na potřeby potenciálních a existujících zaměstnanců (zaměstnanci jsou vnímáni jako zákazníci). Cílem je přitom jednak za pomoci atraktivity organizace získat na externím pracovním trhu požadované zaměstnance, a také za pomoci vytvoření přívětivých a efektivních pracovních podmínek v podniku tyto hodnotné zdroje udržet, a tím optimalizovat přidanou hodnotu personálních zdrojů podniku. K tomuto pojetí personálního marketingu se přiklání např. Kotler & Armstrong (2015) a Stýblo (2003).

Koubek (2015) definuje personální marketing jako použití marketingového přístupu v personální oblasti. Cílem je podle něj zformování a udržení pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a o výzkum trhu práce. Hlavním nástrojem personálního marketingu se tak stávají zaměstnavatelské kvality organizace. Podle Dvořákové (2012) je personální marketing buď:

- jednou z funkcí personálního managementu, která se zabývá recruitmentem – personální marketing je tedy pouze souborem činností prováděných v rámci personální politiky podniku,
- personální koncepcí, která zahrnuje všechny personální činnosti podniku – personální marketing je nadřazený pojem, který v sobě zahrnuje personální politiku podniku.

Dvořáková (2012) také rozlišuje užší a širší pojetí personálního marketingu. V širším pojetí se poté personální marketing zabývá opatřeními v organizaci, která vedou ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců. V užším pojetí se personální marketing zabývá hlavně dlouhodobým získáváním zaměstnanců z externího trhu práce pomocí vytváření pozitivní image organizace. Toto chápání personálního marketingu se shoduje s chápáním této disciplíny proudem autorů, kteří tvrdí, že úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce (employer

branding) s cílem dosažení pozice zaměstnavatele první volby (employer of choice) (např. Figurska & Matuska, 2013; Turban & Cable, 2003; Randstad, 2014; Lloyd, 2002; Backhaus & Tikoo, 2004).

Z uvedených definic vyplývá, že základními oblastmi personálního marketingu je oblast vytváření dobré zaměstnavatelské značky, oblast získávání zaměstnanců a oblast stabilizace stávajících zaměstnanců. Souhrnně lze tedy definovat personální marketing jako:

Neustálý proces související s aktivitami uvnitř i vně podniku, který slouží k získávání kvalifikovaných lidí a jejich stabilizaci v organizaci.

V rámci personálního marketingu lze rozlišit dvě jeho hlavní části, které mají vést k optimalizaci přidané hodnoty lidských zdrojů pro organizaci:

- externí personální marketing a
- interní personální marketing.

Hlavním cílem externího personálního marketingu je získání kvalifikovaných zaměstnanců a hlavním cílem interního personálního marketingu je udržení kvalifikovaných zaměstnanců v podniku. Důležité perspektivy personálního marketingu jsou vyobrazeny v tab. č. 1.

Tab. č. 1: Perspektivy personálního marketingu

Hlavní cíl	Optimalizace přidané hodnoty lidských zdrojů	
Dílčí cíle	Získání zaměstnanců	Udržení zaměstnanců
Směr působení	Externí	Interní
Pole působení	Trh práce	Organizace
Funkce	získávací funkce (recruitment)	motivační funkce
	profilující funkce (branding)	profilující funkce (branding)
Oblast činností	Recruitment	Péče o zaměstnance
Aktivity	Segmentace trhu práce	Odměňování zaměstnanců
	Positioning na trhu práce	Vedení zaměstnanců
	Komunikace s potenciálními zaměstnanci	Rozvoj zaměstnanců
	Získávání zaměstnanců	Hodnocení zaměstnanců
		Propouštění zaměstnanců

Zdroj: Upraveno na základě Lippold, 2014

Jak je vidět z tabulky č. 1., společným jmenovatelem v rámci obou částí personálního marketingu je branding zaměstnavatele. Významu brandu a brandingů v personálním marketingu se bude autor věnovat v dalších kapitolách. Z důvodu nenarušení integrity a provázanosti práce budou v následujících podkapitolách položeny základy jak interního, tak i externího personálního marketingu, přestože se autor v dalších kapitolách bude zabývat výhradně externím personálním marketingem.

3.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing, jak již bylo zmíněno, se zaměřuje na současné zaměstnance organizace. Zahrnuje systém péče o zaměstnance, rozvoj pracovníků, vzdělávání pracovníků, vedení pracovníků, odměňování pracovníků a další (např. Kocianová, 2010; Armstrong, 2015; Koubek, 2015; Grigore & Stancu, 2011), čímž v konečném důsledku buduje loajalitu

současných zaměstnanců, která se pozitivně projevuje na jejich udržení v organizaci (Ungerma & Myslivcová, 2015; George, 2015).

3.1.1 Cíle a nástroje interního personálního marketingu

Podle Koubka (2015) a Dvořákové (2012) je hlavním cílem interního personálního marketingu stabilizace zaměstnanců v podniku. Přestože se oba autoři shodují v tom, že je potřeba snížit fluktuaci zaměstnanců v podniku, liší se ve způsobu, jak tohoto jevu dosáhnout. Dvořáková tvrdí, že uvedeného cíle lze dosáhnout řešením problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, v personálním rozvoji, v odměňování a péči o zaměstnance. Koubek (2015) k tomuto však namítá, že je potřeba zahrnout i další faktory, jako jsou např. etika a význam organizace. Po zahrnutí dalších faktorů dochází k formování dobré zaměstnavatelské pověsti, která vede ke snížení fluktuace zaměstnanců, a tím dojde ke stabilizaci pracovních sil v podniku. Jiný pohled na cíle interního personálního marketingu má Lippold (2014). Tento autor vidí stabilizaci pracovních sil jako jeden z dílčích cílů interního personálního marketingu vedle zvýšení spokojenosti zaměstnanců a ztotožnění se s jejich pracovním místem a organizací. Snahou o splnění uvedených dílčích cílů pak automaticky v podniku dochází ke splnění hlavního cíle, jenž je podle Lippolda (2014) snížení nákladů na zaměstnance.

Dalším způsobem, který v konečném důsledku vyústí v udržení zaměstnanců v organizaci, je budování organizační identity a kultury (Backhaus, 2004; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Zatímco organizační kultura zahrnuje sdílené hodnoty, normy a přesvědčení a artefakty (Schein, 1985; Rindova & Fombrun, 1998; Lukášová, Nový a kol., 2004), organizační identita se týká toho, co je v organizaci považováno za ústřední, klíčové a odlišné od ostatních organizací (Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006; Vysekalová & Mikeš, 2009). Organizační identita představuje kognitivní obraz, který mají zaměstnanci o organizaci. Jinými slovy lze organizační identitu definovat jako společně sdílený postoj pracovníků k dané organizaci (Backhaus, 2004). Lidé hledají způsob, jak se s organizací ztotožnit a učiní tak, pokud je její organizační identita atraktivní nebo unikátní (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Čím pozitivněji je identita vnímána a čím více přispívá k sebeúctě pracovníků, tím spíše se s ní pracovníci ztotožní (Dutton, Dukerich & Harquail,

1994). Jak poukazují autoři Hatch & Schultz (2000), kultura kontextualizuje identitu a je tím nejmenším společným jmenovatelem mezi pracovníky v organizaci. Z tohoto úhlu pohledu existuje mezi organizační kulturou a identitou proces vzájemného působení (Deslandes, 2011). Nástroj, který se budování organizační identity a kultury využívá, se nazývá employer branding (employer brandingem se zabývá kapitola č. 3.3). Z pohledu interního personálního marketingu pomáhá employer branding zaměstnancům ztotožnit se s kulturou a hodnotami dané organizace, neboť v sobě nese hodnotovou nabídku a slib organizační kultury značky zaměstnavatele, který byl zaměstnancům dán při nástupu do zaměstnání (Backhaus, 2004; Frook, 2001). Interní personální marketing tak pomocí brandingu působí na zaměstnance, což umožňuje podniku budovat unikátní kulturu postavenou na cílech podniku. Ztotožněním se s cíli podniku následně dochází k udržení zaměstnanců v organizaci (Ambler & Barrow, 1996), neboť působením značky dochází k posílení konceptu kvalitního zaměstnavatele, a tím přispívá k ochotě zaměstnance setrvat v organizaci. Tento proces je spojen s tzv. loajalitou ke značce zaměstnavatele (employer brand loyalty).

3.1.2 Employer Brand loyalty (Loajalita ke značce zaměstnavatele)

V marketingu je pojem loajalita spojován se spotřebitelem a jeho vnímáním a postojem k určitému výrobku nebo službě (Keller & Lehmann, 2003; Kotler & Keller, 2009). Loajalita ke značce je pak definována jako úzký vztah, který má spotřebitel k určité značce (Aaker, 1991). Zákazník, který je loajální určité značce, pak s nižší pravděpodobností tuto značku opustí, pokud začne být oslabována v důsledku konkurenčních bojů s ostatními značkami (Backhaus, 2004). Loajalita značky má dvě dimenze – behaviorální dimenzi, která představuje zákaznickou ochotu znovu zakoupit určitý výrobek či službu dané značky, a postojovou dimenzi, která představuje zákazníkův stupeň oddanosti dané značce (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

V interním personálním marketingu je pojem employer brand loyalty spojován se závazkem zaměstnance zaměstnavateli. Tento emoční závazek se liší u každého zaměstnance podle toho, jakou celkovou vnímanou hodnotu mu zaměstnání přináší. Celková vnímaná hodnota zaměstnání je závislá na (Barrow & Mosley, 2005):

- uspokojení, které zaměstnanci přináší vykonávání práce,
- na kolik si ho cení jeho kolegové,
- přesvědčení o kvalitě, smyslu a hodnotách zaměstnavatele, pro kterého pracuje.

Zaměstnanec, který si vytvoří emoční spojení se svým zaměstnavatelem, bude více ochotný pochopit, proč se organizace vydává daným směrem, bude v organizaci věřit a udělá, co bude v jeho silách, aby organizaci pomohl uspět (Sartain & Schumann, 2006). Loajalitu značky zaměstnavatele lze vytvářet, stejně jako u loajality značky, pomocí behaviorálních a postojových prvků, kdy behaviorální dimenzi představuje organizační kultura a postojovou dimenzi představuje organizační identita. Oboje je formováno pomocí employer branding a při správném využívání vede v konečném důsledku k loajalitě značce zaměstnavatele (Kaur et al, 2015). Stejně jako loajální zákazníci, jak je uvedeno výše, budou kupovat výrobky a služby dané značky i za méně výhodných či horších podmínek, tak i loajální zaměstnanci zůstanou v organizaci v případě, když si vzniklá negativní situace bude „zasluhovat“ změnit zaměstnavatele.

3.2 Externí personální marketing

Externí personální marketing se na rozdíl od interního personálního marketingu zaměřuje na potenciální zaměstnance, které vyhledává v externím prostředí podniku.

3.2.1 Cíle a nástroje externího personálního marketingu

Hlavním cílem externího personálního marketingu je získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou považováni za nejcennější zdroj podniku (Drucker, 2004; Škare & Lacmanovič, 2015; Love & Singh, 2011; Kashive & Khanna, 2017; Xie, Bagozzi & Meland, 2015). Nástroj, který se pro splnění tohoto cíle používá, se nazývá employer branding. Budováním značky zaměstnavatele si organizace tvoří dobrou pověst, která hraje v získávání zaměstnanců klíčovou roli (Koubek, 2015; Dvořáková, 2012; Grigore & Stancu, 2011; Fombrun, 1996; Cable & Turban, 2001; Turban & Cable, 2003). Highhouse et al. (1999) dokonce tvrdí, že pověst zaměstnavatele je nejdůležitějším faktorem při rozhodování potenciálních zaměstnavatelů o budoucím zaměstnavateli. Toto tvrzení bylo mnoha autory rozporováno (např. Collins & Han, 2004; Edwards, 2010; Xie et al., 2015) s tím, že pověst

je pouze jedním z několika významných faktorů. Díky tvorbě dobré pověsti mohou zaměstnavatelé svou organizaci „prodat“ potenciálním zaměstnancům (Kocianová, 2010). To, čím se organizace snaží sebe samu na trhu práce prodat, by mělo vycházet z toho, na jakou skupinu potenciálních zaměstnanců míří. Potenciální zaměstnanci se od sebe liší svými požadavky, hodnotami a přesvědčeními, které následně hledají u svého budoucího zaměstnavatele, a proto Hieronimus, Schaefer & Schroder (2005) zdůrazňují nutnost firem přesně určit, co potenciální zaměstnance do organizace přiláká, neboť tím manažeři firmy získají důležité informace, které mohou rozhodnout o úspěchu aktivit externího personálního marketingu (Alniacik, Alniacik, Erat & Akcin, 2014). Z tohoto důvodu je vhodné, aby byli potenciální zaměstnanci segmentováni, stejně jako se segmentují zákazníci na B2C trzích (Moroko & Uncles, 2009; Tuzuner & Yuksel, 2013; Arachchige & Robertson, 2012). Pro cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců je pak potřeba umisťovat organizaci v jejich myšlenkách a komunikovat s nimi faktory, které je přesvědčí o atraktivitě daného zaměstnavatele (atraktivitou zaměstnavatele se zabývá kapitola 3.3.3). Pro maximalizaci účinnosti recruitovacího procesu se tak pro organizace stává klíčovým identifikace dimenzí atraktivity pro cílovou skupinu zaměstnanců (Moroko & Uncles, 2009) a následné komunikování s cílovou skupinou zaměstnanců.

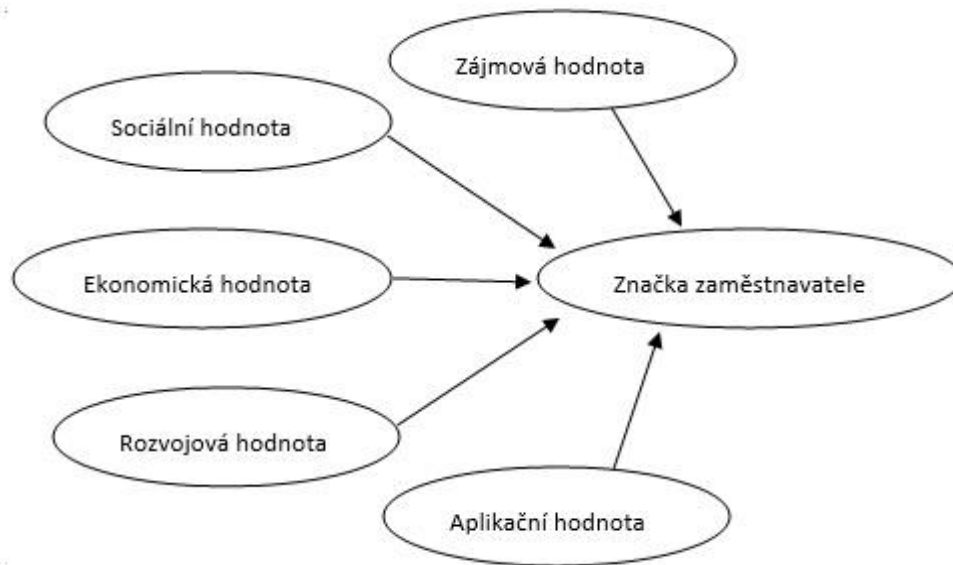
3.3 Role employer branding v personálním marketingu

Budování značky zaměstnavatele je tématem, které začalo nabývat na důležitosti v devadesátých letech 20. století. Pojem „značka zaměstnavatele“ byl poprvé použit autory Ambler & Barrow (1996) a spolu s autory Ewing et al. (2002) představili koncept budování značky zaměstnavatele, jehož cílem je odlišení organizace na trhu od jejích konkurentů, a to jak v očích současných, tak i potenciálních zaměstnanců. V této době začínaly společnosti po celém světě uznávat lidský kapitál jako cenný podnikový zdroj a vznikají první návrhy k vytvoření a komunikaci tzv. návrhu hodnoty pro zaměstnance (EVP – employee value proposition) za účelem získání a udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Knox & Freeman, 2006).

3.3.1 Employer brand (značka zaměstnavatele)

Značka zaměstnavatele (employer brand) je souhrnem funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, spojených se zaměstnáním u konkrétního zaměstnavatele (Ambler & Barrow, 1996; Thorne, 2004; Lievens & Highhouse, 2003). Berthon, Ewing & Hah (2005) ve své práci navrhli rozšíření ze základních tří dimenzí značky na pět dimenzí, které celý model upřesňuje. Ekonomické benefity zůstávají, psychologické benefity se dělí na zájmovou hodnotu poskytovanou zaměstnanci (vzrušující pracovní prostředí, novátorské pracovní praktiky) a sociální hodnotu (přátelská atmosféra, dobré vztahy s kolegy) a funkční benefity se dělí na rozvojovou hodnotu (uznání, sebevědomí, rozvoj kariéry) a aplikační hodnotu (možnost naučit ostatní to, co se zaměstnanci naučili jinde, prostředí které je orientováno jak na zaměstnance, tak na zákazníky). Výsledný model je zobrazen na obr. č. 1.

Obr. č. 1: Model značky zaměstnavatele



Zdroj: Upraveno dle Berthon, Ewing & Hah, 2005

Tento model se následně stal základem pro výzkumy mnoha autorů (např. Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Biswas & Suar, 2013; Kaur et al., 2015; Reis & Braga, 2016). Minchigton (2007) a Edwards (2010) definují značku zaměstnavatele jako obraz „skvělého místa, kde

pracovat“ v myslích současných a potenciálních zaměstnanců. Tento obraz zaměstnavatele je tvořen souhrnem všech informací, které o něm zaměstnanci a veřejnost získává ze všech komunikačních kanálů (Stern, Zinkhan & Jaju, 2001). Pokud organizace dosáhne vysokého stupně uznání a lidé z externího prostředí ji začnou rozeznávat od ostatních organizací na základě její zaměstnavatelské značky, stává se pro organizaci daleko snazší získat talentované pracovníky (Bouchikhi & Kimberly, 2008). Sílu značky zaměstnavatele ve své práci výborně vystihnul Fernon (2008), který ji chápe jako schopnost dosahovat organizačního úspěchu získáváním a udržením správných lidí, schopnost zvyšovat organizační výkon a schopnost odlišovat se od ostatních zaměstnavatelů.

3.3.2 Employer branding (budování značky zaměstnavatele)

Definice pojmu employer branding je ve světové literatuře velké množství. Backhaus & Tikoo (2004) definují EB jako snahu organizace propagovat, vevnitř i mimo firmu, její obraz, který ji činí jedinečnou a žádanou jako zaměstnavatele. Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013) definují employer branding jako proces budování identity zaměstnavatele, který je zaměřen jak na současné, tak i potenciální zaměstnance a slouží k odlišení zaměstnavatele od jeho konkurentů. Pokud se přistupuje ke značce zaměstnavatele jako k souhrnu všech benefitů spojených se zaměstnáním u zaměstnavatele, pak rolí employer branding je využívat těchto benefitů k formování obrazu ideálního zaměstnavatele v myslích potenciálních zaměstnanců. Jinými slovy se jedná o snahu zaměstnavatele komunikovat se zaměstnanci, že právě práce u něj je tou ideální volbou (Lloyd, 2002). Budování značky zaměstnavatele je založeno na aplikaci pravidel budování značky do prostředí personálního marketingu a do vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a je založeno na stejných principech jako tradiční branding (Verma & Ahmad, 2016). Při budování značky zaměstnavatele by měla organizace v komunikaci prezentovat jak své instrumentální, tak i symbolické rysy. Ty umožní potenciálním zaměstnancům rozlišit ji od jejích konkurentů na trhu práce (Arachchige & Robertson, 2011). Aaker (1997) tvrdí, že organizace se mohou od svých konkurentů lépe odlišit pomocí svých symbolických atributů než pomocí svých instrumentálních atributů. K tomuto závěru došli ve svých studiích například i Lievens & Highhouse (2003), Srivastava & Bhatnagar (2010) nebo Reis & Braga (2016). Mezi instrumentální rysy patří např. plat,

pracovní benefity nebo příspěvek na mateřskou dovolenou, mezi symbolické rysy patří například prestiž firmy, kultura nebo její aktivity v oblasti CSR (corporate social responsibility) (Lievens & Highhouse, 2003). Důležitým pojmem je v tomto případě atraktivita zaměstnavatele.

3.3.3 Employer attractiveness (atraktivita zaměstnavatele)

Jak již bylo zmíněno dříve, výzkumy dokazují, že pověst zaměstnavatele hraje významnou roli v procesu získávání zaměstnanců (např. Highhouse et al., 1999; Cable & Turban, 2003; Grigore & Stancu, 2011; Edwards, 2010; Xie et al., 2015). Cable & Turban (2001) definují pověst zaměstnavatele jako smýšlení potenciálního zaměstnance o zaměstnavateli utvářené tím, jak ostatní lidé vnímají konkrétní organizaci jako zaměstnavatele. Pověst pomáhá budovat atraktivitu značky zaměstnavatele, čímž zlepšuje schopnost organizace získávat nové talentované zaměstnance, což následně vede ke zvyšování konkurenční schopnosti na trhu (Backhaus, 2004; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Joo & Mclean, 2006; Tuzuner & Yuksel, 2013; Figurska & Matuska, 2013). Na začátku procesu hledání nového zaměstnavatele mají potenciální zájemci o práci pouze základní a povrchní znalosti o možných pracovních možnostech a o potenciálních zaměstnavatelích (Srivastava & Bhatnagar, 2010). Je proto důležité, aby organizace působila dojemem atraktivního zaměstnavatele již od prvních momentů procesu získávání zaměstnanců (Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Každá informace, kterou potenciální zaměstnanec o organizaci získá, ovlivňuje jeho celkové vnímání dané organizace a představu, jaké by to bylo v dané organizaci pracovat (Turban, Forret & Hendrickson, 1998). Na tomto základě je atraktivita zaměstnavatele spojována s vnímanými benefity, které potenciální zaměstnanec získá se zaměstnáním u konkrétního zaměstnavatele (Berthon, Ewing & Hah, 2005). O vnímaných benefitech si potenciální zaměstnanec vytváří obraz, stejně jako u značky organizace, prostřednictvím instrumentálních a symbolických atributů, jejichž úkolem je sdělovat příznivé asociace přispívající k atraktivitě zaměstnavatele (Christiaans, 2013). Vnímané benefity, častěji označované jako hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP), tak představují soubor výhod a nabídek poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnanci za jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti, které do organizace přináší (Minchigton, 2014). Hodnotová nabídka

se mezi organizacemi liší, měla být pro organizaci osobitou stejně jako „otisk prstu“, a předkládána specifickému typu lidí, které se organizace snaží přilákat a získat (Sparrow & Cooper, 2003). Autoři studií zabývající se hodnotovou nabídkou zaměstnavatelů identifikovali její základní dimenze, jako jsou například (Ewing et al, 2002; Sears, 2003; Knox & Freeman, 2006; Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004):

- příležitost pro rozvoj,
- vyrovnanost pracovního a osobního života,
- finanční benefity,
- organizační kultura,
- pracovní prostředí,
- a další.

Čím atraktivnější je pro potenciální zaměstnance daná organizace, tím spíše získá v jejich očích nálepku „nejlepší zaměstnavatel“, což jí umožní přilákat talentované zaměstnance (Figurska & Matuska, 2013).

Koncept atraktivity zaměstnavatele byl v posledních letech zkoumán v různých oblastech, např. v psychologii, ekonomii, managementu, komunikaci či marketingu (Collins & Stevens, 2002; Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; Ewing et al., 2002). V této práci je na atraktivitu zaměstnavatele pohlíženo jako na schopnost organizace zaujmout potenciální zaměstnance v procesu jejich získávání. Tímto pohledem se v literatuře zabývalo a potvrdilo jej i několik studií (např. Highhouse et al., 1999; Lievens et al., 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Zkoumáním dimenzí konceptu atraktivity zaměstnavatele se zabývalo velké množství autorů (např. Berthon, Ewing & Hah, 2005; Roy, 2008; Arachchige & Robertson, 2011; Bakanauskien, Bendaravien, Krikštolaitis, & Lydeka, 2011; Sivertzen, Nilsen and Olafsen, 2013). Hlavními dimenzemi atraktivity zaměstnavatele v této práci jsou vnímané benefity a pověst.

3.3.3.1 Dimenze atraktivity zaměstnavatele

Jak je uvedeno v kapitole 3.2.1, pro cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců je klíčové identifikovat, co daná skupina považuje u zaměstnavatele za atraktivní (Moroko & Uncles, 2009). V této práci je cílovou skupinou potenciálních zaměstnanců generace Y, tzv. milleniálové (viz kapitola 1.2.1). Zpočátku přitahovali Milleniálové zájem výzkumníků hlavně v souvislosti s jejich nákupním chováním (Noble, Haytko & Phillips, 2009). Po pár letech se však z těchto zákazníků začali stávat potenciální zaměstnanci, kteří se od pracovníků z předchozích generací lišili jak svými vlastnostmi, tak i svými požadavky na budoucí zaměstnavatele (Ollivier & Tanguy, 2008).

Jedním z nejčastěji zkoumaných faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatelů, právě z důvodu stále rostoucích požadavků na tuto oblast generací Y, je společenská odpovědnost firem (např. Albinger & Freeman, 2000; Greening & Turban, 2000; Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2008; Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009; Grigore & Stancu, 2011; Vaiman, Scullion, Collings, 2012). Důležité prvky společensky odpovědné organizace jsou hodnoty společnosti, společensky orientovaná organizační kultura a benefity pro zaměstnance (Grigore & Stancu, 2011).

Jedním z hlavních důvodů pro zaměření se na generaci Y je predikce, že v roce 2020 budou pracovníci patřící do této generace tvořit více než třetinu světové pracovní síly (Manpower, 2016a). Je proto důležité si uvědomit, že tento fakt bude mít velký vliv na strategii získávání talentů z této generace. Organizace musí změnit své strategie a taktiky získávání pracovníků, neboť to, co fungovalo na pracovníky z generace X, nebude fungovat na pracovníky z generace Y. Vzhledem k tomu, že členové generace Y již vyrůstali v době internetu, musí organizace budovat a rozvíjet své online komunikační kanály. V současné době, která je charakteristická dominancí sociálních médií, se internet stal jedním z nejpoblíbenějších zdrojů informací pro potenciální zaměstnance (Backhaus, 2004; Bush, Martin & Bush, 2004; Soulez & Soulez, 2011; Eger a kol., 2015). Je také evidentní, že hlavně milleniálové často hodnotí potenciální zaměstnavatele s využitím internetu předtím, než podají žádost o zaměstnání; chtějí si totiž být jisti svou volbou zaměstnavatele dříve, než s ním spojí svůj profesionální život (Jobvite, 2016; Deloitte, 2016).

3.3.4 Výsledný navrhovaný model employer branding

Jak je z uvedených kapitol patrné, employer branding je zaměřen jak na současné, tak i potenciální zaměstnance. Jeho cílem je odlišení organizací s cílem profilovat se jako ideální zaměstnavatel. Hraje tak významnou roli v budování značky zaměstnavatele jak v rámci interního, tak i v rámci externího personálního marketingu. Obr. č. 2 zobrazuje model působení employer branding v rámci personálního marketingu organizace. V případě interního personálního marketingu je cílem udržení zaměstnanců v organizaci a v případě externího personálního marketingu je cílem získávání zaměstnanců do organizace. Hlavní rolí employer branding v případě interního personálního marketingu je budování loajality znače zaměstnavatele. V případě externího personálního marketingu je hlavní rolí employer branding budování obrazu atraktivního zaměstnavatele. Model byl sestaven na základě rešerše literatury v kapitolách 3 – 3.3.3.

Obr. č. 2: Model působení employer branding v rámci personálního marketingu



Zdroj: Vlastní na základě Backhaus & Tikoo, 2004; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010 a Berthon, Ewing & Hah, 2005

Jak je dále na obr. č. 2 možno vidět, hlavními dimenzemi atraktivity zaměstnavatele jsou vnímané benefity a pověst zaměstnavatele, a hlavními dimenzemi loajality znače zaměstnavatele jsou organizační kultura a organizační identita. Co z obr. č. 2 patrné není, jsou vzájemné vztahy mezi jednotlivými dimenzemi a přesah působení na cíle interního, resp. externího personálního marketingu. Přestože vnímané benefity a pověst zaměstnavatele

primárně ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele, organizační identita a kultura mají vliv na loajalitu znače zaměstnavatele, ovlivňují se zmíněné dimenze mezi sebou i vzájemně a působí na oba cíle personálního marketingu, tedy např. organizační kultura má vliv na budování atraktivity zaměstnavatele a vnímané benefity hrají roli v budování loajality znače zaměstnavatele (např. Sears, 2003; Knox & Freeman, 2006; Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikoo, 2004; Grigore & Stancu, 2011).

3.4 *Nástroje personálního marketingu*

Pokud v minulosti chtěla organizace zaplnit volné místo, stačilo pouze napsat inzerát a čekat na zaslané žádosti potenciálních zaměstnanců. Firmy se v té době zaměřovaly hlavně na výběr zaměstnanců pro danou práci, spíše než na přilákání zaměstnanců (Verma & Ahmad, 2016). V dnešní době, s přihlédnutím k potřebě talentovaných zaměstnanců, musí společnost neustále budovat svou image, pokud chce přilákat a získat kvalifikované zaměstnance a uspět tak ve válce o talent (Wayne & Casper, 2012; Egerová et al, 2015). Jak již ve své publikaci zmínili Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001), před rokem 2000 si firmy vybíraly své zaměstnance, zatímco nyní si zaměstnanci vybírají své zaměstnavatele. Toto pramení z faktu, že v dnešní době ve světě existuje vysoká a stále rostoucí poptávka po vzdělaných a talentovaných pracovnících, zatímco nabídka těchto pracovníků je omezená (SSC, 2016).

Mnoho společností si v současné době uvědomuje, že přilákání těch správných zaměstnanců, kteří pomohou k úspěchu organizace, vyžaduje stejnou míru úsilí jako například vývoj produktu či řízení projektu (Kaliprasad, 2006; Arachchige & Roberston, 2011). Generace Y, jak již bylo dříve uvedeno, vyrůstala v období rozmachu internetu a internet se tak pro ni stal přirozeným prostředím. Právě na tomto místě je proto důležité vytvářet obraz atraktivního zaměstnavatele, protože právě zde se potenciální zaměstnanci z této generace vyskytují.

Internet způsobil revoluci ve způsobu, jakým se lidé mohou dozvědět informace o společnostech a žádat o práci. Je evidentní, že hlavně milleniálové často hodnotí potenciální zaměstnavatele s využitím internetu předtím, než podají žádost o zaměstnání; chtějí si totiž být jisti svou volbou zaměstnavatele dříve, než s ním spojí svůj profesionální život (Jobvite, 2016; Deloitte, 2016). Organizace, které se nedokážou trendu komunikace na internetu přizpůsobit, pravděpodobně neuspějí v přilákání talentovaných pracovníků z generace Y.

V posledních letech na vysoké popularitě získávají hlavně kariérní stránky organizací a sociální média, které jsou charakteristické svou schopností budovat silnou značku zaměstnavatele (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Baum & Kabst, 2014). Další charakteristickou vlastností těchto dvou online nástrojů je jejich schopnost zprostředkovat velké množství informací o organizaci potenciálním zaměstnancům (Allen, Mahto & Otondo, 2007). Toho mohou zaměstnavatelé využít ke komunikaci organizační kultury, poskytovaných benefitů, aktivit v oblasti CSR a dalších informací, které zvyšují atraktivitu organizace v očích milleniálů. Jak dokládá řada studií (např. Williamson et al., 2010; Ehrhart, Mayer & Ziegert, 2012; Kissel & Büttgen, 2015; Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013; Kaur et al., 2015; Davison, Maraist & Bing, 2011; Minchington, 2014), kariérní stránky a sociální média mají významný efekt na přilákání pozornosti potenciálních zaměstnanců, zvyšují atraktivitu zaměstnavatele, a tím tedy podporují proces získávání zaměstnanců.

Úspěšnost získání zaměstnance prostřednictvím online nástrojů je závislá převážně na třech proměnných (Williamson, Cable & Aldrich, 2003; Dineen et al., 2007; Goldberg & Allen, 2008; Lyons & Marler, 2011; Allen et al., 2013):

- objektivní rysy pracovních míst a organizace (např. informace o pracovních příležitostech, základní informace o zaměstnavateli),
- subjektivní rysy (např. efekt kariérních stránek a sociálních médií na vnímání image organizace či na shodu hodnot potenciálního zaměstnance s hodnotami organizace),
- způsob kontaktu a komunikace (např. přehlednost kariérních stránek a estetické prvky, které ovlivňují způsob interakce se stránkami).

Z pohledu potenciálního zaměstnance je proces získávání zaměstnance v první fázi převážně o získávání informací o zaměstnavateli a o formování představy, jaké by to bylo pro konkrétní organizaci pracovat. Cílem této fáze je zúžit všechny potenciální příležitosti k práci do několika málo, a z těch následně vybrat tu pravou (Barber et al., 1994; Williamson, Cable & Aldrich, 2003). Na tento proces mají zcela jistě vliv objektivní rysy, jako jsou informace o pracovních místech a organizaci, nicméně vliv však mají více subjektivní úsudky týkající se organizační kultury zaměstnavatele, hodnot a přesvědčení a jejich vnímání potenciálních

zaměstnancem (Allen et al., 2013). Kariérní stránky jsou často nepřehledné a uživatel se na nich špatně orientuje. Pokud potenciální zaměstnavatel nemůže najít konkrétní informace, vychází pouze z neúplných informací, které o zaměstnavateli našel (Turban, 2001). Formát prezentace informací se tak zdá být neméně důležitý, než je množství a kvalita samotných informací (Highhouse et al., 1999). K zajištění lepší formy prezentace lze využít kariérní stránky, neboť ty poskytují širokou paletu možností, jak prezentovat informace (Abdinnour-Helm, Chaparro & Farmer, 2005).

Z pohledu potenciálního zaměstnavatele je na první fázi získávacího procesu možno nahlížet jako na formu přesvědčivé komunikace, jejímž cílem je přesvědčit potenciální zaměstnance usilovat o zaměstnání v dané organizaci (Allen, Scotter & Otondo, 2004). Díky využití internetu lze potenciálním zaměstnancům poskytnout prakticky neomezené množství informací, tyto informace mohou navíc být komunikovány v různých formátech, jako je text, audio, video či prostřednictvím interaktivních odkazů (Cober et al., 2000; 2003; 2004).

3.4.1 Sociální média

Kaplan a Haenlein (2010) definují sociální média jako skupinu internetových aplikací, vytvořených na ideových a technologických základech Webu 2.0 a umožňujících vytváření a sdílení uživatelského obsahu. Svou obrovskou důležitost získaly díky interaktivitě, kterou poskytují a schopnosti ulehčit komunikaci s organizacemi (Kietzmann et al., 2011). Sociální média používají jak jednotlivci, tak i skupiny, a v posledních letech také stále více zaměstnavatelé. Podle Minchingtona (2014) jsou sociální média a kariérní stránky hlavními dvěma kanály pro budování značky zaměstnavatele a tudíž hlavními online nástroji personálního marketingu. Stejně výsledky přinesla i studie Global Recruiting Trends 2016 (LinkedIn, 2016), která navíc označila sociální média jako zdroj nejkvalitnějších potenciálních zaměstnanců. Collins & Stevens (2002) a Davison, Maraist & Bing (2011) došli na základě svých výzkumů k názoru, že sociální média přispívají k získávání talentovaných pracovníků. Na základě výsledků studie Jobvite (2016) využívá sociální média pro získávání zaměstnanců 92 % zaměstnavatelů, přičemž v 87 % případů zaměstnavatelé využívají LinkedIn, v 55 % Facebook, ve 47 % Twitter, ve 21 % YouTube a ve 14 % případů Google +.

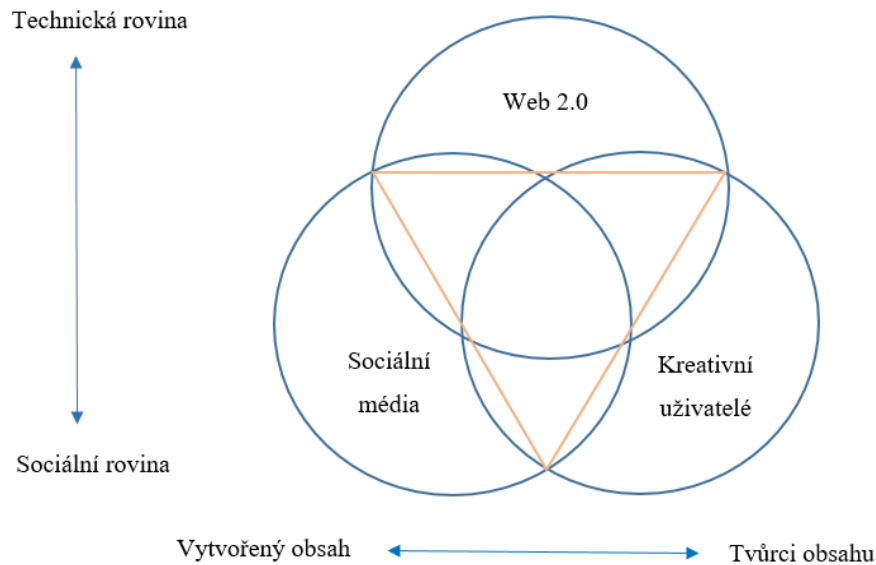
Sociální média se těší své popularitě hlavně díky své masové rozšířenosti po celém světě. V roce 2010 se na sociální síť pravidelně přihlašovalo 970 miliónů uživatelů, v lednu 2017 to již bylo 2,789 biliónů aktivních uživatelů. V České republice je přibližně 4,9 milionu aktivních uživatelů sociálních médií (wearesocial, 2017). Se sociálními médii se dále pojí dva důležité pojmy – Web 2.0 a UGC (User generated content – uživatelsky vytvořený obsah). Rozmach sociálních médií je spojen také s finančními krizemi v posledních letech – lidé se začali obracet na sociální média a využívat je k vyhledání příležitostí zaměstnání. I to je jeden z důvodů, proč většina současných potenciálních zaměstnanců má profil alespoň na jedné sociální síti (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015).

Web 2.0 je prostředím, které umožňuje uživatelům vzájemně komunikovat, vytvářet obsah a sdílet ho mezi sebou ve virtuálním světě (Jussila, Karkkainen & Heli, 2014). Lze o něm tedy hovořit jako o technické infrastruktuře sociálních médií (Berthon et al., 2012). Skutečnost, že jakýkoli uživatel může na Webu 2.0 vytvořit obsah, je hlavní odlišností od Webu 1.0. Jestliže předchozí verze, Web 1.0, může být popsán jako statický, Web 2.0 je možné popsat jako prostředí, kde lze pozorovat interaktivní chování uživatelů, kteří se na něm vyskytují. Kromě získávání informací mohou uživatelé informace sami umisťovat (Naik & Shivalingaiah, 2008). Tento web využívá pro vytváření hodnoty kolektivních znalostí davů - uživatelů. Hodnota je tvořena na základě tzv. architektury participace - každý uživatel má možnost díky svým zkušenostem pomoci ostatním uživatelům (O'Really, 2005). Přidaná hodnota tohoto webu spočívá ve sbírání kolektivních znalostí, které předává dalším uživatelům. Díky své struktuře dokáže podporovat nejnovější technologie a koncepty takovým způsobem, aby byl pro uživatele více interaktivní, užitečný a propojující (Jussila, Karkkainen & Heli, 2014; Kaplan & Haenlein, 2010). Přestože je z textu patrné, že Web 2.0 tvoří technologickou základnu pro sociální média, jeho přínosy můžeme sledovat zejména v rovině sociologické (Bednář, 2011).

Vše, co je na sociálních médiích vytvořeno uživateli, ať už jde o obrázky, videa či text, se řadí mezi uživatelsky vytvořený obsah. Veškerý uživatelsky vytvořený obsah je chápán jako souhrn všech způsobů, jakými lidé využívají sociální média (Kaplan & Haenlein, 2010).

Vzájemné působení sociálních médií, Webu 2.0 a UGC zobrazuje obrázek č. 3.

Obr. č. 3: Vzájemné působení sociálních médií, Webu 2.0 a UGC



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Jussila, Karkkainen & Heli, 2014

Obr. č. 3 zobrazuje vzájemný vztah sociálních médií, UGC a Webu 2.0. Na Web 2.0 může být nahlíženo jako na technickou infrastrukturu, která zajišťuje fungování sociálních médií a umožňuje tvorbu uživatelsky vytvořeného obsahu.

Enormní popularita a růst sociálních médií, především ve smyslu jejich uživatelů, přináší velké množství možností i pro organizace. Stále větší množství zaměstnavatelů integruje sociální média do svých obchodních aktivit (Perdue, 2010; Correa, Hinsley & De Zuniga, 2010). Jednou z nejčastějších aktivit, pro kterou se sociální média využívají, je získávání zaměstnanců prostřednictvím prezentace pracovního místa a společnosti na příslušných stránkách sociálních médií. Sociální média, stejně jako kariérní stránky, poskytují detailní informace o zaměstnavateli, na rozdíl od kariérních stránek jsou však brány jako neformální zdroj získávání zaměstnanců, který může potenciálním zaměstnancům poskytnout větší množství detailních informací v neformální atmosféře (Zhao & Rosson, 2009). Velkou výhodou sociálních médií je snadnost sdílení informací o organizaci, kterou mohou zaměstnavatelé využít k budování a komunikaci organizační identity (Smith & Kidder, 2010). Studie ukázaly, že poskytování detailních informací, jako např. i shoda hodnot

potenciálních zaměstnanců s hodnotami zaměstnavatele či image organizace, jsou některé z faktorů, které přispívají k budování atraktivity zaměstnavatele (Saks & Ashforth, 1997; Barber, 1998; Rynes & Cable, 2003; Chapman et al, 2005). Specifickou vlastností sociálních médií, která přispívá k budování značky zaměstnavatele, je možnost uživatele komunikovat s ostatními uživateli či organizací, nebo možnost organizace ukázat potenciálním zaměstnancům pracovní místa jako odlišná od ostatních míst v jiných organizacích, jako například vzrušující a interaktivní (Kissel & Buettgen, 2015). Čím více je organizace na sociálních médiích interaktivní, tím lépe je vztah s potenciálními zaměstnanci na tomto místě vnímán (Saffer, Sommerfeldt & Taylor, 2013). Sociální média tak mají potenciál fungovat jako nástroj budování dobrých vztahů, a to hlavně díky funkci dialogu, který umožňují, a pocitu spojení typického pro tento typ média (Kent, 2010). Jansen, Sobel, & Cook (2010) navíc naznačují, že lidé věří sociálním médiím, věří lidem ve své síti a nesnaží se pouze vyhledávat a sdílet názory, ale také se na základě získaných názorů rozhodovat. Pravá síla sociálních médií ve smyslu získávání zaměstnanců tkví v důvěře, která je budována doporučeními uživatelů uživatelům (Cooper, 2007). Pokud jsou informace a jejich šíření pod kontrolou velkého množství lidí, jako to je v případě sociálních médií, jsou vnímány jako více důvěryhodné a spolehlivé, a tím pádem kvalitnější (Kissel & Butggen, 2015).

Před nástupem informačních a komunikačních technologií jako jsou internet nebo sociální média, bylo na trhu velmi složité odlišit jednoho zaměstnavatele od druhého. Neschopnost poskytnout důležité informace o zaměstnavateli snižuje schopnost potenciálních zaměstnanců odhadnout, zda je pro něj potenciální zaměstnavatel tou správnou volbou (Elving et al, 2012). V případě nedostatku informací si tak potenciální zaměstnanci vytváří názor na organizaci pouze na základě těch informací, které mají k dispozici (Turban, 2001). V dnešní době mají organizace příležitost komunikovat s potenciálními zaměstnanci na svých sociálních médiích všechny informace, které by pro ně mohly být v rozhodovacím procesu důležité. Při komunikaci se musí organizace chovat transparentně a čestně, v opačném případě riskují zhoršováním své image (Jones, Temperley, & Lima, 2009; Cable & Turban, 2001).

3.4.2 Kariérní stránky

Kariérní stránky jsou specializované stránky, které zaměstnavatelům přináší příležitost, jak proniknout k potenciálním zaměstnancům a přilákat je pracovat do jejich organizací (Pfieffelmann, Wagner & Libkuman, 2010; Walker, et al., 2011). Na těchto stránkách se tak zaměstnavatelé snaží „prodat“ benefity svých organizací a své práce potenciálním zaměstnancům, a tím je motivovat k podání žádosti o zaměstnání (Cappelli, 2001). Podat žádost o zaměstnání, stejně jako získat velké množství informací o zaměstnavateli, může potenciální zaměstnanec přímo na kariérních stránkách. Detailní informace poskytované zaměstnavatelem mají pozitivní efekt na vnímání značky zaměstnavatele (Collins & Han, 2004) a jsou schopny adresovat i mylné názory potenciálních zaměstnanců vztahující se k charakteristikám organizace. Detailní informace o zaměstnavateli pomáhají tvořit přesnější obraz zaměstnavatele (Walker et al., 2011) a zvyšují znalost o organizaci a o tom, jaké je to v ní pracovat (Simon & Peppas, 2005). Navíc také pozitivně ovlivňují vnímání důvěryhodnosti zaměstnavatele (Cable & Yu, 2006), neboť si potenciální zaměstnanec může z velkého množství informací zformovat lepší představu o zaměstnavateli (Cable et al., 2000). Přesnější informace o zaměstnavateli a jeho rostoucí důvěryhodnost vysílají pozitivní signál potenciálním zaměstnancům, protože si o něm mohou udělat komplexní představu (Allen et al., 2013). Současně se také snižuje nejistota způsobená nedostatkem informací (Yang & Tsai, 2010; Williamson et al., 2010). Pokud kariérní stránky dokážou zprostředkovat všechny požadované informace, dokážou pomoci odlišit organizaci od jejích konkurentů, a tím přispívat k atraktivitě zaměstnavatele (Cober et al., 2003; Maurer & Liu, 2007; Scott & Lane, 2000; Birgelen, Wetzels & Dolen, 2008).

Kariérní stránky jsou ve velké většině případů samostatně fungující stránky, na které odkazují korporátní webové stránky organizace, občas jsou však součástí korporátních stránek.

Kariérní stránky poskytují možnost pro personalizaci kontaktů, umožňují vést dialog mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem a propagovat zaměstnavatele prostřednictvím současných zaměstnanců a zkušeností, které prací pro zaměstnavatele získávají. Základními atributy kariérních stránek jsou informace o zaměstnavateli, nabídka

volných míst a jejich specifikace a možnost přihlásit se o volné místo. Většina kariérních stránek však poskytuje daleko více možností a interaktivity. Často existuje možnost vytvořit si na kariérních stránkách profil, nahrát životopis či zhlédnout videa o zaměstnavateli.

Na základě literatury zabývající se získáváním zaměstnanců pomocí online nástrojů (např. Lievens & Highhouse 2003; Cober et al., 2004; Williamson, Cable & Aldrich, 2003; Birgelen, Wetzels & Dolen, 2008) byly identifikovány dva klíčové cíle kariérních stránek:

- přitáhnout pozornost potenciálního zaměstnance na kariérní stránky za účelem zhodnocení poskytovaných informací o organizaci a
- poskytnout dostatečné množství informací takovým způsobem, aby přesvědčily potenciální zaměstnance ucházet se o práci v dané organizaci.

Stejně jako každý produkt, i kariérní stránky vyžadují znalost cílového zákazníka, pro kterého jsou určeny. Je tedy potřeba, aby byl informační obsah kariérních stránek relevantní pro jejich návštěvníky. Takové stránky jsou potenciálními zaměstnanci pozitivně hodnoceny (Eighmey & McCord, 1998; Liu and Arnett, 2000). Ve spojitosti se získáváním zaměstnanců se relevantnost obsahu kariérních stránek může odvíjet od toho, do jaké míry potenciální zaměstnanci vnímají poskytované informace jako pro ně osobně užitečné, stejně tak od toho, jak se shodují s jejich specifickými požadavky na zaměstnavatele. Lze předpokládat, že pokud informace o zaměstnavateli či pracovním místu nebudou pro potenciální zaměstnance relevantní, či budou potenciálním zaměstnancem špatně interpretovány, povede to k méně příznivému vnímání zaměstnavatele (Birgelen, Wetzels & Dolen, 2008). Vedle kvality a smyslu informačního obsahu pro potenciální zaměstnance je potřeba jim tyto informace dodat takovým způsobem, aby je návštěvník stránek byl schopný snadno nalézt. Snadnost použití stránek je tedy důležitým prvkem kariérních stránek (Cober et al., 2003; Williamson, Cable & Aldrich, 2003).

3.4.3 Výhody využívání online nástrojů pro podniky

Kariérní stránky a sociální média umožňují organizacím odlišit se od svých konkurentů, a tím přispívají k jejich atraktivitě. Tato obrovská výhoda, která umožňuje přilákat talentované pracovníky do organizace, již byla zmíněna v předcházejících podkapitolách. Další výhodou,

kterou kariérní stránky a sociální média skýtají, je možnost neustále vylepšovat obraz organizace (např. Smith & Kidder, 2010; Birgelen, Wetzels & Dolen, 2008).

Sociální média umožňují zaměstnavatelům zůstat v neustálém spojení a udržovat dlouhodobou konverzaci s potenciálními zaměstnanci (Bondarouk & Olivas-Lujan, 2013; Wandel, 2008). Tím se stávají ideálním nástrojem pro budování značky zaměstnavatele (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Baum & Kabst, 2014; Kissel & Buettgen, 2015). Jejich dalšími výhodami jsou především nižší náklady na prezentaci než u tradičních komunikačních kanálů (Kissel & Buettgen, 2015; Borstorff, Marker & Bennett, 2005) a široká působnost (Kissel & Buettgen, 2015; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Sociální média mohou být využívána pro širokou škálu účelů – k oznámení volných míst, propagaci firmy a činností, které dělá v rámci svých CSR aktivit či ke sdílení materiálů zobrazujících, jaké to je pro konkrétní firmu pracovat (Beer & Burrows, 2007; Dearstyne, 2007). Sociální média jsou také ideálním místem pro doporučení současných zaměstnanců, která výrazně snižují čas a náklady na získání nových zaměstnanců (Jobvite, 2015).

Hlavní výhodou kariérních stránek je možnost poskytnout větší množství informací v různých interaktivních formách (např. audio, video, text) při nižších nákladech, než které mají tradiční způsoby získávání zaměstnanců, jako např. pracovní portály, inzeráty, veletrhy, career days apod. (např. Cober et al., 2000; Braddy, Meade & Kroustalis, 2006; Williamson et al., 2010; Baum & Kabst, 2014). Kariérní stránky dokážou zprostředkovat efektivnější a živější popis organizace pomocí rozmanitých sdělení, aktivní interakce a energičnosti (Cober et al., 2003; 2004; Baum & Kabst, 2014). Kariérní stránky, stejně jako sociální média, dokážou působit na velké množství potenciálních zaměstnanců a některé výzkumy ukazují (např. Allen, Mahto, & Otondo, 2007; Cober, et al., 2004; Dineen et al., 2007), že dokážou přilákat nejen potenciální zaměstnance, ale hlavně kvalifikované potenciální zaměstnance. Díky tomu, že mohou potenciální zaměstnanci požádat o zaměstnání přímo na kariérních stránkách, mohou společnosti získat velké množství přihlášek, ze kterých poté mohou vybírat.

Výhodou obou nástrojů je úspora nákladů. Při přechodu z tradičních nástrojů na online nástroje získávání zaměstnanců informovaly organizace, že změnou ušetřily 95 % nákladů

(Cober et al., 2000). V roce 2005 následně Lee (2005) ve své práci napsal, že úspora se pohybuje kolem 87 %. Nově ve své práci Melanthiou, Pavlou & Constantinou (2015) uvádí, že využití online nástrojů je nákladově 9 x výhodnější než využití tradičních metod. Je patrné, že úspora nákladů při využívání online nástrojů je oproti tradičním nástrojům výrazná. Další společnou výhodou online nástrojů je možnost získat pracovníky i ze vzdálených oblastí. Internet eliminuje geografická omezení získávání zaměstnanců, neboť si potenciální zaměstnanci mohou zjistit informace o organizacích téměř kdekoli (Galanaki, 2002; Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Doherty (2010) uvádí, že další výhodou využívání online nástrojů je pozitivní efekt, který toto využívání online technologií má na značku zaměstnavatele. Obzvláště mladí talentovaní pracovníci vidí takovou organizaci jako jdoucí s dobou, inovativní a využívající konstantně se vyvíjející technologie. Potenciální zaměstnanci, kteří využívají sociální média a kariérní stránky jsou většinou počítačově gramotní, vzdělaní lidé, kteří mají zájem pracovat pro organizaci, která přijímá nové technologie (Galanaki, 2002; Braddy, Meade & Kroustalis, 2006; Walker et al, 2011).

Při zmínění hlavních výhod je také potřeba zmínit hlavní nevýhody online nástrojů. Největší nevýhodou kariérních stránek jsou vysoké počáteční náklady, které jsou spojeny s velkou investicí na jejich vytvoření (Lee, 2007; Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015). Tyto náklady se nepojí pouze se softwarovým řešením, ale také s náklady na školení zaměstnanců, kteří budou tyto stránky spravovat.

Největší nevýhodou či rizikem sociálních médií je potenciální možnost značce zaměstnavatele spíše uškodit, než ji pomoci budovat (Davison et al., 2011; Bruhn, Schoenmueller & Schäfer, 2012; Sivertzen, Nilsen, Olafsen, 2013)

4 Studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli k získávání pracovníků z generace Y

4.1 Úvod ke studii

Mnoho organizací po celém světě se zaměřuje na koncept atraktivního zaměstnavatele. Budování atraktivity značky zaměstnavatele zlepšuje schopnost organizace získávat nové talentované zaměstnance, což následně vede ke zvyšování konkurence schopnosti na trhu (např. Backhaus, 2004; Tuzuner & Yuksel, 2013; Figurska & Matuska, 2013). V této práci je na atraktivitu zaměstnavatele pohlíženo jako na schopnost organizace zaujmout potenciální zaměstnance v procesu jejich získávání. Tímto pohledem se v literatuře zabývalo a potvrdilo jej i několik studií (např. Highhouse et al., 1999; Lievens et al., 2001; Lievens & Highhouse, 2003). Aby byly snahy zaměstnavatelů o budování atraktivity úspěšné, je klíčové pro cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců identifikovat, co daná skupina považuje u zaměstnavatele za atraktivní (Moroko & Uncles, 2009). V této práci je cílovou skupinou potenciálních zaměstnanců generace Y, tzv. milleniálové (viz kapitola 1.2.1). Milleniálové jsou specifictí jinými vlastnostmi a požadavky, které je odlišují od předchozích generací. Z toho plyne, že na jejich získávání nemohou organizace používat stejné nástroje a strategie, které používaly doposud.

4.2 Metodika studie

Na základě rešerše literatury a teorie uvedené v předchozí části práce byla provedena studie, jejímž cílem bylo zjistit, zda organizace v České republice budují obraz atraktivního zaměstnavatele, a do jaké míry dokážou zaujmout potenciální zaměstnance z generace Y, též známé jako milleniály. Jako zdroj pro získávání informací o zaměstnavatelích pro následné zkoumání atraktivity, byly na základě literatury v této práci zvoleny kariérní stránky a sociální média. Jako vzorek zkoumaných zaměstnavatelů bylo vybráno 60 zaměstnavatelů z celkově 12 odvětví (v každém odvětví tedy pět zaměstnavatelů) z České republiky, kteří v roce 2016 získali titul TOP Zaměstnavatelé. Seznam odvětví, do kterých zkoumané firmy patřily, je následující (jmenný seznam zaměstnavatelů je možno vidět v příloze A):

- advokátní kanceláře,

- automobilový a strojírenský průmysl,
- bankovníctví a investice,
- energetika, plynárenství a petrochemický průmysl,
- informační technologie,
- obchod,
- pojišťovnictví,
- poradenství, audit, daně,
- spotřebitelský průmysl,
- stavebnictví,
- telekomunikace a
- doprava a logistika.

Výzkum TOP Zaměstnavatelé je prováděn každoročně od roku 2012 pod vedením prestižní agentury GfK ve spolupráci s českými univerzitami, studentskými organizacemi a dalšími partnery. Důvodem pro výběr nejlepších zaměstnavatelů pro tuto studii byl předpoklad, že tito zaměstnavatelé sledují aktuální světové trendy, jsou si vědomi důležitosti milleniálů, a proto aktivně budují atraktivitu své zaměstnavatelské značky s cílem přilákat a získat potenciální pracovníky z generace Y.

Hlavní důraz byl na kariérních stránkách a sociálních médiích kladen na proměnné napomáhající k získávání potenciálních zaměstnanců, které byly identifikovány na základě literatury jako významné (Williamson, Cable & Aldrich, 2003; Dineen et al., 2007; Goldberg & Allen, 2008; Lyons & Marler, 2011; Allen et al., 2013). Jedná se o objektivní rysy pracovních míst a organizace, subjektivní rysy organizace (viz např. Baum & Kabst, 2014) a způsob kontaktu a komunikace s potenciálním zaměstnancem. Cílem bylo zjistit:

- zda může potenciální zaměstnanec z generace Y najít relevantní informace o zaměstnavateli a nabídkách práce,

- zda může potenciální zaměstnanec z generace Y najít informace o organizační kultuře,
- zda organizace buduje svou image (především vůči milleniálům) a
- zda jsou kariérní stránky a sociální média přehledné, interaktivní a slouží svému účelu (např. Facebook lidé primárně využívají jako neformální místo ke sdílení referencí a interaktivního obsahu, zatímco LinkedIn je profesionální síť, kde si lidé čtou delší, promyšlené články).

Cílem bylo také zjistit, které organizace ze zvoleného vzorku by mohly být označeny jako nejlepší zaměstnavatelé pro milleniály. Jednotlivé dílčí cíle byly formulovány ve formě výzkumných otázek a hypotéz, které jsou uvedeny v této podkapitole. Data byla získána třemi nezávislými experty působícími na katedře marketingu, obchodu a služeb FEK ZČU, kteří se odborně věnují problematice marketingu na internetu, mají publikační výstupy ve vztahu k problematice a minimálně 5 leté zkušenosti ze spolupráce s praxí. Hodnocení získaných dat probíhalo dle klíčových principů marketingu na internetu (Todaro, 2007; Strauss & Frost, 2012; Janouch, 2011) v období březen – srpen 2016.

K hodnocení využívání online nástrojů byla použita heuristická analýza. Jedná se vlastně o výzkum informací a komunikace na Internetu, respektive webových stránek jako nositele dat. Tento druh výzkumu může být zařazen do získávání primárních dat nepřímým měřením. Termín “unobtrusive measures“ se běžně vyskytuje v zahraničních publikacích zabývajících se metodologií výzkumu, například viz Gray (2009) nebo i Saunders, Lewis, Thornhill (2009). Z pohledu autora se metodika hodnocení dat získaných z webových stránek přibližuje k postupům používaných při studiu dokumentů (například Reichel, 2009), pokud se k pojmu dokument přistoupí skutečně velice volně. Gray (2009) uvádí, že sem řadíme zdroje či dokumenty, které jsou svou existencí nezávislé na výzkumníkovi a lze je evidovat (archivovat) a také analyzovat. Přitom pod pojmem archivovat rozumí, že zdroj může být nejen uložen, ale i tříděn a dále hodnocen s tím, že mohou existovat skutečně velmi variabilní formáty souborů dat.

Webové stránky organizací jsou nezávislé na výzkumníkovi, lze je archivovat nezávisle například snímkem obrazovky s datem pořízení a odkazem (link), a potom je možné s jejich obsahem dále analyticky pracovat. Uložení je v digitální formě.

Specifikem webových stránek ovšem je, že mohou obsahovat odkazy (linky) na další zdroje a samozřejmě i to, že mohou být poměrně dynamicky inovovány. I proto je nutné při jejich výzkumu zaznamenávat datum stažení a případně další archivační informace. Touto archivací webové stránky naplňují znak „mrtvých dat“, jež jsou nezávislá na bezprostřední interakci výzkumníka se zkoumanou realitou, a tedy se vyhýbají chybám, jež mohou nastávat například při sběru dat rozhovory apod.

Internet a webové stránky tedy představují novou formu informačních zdrojů, jež je možné získávat nepřímým měřením a ukládat do digitálních archivů (Gray, 2009). Jejich správa potom souvisí s jejich technologií.

Pro účel tohoto výzkumného šetření je archivace jednoduchá a je provedena záznamem (vytvoření obrázku) relevantních stránek a jejich uložením s uvedením firmy, linku (adresy) a času stažení. Účelem výzkumu je také zhodnotit technologii stránky a zjistit, zda webová stránka svým zpracováním omezovala uživatele v získání informací. V roce 2016 by se již vyloženě technicky špatné a pro uživatele nečitelné stránky vyskytovat neměly, avšak nedávno provedený průzkum svědčí o opaku (Egerová, Eger & Mičík, 2016).

Pro účely recruitmentu a talent managementu je nutné respektovat strategie firemní komunikace na internetu (Janouch, 2010; Strauss & Frost, 2012) a uvědomit si, že zejména ve vztahu k mladší a střední generaci je komunikace prostřednictvím internetu nezbytnou součástí firemních aktivit, a to i v oblasti personálního managementu. Zde může být uvedeno, že se v zahraničí objevuje i pojem e-HRM (Electronic Human Resource Management) a realizují se výzkumy, jež souvisejí s předmětem této výzkumné studie (např. Liopis, Gonzales & Gasco, 2010; Maurer & Cook, 2011, Jobvite, 2016; Towers Watson, 2013 aj.).

Specifikum evaluace webových stránek je dále v tom, že ačkoliv archivovaná data spadají do výzkumu realizovaného tzv. nepřímým měřením, musí potom tato data analyzovat a interpretovat experti. V tomto smyslu se pak částečně jedná o využití strukturovaného

pozorování, kdy data jsou kódována a přehledně tříděna podle stanovaných atributů (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Výhodou je, že z hlediska validity výzkumu získá výzkumník data, jež přímo zobrazují informace ve vztahu k recruitmentu a talent managementu, která otevřeně poskytuje firma a nejsou zkreslená třetí stranou, tj. například médií (zprávy v tisku o firmě aj.). Jak je již dříve uvedeno, nevýhodou je, že informace na internetu lze aktualizovat velmi dynamicky, a proto je nutné data archivovat a vztahovat k určité časové periodě a reliabilita ve smyslu získání stejných výstupů není dosažitelná při stejné metodice posuzování v delším období stránek online, ale jen ze záznamu uložených = archivovaných dat.

Zpracování výstupů je účelné popisnou statistickou analýzou (Hendl a kol., 2014). V této části se objevuje i hodnocení statistických závislostí.

Účelem této části je tedy **zjistit aktuální stav využívání online nástrojů firmami v České republice v recruitmentu se specifickým zaměřením na talent management**. Pozornost je věnovaná komunikaci zaměstnavatelů s mladou generací (millennials), která má specifické požadavky na své budoucí zaměstnavatele. Výstupy přináší také poznatky pro bližší pochopení toho, jak personalisté a personální oddělení firem dokážou využít současné možné a relevantní nástroje pro personální marketing a management na internetu.

Studie není zaměřena na chování potenciálních zájemců o zaměstnání, ale sleduje činnosti poskytovatele informací, tj. to, zda firmy na internetu v rámci recruitmentu a se zaměřením na personální marketing aktivně využívají dosavadních poznatků a doporučení pro tuto oblast HRM.

Webové stránky vybraných firem jsou archivovány tak, že prostřednictvím funkce Print Screen byly klíčové stránky (hlavní informační stránka firmy, personální stránka, hlavní stránky sociální sítě aj.) uloženy jako obrázky s uvedením data stažení zdroje, linku stránky a poznámek k evaluovaným položkám v jednom souboru Word. V případě zjištění dalších informací ve vztahu k účelu výzkumného šetření, byly i tyto podobně zachyceny a přidány k souboru s názvem firmy.

Vzhledem k tomu, že se jedná vždy o data poskytnutá firmou otevřeně na webu v rámci recruitment procesu a marketingové komunikace firmy se svým okolím, jedná se o data validní pro stanovený účel výzkumu. Otevřenost zdrojů souvisí i s naplňováním etiky výzkumu.

Následující dvě tabulky ukazují hodnotící matici, podle které byly kariérní stránky a sociální média hodnoceny.

Na kariérních stránkách byly hodnoceny tři hlavní kategorie – kvalita zpracování kariérních stránek, dostupnost informací o organizační kultuře a budování pozitivní image. Hodnotící matice pro kariérní stránky je zobrazena v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Hodnotící matice kariérních stránek

Kvalita zpracování kariérních stránek	Dostupnost informací o organizační kultuře	Budování pozitivní image, především vůči generaci Y
Odkaz na kariérní stránky na stránce organizace	Explicitně vyjádřené informace o organizační kultuře	Informace o příležitostech pro růst a rozvoj zaměstnanců
Informace o nabídkách práce	Jasně uvedené hodnoty organizace	Well-being
Možnost registrace profilu	Informace o CSR	Informace pro absolventy
Kontakt na personální oddělení	Dlouhodobé cíle organizace	Informace o personálních praktikách a zásadách managementu
Personalizované kontakty	Prezentování pozitivního pracovního prostředí	Work/life balance

Zdroj: Vlastní, 2016

VO1: Využívá většina českých TOP zaměstnavatelů ve své komunikaci na kariérních stránkách takové prvky, aby zaujala potenciální zaměstnance z generace Y?

Na sociálních médiích byly hodnoceny strategie postování příspěvků a odezva od návštěvníků stránek. Pro účely této studie byla vybrána čtyři sociální média – neformální sociální síť Facebook a video-sociální síť YouTube, která jsou nejpopulárnějšími sociálními sítěmi v ČR, dále Twitter, který představuje nejrychleji rostoucí sociální médium a LinkedIn, nejpopulárnější profesionální síť jak ve světě, tak i v Česku (amidigital.cz, 2016, Socialbakers.com, 2016, webtrends.about.com, 2016). Hodnotící matice pro sociální média je zobrazena v tabulce č. 3.

Tab. č. 3: Hodnotící matice sociálních médií

Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube
Strategie/prezence	Strategie/prezence	Strategie/prezence	Strategie/prezence
e	e	e	e
Primární zaměření na neformální témata	Primární zaměření na získávání zaměstnanců	Primární zaměření na novinky o organizaci	Videa zaměřená na získávání zaměstnanců
Odkaz na korporátní stránky	Odkaz na korporátní stránky	Odkaz na korporátní stránky	Neformální videa
Odkaz na kariérní stránky	Odkaz na kariérní stránky	Odkaz na kariérní stránky	Odkaz na korporátní stránky
Frekvence přispívání	Frekvence přispívání	Frekvence přispívání	Odkaz na kariérní stránky
Vytvořené/sdílené příspěvky	Zveřejňování volných pracovních míst	Zveřejňování volných pracovních míst	Frekvence přispívání
Dostupnost informací o organizační kultuře	Dostupnost informací o organizační kultuře		Dostupnost informací o organizační kultuře

Budování pozitivní image, především vůči generaci Y	Budování pozitivní image, především vůči generaci Y		Budování pozitivní image, především vůči generaci Y
	Kontakt na personální zaměstnance		
Odezva/vnímání	Odezva/vnímání	Odezva/vnímání	Odezva/vnímání
Počet fanoušků	Počet fanoušků	Počet fanoušků	Počet fanoušků
Průměrný počet like na příspěvek	Průměrný počet like na příspěvek	Průměrný počet like na příspěvek	Průměrný počet like na příspěvek
Průměrný počet sdílení příspěvku	Průměrný počet sdílení příspěvku	Průměrný počet sdílení příspěvku	Průměrný počet sdílení příspěvku
Průměrný počet komentářů na příspěvek	Průměrný počet komentářů na příspěvek	Průměrný počet komentářů na příspěvek	Průměrný počet komentářů na příspěvek
Převažující pozitivní/negativní komentáře	Převažující pozitivní/negativní komentáře	Převažující pozitivní/negativní komentáře	Převažující pozitivní/negativní komentáře

Zdroj: Vlastní, 2016

VO2: Využívá většina českých TOP zaměstnavatelů ve své komunikaci na sociálních médiích takové prvky, aby zaujala potenciální zaměstnance z generace Y?

Následně byly organizace analyzovány na základě různých kritérií za účelem určení nejatraktivnějších zaměstnavatelů pro milleniály. K identifikaci a oddělení nejatraktivnějších zaměstnavatelů ze zkoumaného vzorku z hlediska sledovaných proměnných byla využita shluková analýza. Cílem shlukové analýzy je rozdělení objektů (v tomto případě společností) do shluků tak, aby objekty patřící do jednoho shluku si byly blízké (podobné) a objekty patřící do různých shluků si byly vzdálené, odlišné. Uplatnění metod shlukové analýzy vede

k příznivým výsledkům zejména tam, kde se množina objektů reálně rozpadá do tříd, tj. objekty mají tendenci se seskupovat do přirozených shluků (Hebák et al., 2007; Rencher & Christensen, 2012). Pomocí shlukové analýzy mohou být tedy identifikovány společnosti, které vynikají z hlediska sledovaných proměnných, společnosti, u nichž naopak všechny proměnné dosahují nízkých hodnot, a společnosti, které vynikají pouze v některé ze sledovaných oblastí.

Pro analýzu je vhodné využít hierarchický aglomerační shlukovací postup, který je založen na postupném slučování objektů od nejpodobnějších po nejodlišnější. Na první úrovni tvoří každý objekt samostatný shluk a na poslední úrovni jsou všechny objekty sloučeny do jednoho shluku. Tento postup umožňuje úplnou a podrobnou analýzu struktury zkoumaných vstupních dat. Grafickým znázorněním je pak tzv. dendrogram (hierarchický strom), ve kterém je přesně znázorněna posloupnost shlukování na jednotlivých úrovních. Z dendrogramu je pak možné identifikovat jednotlivé shluky. Stanovení požadovaného počtu shluků a následné optimální rozdělení objektů do těchto shluků se řadí mezi nehierarchické metody shlukové analýzy, které v praxi často doplňují hierarchické postupy, jež nabízí počítační (průzkumné) řešení shlukování.

Z matice vzdáleností (buď objektů, nebo shluků) je jednoznačně patrná podobnost nebo odlišnost jednotlivých objektů či shluků. Jako míra podobnosti (vzdálenosti) objektů byla použita Euklidovská vzdálenost. Vysoké hodnoty mír vzdáleností charakterizují odlišné objekty. Máme k dispozici soubor n objektů, kde každý je charakterizován p znaky (proměnnými). Euklidovskou vzdálenost d_{ij} mezi objekty i a j lze určit jako (Stankovičová & Vojtková, 2007)

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2}, \quad (1)$$

kde x_{ik} je hodnota k -té proměnné i -tý objekt a x_{jk} je hodnota k -té proměnné pro j -tý objekt.

Jako metoda metriky shlukování byla zvolena Wardova metoda, která se řadí mezi efektivní metody a je v praxi nejpoužívanější. Principem je minimalizace heterogenity shluků podle

kritéria minima přírůstku vnitroskupinového součtu čtverců odchylek objektů od těžiště (průměru) shluků ESS (error sums of squares) (Stankovičová & Vojtková, 2007)

$$ESS = \sum_{i=1}^{n_h} \sum_{h=1}^q (x_{hi} - \bar{x}_{C_h})^2, \quad (2)$$

kde n_h je počet objektů ve shluku C_h , \bar{x}_{C_h} je vektor průměrných hodnot znaků ve shluku C_h a x_{hi} je vektor hodnot znaků i -tého objektu ve shluku C_h . Algoritmus zabezpečuje, aby se při spojování na každém kroku dosáhlo minimálního přírůstku vnitroskupinového součtu čtverců odchylek (Stankovičová & Vojtková, 2007).

VO3: Kteří zaměstnavatelé jsou pro milleniály nejatraktivnější?

V analýze se autor zaměřil i na posouzení vztahu mezi jednotlivými sledovanými proměnnými. Nejprve bylo sledováno, zda existuje vztah mezi 3 proměnnými – kvalita kariérních stránek, komunikace organizační kultury a image organizace.

H1: Mezi kvalitou zpracování kariérních stránek a komunikací organizační kultury existuje závislost.

H2: Mezi kvalitou zpracování kariérních stránek a tvorbou image organizace existuje závislost.

H3: Mezi komunikací organizační kultury a tvorbou image organizace existuje závislost.

Základním testem používaným ke zjištění závislosti dvou kategoriálních proměnných je chí-kvadrát test nezávislosti. Při něm se vychází z úvahy, že pokud jsou dva znaky nezávislé, pak rozdělení v kontingenční tabulce je úměrné řádkovým a sloupcovým marginálním četnostem.

Dalším cílem bylo zjistit, zda existuje závislost mezi využíváním kariérních stránek a využíváním sociálních médií, tj. jestliže mají zkoumané organizace kariérní stránky na vysoké úrovni, zda využívají i sociální media, které jsou taktéž na vysoké úrovni.

H4: Mezi využíváním kariérních stránek a sociálních médií pro získávání milleniálů existuje závislost.

Pro měření závislosti a intenzity (síly) závislosti jsou používány různé koeficienty. Pro analýzu byl zvolen, s ohledem na charakter dat, Spearmanův korelační koeficient r_s (Agresti, 2013)

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n x_{ri}y_{ri} - n\bar{x}_r\bar{y}_r}{(n-1)s_{x_r}s_{y_r}}, \quad (3)$$

kde x_{ri} je pořadí hodnoty x_i (i -té hodnoty proměnné X) v rámci vzestupně uspořádaných hodnot x_1, \dots, x_n , y_{ri} je pořadí hodnoty y_i (i -té hodnoty proměnné Y) v rámci vzestupně uspořádaných hodnot y_1, \dots, y_n , \bar{x}_r je průměr hodnot x_{ri} (průměrné pořadí), \bar{y}_r je průměr hodnot y_{ri} a s_{x_r} a s_{y_r} jsou odpovídající směrodatné odchylky.

Spearmanův korelační koeficient nabývá hodnot z intervalu $(-1; 1)$. Hodnota 1 značí pozitivní, přímou korelaci. Pokud se hodnoty proměnné X seřadí vzestupně a současně se zjistí sestupné pořadí u proměnné Y , koeficient je roven -1 (negativní, nepřímá korelace). Je možné provést test na nulovost tohoto koeficientu, tedy je možné otestovat, zda je hodnota Spearmanova koeficientu statisticky významně odlišná od nuly (Řezánková, 2011, Agresti, 2013).

Veškeré výpočty a analýzy byly provedeny za pomoci SW Statistica.

4.3 Výsledky studie

Za účelem získání odpovědi na první výzkumnou otázku byly podrobeny analýze kariérní stránky nejlepších zaměstnavatelů. K tomuto účelu byla využita hodnotící šablona, viz tab. 2. Výsledky analýzy jsou shrnuty v tabulce č. 4 a v příloze B. Podle dosažených výsledků byli zaměstnavatelé rozděleni do 4 skupin podle toho, jaká je úroveň jejich kariérních stránek dle zkoumaných kritérií.

Tab. č. 4: Výsledky analýzy kariérních stránek

Kariérní stránky	Počet bodů	Počet zaměstnavatelů
Špatné	0 - 4	3
Dobré	5 - 9	10

4 Studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli

Velmi dobré	10 - 14	43
Výborné	15 - 18	4
Průměr - 10.64, min 0, max 17		

Zdroj: Vlastní, 2016

Jak je patrné z tabulky č. 4, 43 z 60 zaměstnavatelů (78 %) na svých kariérních stránkách má informace, které jsou důležité pro milleniály. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že odpověď na první výzkumnou otázku (VO1) je ano – většina zaměstnavatelů v komunikaci na svých kariérních stránkách využívá prvky k zaujmutí milleniálů. Tito zaměstnavatelé tak mají reálný potenciál, aby zaujali potenciální zaměstnance z generace Y. Průměrný počet získaných bodů na zaměstnavatele je téměř 11 z celkově 18 možných. Největší nedostatky byly zjištěny v komunikaci organizační kultury. Velké množství zaměstnavatelů nemělo uvedeny své dlouhodobé aspirace a především chyběly informace o CSR – co firma vykonala či vykonává v této oblasti. Tento problém mohl být způsoben dvěma možnostmi – buď se daná firma v oblasti CSR neangažuje vůbec, či jen velmi omezeně, nebo dané informace nebyly na stránkách k nalezení.

Tabulka č. 5 poskytuje pohled na výsledky analýzy sociálních médií nejlepších zaměstnavatelů. Celkový počet získaných bodů tvoří hodnocení všech 4 sociálních médií – Facebooku, YouTube, Twitteru a LinkedInu.

Tab. č. 5: Výsledky analýzy sociálních médií

Sociální média	Počet bodů	Počet zaměstnavatelů
Špatné	0 - 10	16
Dobré	11 - 21	41
Velmi dobré	22 - 32	3
Výborné	33 - 42	0
Průměr 12.85, min 0, max 24		

Zdroj: Vlastní, 2016

Jak je z tabulky č. 5 patrné, nejlepší zaměstnavatelé nedosahují velmi dobrých výsledků, jak tomu bylo u hodnocení jejich kariérních stránek (viz příloha C). Průměrný počet získaných bodů na podnik je 12,85 ze 42 možných a nejlépe hodnocený podnik jich získal pouze 24, což představuje 57 % této maximálně možné bodové hranice. Pouze 3 zaměstnavatelé z 60 využívají sociální media k přilákání zaměstnanců z generace Y, resp. pouze 3 zaměstnavatelé mají na svých sociálních médiích informace, které millennials považují za důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Odpověď na druhou výzkumnou otázku (VO2) je tedy “ne – většina zaměstnavatelů na svých sociálních médiích nevyužívá předchozími výzkumy doporučené prvky k zaujmutí millennials”. Nejvíce bodů firmy ztratily za využívání Twitteru a YouTube. Důvodem, proč tomu tak je, je to, že zaměstnavatelé buď nemají vytvořený firemní profil na Twitteru a založený YouTube kanál, nebo je mají, avšak pro firemní účely je vůbec nevyužívají. Firma se pak sice pyšní svými sociálními médii, na které ze své domovské nebo kariérní stránky odkazuje, avšak na tyto stránky buď nepřispívá, nebo se zde objevují absolutně nerelevantní informace.

Za účelem detailnějšího proniknutí do využívání sociálních médií pro zaujmutí a získávání millennials byly z důvodů uvedených výše Twitter a YouTube vyjmuty ze zkoumaných sociálních médií. Autor se domnívá, že tyto dvě platformy, které nejsou v Česku ještě tak známé a oblíbené jako Facebook a LinkedIn, a tudíž nejsou tak využívány, zkreslují výsledky využívání sociálních médií. Výsledky nové analýzy zobrazuje tab. č. 6.

Tab. č. 6: Modifikované výsledky sociálních médií

Facebook, LinkedIn	Počet bodů	Počet zaměstnavatelů
Špatné	0 - 5	9
Dobré	6 - 11	31
Velmi dobré	12 - 17	20
Výborné	18 - 22	0
Průměr 8,94, min 0, max 15		

Zdroj: Vlastní, 2016

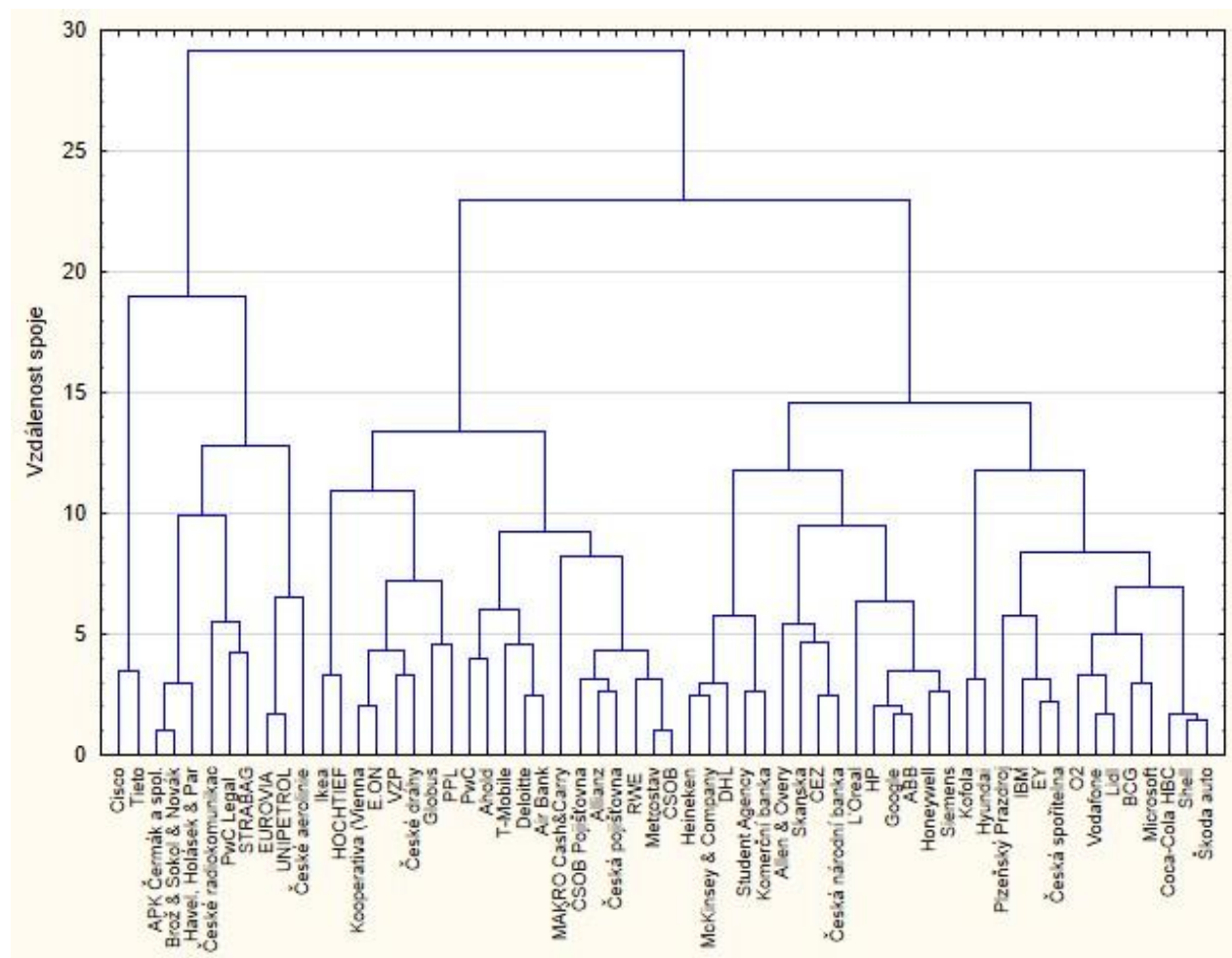
Při pohledu na tabulku č. 6 je zřejmé, že při odebrání Twitteru a YouTube se výrazně zvýšilo množství firem, které dosáhly na vyšší bodové hodnocení ve využívání sociálních medií pro zaujetí a získávání millennials (viz příloha D). Zdá se, že předpoklad o nedostatečném využívání YouTube a Twitteru firmami v České Republice byl správný. Z tohoto důvodu bude v dalších otázkách v případě sociálních medií upuštěno od hodnocení Twitteru a YouTube, skupinu sociální media budou tvořit pouze Facebook a LinkedIn. Přesto, i kdyby byla výzkumná otázka (VO2) odvozována pouze od výsledků Facebooku a LinkedInu, tak ani v tom případě by odpověď na ni nebyla kladná. V případě analýzy pouze zmíněných dvou sociálních medií bylo průměrně získáno podnikem necelých 9 bodů z 22 možných a pouze 20 zaměstnavatelů (33 %) má na svých sociálních médiích informace, které millennials považují za důležité při výběru budoucího zaměstnavatele. Největším nedostatkem zjištěným v kategorii strategie/prezence je nerespektování charakteru příslušného sociálního media (Facebook – neformální komunikace, postování fotografií a krátkých příspěvků X LinkedIn – formální komunikace, postování delších příspěvků, rad, nabídek práce,...). Na základě této znalosti by organizace měly přizpůsobovat komunikaci na příslušném sociálním médiu podle jeho charakteru. Nejslabším prvkem, který je třeba zlepšit v kategorii odezva/vnímání, je nedostatečná aktualizace statusů a zapojení fanoušků stránky do konverzace, často byla také zaznamenána naprostá ignorace či mazání příspěvků návštěvníků.

Obr. č. 4. zobrazuje postup shlukování zaměstnavatelů podle hodnocení, které získali za kariérní stránky a sociální media. Výsledkem této analýzy je rozdělení zaměstnavatelů do dílčích skupin dle míry jejich podobnosti a tedy i identifikace zaměstnavatelů, kteří jsou nejvíce atraktivní pro potenciální zaměstnance z generace Y. Ti nejvíce atraktivní jsou zformováni vpravo, kdy nejprve vytvořili dva menší shluky a následně se propojili do shluku jediného. Z obrázku je také patrné, že zaměstnavatelé ležící vlevo (Cisco až České Aerolinie) se připojili k ostatním skupinám až v posledním kroku shlukování a tedy jsou nejvíce odlišné od výše zmíněné skupiny atraktivních zaměstnavatelů.

Dle rozvrhu shlukování je možné identifikovat 6 základních shluků. Volba počtu shluků není pro danou analýzu příliš zásadní, podstatná je identifikace nejvíce a nejméně atraktivních zaměstnavatelů pro generaci Y z hlediska stanoveného účelu studie. Pokud by bylo

definováno 7 či 8 shluků, zařazení společností do nejlepší a do nejhorší skupiny zůstane prakticky beze změny a přeskupení nastane pouze u průměrných společností.

Obr. č. 4: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích kariérních stránek a sociálních médií



Zdroj: Vlastní, 2016

Tabulka č. 7 zobrazuje průměrné hodnoty sledovaných ukazatelů jednotlivých shluků zaměstnavatelů. Z informací obsažených v tabulce je možné definovat skupiny (shluky) zaměstnavatelů, které dosahují vyšších hodnot při hodnocení kariérních stránek a využívání sociálních médií, a naopak jsou zřejmá i “slabá” místa jednotlivých shluků, tedy ukazatele s nízkým hodnocením. Na první pohled dominuje shluk č. 6, ve kterém zaměstnavatelé

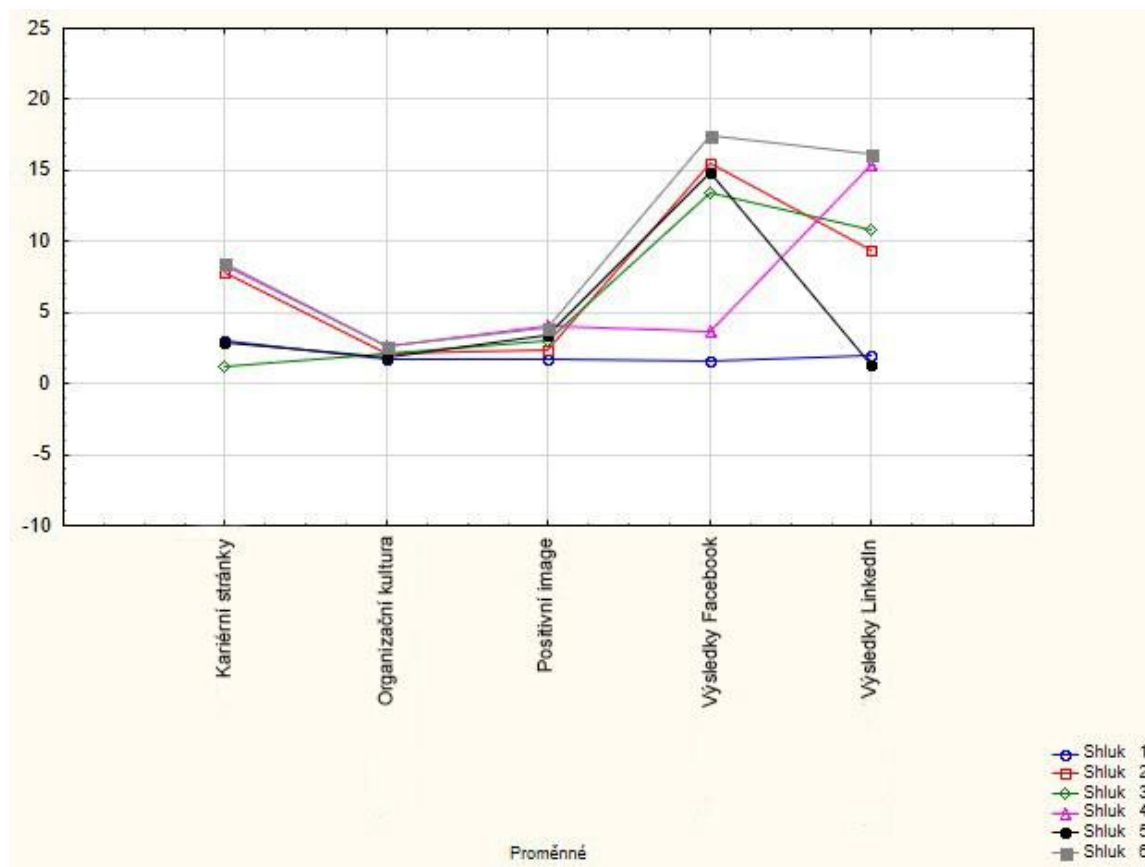
dosahují nadprůměrných hodnot všech sledovaných ukazatelů a jsou tedy atraktivní pro milleniály. Tento shluk je tvořen společnostmi zobrazenými v tabulce č. 9. Zaměstnavatelé ve shluku číslo 1 jsou naopak hodnoceni podprůměrně. Obr. č. 5 je poté grafickým zobrazením tab. č. 7, který poskytuje přehlednější pohled na porovnání průměrných hodnot všech vzniklých shluků. Pro bližší porovnání shluků a jednoznačnou identifikaci podobnosti či rozdílnosti jednotlivých shluků je nutné se podívat na euklidovské vzdálenosti mezi shluky, které přináší tabulka č. 8.

Tab. č. 7: Průměrné hodnoty shluků (kariérní stránky a sociální média)

Proměnná	Průměrné hodnoty shluků					
	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4	Shluk 5	Shluk 6
Kariérní stránky	3.0000	7.8333	1.1539	8.3333	2.8750	8.5333
Organizační kultura	1.7778	2.1667	2.0769	2.6667	1.8750	2.6667
Pozitivní image	1.6667	2.4167	3.0769	4.0000	3.3750	3.9333
Výsledky Facebook	1.5556	15.5000	13.3846	3.6667	14.8750	17.4667
Výsledky LinkedIn	2.0000	9.4167	10.8462	15.3333	1.3750	16.1333

Zdroj: Vlastní, 2016

Obr. č. 5: Průměrné hodnoty shluků



Zdroj: Vlastní, 2016

Následující tabulka č. 8 poskytuje pohled na vzdálenosti mezi jednotlivými shluky. Všechny hodnoty ležící na diagonální ose jsou rovny 0, neboť shluk se sám od sebe neliší (a vzdálenost shluku od sebe sama je tedy 0). Hodnoty pod diagonální osou představují Euklidovské vzdálenosti a hodnoty nad diagonální osou představují příslušné čtvercové hodnoty těchto vzdáleností. Jak již bylo uvedeno výše, nejvíce atraktivní shluk zaměstnavatelů představuje shluk č. 6. Nejvíce podobný shluku č. 6, a tedy druhým nejatraktivnějším shlukem zaměstnavatelů, je ten shluk, který je od něj vzdálen nejméně. Při pohledu do tabulky č. 8 je jasně patrné, že tímto nejbližším shlukem je shluk č. 2. Euklidovská vzdálenost mezi 2. a 6. shlukem je 3.22. Následuje shluk č. 3, č. 4, č. 5 a nejbližší shluk č. 1. Firmy tvořící dva nejatraktivnější shluky pro milleniály jsou zobrazeny v tabulkách č. 9 a 10. Tyto tabulky také poskytují odpověď na výzkumnou otázku VO3.

Tab. č. 8: Euklidovské vzdálenosti mezi shluky (kariérní stránky a sociální média)

Shluk	Euklidovské vzdálenosti mezi shluky					
	1	2	3	4	5	6
1	0	54.7059	44.7335	43.3827	36.1483	97.8920
2	7.3963	0	10.3156	35.6083	18.1295	10.4043
3	6.6883	3.2118	0	33.4636	19.0032	20.0311
4	6.5866	5.9673	5.7848	0	70.2545	38.2249
5	6.0123	4.2579	4.3593	8.3818	0	51.4961
6	9.8940	3.2256	4.4756	6.1826	7.1760	0

Zdroj: Vlastní, 2016

Tab. č. 9: Zaměstnavatelé ze shluku 6 Tab. č. 10: Zaměstnavatelé ze shluku 2

Škoda auto	Shell	Hyundai	Skanska
Siemens	Lidl	Česká spořitelna	L'Oreal
ABB	BCG	Air Bank	Deloitte
Honeywell	Vodafone	EY	PwC
Google	Plzeňský Prazdroj	IBM	Kofola
Microsoft	Coca-Cola HBC	ČEZ	T-Mobile
HP	O2		

Zdroj: Vlastní, 2016

Zdroj: Vlastní, 2016

Při bližším pohledu na oba vytvořené shluky lze identifikovat jejich klíčové vlastnosti. Shluk nejvíce atraktivních firem je tvořen především velkými společnostmi, které jsou velmi úspěšné na trhu a dosahují vysokých zisků. Jedná se především o firmy se zahraniční účastí, které patří k největším na trhu buď v České republice, nebo na světě. Díky svému globálnímu dosahu jsou neustále pod vlivem nejnovějších trendů, jejichž sledováním se udržují konkurenceschopnými a zůstávají lídry ve svém oboru. Svým zaměřením se jedná především

o společnosti z oboru automobilový a strojírenský průmysl a informační technologie, velké zastoupení zde má také spotřebitelský průmysl. Společnosti ve shluku č. 6 a ve shluku č. 2 mají na vysoké úrovni jak své kariérní stránky, tak i sociální média. Oba způsoby komunikace jsou bohaté na informace důležité pro milleniály. V této studii jsou tyto společnosti označeny jako nejatraktivnější zaměstnavatelé z pohledu generace Y. Shluk nejméně atraktivních firem je zobrazen v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Zaměstnavatelé ze shluku 1

Komerční banka	Česká pojišťovna
ČSOB	Allianz
Student Agency	Kooperativa (Vienna Insurance Group)
PPL	ČSOB Pojišťovna
MAKRO	VZP
Cash&Carry	
Czech Railways (České dráhy)	České radiokomunikace
RWE	Allen & Overy
E.ON	Havel, Holásek & Partners
STRABAG	Brož & Sokol & Novák
Metrostav	PwC Legal
Globus	APK Čermák a spol.

Zdroj: Vlastní, 2016

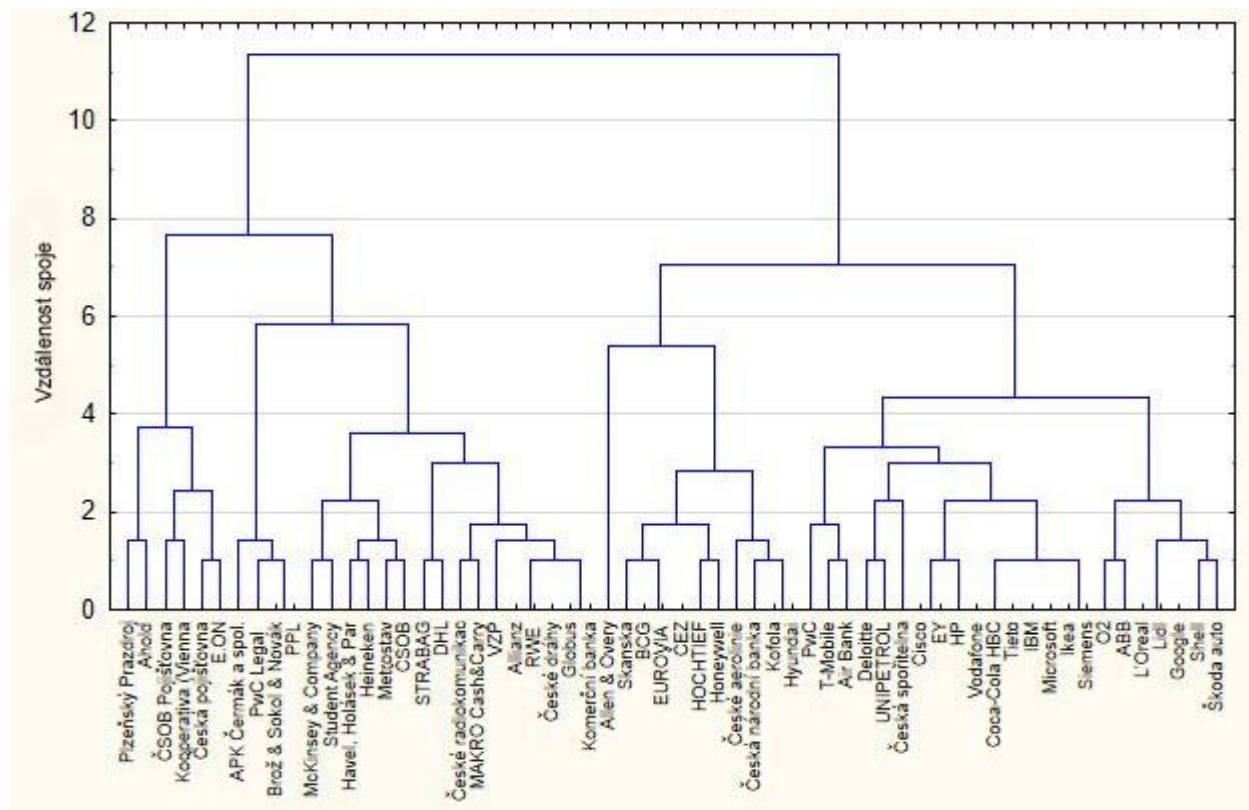
Nejméně atraktivní shluk zaměstnavatelů pro milleniály zaujme pestrým složením firem, kde však lze identifikovat dominantní odvětví. Při pohledu do tabulky č. 11 je zřejmé, že tento shluk tvoří převážně firmy patřící do průmyslových odvětví právní kanceláře, pojišťovnictví a doprava a logistika. Firmy patřící do shluku č. 1 získaly velmi nízké

hodnocení za své kariérní stránky a zároveň také velmi nízké hodnocení za využívání sociálních médií. Z těchto důvodů mají velmi malou šanci získat pozornost milleniálů, neboť ti z informačních zdrojů těchto zaměstnavatelů nemohou získat informace o faktorech, které považují za klíčové při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli. Je možné, že tyto firmy primárně nehledají milleniály jako své zaměstnance, a z toho důvodu o atraktivnosti těchto zaměstnavatelů rozhodují jiné faktory, jako např. jméno či prestiž (Strauss, 2016). Důvody, proč se tyto firmy nezaměřují na oslovení milleniálů, resp. proč neuvádí faktory důležité pro milleniály při výběru potenciálního zaměstnavatele na svých komunikačních kanálech, by mohly být příležitostí pro budoucí výzkum.

Pro hlubší analýzu byla následně opět využita shluková analýza, kdy hodnotícím kritériem bylo jednou pouze hodnocení kariérních stránek a jednou pouze sociální media. Tímto krokem bylo možné identifikovat skupiny zaměstnavatelů, které jsou pro milleniály nejvíce atraktivní z hlediska jejich kariérních stránek a z hlediska jejich sociálních médií. Pokud zaměstnavatel získal vysoké hodnocení v obou oblastech, byl vyhodnocen jako nejatraktivnější zaměstnavatel z pohledu generace Y, viz tab. 9 a 10. Cílem v této dílčí analýze bylo identifikovat zaměstnavatele, kteří dosáhli vysokého hodnocení v jedné oblasti, avšak v druhé dosáhli pouze nízkého hodnocení a nemohli tak být zařazeni do shluku nejatraktivnějších. Pokud by se takto identifikovaní zaměstnavatelé zaměřili na své nedostatky, mohli by se i oni stát pro milleniály atraktivními. Výsledky zkoumání jsou zobrazeny níže.

Obr. č. 6 zachycuje formování shluků zaměstnavatelů podle zadaného kritéria, v tomto případě podle hodnocení získaného za kariérní stránky.

Obr. č. 6: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích kariérních stránek



Zdroj: Vlastní, 2016

Průměrné dílčí hodnoty vzniklých shluků zaměstnavatelů jsou zobrazeny v tabulce č. 12, vzdálenosti mezi jednotlivými shluky jsou poté zobrazeny v tabulce č. 13.

Tab. č. 12: Průměrné hodnoty shluků (kariérní stránky)

Proměnná	Průměrné hodnoty shluků					
	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4	Shluk 5	Shluk 6
Kariérní stránky	5.3333	7.0000	8.9231	9.1429	9.0000	0.5652
Organizační kultura	2.6667	1.6667	2.6154	2.1743	2.0000	1.8696
Pozitivní image	4.3333	2.1667	4.3077	2.2857	0.6000	2.9565

Zdroj: Vlastní, 2016

Tab. č. 13: Euklidovské vzdálenosti mezi shluky (kariérní stránky)

Shluk	Euklidovské vzdálenosti mezi shluky					
	1	2	3	4	5	6
1	0.0000	2.8241	4.2965	6.2358	9.2756	8.4220
2	1.6805	0.0000	3.0608	1.9012	2.1885	14.0238
3	2.0728	1.7495	0.0000	1.3822	4.7105	24.0786
4	2.4972	1.3788	1.1757	0.0000	1.1241	24.9132
5	3.0456	1.4794	2.1704	1.0602	0.0000	25.5719
6	2.9021	3.7448	4.9070	4.9913	5.0569	0.0000

Zdroj: Vlastní, 2016

Jak je z tabulky č. 12 patrné, shluk s nejvíce atraktivními zaměstnavateli je zobrazen pod číslem 3. Nejvíce podobný shluku č. 3, a tedy druhým nejatraktivnějším shlukem zaměstnavatelů je ten shluk, který je od něj vzdálen nejméně. Při pohledu do tabulky č. 13. je jasně patrné, že tímto nejbližším shlukem je shluk č. 4. Naopak nejvíce odlišný, tedy shluk s nejméně atraktivními zaměstnavateli, je shluk č. 6.

Následující tabulky č. 14 a 15 zobrazují společnosti ze dvou nejlépe hodnocených shluků na základě hodnocení jejich kariérních stránek.

Tab. č. 14: Zaměstnavatelé ze shluku 3

Škoda auto	Shell
ABB	Lidl
Google	Coca-Cola HBC
Microsoft	L'Oreal
IBM	O2
HP	Vodafone
Tieto	Hyundai

Zdroj: Vlastní, 2016

Tab. č. 15: Zaměstnavatelé ze shluku 4

Siemens	Česká spořitelna
Honeywell	PwC
Ikea	EY
ČEZ	Plzeňský Prazdroj
EUROVIA	BCG
HOCHTIEF	Skanska

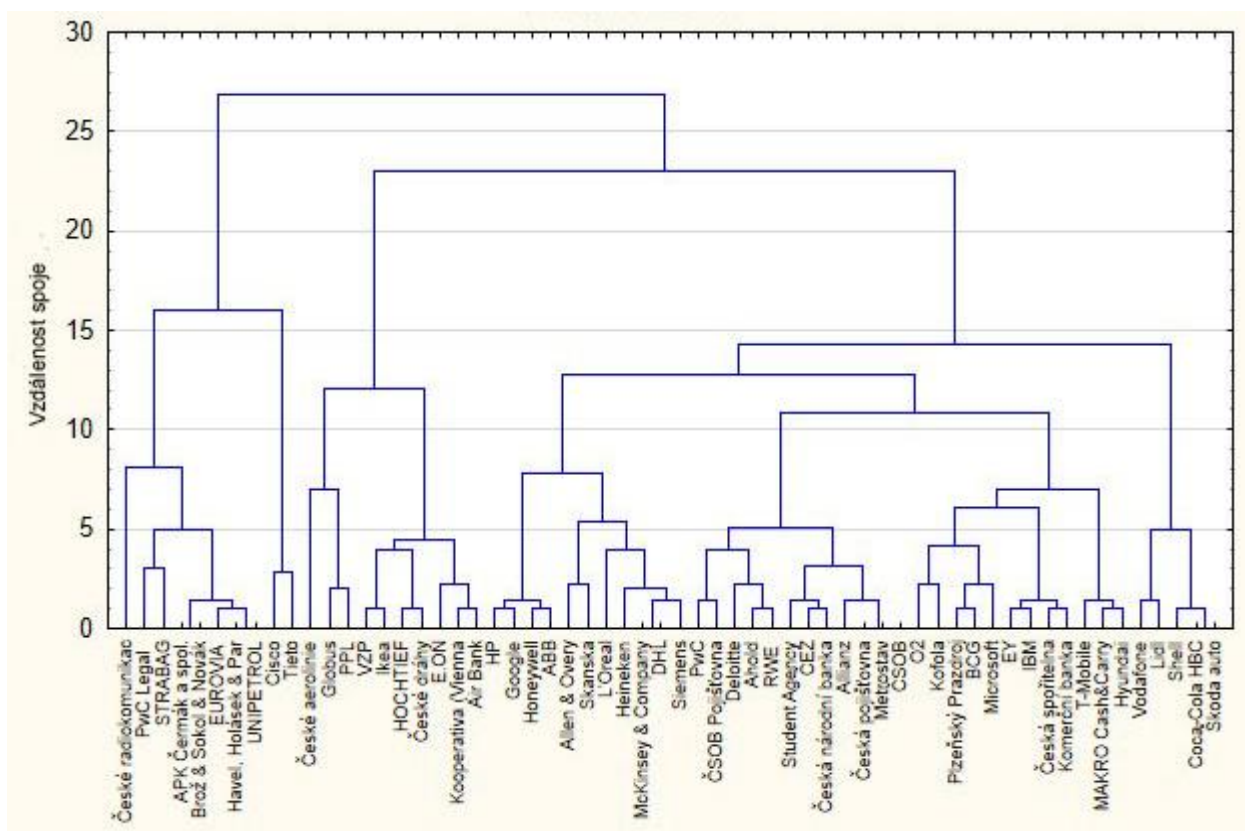
Zdroj: Vlastní, 2016

Stejně jako v předcházejícím případě lze poznamenat, že oba shluky jsou tvořeny velkými hráči trhu. Všechny tyto firmy mají velmi kvalitní kariérní stránky, na kterých mohou potenciální zaměstnanci z generace Y najít informace, které by chtěli o svém potenciálním zaměstnavateli vědět. Jak je vidět z tabulky průměrů, nejvíce bodů ztrácí zaměstnavatelé v kategorii komunikace organizační kultury a image. V oblasti komunikace organizační kultury se jedná především o chybějící informace o CSR a v oblasti image jde o chybějící informace o příležitostech pro růst a rozvoj zaměstnanců. Při sledování skladby zaměstnavatelů v obou shlucích lze identifikovat firmy, které chybí mezi nejatraktivnějšími zaměstnavateli, tedy zaměstnavateli spadajícími do nejlepšího shluku při současném hodnocení kariérních stránek i sociálních médií – viz tabulky 9 a 10. Jedná se o například o společnost Tieto, která byla podle hodnocení kariérních stránek zařazena do nejlepšího shluku, avšak podle hodnocení sociálních médií byla umístěna do druhého nejhoršího shluku. Mezi další firmy, které chybí mezi nejatraktivnějšími zaměstnavateli, patří také Eurovia, Hochtief a Ikea. Tyto firmy mají kariérní stránky na vysoké úrovni, avšak nízké hodnocení jejich sociálních médií jim nedovolilo stát se nejlepšími. Co se týká složení nejhůře hodnoceného shluku zaměstnavatelů, to je totožné jako v tabulce č. 11. I v tomto případě se vytvořil jeden velký shluk zaměstnavatelů, kteří jsou si dle zkoumaného hlediska nejvíce

podobní – v tomto případě tím, že jejich kariérní stránky neobsahovaly informace důležité pro milleniály.

Dendrogram zobrazený na obr. č. 7 zachycuje formování shluků zaměstnavatelů podle zadaného kritéria, v tomto případě podle hodnocení získaného za sociální média.

Obr. č. 7: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích sociálních médií



Zdroj: Vlastní, 2016

Následující tabulka č. 16 zobrazuje vzdálenosti mezi vytvořenými shluky zaměstnavatelů, které vznikly při hodnocení jejich sociálních médií.

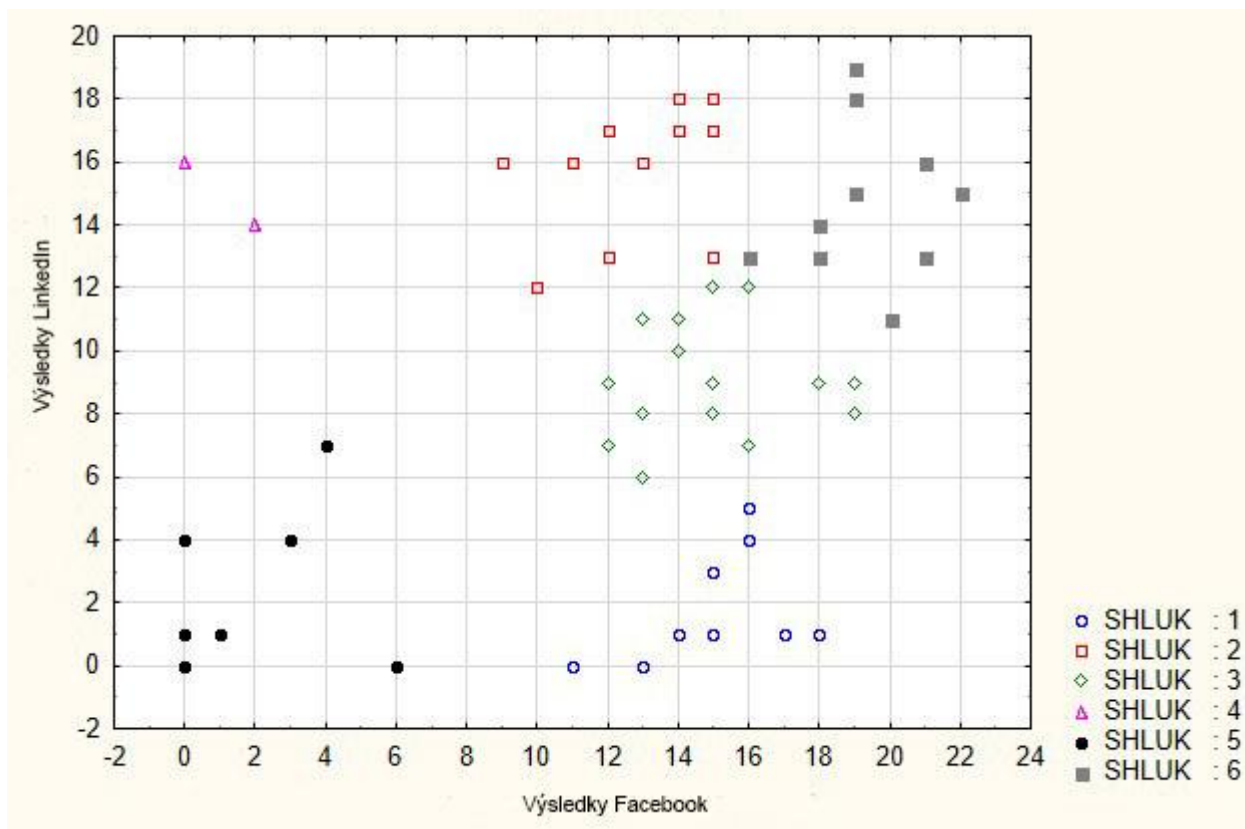
Tab. č. 16: Dendrogram (Euklidovské vzdálenosti) založený na výsledcích sociálních médií

Shluk	Euklidovské vzdálenosti mezi shluky					
	1	2	3	4	5	6
1	0.0000	100.1427	25.7004	185.4136	90.4012	97.7478
2	10.0071	0.0000	25.0928	69.3125	157.1890	21.4902
3	5.0696	5.0093	0.0000	112.2803	110.5555	29.3376
4	13.6166	8.3254	10.5962	0.0000	84.6543	166.9504
5	9.5079	12.5375	10.5145	9.2008	0.0000	242.6350
6	9.8868	4.6358	5.4164	12.9209	15.5768	0.0000

Zdroj: Vlastní, 2016

Jak je vidět z následujícího obrázku č. 8, shluk s nejvíce atraktivními zaměstnavateli je zobrazen pod číslem 6. Nejvíce podobný shluku č. 6, a tedy druhým nejatraktivnějším shlukem zaměstnavatelů je ten shluk, který je od něj vzdálen nejméně. Při pohledu do tabulky č. 16. je jasně patrné, že tímto nejbližším shlukem je shluk č. 2. Naopak nejvíce odlišný od shluku č. 6 je shluk č. 5, tedy shluk s nejméně atraktivními zaměstnavateli. Obr. č. 6 je grafickým znázorněním informací z tabulky č. 15, tedy euklidovských vzdáleností mezi jednotlivými firmami a mezi jednotlivými shluky. Jsou zde zároveň také patrné i dosažené hodnoty sledovaných ukazatelů jednotlivými zaměstnavateli. Obrázek demonstruje rozdělení firem do shluků podle zadaného kritéria, tj. podle hodnocení sociálních médií. Čím výše a vpravo se firmy vyskytují, tím více bodů v expertním hodnocení získaly. Jak je z obrázku patrné, nejvyšších hodnot dosáhl shluk č. 6, nejbližší k tomuto shluku, a tím pádem druhého nejlepšího výsledku dosáhl shluk č. 2. Naopak nejnižší počet bodů získal shluk č. 5.

Obr. č. 8: Bodový graf výsledků LinkedIn a Facebook



Zdroj: Vlastní, 2016

Skladba shluků 6 a 2 je zobrazena v následujících tabulkách č. 17 a 18.

Tab. č. 17: Zaměstnavatelé ze shluku 6

Škoda auto	EY
Microsoft	Kofola
Shell	Plzeňský Prazdroj
Lidl	Coca-Cola HBC
BCG	O2
T-Mobile	Vodafone

Zdroj: Vlastní, 2016

Tab. č. 18: Zaměstnavatelé ze shluku 2

Hyundai	Deloitte
Siemens	HP
ABB	Skanska
Honeywell	McKinsey & Company
Česká spořitelna	L'Oreal
DHL	Heineken
Google	Air Bank

Zdroj: Vlastní, 2016

Při pohledu na složení nejatraktivnějších zaměstnavatelů podle hodnocení sociálních médií lze opět identifikovat firmy, které dosáhly vysokého hodnocení, avšak z důvodu nízkého hodnocení v kategorii kariérní stránky nebyly zařazeny do celkově nejatraktivnějších zaměstnavatelů, kteří jsou uvedeni v tabulce č. 9 a č. 10. Jedná se o firmy McKinsey & Company, DHL a Heineken. Přestože byly tyto firmy zařazeny do druhého nejatraktivnějšího shluku podle hodnocení sociálních médií, tak podle hodnocení kariérních stránek byly zařazeny do shluku s druhým nejnižším hodnocením. Obecně nejproblematictější oblastí kategorie sociálních médií byly nedostatečné informace o CSR buď proto, že se firma v této oblasti málo angažovala, nebo proto, že tyto informace na sociálních médiích vůbec neuváděla.

Skladba firem z nejhůře hodnoceného shluku podle sociálních médií je zobrazena tabulkou č. 19.

Tab. č. 19: Zaměstnavatelé ze shluku 5

Czech Airlines (České aerolinie)	Brož & Sokol & Novák
UNIPETROL	PwC Legal
STRABAG	APK Čermák a spol.
ČSOB	České radiokomunikace
Havel, Holásek & Partners	Česká pojišťovna
Allianz	VZP

Zdroj: Vlastní. 2016

Při pohledu na tabulku č. 19 lze poznamenat, že většinu shluku tvoří firmy patřící do shluku nejméně atraktivních zaměstnavatelů pro milleniály (viz tab. č. 11). Lze zde také identifikovat firmy, které do shluku nejméně atraktivních zaměstnavatelů nepatří. Jedná se o

UNIPETROL a České Aerolinie. Důvodem, proč tyto firmy nepatří mezi nejméně atraktivní zaměstnavatele pro milleniály je to, že tyto firmy dosáhly uspokojivého hodnocení kariérních stránek.

Pro potvrzení výsledků (tedy pro potvrzení postupu shlukování a rozdělení zaměstnavatelů do jednotlivých shluků) získaných pomocí Wardovy metody byla využita i metoda úplného spojení (metoda nejvzdálenějšího souseda). Jelikož postup shlukování a rozdělení do shluků byl při využití obou metod obdobný, je možné považovat výsledky za konzistentní.

Aby mohly být potvrzeny nebo vyvráceny platnosti formulovaných hypotéz H1, H2 a H3, byla otestována nezávislost sledovaných proměnných pomocí Pearsonova χ^2 testu nezávislosti v kontingenční tabulce. V tomto testu se nulovou hypotézou tvrdí, že náhodné veličiny X a Y jsou nezávislé, tj. pravděpodobnost nastání určité varianty náhodné veličiny X neovlivní pravděpodobnost nastání určité varianty náhodné veličiny Y. Test je založen na porovnávání empirických (pozorovaných) četností n_{ij} a teoretických (očekávaných) četností e_{ij} , kde index i představuje i-tou variantu znaku X a index j představuje j-tou variantu znaku Y. Pro výpočet očekávaných četností je nejdříve potřeba vypočítat marginální četnosti. Pokud označíme n_{ij} jako počet subjektů, u nichž nastala situace, že náhodná veličina X je rovna hodnotě i a náhodná veličina Y je rovna hodnotě j, pak marginální četnosti příslušné i-té varianty X, resp. j-té varianty Y získáme jako (Hebák a kol, 2015)

$$n_{i.} = \sum_{j=1}^c n_{ij}, \quad (4)$$

a

$$n_{.j} = \sum_{i=1}^r n_{ij}. \quad (5)$$

Hodnoty očekávaných četností se spočtou jako

$$e_{ij} = \frac{n_{i.} \cdot n_{.j}}{n}. \quad (6)$$

Při chí-kvadrát testu nezávislosti se formuluje nulová hypotéza H_0 , kterou výzkumník tvrdí, že sledované znaky jsou nezávislé. Alternativní hypotézou H_1 je pak hypotéza o závislosti zkoumaných znaků.

Testovací statistika G se vypočte jako

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij}e_{ij})^2}{e_{ij}}, \quad (7)$$

a v případě nezávislosti má přibližně χ^2 rozdělení s $v = (r-1)(c-1)$ stupni volnosti. Na základě provedeného testování byly H_1 a H_2 zamítnuty, naopak H_3 byla potvrzena.

Závislost mezi **kvalitou zpracování kariérních stránek a komunikací organizační kultury** nebyla pomocí testování potvrzena. Hodnota p-level dosáhla 0.248. I hodnota Spearmanova koeficientu pořadové korelace nabyla nízké hodnoty 0.249. Pro potvrzení nezávislosti byl spočten i koeficient Gamma, jehož výpočet je založen na poměrování konkordantních a diskordantních párů sledovaných společností. I jeho hodnota (0.265) mluví ve prospěch nezávislosti sledovaných ukazatelů.

Závislost nebyla prokázána ani mezi **kvalitou zpracování kariérních stránek a tvorbou image organizace**. Hodnoty proměnné “tvořbou image organizace” se vyvíjí zcela nezávisle na hodnotách proměnné “kvality zpracování kariérních stránek”. P-level dosáhl hodnoty 0,928, Spearmanův koeficient 0,018 a koeficient Gamma 0,019. Z uvedeného vyplývá, že v případě sledovaných proměnných by se dalo hovořit o téměř absolutní nezávislosti.

Závislost naopak byla prokázána mezi **komunikací organizační kultury a tvorbou image organizace**. Jelikož p-level dosáhl hodnoty 0,041, byla by hypotéza o nezávislosti těchto proměnných zamítnuta při testování na standardní 5% hladině významnosti. Také Spearmanův korelační koeficient dosáhl statisticky významné hodnoty 0,421. Koeficient Gamma dosáhl hodnoty 0,463. Jedná se tedy o střední intenzitu závislosti. Výsledky tohoto testu potvrzují teoretické předpoklady uvedené v předchozí části textu. Organizační kultura, hodnoty, které jsou pro zaměstnavatele klíčové, společenská odpovědnost firmy, její dlouhodobé aspirace a pozitivní pracovní prostředí jsou faktory, které milleniálové považují při výběru zaměstnavatele za důležité. Klíčovým jsou pro milleniály také informace o

příležitostech pro růst a rozvoj zaměstnanců, well-being, vyváženost pracovního a osobního života, atd. Na základě analýzy bylo zjištěno, že zaměstnavatelé, kteří se zaměřují na komunikaci své organizační kultury, se také zároveň snaží budovat pozitivní image pro milleniály prezentováním faktorů, na kterých milleniálům záleží, na svých kariérních stránkách. Naopak se nepodařilo prokázat, že pokud jsou kariérní stránky kvalitně zpracovány, komunikuje na nich zaměstnavatel organizační kulturu nebo se snaží budovat image své organizace.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky provedeného testování zaneseny v tabulce č. 20.

Tab. č. 20: Výsledky χ^2 testu nezávislosti, Spearmanovo kor. koeficientu a koeficientu Gamma

	kvalita zpracování kariérních stránek vs. komunikace organizační kultury	kvalita zpracování kariérních stránek vs. tvorba image organizace	komunikace organizační kultury vs. tvorba image organizace
P-hodnota	0.248	0.928	0.041
Spearmanovo korelační koeficient	0.249	0.018	0.421
Gamma koeficient	0.265	0.019	0.463

Zdroj: Vlastní, 2016

Pro ověření formulované hypotézy H4, že **mezi využíváním kariérních stránek a sociálních médií pro získávání milleniálů existuje závislost**, byl využit Spearmanův korelační koeficient a koeficient Gamma. Panoval předpoklad, že existuje přímý vztah mezi úrovní kariérních stránek a úrovní sociálních médií v oblasti získávání milleniálů, tedy vysoká úroveň kariérních stránek svědčí ve prospěch vysoké úrovně sociálních medií, tj. Facebooku a LinkedInu. Mezi úrovní kariérních stránek a využíváním Facebooku pro

získávání milleniálů byla zjištěna střední intenzita závislosti. Spearmanův korelační koeficient dosáhl hodnoty 0.468 a koeficient Gamma 0.436. Silná intenzita vztahu byla prokázána mezi úrovní kariérních stránek a využíváním LinkedInu k získávání milleniálů. Spearmanův korelační koeficient nabyl hodnoty 0.687, koeficient Gamma pak hodnoty 0,649. Z praktického hlediska toto zjištění znamená, že v případě využívání kariérních stránek k získávání milleniálů využívají zaměstnavatelé k tomuto účelu také sociální média a naopak. Tedy buď zaměstnavatelé využívají k získávání zaměstnanců aktivně všechny možnosti anebo naopak nepřikládají kariérním stránkám a sociálním mediím příliš velký význam a nevyužívají jejich možnosti. Největší závislost byla změřena mezi využíváním kariérních stránek a LinkedIn, kde bylo pomocí Spearmanova korelačního koeficientu zjištěno, že čím větší je úroveň kariérních stránek, tím větší je úroveň LinkedInu, jinými slovy, pokud má společnost na vysoké úrovni své kariérní stránky (společnost dosáhla vysokého hodnocení kariérních stránek), tak má na vysoké úrovni také svůj LinkedIn profil (dosáhla vysokého hodnocení LinkedInu). Toto zjištění potvrzuje celosvětový trend využívání profesionální sociální sítě LinkedIn pro získávání zaměstnanců (Jobvite, 2015; 2016). Společnost, která se zaměřuje na vysokou úroveň svých kariérních stránek, upřednostňuje pro získávání zaměstnanců LinkedIn před Facebookem.

Pro lepší přehlednost jsou zjištěné hodnoty zaneseny v tab. č. 21.

Tab. č. 21: Hodnoty Spearmanovo kor. Koeficientu a koeficientu Gamma

	úroveň kariérních stránek vs úroveň Facebooku	úroveň kariérních stránek vs úroveň LinkedInu
Spearmanovo korelační koeficient	0.468	0.687
Gamma koeficient	0.436	0.649

Zdroj: Vlastní, 2016

Závěrečná tabulka č. 22 zobrazuje odpovědi na výzkumné otázky a hypotézy formulované v kapitole metodika.

Tab. č. 22: Výsledky formulovaných výzkumných otázek a hypotéz

		Hodnota	Výsledek
VO1	Využívá většina českých TOP zaměstnavatelů ve své komunikaci na kariérních stránkách takové prvky, aby zaujala potenciální zaměstnance z generace Y?	78 %	ANO
VO2	Využívá většina českých TOP zaměstnavatelů ve své komunikaci na sociálních médiích takové prvky, aby zaujala potenciální zaměstnance z generace Y?	33.30 %	NE
VO3	Kteří zaměstnavatelé jsou pro milleniály nejatraktivnější?	Viz tabulky 9 a 10	
H1	Mezi kvalitou zpracování kariérních stránek a komunikací organizační kultury existuje závislost.	p-hodnota 0.248	Zamítnuta
H2	Mezi kvalitou zpracování kariérních stránek a tvorbou image organizace existuje závislost.	p-hodnota 0.928	Zamítnuta
H3	Mezi komunikací organizační kultury a tvorbou image organizace existuje závislost.	p-hodnota 0.041	Přijata
H4	Mezi využíváním kariérních stránek a sociálních médií pro získávání milleniálů existuje závislost.	Spearman – 0.468 a 0.687	Přijata

Zdroj: Vlastní, 2016

4.4 Závěry studie

Získat nálepku “atraktivní” či dokonce “nejlepší” je snahou mnoha zaměstnavatelů. V dnešní době získání tohoto označení vytváří konkurenční výhodu, díky které mohou firmy získat talentované pracovníky z generace Y. Tato generace bude dle odhadů Manpower (2016a) do roku 2020 tvořit 35 % světové pracovní síly, a je proto důležité, aby zaměstnavatelé znali jejich potřeby a požadavky, a věděli, jak tyto potenciální zaměstnance zaujmout. Jedním ze způsobů, jak na tyto potenciální uchazeče působit, je prostřednictvím internetu. Internet se stal jedním z nejoblíbenějších zdrojů informací mezi potenciálními zaměstnanci z generace Y, což je důsledek toho, že milleniálové vyrůstali ve světě dominovaném internetem. Internet

způsobil revoluci ve způsobu, jakým se lidé mohou dozvědět informace o organizacích a organizacím umožňuje budovat svou zaměstnavatelskou značku a image, a tím zvyšovat svou atraktivitu. V této studii se autor zaměřil na to, zda organizace internet využívají k přilákání milleniálů. Jako dva hlavní komunikační kanály na internetu byly na základě literatury zvoleny kariérní stránky a sociální média. Jako vzorek zaměstnavatelů bylo vybráno TOP 60 českých zaměstnavatelů za rok 2016. Cílem zkoumání bylo zjistit, zda tito TOP zaměstnavatelé dokážou s využitím jejich kariérních stránek a sociálních médií oslovit milleniály a identifikovat ty organizace, které by mohly být označeny jako “nejatraktivnější zaměstnavatelé pro generaci Y”. Zaměstnavatelé byli hodnoceni podle matice pro hodnocení kariérních stránek a sociálních médií, které byly sestaveny na základě rešerše literatury a identifikace klíčových oblastí pro rozhodování milleniálů o budoucím zaměstnavateli. Výsledky studie přináší výsledky, které svědčí o využívání kariérních stránek pro přilákání milleniálů (78 % zaměstnavatelů) a o nedostatečném využívání sociálních médií (pouze 33 % zaměstnavatelů). Hlavně v oblasti sociálních médií lze hledat příležitosti pro zlepšení, díky kterým se zaměstnavatelům otevrou nové možnosti pro získání zaměstnanců z generace Y. Z hodnocení organizací vzešla skupina zaměstnavatelů, která má na vysoké úrovni kariérní stránky a sociální media, tj. na těchto komunikačních kanálech prezentuje klíčové faktory, které milleniálové berou v úvahu při rozhodování se o budoucím zaměstnavateli. Tato skupina byla označena jako nejatraktivnější zaměstnavatelé pro milleniály. Složením se jedná o skupinu společností, které jsou velmi úspěšné na trhu a dosahují vysokých zisků. Jde především o firmy se zahraniční účastí, které patří k největším na trhu buď v České republice, nebo na světě. Díky svému globálnímu dosahu jsou neustále pod vlivem nejnovějších trendů, jejichž sledováním se udržují konkurenceschopnými a lídry ve svém oboru. Svým zaměřením jsou tyto společnosti především z oboru automobilový a strojírenský průmysl a informační technologie, velké zastoupení zde má také spotřebitelský průmysl. Výsledky studie také potvrdily závislost mezi komunikací organizační kultury a tvorbou pozitivní image organizace. Potvrzena byla také závislost mezi využíváním kariérních stránek a sociálních médií pro zaujetí a získávání milleniálů, což v praxi znamená, že firmy buď využívají potenciál všech nabízených komunikačních kanálů (kariérních stránek i sociálních médií) a

uvědomují si tedy důležitost těchto kanálů při komunikaci s milleniály a nebo jim naopak nepřikládají příliš význam a komunikace skrz tyto kanály je na nízké úrovni. Největší nedostatky byly identifikovány v komunikaci organizační kultury a tvorbě pozitivní image. Velké množství zaměstnavatelů na svých online nástrojích například nezmiňovalo, jaké jsou možnosti růstu a rozvoje pro zaměstnance, či jaké aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firem organizace provádí. Odstranění nedostatků pomůže organizacím zvýšit jejich atraktivitu pro talentované pracovníky z generace Y, kteří hledají svého zaměstnavatele.

5 Efektivita online nástrojů personálního marketingu podniků

Sociální média a kariérní stránky organizací jsou v poslední době nejpoblárnějšími a nejčastěji využívanými online nástroji personálního marketingu, a jak vyplynulo z předešlé analýzy, jejich charakteristickou vlastností je schopnost zprostředkovat velké množství informací o organizaci potenciálním zaměstnancům. Za účelem zjistit, zda i čeští milleniálové využívají sociální média a kariérní stránky k získávání informací o potenciálním zaměstnavateli a do jaké míry jsou pro ně tyto online nástroje a informace na nich obsažené důležité, byl proveden dále popsáný průzkum.

5.1 Průzkum využívání kariérních stránek a sociálních médií milleniály

5.1.1 Metodika průzkumu

Respondenty tohoto průzkumu, který byl součástí výzkumného projektu SGS-2017-013 na FEK, bylo 181 studentů (139 žen a 42 mužů ve věku 21-24 let) posledních ročníků Fakulty ekonomické ZČU. Jednalo se tedy o zástupce milleniálů s vysokoškolským stupněm vzdělání, kteří končí VŠ a aktivně hledají budoucí pracovní uplatnění. Data byla získána pomocí dotazníku, který byl použit ve výzkumu autorů Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013). Původní nástroj byl přeložen a v předvýzkumu s 5 studenty bylo upraveno znění položek tak, aby při zachování podstaty položky znění odpovídalo jazyku cílové skupiny. Na tvrzení v dotazníku respondenti odpovídali pomocí 5-stupňové Likertovy stupnice (kde 1 znamenalo „určitě ne“/nikdy a 5 znamenalo „určitě ano“/velmi často). Dotazník byl administrován v klasické formě, respondentům byl objasněn účel šetření. Dotazování proběhlo na půdě Fakulty ekonomické ZČU v období mezi 13. 2. – 14. 4. 2017.

K zodpovězení otázky, zda i čeští milleniálové využívají sociální média a kariérní stránky k získávání informací o potenciálním zaměstnavateli a do jaké míry jsou pro ně tyto online nástroje a informace na nich obsažené důležité, byly formulovány následující výzkumné otázky a k nim odpovídající hypotézy z operacionalizovaných proměnných. Hypotézy byly sestaveny podle základního pravidla pro formulaci hypotéz, tj. nulová hypotéza (označená H_0) byla formulována negativně (to, co má být prokázáno, neplatí) a alternativní hypotéza

(H_A) byla formulována jako neplatnost H₀ (Hebák a kol, 2015). Níže jsou uvedené výzkumné otázky.

VO1: Sleduje většina milleniálů informace zaměstnání na kariérních stránkách zaměstnavatelů?

VO2: Sleduje většina milleniálů informace o zaměstnání na sociálních médiích zaměstnavatelů?

Níže jsou prezentované statistické hypotézy, které se vztahují k předloženému dílčímu empirickému setření. Nezávislé proměnné jsou obvykle tvořeny souborem respondentů (demografický faktor) nebo jeho částí, závislé proměnné jsou vyjádřeny výpověďmi cílové skupiny respondentů na sledované znaky.

H1: H₀: Milleniálové, kteří sledují informace na kariérních stránkách zaměstnavatelů, nepokládají kariérní stránky za důležité.

H1: H_A: Milleniálové, kteří sledují informace na kariérních stránkách zaměstnavatelů, pokládají kariérní stránky za důležité.

H2: H₀: Milleniálové, kteří sledují informace na sociálních médiích zaměstnavatelů, nepokládají sociální média za důležitá.

H2: H_A: Milleniálové, kteří sledují informace na sociálních médiích zaměstnavatelů, pokládají sociální média za důležitá.

H3: H₀: Milleniálové, kteří pokládají kariérní stránky organizací za důležité, nepokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.

H3: H_A: Milleniálové, kteří pokládají kariérní stránky organizací za důležité, pokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.

H4: H₀: Milleniálové, kteří pokládají sociální média za důležitá, nepokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.

H4: H_A: Milleniálové, kteří pokládají sociální média za důležitá, pokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.

H5: H₀: V hodnocení důležitosti kariérních stránek neexistuje mezi muži a ženami rozdíl.

H5: H_A: V hodnocení důležitosti kariérních stránek existuje mezi muži a ženami rozdíl.

H6: H₀: V hodnocení důležitosti sociálních médií neexistuje mezi muži a ženami rozdíl.

H6: H_A: V hodnocení důležitosti sociálních médií existuje mezi muži a ženami rozdíl.

5.1.2 Výsledky průzkumu

Tabulka č. 23. zobrazuje výsledky odpovědí respondentů na tvrzení z dotazníku o používání sociálních médií a kariérních stránek pro hledání zaměstnání.

Tab. č. 23: Výsledky sociálních médií a kariérních stránek

Tvrzení	1	2	3	4	5	Průměr	Sm. odch
Sleduji informace o zaměstnání na sociálních médiích organizací.	9	59	34	71	8	3.05	1.04
Sleduji informace o zaměstnání na kariérních stránkách organizací.	16	62	44	57	2	2.82	1.01
Pokládám sociální média organizací za důležitá.	23	44	63	47	4	2.81	1.03
Pokládám kariérní stránky organizací za důležité.	4	19	50	94	14	3.53	0.86
Sociální média poskytují detailní informace o organizaci a zaměstnání.	16	69	59	34	3	2.66	0.94
Kariérní stránky mi poskytují detailní informace o organizaci a zaměstnání.	1	26	52	93	9	3.46	0.82

Komunikace organizačních hodnot je pro mě důležitá.	6	25	60	81	9	3.34	0.89
---	---	----	----	----	---	------	------

Zdroj: Vlastní, 2017

Jak je vidět z tab. č. 23, 62 % respondentů (položky 3-5 v prvním řádku) sleduje informace o zaměstnání na sociálních médiích organizací a 37 % milleniálů (položky 1-2 v třetím řádku) nepokládá sociální média organizací za důležitá. Pouze 20 % respondentů (položky 4-5 v pátém řádku) však souhlasí s tvrzením, že jim sociální média poskytují detailní informace o zaměstnání. Z tabulky také vyplývá, že 57 % respondentů (položky 3-5 v druhém řádku) sleduje informace o zaměstnání na kariérních stránkách organizací, a pouze 13 % respondentů (položky 1-2 v čtvrtém řádku) nepokládá kariérní stránky organizací za důležité. 56 % respondentů (položky 4-5 v šestém řádku) souhlasí s tvrzením, že jim kariérní stránky poskytují detailní informace o zaměstnání. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že odpovědi na výzkumné otázky **VO1** a **VO2** jsou ano – většina milleniálů sleduje informace o zaměstnání na sociálních médiích organizací a většina milleniálů sleduje informace o zaměstnání na kariérních stránkách organizací.

Pro testování hypotéz **H1-H6** byl využit Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce. Pro zjištění síly vztahu proměnných byl s ohledem na charakter dat použit Cramerův koeficient kontingence ϕ_c (Řezánková, 2011):

$$\phi_c = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(k-1)}}, \quad (8)$$

kde χ^2 představuje hodnotu testovací statistiky Pearsonova chí-kvadrát testu, N je velikost vzorku použitého v testu a k je hodnota nižšího počtu kategorií z obou testovaných proměnných. Cramerův koeficient kontingence nabývá hodnot $<0; 1>$, přičemž hodnota koeficientu 0,5 značí velmi silnou závislost (Řezánková, 2011, Agresti, 2013).

Na následujících stránkách se objevují kontingenční tabulky č. 24-27 a testování stanovených hypotéz. V případě prokázání vztahu mezi proměnnými je síla tohoto vztahu měřena pomocí Cramerova koeficientu kontingence.

Tab. č. 24: Sledování kariérních stránek a jejich důležitost

Sleduji informace o zaměstnání na kariérních stránkách organizací.	Kariérní stránky organizací jsou pro mě důležité.					Suma
	1	2	3	4	5	
1	3	3	5	3	2	16
2	1	9	20	16	3	50
3	0	1	18	20	1	40
4	0	3	8	47	12	70
5	0	0	0	6	0	6
Suma	4	16	51	92	18	181

Zdroj: Vlastní, 2017

Pro testování $H_1: H_0$ byla spočítána hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 69.211$. Tato hodnota je vyšší než kritická hodnota $\chi_{0.05}^2(16) = 26.296$ a z tohoto důvodu dochází k zamítnutí H_0 a platí alternativní hypotéza $H_1: H_A$: **Milleniálové, kteří sledují informace na kariérních stránkách zaměstnavatelů, pokládají kariérní stránky za důležité.** Testem hypotézy byla potvrzena závislost mezi zkoumanými proměnnými. Cramerův koeficient dosáhl hodnoty 0.309, což značí silný vztah.

Tab. č. 25: Sledování sociálních médií a jejich důležitost

Sleduji informace o zaměstnání na sociálních médiích organizací.						
Sociální média organizací jsou pro mě důležitá.						
	1	2	3	4	5	Suma
1	4	1	3	1	0	9
2	9	20	17	13	0	59
3	5	5	14	9	1	34
4	5	17	27	20	2	71
5	0	1	2	4	1	8
Suma	23	44	63	47	4	181

Zdroj: Vlastní, 2017

Pro testování H2: H_0 byla spočítána hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 24.934$. Tato hodnota je nižší než kritická hodnota $\chi_{0.05}^2(16) = 26.296$ a z tohoto důvodu nedochází k zamítnutí nulové hypotézy **H2: H_0 : Milleniálové, kteří sledují informace na sociálních médiích zaměstnavatelů, nepokládají sociální média za důležitá.** Testem hypotézy nebyla potvrzena závislost mezi zkoumanými proměnnými.

Tab. č. 26: Důležitost kariérních stránek a komunikace organizačních hodnot

Pokládám kariérní stránky organizací za důležité.						
Komunikace organizačních hodnot je pro mě důležitá.						
	1	2	3	4	5	Suma

5 Efektivita online nástrojů personálního marketingu podniků

1	1	2	1	0	0	4
2	4	3	7	5	0	19
3	0	7	20	18	0	45
4	1	12	29	48	7	97
5	0	0	3	11	2	16
Suma	6	24	60	82	9	181

Zdroj: Vlastní, 2017

Pro testování H3: H_0 byla spočítána hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 49.204$. Tato hodnota je vyšší než kritická hodnota $\chi_{0.05}^2(16) = 26.296$ a z tohoto důvodu dochází k zamítnutí H3: H_0 a platí alternativní hypotéza **H3: H_A : Milleniálové, kteří pokládají kariérní stránky organizací za důležité, pokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.** Testem hypotézy byla potvrzena závislost mezi zkoumanými proměnnými. Cramerův koeficient dosáhl hodnoty 0.261, což značí středně silný vztah.

Tab. č. 27: Důležitost sociálních médií a komunikace organizačních hodnot

Pokládám						
sociální	Komunikace organizačních hodnot je pro mě důležitá.					
médií						
organizací						
za důležitá.	1	2	3	4	5	Suma
1	3	6	5	8	1	23
2	1	13	15	15	0	44
3	1	3	31	25	2	63
4	1	3	7	33	4	47
5	0	0	2	0	2	4
Suma	6	25	60	81	9	181

Zdroj: Vlastní, 2017

Pro testování H4: H_0 byla spočítána hodnota testovacího kritéria $\chi^2 = 65.459$. Tato hodnota je vyšší než kritická hodnota $\chi_{0.05}^2(16) = 26.296$, a z tohoto důvodu dochází k zamítnutí H_0 a platí alternativní hypotéza **H4: H_A : Milleniálové, kteří pokládají sociální média za důležitá, pokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.** Testem hypotézy byla potvrzena závislost mezi zkoumanými proměnnými. Cramerův koeficient dosáhl hodnoty 0.3, což značí silný vztah.

Pro testování hypotéz H5 a H6 byl na základě charakteru dat využit Mann-Whitney test. Testovací statistika pro využití této metody se spočte jako (Hendl, 2009):

$$U = n_1 n_2 \frac{n_1(n_1+1)}{2} - R_1 \text{ nebo } U' = n_1 n_2 \frac{n_2(n_2+1)}{2} - R_2, \quad (9)$$

kde R je součet **pořadí** v první resp. druhé skupině, přičemž platí, že:

$$U + U' = n_1 n_2. \quad (10)$$

Výsledky testovací statistiky pro využití tohoto testu byly v případě H5 a H6 $U=2614$, resp. 2395.5. Při počtu $n > 20$ lze kritické hodnoty Mann-Whitneyho U testu nahradit kritickými hodnotami normovaného normálního rozdělení. Na základě výsledků pro H5 (Z-Score = 1.023, p-hodnota = 0.307 < 0.05) a H6 (Z-Score = -1.757, p-hodnota = 0.078 < 0.05) nedochází k zamítnutí nulových hypotéz: **H5: H_0 : V hodnocení důležitosti kariérních stránek neexistuje mezi muži a ženami rozdíl** a **H6: H_0 : V hodnocení důležitosti sociálních médií neexistuje mezi muži a ženami rozdíl.**

Následující závěrečná tabulka č. 28. zobrazuje odpovědi na výzkumné otázky a hypotézy formulované na začátku této kapitoly.

Tab. č. 28: Výsledky formulovaných výzkumných otázek a hypotéz

		Hodnota	Výsledek
VO1	Sleduje většina milleniálů informace zaměstnání na kariérních stránkách zaměstnavatelů?	57 %	ANO
VO2	Sleduje většina milleniálů informace o zaměstnání na sociálních médiích zaměstnavatelů?	62 %	ANO

	H ₀ : Milleniálové, kteří sledují informace na kariérních stránkách zaměstnavatelů, nepokládají kariérní stránky za důležité.	$\phi_c = 0.309$	Zamítnuta
H1			
H2	H ₀ : Milleniálové, kteří sledují informace na sociálních médiích zaměstnavatelů, nepokládají sociální média za důležitá.		Přijata
H3	H ₀ : Milleniálové, kteří pokládají kariérní stránky organizací za důležité, nepokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.	$\phi_c = 0.261$	Zamítnuta
H4	H ₀ : Milleniálové, kteří pokládají sociální média za důležitá, nepokládají za důležitou komunikaci organizačních hodnot.	$\phi_c = 0.3$	Zamítnuta
H5	H ₀ : V hodnocení důležitosti kariérních stránek neexistuje mezi muži a ženami rozdíl.		Přijata
H6	H ₀ : V hodnocení důležitosti sociálních médií neexistuje mezi muži a ženami rozdíl.		Přijata

Zdroj: Vlastní 2017

5.1.3 Závěr průzkumu a jeho limitace

Průzkum přinesl odpovědi na to, jak milleniálové využívají kariérní stránky a sociální média k získávání informací o potenciálním zaměstnavateli. Bylo zjištěno, že většina milleniálů sleduje informace o zaměstnání jak na kariérních stránkách zaměstnavatelů, tak i na sociálních médiích zaměstnavatelů (**VO1 a VO2**). Milleniálové, kteří sledují informace o zaměstnání na kariérních stránkách, považují kariérní stránky za důležité, zatímco milleniálové, kteří sledují informace o zaměstnání na sociálních médiích, nepovažují sociální média za důležitá (**H1 a H2**). Toto zjištění může být vysvětleno tím, že milleniálové chápou kariérní stránky jako více profesionální zdroj informací a sociální média jako neformálnější zdroj informací (Zhao & Rosson, 2009). Zjištění o „nedůležitosti“ sociálních médií navíc nepodporuje to, ke kterému došli autoři Sivertzen, Nielsen & Olafsen (2013). Z uvedeného plyne vhodnost prozkoumat sociální média a kariérní stránky ve smyslu jejich vnímané formálnosti/neformálnosti a porovnání v inter-kulturním kontextu. Jelikož však

milleniálové sledují informace jak na sociálních médiích, tak i na kariérních stránkách, jeví se jako vhodná strategie pro jejich získávání využívat kombinaci obou online nástrojů. Dále bylo zjištěno, že komunikace organizačních hodnot zaměstnavatele je pro milleniály důležitá jak na kariérních stránkách, tak i na sociálních médiích (**H3** a **H4**). Toto zjištění podporuje výsledky výzkumů světově uznávaných organizací zabývajících se zkoumáním milleniálů (PwC, 2013; CBRE, 2016; Manpower, 2016a; Deloitte, 2016), a také výsledky mnoha autorů (např. Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Smith, 2011; Williamson et al., 2010). Posledním zjištěním v tomto průzkumu bylo, že mezi milleniály neexistuje rozdíl v hodnocení důležitosti kariérních stránek a sociálních médií v závislosti na jejich pohlaví (**H5** a **H6**). Muži a ženy z generace Y se tak v hodnocení důležitosti online nástrojů neliší.

Tento průzkum má svá omezení. Jako respondenti průzkumu byli zvoleni studenti posledních ročníků VŠ, jedná se však pouze o vzorek z jedné vysoké školy a jedné fakulty. Tento fakt snižuje schopnost zobecňovat výsledky na všechny milleniály v České republice, nebo dokonce na všechny milleniály na vysokých školách. Limitace tohoto průzkumu však, na druhou stranu, poskytuje příležitost pro zpřesnění výsledků spoluprací s výzkumníky z ostatních VŠ, kteří se zaměřují na stejnou problematiku.

5.2 Optimalizace online nástrojů personálního marketingu

Benefit online nástrojů je zřejmý - mají významný efekt na přilákání pozornosti potenciálních zaměstnanců, zvyšují atraktivitu zaměstnavatele, a tím tedy podporují proces získávání zaměstnanců (např. Williamson et al., 2010; Ehrhart, Mayer & Ziegert, 2012; Kissel & Büttgen, 2015; Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013; Kaur et al., 2015; Davison, Maraist & Bing, 2011; Minchington, 2014). K tomu, aby byly online nástroje efektivní, je však zásadní, aby při jejich procházení našel návštěvník všechny důležité informace, a aby při tom získal co nejlepší zkušenost (např. Agarwal & Venkatesh, 2002; Deng & Poole, 2010; Wang et al., 2014a).

Proces optimalizace online nástrojů se tedy váže ke zlepšování jejich schopnosti zprostředkovat a prezentovat důležité informace, přesněji řečeno, schopnosti zobrazit obsah takovým způsobem, který bude efektivně přispívat k zapojení uživatelů na sociálních

médiích a kariérních stránkách (Velásquez & Rebolledo, 2010; Loyola et al., 2015). Z uvedeného vyplývá, že v procesu optimalizace budou hlavní roli hrát přístupnost a viditelnost informací (West & Leskovec, 2012). Sociální média, v této práci zastoupená Facebookem a LinkedInem, fungují na principu rolování stránky, která má po stranách jednoduché menu. Firmy využívající sociální média tak mají velmi málo prostoru v kustomizaci rozložení stránky a v práci s informacemi. Kariérní stránky, jakožto typické webové stránky, jsou na druhou stranu oproti sociálním médiím charakteristické svou komplexností (Nadkarni & Gupta, 2007; Tuch et al., 2009; Deng & Poole, 2010; Wang et al., 2014a), která ovlivňuje postoje uživatelů vůči konkrétní navštěvované stránce. Někteří autoři proto věří, že jednoduché webové stránky jsou více efektivní (Agarwal & Venkatesh, 2002; Venkatesh et al., 2003), zatímco jiní věří, že je tomu právě naopak, neboť komplexní stránky zvyšují bohatost prezentovaných informací, a tím pozitivně ovlivňují spokojenost uživatelů a komunikační efektivnost stránek (Palmer, 2002; Geissler, Zinkhan & Watson, 2006; Dong & Lee, 2008; Deng & Poole, 2010). Kariérní stránky musí být bohaté na informace, aby dokázaly zaujmout potenciální zaměstnance a zvyšovaly atraktivitu zaměstnavatele. Z uvedeného plyne, že komplexní kariérní stránky jsou pro personální marketing organizací vhodnější než jednoduché kariérní stránky. Aby kariérní stránky plnily svůj účel, je zásadní, aby na nich návštěvník dokázal najít všechny relevantní vyhledávané informace. Lze předpokládat, že pokud informace o zaměstnavateli či pracovním místě nebudou pro potenciální zaměstnance relevantní, či budou potenciálním zaměstnancem špatně interpretovány, povede to k méně příznivému vnímání zaměstnavatele (Birgelen, Wetzels & Dolen, 2008). Vedle kvality a smyslu informačního obsahu pro potenciální zaměstnance je potřeba jim tyto informace dodat takovým způsobem, aby je návštěvník stránek byl schopný snadno nalézt. Snadnost použití stránek je tedy důležitým prvkem kariérních stránek (Cober et al., 2003; Williamson et al., 2003).

Na základě výše uvedených důvodů, a také i na základě vnímání důležitosti kariérních stránek milleniály z průzkumu prezentovaného v kapitole 5.1, se bude autor ve studii optimalizace kariérních stránek zaměřovat právě na jejich optimalizaci.

K testování a optimalizaci webových stránek byla zvolena metoda sledování pohybu očí, která je metodou uživatelského testování v laboratorních podmínkách (Barnum, 2010; Bolt, 2010). Základem pro provedení studie oční kamerou je tzv. scénář, který obsahuje reálné situace, které typický návštěvník zažije na webové stránce (Tan, Liu & Bishu, 2009). Oproti volnému procházení webu je metoda s využitím scénáře efektivnější, neboť v běžném životě uživatel na webu vždy směřuje k dokončení nějakého úkolu (Nielsen & Pernice, 2009). Pro komplexnost testování je testování oční kamerou doplněno hloubkovým rozhovorem a standardizovaným dotazníkem, jejichž cílem je zjistit subjektivní postoje, názory a preference respondenta (Nielsen & Pernice, 2009; Duchowski, 2007, Vysekalová, 2007; Sauro, 2015). Detailněji o metodice studie pojednává kapitola 5.3.2.

5.2.1 Optimalizace online nástrojů personálního marketingu pomocí eye-trackingu

Eye-tracking neboli sledování pohybu očí je moderní metoda výzkumu, která se využívá pro akademické i komerční účely (Duchowski, 2002; 2007; Nielsen & Pernice, 2009). K monitorování očí respondentů se využívá oční kamera, tzv. eye-tracker. Pomocí oční kamery může výzkumník analyzovat pohyby očí respondentů, neboť přesně ví, na jaké místo a v jaké chvíli se respondent zaměřuje. Výsledky analýzy pohybu očí, získaných na základě interakce člověka s počítačem, mohou pomoci v pochopení kognitivních procesů respondenta – jaké podněty respondent vyhledával, v jakém pořadí, kolik času jim věnoval a zda se k nim vracel (Velásquez, 2013; Nisiforou & Laghos, 2013). Díky oční kameře může výzkumník odhalit stěžejní fáze poznávacího procesu, které jsou při jiných studiích jen těžko pozorovatelné (Vila & Gomez, 2016).

Eye-tracking je považován za objektivní zdroj dat pro hodnocení zkoumaných uživatelských rozhraní, který může poskytnout informace ke zlepšení jejich designu (Poole & Ball, 2005; Nielsen & Pernice, 2009). Právě objektivita je považována za největší výhodu využití oční kamery (Nielsen & Pernice, 2009; Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Wang et al., 2014a). Data získaná s použitím oční kamery jsou zbavena subjektivity respondentů, neboť pohyb očí lze jen těžko zmanipulovat (Vysekalová a kol, 2007). Další výhodou eye-trackingu je možnost získat přesnější data o tom, čemu a v jaký čas respondent věnuje svou pozornost

(Ali-Hasan, Harrington & Richman, 2008). Na základě toho může výzkumník zjistit, co je pro respondenta zajímavé (Velásquez, 2013).

K lepšímu pochopení toho, co respondenta zaujalo a co přitáhlo jeho pozornost, se používá analýzy očních fixací a sakád. Fixace je definována jako moment, ve kterém jsou oči fixovány na určitý objekt za účelem získání více detailů, zatímco sakáda představuje moment pohybu oka, který nastává mezi dvěma fixacemi (Hughes et al., 2003; Nielsen & Pernice, 2009). Je nutné poznamenat, že při sakádě je člověk „slepý“, tj. není si vědom toho, co se nachází mezi dvěma objekty, které přitáhly jeho pozornost (Velásquez, 2013).

Cenou za získávání informací touto nerušivou a sofistikovanou metodou je nemožnost provádění výzkumu s větším množstvím respondentů. Tento jev není záležitostí pouze eye-trackingu, ale všech neuro-experimentů, které jsou charakteristické složitostí a časovou náročností sběru dat (Lapa, 2007; Burch et al., 2011; Goldberg & Helfman, 2011; Vila & Gomez, 2016).

5.2.2 Výzkumné použití metody

Metodologicky je možné využít eye-tracking jak pro kvalitativní, tak pro kvantitativní typ výzkumu (Nielsen & Pernice, 2009). Při kvalitativním typu výzkumu se využívají diagramy zobrazující fixace respondenta během výzkumného šetření (např. gaze plot, focus map, heat map), při kvantitativním typu výzkumu se nejčastěji využívá nadefinovaných oblastí zájmů (tzv. AOI – areas of interest), analýzy fixací a analýzy zornic respondentů (Duchowski, 2002; Nielsen & Pernice, 2009).

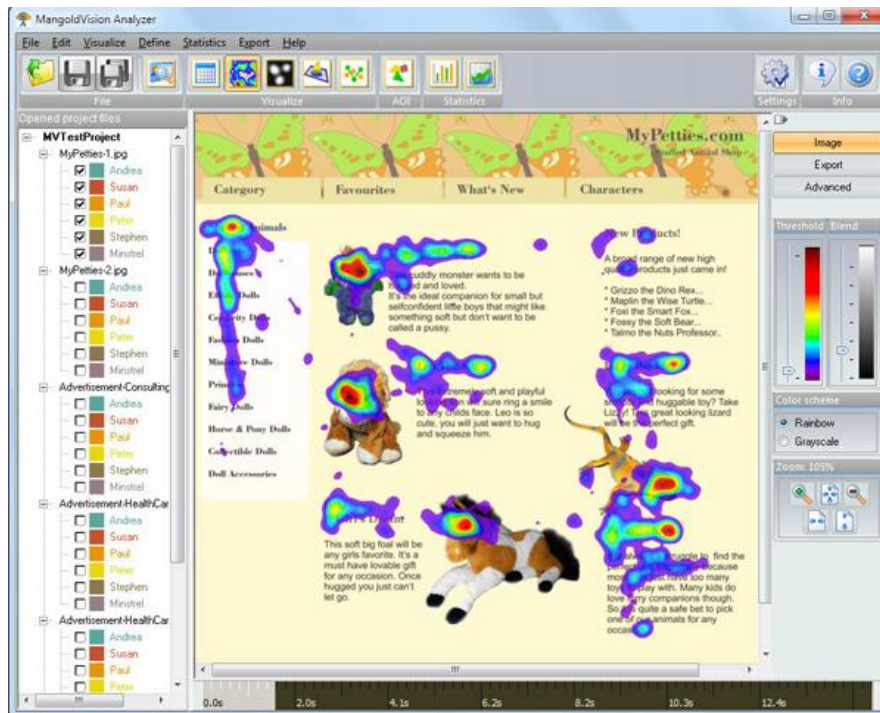
Typické úlohy, pro které se metoda sledování pohybu očí využívá, lze rozdělit na (Duchowski, 2002):

- diagnostické – v rámci této metody jsou sledovány oční pohyby respondenta při plnění zadaného úkolu či prohlížení objektů,
- interaktivní – v rámci této metody používá respondent oční pohyby k přímé interakci s prostředím, ve kterém se pohybuje (např. na základě pohybu očí se mění prostředí či dokonce očními pohyby ovládá aplikaci).

V této práci je oční kamera využívána pro její diagnostickou funkci. V rámci diagnostických metod lze rozlišit dva výzkumné cíle, a to analýzu atraktivnosti podnětu pro respondenta a analýzu jeho výkonu (Bojko, 2013). Data, která se pro zmíněné analýzy využívají, jsou oční fixace a průměry zornic respondentů při reakci na podněty během zadaných úkolů (Goldberg & Wichansky, 2002; Jacob & Karn, 2003; Duchowski, 2007; Allen et al, 2013; Loyola et al., 2015).

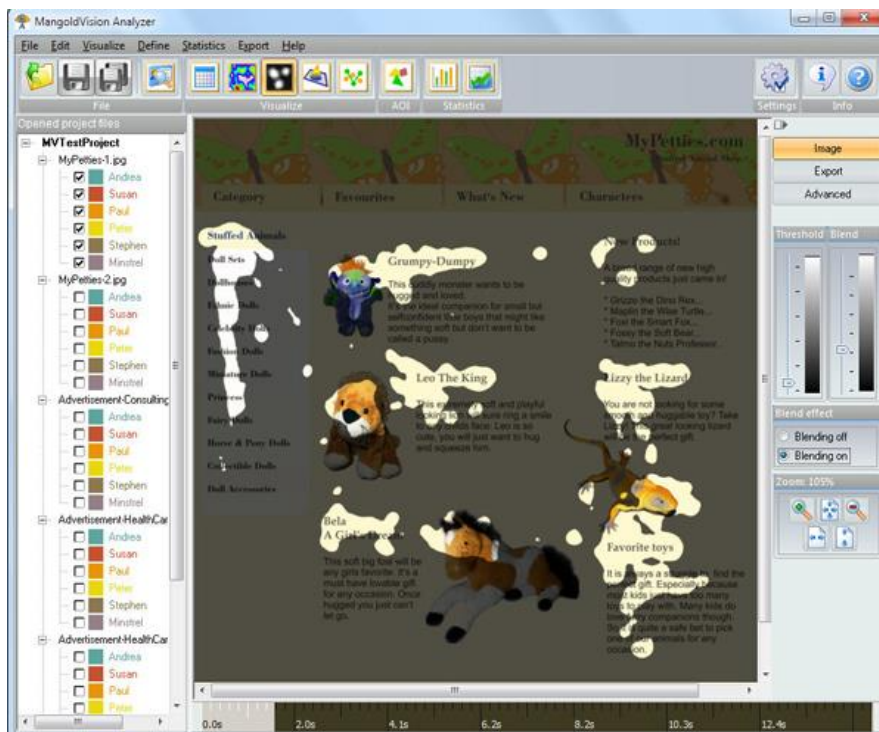
Výstupy analýz oční kamerou jsou generovány pomocí specializovaného softwaru. Mezi základní typy výstupu dat využitých v této práci se řadí heat map (teplotní mapa). Teplotní mapa může být interpretována jako stupeň vizuální pozornosti, kterou respondenti věnovali určitým místům na stránce (Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Wang et al., 2014a). Intenzita pozornosti, která je vyjádřena kumulovanými daty očních fixací, je znázorněna barevně. Nejtmavší barva představuje nejvyšší úroveň pozornosti, nejsvětlejší barva představuje nejnižší úroveň pozornosti. Místa bez barvy neobdržela žádnou pozornost. Heat mapa je pro zvýšení spolehlivosti generována na základě pozorování většího množství respondentů (Bojko, 2009; Nielsen & Pernice, 2009). Doplnujícím výstupem k teplotní mapě je focus map (mapa pozornosti), která demonstruje, co návštěvníci stránky viděli a co zcela přehlédli (co pro ně bylo „neviditelné“). Mezi další výstupy analýzy oční kamerou patří např. gaze plot (graf pohledů). Jedná se o mapu, která zobrazuje místa v pořadí, podle kterých jim návštěvník stránky věnoval pozornost, a také zobrazuje, po jakou dobu jim pozornost věnoval. Tento nástroj však není pro studii v této práci vhodný, neboť nezáleží, v jakém pořadí respondent zpozoroval hledané informace. Příklady teplotní mapy, mapy pozornosti a graf pohledů jsou zobrazeny na obr. č. 9, 10 a 11.

Obr. č. 9: Heat map



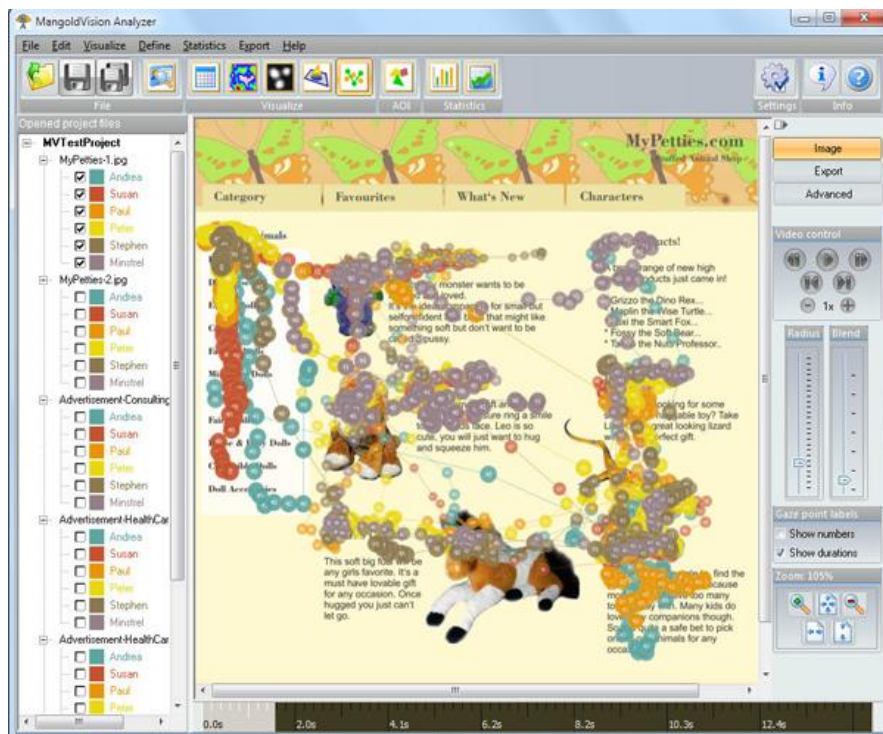
Zdroj: Mangold, 2017

Obr. č. 10: Focus map



Zdroj: Mangold, 2017

Obr. č. 11: Gaze plot



Zdroj: Mangold, 2017

5.3 Studie optimalizace kariérních stránek jako komunikačního kanálu oční kamerou

5.3.1 Úvod ke studii

Studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli (kap. 4) přinesla výsledky o tom, jak vybraní čeští zaměstnavatelé využívají kariérní stránky k zaujetí potenciálních zaměstnanců z generace Y. Pomocí heuristické analýzy byli identifikováni zaměstnavatelé, kteří jsou na základě kritérií zvolených podle světových výzkumů nejatraktivnějšími pro milleniály. Tito zaměstnavatelé mají na svých kariérních stránkách informace, podle kterých se milleniálové rozhodují při výběru zaměstnavatele. K tomu, aby se potenciální zájemci pro konkrétního zaměstnavatele rozhodli, musí však být schopni relevantní informace na kariérních stránkách nalézt.

Studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli se zabývala obsahem kariérních stránek z pohledu zaměstnavatelů. K získání celistvého obrazu je potřeba získat i

pohled druhé strany, tedy samotných milleniálů. Ke zpracování studie optimalizace kariérních stránek byla využita metoda sledování očních pohybů a pro komplexnost byla studie doplněna standardizovaným dotazníkem a hloubkovým rozhovorem. Využití oční kamery ve výzkumu je v posledních letech stále populárnější, jak dokládá velké množství studií (např. Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Allen et al., 2013; Wang et al., 2014a; 2014b; Mihalca, 2015; Navarro et al., 2015). Zjištění, na jaká místa se respondenti dívali, a kterým věnovali největší pozornost, jsou jedním z hlavních důvodů oblíbenosti této metody, a také důvodem pro použití v této studii.

5.3.2 Metodika studie

Na základě studie využívání sociálních médií a kariérních stránek zaměstnavateli k získání pracovníků z generace Y v kapitole 4 byli vybráni tři zaměstnavatelé, jejichž kariérní stránky byly podrobeny analýze oční kamerou. Zaměstnavatelé byli vybráni podle celkového dosaženého hodnocení získaného podle kritéria kariérní stránky. Organizace, které získaly nejvyšší počet bodů za kariérní stránky, jsou zobrazeny v tabulce č. 29.

Tab. č. 29: Nejatraktivnější zaměstnavatelé podle hodnocení získaného za kariérní stránky

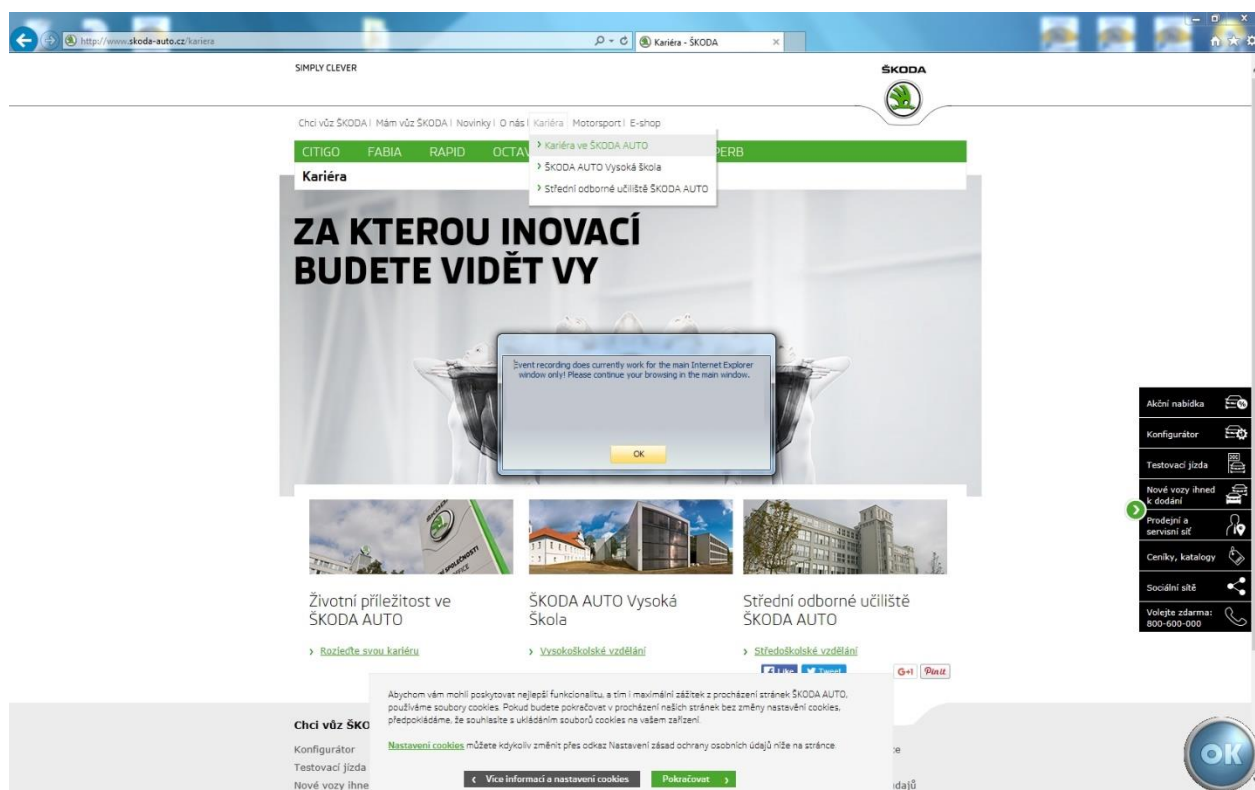
Organizace	Počet bodů za kariérní stránky
Škoda Auto	21
ABB	20
O2	20
Tieto	19
Ikea	19
Lidl	19

Zdroj: Vlastní, 2017

Na základě hodnocení v tabulce č. 29 byly pro analýzu vybrány kariérní stránky společností Škoda Auto, ABB a O2. Před přistoupením k samotnému výzkumu bylo u všech třech

kariérních stránek ověřeno, zda nedochází při interakci oční kamery s kariérními stránkami k překážkám, které by využití této metody limitovaly či znemožňovaly. Limitující skutečnost byla zjištěna u kariérních stránek Škoda Auto; při pokusu o přechod na odkaz umístěný na kariérních stránkách kamera neumožňovala otevření odkazu v jiném okně a respondenti by tak nemohli splnit zadaný úkol, viz obr. č. 12.

Obr. č. 12: Problém při přechodu na odkaz



Zdroj: Vlastní, 2017

Z tohoto důvodu byla společnost Škoda Auto z této studie vyloučena a nahrazena společností Lidl. Kritériem výběru, které rozhodlo o výběru společnosti Lidl z trojice organizací, které získaly stejný počet bodů, bylo nejvyšší získané hodnocení v kategorii „kvalita zpracování kariérních stránek“. Po následném ověření kompatibility již nebyly na vybraných kariérních stránkách zjištěny žádné překážky, které by bránily provedení studie.

5.3.2.1 Účel studie

Cílem studie bylo získat pohled cílové skupiny generace Y na online nástroje personálního marketingu, v tomto případě kariérních stránek, tj. zjistit, jak samotní milleniálové vnímají kariérní stránky potenciálních zaměstnavatelů. Tento obecný cíl je rozvinut do několika výzkumných otázek a hypotéz. Jelikož byli do této studie na základě studie budování značky zaměstnavatele vybráni nejatraktivnější zaměstnavatelé podle hodnocení získaného za jejich kariérní stránky, existuje předpoklad, že potenciální zaměstnanci, v tomto případě milleniálové, dokážou na kariérních stránkách těchto vybraných organizací nalézt všechny důležité informace, které by jim pomohly s rozhodnutím o svém budoucím zaměstnavateli.

Na základě rešerše odborné literatury bylo zjištěno, že úspěšnost získání zaměstnance prostřednictvím online nástrojů ovlivňují převážně následující tři proměnné (Williamson et al., 2003; Dineen et al., 2007; Goldberg & Allen, 2008; Lyons & Marler, 2011; Allen et al., 2013):

- objektivní rysy pracovních míst a organizace,
- subjektivní rysy,
- způsob kontaktu a komunikace.

Na základě těchto tří faktorů byly zformulovány následující specifické výzkumné otázky:

VO1: Dokážou miléniové najít na kariérních stránkách všechny relevantní informace o svých potenciálních zaměstnavatelích?

VO2: Jakou úroveň použitelnosti poskytují testované kariérní stránky milleniálům?

VO3: Která kariérní stránka poskytuje milleniálům nejlepší uživatelskou zkušenost?

VO4: Který z faktorů úspěšnosti kariérních stránek má největší vliv na hodnocení atraktivity kariérních stránek?

VO5: Které faktory jsou pro milleniály na kariérních stránkách nejdůležitější?

VO6: Co lze na testovaných stránkách zlepšit za účelem zvýšení jejich atraktivity pro milleniály?

Za účelem dalšího bližšího prozkoumání uvedených faktorů úspěšnosti bylo formulováno několik následujících hypotéz:

H1: Existuje vztah mezi schopností najít relevantní informace a atraktivitou kariérních stránek.

H2: Existuje vztah mezi subjektivním vnímáním stránek a jejich atraktivitou.

H3: Existuje vztah mezi snadností použití stránek a jejich atraktivitou.

Ve studii je zkoumáno, zda jsou pro respondenta kariérní stránky natolik atraktivní, aby jejich návštěvu doporučil i ostatním. Aby respondent označil kariérní stránky za atraktivní, musí být s nimi celkově spokojený. Vyšší úroveň spokojenosti se dá očekávat při vyšší míře vnímané kvality stránek (Getty & Getty, 2003; Lathiras et al., 2011). Řada výzkumných studií prokázala vztah mezi spokojeností a loajalitou (např. Belás & Gabčová, 2016; Bowen & Chen, 2001; Hallowell, 1996; Eger & Mičák, 2017; Xu & Goedegebuure, 2005). Stále častěji využívaným způsobem měření zákaznické spokojenosti, a to z důvodu jeho jednoduchosti a hlavně srozumitelnosti, je NPS index. Ten podle Reichelda (2003) představuje nejspolehlivější indikátor pro měření loajality na základě výsledků spokojenosti zákazníků, v tomto případě zákazníků kariérních stránek. Pro výpočet NPS indexu se nejprve zákazníci podle odpovědi rozdělí do tří skupin – na propagátory (ti, kteří odpoví 9 nebo 10), neutrální (7 nebo 8) a kritiky (6 a méně).

Jako vstupní data pro výpočet NPS a analýzu atraktivity kariérních stránek slouží získané odpovědi na otázku č. 10 „S jakou pravděpodobností doporučíte tuto webovou stránku přátelům či kolegům?“ z tabulky č. 33.

H4: Schopnost najít všechny relevantní informace pozitivně ovlivňuje použitelnost kariérních stránek.

H5: Čas na vyhledání relevantní informace hraje v atraktivitě kariérních stránek významnou roli.

H6: Čas na splnění úkolu významně ovlivňuje použitelnost kariérních stránek.

Pro testování hypotéz **H1** – **H6** bylo z hlediska charakteru proměnných a množství pozorování využito neparametrického Kendallova testu pořadové korelace. Kendallovo Tau je vhodné použít pro měření asociace mezi dvěma kategoriálními proměnnými, přičemž neexistují žádná omezení v množství pozorování, jako tomu je např. u Pearsonova chí-kvadrátu testu nezávislosti. Koeficient nabývá hodnot mezi $\langle -1;1 \rangle$. Výpočet koeficientu závisí na tzv. konkordantních a diskordantních párech, vyjádřeno vzorcem (Hendl, 2009)

$$\tau = \frac{n_c - n_d}{n(n-1)/2}, \quad (11)$$

kde n_c je počet konkordantních párů, n_d je počet diskordantních párů a n představuje celkový počet pozorování.

Pro testování hypotéz **H5** – **H7** bylo dále potřeba převést spojitou proměnnou čas na kategoriální proměnnou. Dle Sturgesova pravidla (Hendl, 2006)

$$k = 1 + 3.3 \log n, \quad (12)$$

kde k představuje vhodný počet intervalů a n je celkový počet hodnot.

H7: Mezi časem pro plnění úkolů a množstvím fixací během úkolů existuje závislost.

Pro testování hypotézy **H7** bylo využito Pearsonova korelačního koeficientu, který se řadí mezi parametrické testy používaných pro zjišťování závislosti mezi dvěma spojitými proměnnými. Pearsonův korelační koeficient je dán vzorcem (Hendl, 2006)

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (13)$$

kde x_i a y_i jsou i -té hodnoty příslušné proměnné a \bar{x} a \bar{y} představují výběrové průměry. Koeficient nabývá hodnot od $\langle -1;+1 \rangle$, které značí perfektní lineární vztah (záporný nebo kladný). V případě kladné korelace hodnoty obou proměnných zároveň stoupají, v případě záporné korelace hodnota jedné proměnné stoupá a druhé klesá, a v případě neexistence lineárního vztahu $r = 0$.

Výpočty byly provedeny v softwaru Statistica.

Jako metriky pro zodpovězení výzkumných otázek a potvrzení/nepotvrzení hypotéz byly v této studii zvoleny počet fixací, doba plnění úkolů, výsledky standardizovaného dotazníku SUPR-Q (viz dále v textu) a výsledky kvalitativního hloubkového polo-strukturovaného rozhovoru.

Oční fixace jsou jednou z klasických metrik eye-trackingových studií (např. Velásquez, 2012; Poole & Ball, 2005; Allen et al., 2013) a bylo prokázáno, že jsou spojené s intenzivním kognitivním zpracováváním (Jacob & Karn, 2003; Pan et al, 2004; Wang et al., 2014a). Na tomto základě jsou oční fixace považovány za spolehlivý indikátor pozornosti (Vertegaal & Ding, 2002; Poole & Ball, 2005; Wang et al., 2014a). Názory na to, jak dlouho fixace trvá, se mezi autory různí. Někteří autoři uvádějí rozpětí 150 – 600 ms (Duchowski, 2003; Velásquez, 2012), někteří autoři jsou specifitější a uvádí 200-300 ms (Underwood & Radach, 1998; Slykhuis et. al., 2005; Purucker et al, 2011; Djamasi et al., 2007; 2008; 2010; Allen et al, 2013).

Standardizované dotazníky přináší v porovnání s nově vytvořenými dotazníky spolehlivější data a možnost srovnání s ostatními konkurenty (Hornbaek, 2006). Jedním z nejčastěji používaných standardizovaných dotazníků je SUS (system usability scale) (Brooke, 1996), který však hodnotí pouze použitelnost webových stránek. Ta je sice zásadní vlastností webových stránek, ne však jedinou důležitou. SUPR-Q obsahuje kromě hodnocení již zmíněné použitelnosti stránek také hodnocení jejich důvěryhodnosti, hodnocení jejich vzhledu a hodnocení budování loajality. Cílem dotazníku SUPR-Q tak je komplexně zhodnotit uživatelskou zkušenost s webovou stránkou (Sauro, 2015). SUPR-Q skóre je vhodné využívat pro porovnávání webových stránek s podobně zaměřenými webovými stránkami. Výstupní skóre ukazuje, zda je zkoumaná stránka v porovnání s relevantními stránkami lepší či horší.

Doporučením je realizovat průzkum prostřednictvím SUPR-Q opakovaně, a tím i nepřímo sledovat konkurenci a trendy v této stále dynamicky se vyvíjející oblasti s tím, že výstup přináší důležitou zpětnou vazbu od uživatelů – zákazníků.

Položky dotazníku 1 – 9 (počet položek byl zvýšen ze základních 7+1 na 9+1 dle Sauro (2015)) jsou posuzovány na 5–stupňové škále (od zcela nesouhlasím = 1, po zcela souhlasím = 5) a poslední desátá položka je odvozena z NPS a používá škálu 0-10 (vůbec nepravděpodobné = 0, extrémně pravděpodobné = 10). Pro zjištění celkového skóre se body za prvních 9 otázek sečtou a připočte se $\frac{1}{2}$ hodnoty z desáté položky (skóre tedy může dosahovat hodnot od 9 do 50). Takto získané skóre je následně potřebné porovnávat se skóre odvětví, tedy konkurenčních webů. Při dosažení hodnoty nad 75 % patří web mezi nejlepší v porovnání s weby ze stejného odvětví a při dosažení skóre v úrovni mediánu je uprostřed kvartilu, kde se nachází 50 % hodnocených stránek z odvětví. Pokud je v nejnižším kvartilu, patří mezi nejhorších 25 % stránek pro sledované odvětví. S výstupem tedy lze zacházet i jako s nástrojem pro benchmarking a porovnávat se s nejlepšími (Eger, 2017).

5.3.2.2 Účastníci studie

Doporučovaný počet respondentů studie se liší podle toho, zda se jedná o kvalitativní nebo kvantitativní studii. V případě kvantitativní studie je doporučováno 30-39 respondentů, a to především kvůli získání robustní a vypovídající teplotní mapy (Nielsen & Pernice, 2009; Nielsen, 2012). V závěru zmínění autoři však dodávají, že pro získání uspokojivé teplotní mapy je dostačujících deset respondentů. Teplotní mapa vytvořená na základě deseti účastníků přináší v zásadě stejné závěry, jako teplotní mapa vytvořená na základě třiceti a více účastníků studie. Tyto závěry však nelze považovat za statisticky spolehlivé a přesné. V případě kvalitativní studie, která bude pracovat převážně s analýzou fixace a očních zornic, je doporučováno 5-6 respondentů.

Celkově se této studie zúčastnilo 18 respondentů, z čehož bylo 11 žen a 7 mužů ve věku 21-24 let. Všichni účastníci byli studenty navazujícího studia na Fakultě ekonomické ZČU a patřili do generace Y. Z důvodu časové náročnosti a obvyklé potřebné motivace respondentů u tohoto typu studií, byl všem účastníkům výzkumu poskytnut incentiv ve formě vouchery na občerstvení v kavárně v hodnotě 100 Kč.

Testování jednoho respondenta trvalo přibližně 45 minut (tři úkoly, každý v trvání cca 15 minut). Celkem bylo ve studii provedeno 54 měření (3 x 18). Na začátku obdrželi respondenti

informace o studii a jejích cílech, byli seznámeni s oční kamerou, a také s průběhem testování.

5.3.2.3 Místo testování a testovací zařízení

Výzkum probíhal v laboratorních podmínkách v místnosti na Fakultně ekonomické ZČU. Místnost byla uzpůsobena tak, aby odpovídala laboratorním požadavkům kladeným na eye-trackingové testování (Nielsen & Pernice, 2009; Nielsen, 2012, Mangold, 2015). Testování bylo provedeno pomocí oční kamery VT 3 mini Eye Tracker, vyrobené společností Mangold International GmbH. VT 3 mini Eye Tracker je stacionární oční kamerou kompaktních rozměrů (23 x 3 x 2,5 cm), která se umísťuje přímo pod monitor počítače. Tímto se řadí mezi nerušivé výzkumné nástroje (Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Schiessl et al., 2010; Vila & Gomez, 2015), které respondenta nijak neobtěžují, nezpůsobují mu nepohodlí a negativně tak neovlivňují průběh testování. Aby mohlo zařízení správně monitorovat zornice účastníka studie, musí při testování respondent sedět ve vzdálenosti 70-75 cm od zařízení a oční kamera musí být pro každého respondenta zkalibrována. Výrobce udává přesnost monitorování pohybu očí na 0,5° při rozsahu pohybu hlavy účastníka v rozmezí 28 x 16 x 35 cm (Š x V x H), účastník tak nemusí držet hlavu v naprostém klidu, jak tomu je u některých jiných zařízení a může jí přirozeně pohybovat. Oční kamera monitorovala oči účastníků studie rychlostí 120 Hz na monitoru o úhlopříčce 21 palců.

Součástí oční kamery je i software, který spolu s ní výrobce dodává. Software má tři komponenty: Mangold Vision Manager, Mangold Vision Player a Mangold Vision Analyzer. Manager slouží k sestavení scénáře, Player k realizaci testování a Analyzer k zobrazení a analýze dat získaných během testování.

5.3.2.4 Design studie

Výzkum oční kamerou naplňuje podstatu experimentu, a proto jej mnozí autoři považují za experimentální výzkum (např. Duchowski, 2002; Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Wang et al., 2014a; 2014b; Hernández-Méndez & Muñoz-Leiva, 2015). V této studii je však použita pouze jedna skupina respondentů, která byla vybrána na základě atributů a charakteristik (milleniálové, kteří končí VŠ a aktivně hledají budoucí pracovní uplatnění). Z tohoto důvodu

se jedná o tzv. kvazi-experiment (Gray, 2009). Experimentální metody vždy zkoumají vztah dvou proměnných, přičemž jedna z nich je závislá (v tomto případě oční fixace a průměr zornic) a jedna nezávislá (v tomto případě kariérní stránky). Smyslem experimentu je otestovat dopad určitého faktoru (nezávisle proměnná) na jiný faktor (závislá proměnná) (Karlíček a kol., 2013; Hendl, 2006). Výsledky experimentu mohou být zkresleny vlivem prostředí, a je proto důležité, aby se výzkumník pokusil tento vliv eliminovat a zajistil tak validitu výsledků (Kozel, 2006). Typickým vlivem, který působí i na tento experiment, je např. vliv pořadí plnění jednotlivých úkolů. Tomuto vlivu se lze vyhnout tzv. „vyvažováním“, kdy výzkumník zajistí plnění úkolů různými respondenty v různém pořadí (Walker, 2013). Pro další redukci působení náhodných veličin a zvýšení validity experimentu je v této práci využito opakovaného měření (Hendl, 2015). Opakované měření spočívá v tom, že všichni respondenti plní tytéž úkoly na týchž stránkách, tj. všichni respondenti postupují podle stejného scénáře (scénář eye-trackingové studie je v příloze pod označením E). Ve studii oční kamerou byl použit tzv. pre-experimentální design (Creswell, 2014). Přestože všichni respondenti byli vystaveni stejnému scénáři, za účelem zvýšení validity měření se jim během experimentu dostalo odlišného zacházení. Aby se opakovaným plněním stejného scénáře nezvýhodňovala jedna organizace nad druhou (např. při stále stejné proceduře zadání v pořadí A-B-C apod. a respondenty získanými zkušenostmi během testování) a nedocházelo tak ke snižování spolehlivosti dat, došlo variací tří firem k vytvoření následujících šesti skupin variant testování:

Skupina 1:	XA --- O XB --- O XC --- O
Skupina 2:	XA --- O XC --- O XB --- O
Skupina 3:	XB --- O XA --- O XC --- O
Skupina 4:	XB --- O XC --- O XA --- O
Skupina 5:	XC --- O XA --- O XB --- O
Skupina 6:	XC --- O XB --- O XA --- O

X představuje vystavení skupiny proměnné (v tomto případě kariérním stránkám organizace) a O představuje naměřené výsledky na oční kameře. Každá skupina obsahovala tři respondenty.

Mnozí autoři doporučují v kombinaci s oční kamerou využít i některou z klasických metod uživatelského testování za účelem zvýšení validity výzkumu (Schiessl et al., 2013; Vysekalová, 2007; Nielsen & Pernice, 2009; López-Gil et al., 2010), proto byl po dokončení scénáře respondentům předložen k vyplnění standardizovaný dotazník SUPR-Q, který se vázal k právě dokončenému testování oční kamerou.

Po vyplnění dotazníku následovala série kvalitativních dotazů, které byly respondentům položeny v rámci polo-strukturovaného rozhovoru (dotazník a struktura rozhovoru jsou v příloze pod označením F), jakožto obvyklé součásti eye-trackingu. Tento retrospektivní rozhovor, který se uskutečnil až po ukončení scénáře a vyplnění dotazníku, byl zvolen místo klasického think aloud protokolu (např. Elling, Lentz & De Jong, 2012; López-Gil et al., 2010; Van Waes, 2000), který probíhá přímo při plnění scénáře. U think aloud protokolu může totiž verbalizace myšlenek, domněnek a názorů respondenta rozptýlit jeho pozornost, a tím tak zkreslit výsledky experimentu. Jak je z popisu designu studie patrné, pro její celkové vyhotovení bylo využito designu smíšeného výzkumu (Walker, 2013; Eger & Egerová, 2014).

5.3.2.5 Příprava testování

Před samotným vypracováním studie oční kamerou byla nejdříve realizována pilotáž dotazníku a předvýzkum (Disman, 2000). Pilotáž dotazníku byla provedena dvěma experty, kteří se profesionálně zabývají online marketingem. Na základě této pilotáže byly realizovány pouze dílčí úpravy některých položek. Předvýzkum představuje test nástrojů, které budou ve výzkumu použity. Cílem je odhalit problémy, které by mohly nastat v dalších výzkumných fázích, resp. odhalit problémy, které mohou nastat v souvislosti se sběrem dat (Baker, 1994; Gray, 2009; Chromý, 2014; Chráska, 2016). V rámci předvýzkumu byla testována funkčnost vybraných webových stránek, srozumitelnost sestaveného scénáře pro oční kameru, schopnost uživatelů pracovat s oční kamerou a vzájemná interakce oční

kamery, uživatele a webových stránek. Následně byla také testována srozumitelnost a jednoznačnost otázek dotazníkového šetření a polo-strukturovaného rozhovoru. Předvýzkum byl realizován se čtyřmi respondenty cílové skupiny.

5.3.2.6 Průběh testování

Eye-trackingová studie byla provedena formou kvaziexperimentu, kdy nezávisle proměnnou byly jednotlivé webové stránky a závisle proměnnou představovaly naměřené údaje jako doba fixace, počet fixací a čas strávený plněním úkolů. Pro redukci zkreslení experimentu vlivem prostředí byly využity dvě metody, tzv. metoda vyvažování a metoda opakovaného měření, které jsou blíže popsány v kapitole 5.3.2.4.

Po příchodu do laboratoře byli účastníci informováni o účelu studie a byl jim vysvětlen její průběh. Účastníkům byla představena oční kamera a její možnosti. Následovala kalibrace oční kamery podle příslušného respondenta, která trvala v průměru jednu minutu. Všechny kalibrace byly úspěšné. Všichni respondenti následně postupovali podle scénáře, který je v příloze pod označením E.

Každý účastník, jak je vysvětleno dříve, postupně testoval všechny tři webové stránky. Po dokončení všech tří scénářů dostali účastníci studie k vyplnění standardizovaný dotazník a následně byl se všemi veden polo-strukturovaný rozhovor. Kvalitativní rozhovor neprobíhal během samotného testování oční kamerou z toho důvodu, aby nebyli účastníci tímto rozhovorem rušeni. Pokud si během rozhovoru nemohl účastník vybavit určitý detail, byl mu pro připomenutí přehrán záznam jeho prohlížení konkrétní webové stránky. Po dokončení všech tří částí experimentu (sledování očních pohybů, dotazník, rozhovor) bylo účastníkovi poděkováno a byl mu předán voucher na občerstvení v kavárně.

5.3.3 Výsledky studie

Z důvodu nekompletnosti odevzdaných záznamových archů od jednoho respondenta, byly tyto archy z hodnocení vyloučeny. Následující data tedy pocházejí z 51 provedených měření. Čas, po který účastníci studie trávili plněním jednotlivých úkolů a počet fixací, které jednotlivým úkolům věnovali, jsou zobrazeny v následujících tabulkách 30 a 31.

Tab. č. 30: Doba plnění jednotlivých variant testování

Varianta A					Varianta B					Varianta A				
Průměrný čas plnění varianty (min)					Průměrný čas plnění varianty (min)					Průměrný čas plnění varianty (min)				
9.63					8.65					6.82				
Průměrný čas plnění jednotlivých úkolů varianty (min)					Průměrný čas plnění jednotlivých úkolů varianty (min)					Průměrný čas plnění jednotlivých úkolů varianty (min)				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.58	1.75	2.00	1.44	1.86	1.93	1.53	2.26	1.28	1.65	1.89	1.23	1.34	1.63	0.73
Průměrný čas plnění úkolu varianty (min)					Průměrný čas plnění úkolu varianty (min)					Průměrný čas plnění úkolu varianty (min)				
1.92					1.73					1.36				

Zdroj: Vlastní, 2017

Jak tabulka 30 ukazuje, účastníci strávili plněním jednotlivých úkolů mezi 0.73 a 2.58 minuty. Průměrné splnění úkolu ve variantě A zabralo respondentovi 1.92 minuty, ve variantě B 1.73 minuty a ve variantě C 1.36 minuty. Celkový průměrný čas na splnění celé varianty respondentem byl v případě varianty A 9.63 minut, v případě varianty B 8.65 minut a v případě varianty C 6.82 minut.

Tab. č. 31: Množství fixací v rámci jednotlivých variant testování

Varianta A		Varianta B		Varianta C	
Průměrný počet fixací během varianty		Průměrný počet fixací během varianty		Průměrný počet fixací během varianty	
446		352		359	
Průměrný počet fixací při plnění jednotlivých úkolů varianty		Průměrný počet fixací při plnění jednotlivých úkolů varianty		Průměrný počet fixací při plnění jednotlivých úkolů varianty	

5 Efektivita online nástrojů personálního marketingu podniků

1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
110	88	98	62	88	71	70	92	55	64	83	69	81	85	41
Průměrný počet fixací během úkolu					Průměrný počet fixací během úkolu					Průměrný počet fixací během úkolu				
89					70					72				

Zdroj: Vlastní, 2017

Jak je z tabulky 31 možné vidět, respondenti fixovali nejméně 41krát a nejvíce 110krát během plnění jednotlivých úkolů. Průměrný počet fixací při plnění úkolu ve variantě A byl 89, ve variantě B 70 a ve variantě C 72. Celkový průměrný počet fixací respondenta během varianty A byl 446, během varianty B 352 a během varianty C 359.

Teplotní mapu, vyjadřující stupeň věnované vizuální pozornosti určitému objektu na webové stránce, lze vidět na následujících obrázcích. Teplotní mapa představuje grafické zobrazení fixací.

Obr. č. 13: Teplotní mapa kariérních stránek O2 - CSR



Zdroj: Vlastní, 2017

Obr. č. 14: Teplotní mapa kariérních stránek Lidl - CSR

Upozornění: Pro optimální využití našich stránek doporučujeme povolit používání Cookies. Kliknutím na tlačítko "potvrdit" souhlasíte s jejich použitím.

potvrdit | Více o ochraně osobních údajů naleznete zde:

LIDL Online leták | Obchodník roku 2016 | MONETA Money Bank

▼ AKTUÁLNÍ NABÍDKA | ▼ AKCE | ▼ SORTIMENT | ▼ INFORMACE | ▼ O NÁS | ▼ **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST** | ▼ KUCHYŇNÉ LIDLU | ▼ KARIÉRA | ▼ NEMOVITOSTI

Společnost | Životní prostředí | Sortiment

Společně usilujeme o lepší budoucnost

NA CESTĚ K LEPSÍMU ŽITÍ

Jme obchodní společnost, jenž si váží důvěry, která je nám a našim produktům každý den projevována. Obchodní úspěch závisí zejména na tom, jak úspěšně propojíme naše hlavní principy "jednoduchost" a "orientaci na zákazníka" s odpovědným využíváním přírodních zdrojů a s přístupem plným respektu k našim zákazníkům, spolupracovníkům a obchodním partnerům. Abychom dokázali již po léta cestou, zapojili jsme do naší každodenní činnosti fremní zásady řízení a jednání se zákazníky, zaměstnanci a obchodními partnery.

Neustále se snažíme být odpovědní k lidem i přírodě. Průběžně se zasazujeme o zapojení ochrany životního prostředí a klimatu, obchodních vztahů a sortimentu. Pomocí našeho móla "Na cestě k lepšímu životu" informujeme zákazníky a veřejnost o odpovědných aktivitách společnosti Lidl.

Jste si vědomi toho, že bez zapojení motivovaných zaměstnanců bychom tuto odpovědnost nemohli nikdy naplnit. Děáme vše pro to, abychom našli nejlepšího odpovědného a atraktivního zaměstnavatele.

Naším cílem je udržet si Vaši důvěru.

Společnost
Společnost Lidl působí po celém území České republiky. Prodejny Lidl jsou v denním kontaktu s obyvateli daného města a jeho okolí. Jsme součástí společnosti, a proto se v rámci našich možností snažíme pomáhat potřebným neziskovým organizacím v našem okolí.

Sortiment
Ručíme za vysokou kvalitu a bezpečnost našich produktů. Hlavní je pro nás zdraví, bezpečí a spokojenost našich zákazníků. Produkty označené mólem "Na cestě k lepšímu životu" informují zákazníky o nezávadnosti a ctilivém přístupu k prostředí a o rozumné spotřebě.

Řídíme kontrolu kvality. Vysokou kvalitu svých produktů necháváme systematicky prověřovat pomocí vlastního systému kvality. K tomu stěžejně spolupracujeme s nezávislými a uznávanými kontrolními institucemi a olem zajistí vysokou kvalitu a optimalizaci našich potravinářských výrobních a potřebných zboží. U výrobních nabízených pod našimi privátními značkami máme nastavenou vysokou úroveň požadované kvality výroby, která často vysokou přetračuje požadavky dané platnou legislativou.

Zaměstnanci
Naši společnost tvoří motivovaní zaměstnanci, kteří jsou aktivně zapojeni do činnosti naší firmy. Pracují a pro upevnění fremní kultury jsme po celém světě 2008 stanovili principy řízení a jednání s kolegy a obchodními partnery. Naším zaměstnancům a vedoucím pracovníkům nabízíme možnost dalšího odborného rozvoje v kvalitních vzdělávacích kurzech. Každému rútu je podporován také profesně-fundim rozvoje programů, které probíhají na mezinárodní úrovni v rámci skupiny Lidl v celé Evropě. Nově vznikající pozice se snažíme obsazovat stávajícími zaměstnanci společnosti, které důkladně zapracujeme a připravíme na jejich nové působení.

Ochrana životního prostředí a klimatu
Dopadu klimatických změn na člověka a prostředí je věhována celosvětová pozornost. Globální oteplování má významný vlv na změnu počasí, činně ovlivňuje i ostatní přírodní jevy. S tímto vědomím neustále hledáme cesty, jak v rámci našich možností chránit klima a životní prostředí. Naše obkapy, prodejny, logistická centra, kanceláře jsou energeticky šetrné, dbáme na třídění odpadu a odpovědné nakládání s odpady. Pomocí řady opatření v oblasti ochrany životního prostředí přispíváme k ochraně našeho prostředí a využívání přírodních zdrojů.

nacházíte se zde: > www.lidl.cz > Společenská odpovědnost > Společnost > Zpět na začátek

- AKTUÁLNÍ NABÍDKA
 - Pondělí, 13.02. - Tradiciální zabíjačkové posouvky od 13. února
 - Čtvrtek, 16.02. - Mléčí Lidl od 16. února
 - Čtvrtek, 16.02. - Detek luxusů od 16. února
 - Čtvrtek, 16.02. - Květinná od 16. února
 - Pondělí, 20.02. - Interiérové stvly "Vintage" od 20. února
 - Pondělí, 20.02. - Překážkové od 20. února
 - Pondělí, 20.02. - Móda pro stěny Lidl od 20. února
 - Pondělí, 20.02. - Mléčí, těstec, těstec od 20. února
 - Čtvrtek, 23.02. - Zahradní od 23. února
 - Čtvrtek, 23.02. - Barvení svítel od 23. února
 - Čtvrtek, 23.02. - Barvení loupelína od 23. února
- AKCE
 - Albíní lesť
 - Čerstvá masa
 - Čerstvé těsto
 - Křidlové
 - Náše BIO produkty
 - Opusce a zajejnice
 - Wino a more
 - Zimní zelenina
 - Jestli leze Vím posouvky
 - Vše na jistotném móle
- SORTIMENT
 - Kvalita ochranné auditem, SÚPI
 - Naše mlčí těstovky
 - Nové a rozmanité sortimenty
 - Produktová videa
 - Kvalitu kvalitu
 - 3000 lesť
- INFORMACE
 - Adresní odpovědi
 - Služby pro obkapy
 - Realitní společnost
 - Služby zákazníkům
 - Společenská odpovědnost
 - Společenská odpovědnost
 - Dotazník
 - Dotazník LIDLULI
- O NÁS
 - Kontakt
 - O nás
 - Dotazník osobních údajů
 - Pracovní
 - Pracovní
- SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST
 - Společnost
 - Životní prostředí
 - Sortiment
- KUCHYŇNÉ LIDLU
 - Časák
 - Naše masa
 - Pracovní nabídky
- NEMOVITOSTI
 - Časák
 - Naše masa
 - Pracovní nabídky
- KARIÉRA
 - Dotazník

Jme úspěšný potravinářský řetězec, který si silnou expanzí zajistil růst do celé Evropy. Naším zásadním principem a klíčem k úspěchu je jednoduchost.

Impressum | Kontaktní formulář

Kariéra | Nemovitosti

Zdroj: Vlastní, 2017

Na obr. č. 13 a 14 lze například spatřit, jaká témata byla pro respondenty nejzajímavější v oblasti CSR. Čím tmavší barva, tím větší pozornost byla danému místu věnována.

Následující tabulka č. 32 poskytuje přehled odpovědí respondentů na položené otázky 1-9 standardizovaného dotazníku SUPR-Q.

Tab. č. 32: Odpovědi na otázky 1-9 z dotazníku SUPR-Q

Škála odpovědi					
	1	2	3	4	5
Položka dotazníku					
1. Na webových stránkách organizace jsem schopná/ý rychle najít to, co potřebuji.	1	9	6	25	10
2. Navigace na webových stránkách organizace je snadná.	1	9	12	17	12
3. Webové stránky organizace jsou snadné na použití.	0	7	13	22	9
4. Webové stránky organizace jsou důvěryhodné.	1	0	10	29	11
5. Na informace uvedené na webových stránkách organizace se mohu spolehnout.	1	0	14	24	12
6. Webové stránky organizace mě zaujaly (jsou pro mě atraktivní).	3	9	9	21	9
7. Webové stránky organizace poskytují příjemnou a srozumitelnou prezentaci.	2	7	7	28	7
8. Prohlížení webových stránek organizace mě baví (příjemné, moderní, hravé prostředí).	1	9	13	17	11
9. Tuto webovou stránku pravděpodobně v budoucnu navštívím.	2	7	12	16	14

Zdroj: Vlastní, 2017

Pozn: Likertova škála odpovědí 1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím

V následující tabulce č. 33 jsou zachyceny odpovědi na otázku č. 10 ze standardizovaného dotazníku SUPR-Q.

Tab. č. 33: Odpovědi na otázku 10 z dotazníku SUPR-Q – atraktivita kariérních stránek

Hodnoty odpovědí škály	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Položka dotazníku											
10. S jakou pravděpodobností doporučíte tuto webovou stránku přátelům či kolegům?	0	1	3	3	1	8	5	9	9	6	6

Zdroj: Vlastní, 2017

Pozn: škála odpovědí 0 = zcela nepravděpodobně, 10 = zcela pravděpodobně (Reicheld, 2003).

Z celkového počtu měření nedokázali respondenti nalézt všechny hledané informace o svých potenciálních zaměstnavatelích v 10 z 51 případů (19.6 %). Ve zmíněných případech se jednalo o kariérní stránky zaměstnavatele B (ABB) a zaměstnavatele C (O2). Všechny hledané informace dokázali respondenti nalézt pouze na kariérních stránkách zaměstnavatele A (Lidl). Je důležité zmínit, že všechny hledané informace se na kariérních stránkách zaměstnavatelů vyskytovaly. Lze tedy konstatovat, že přestože testované stránky obsahují veškeré informace důležité pro milleniály, pouze na kariérních stránkách zaměstnavatele Lidl je byli respondenti schopni bez námahy vyhledat (VO1).

Celkové i dílčí výsledky hodnocených firem jsou zobrazeny v následujících tabulkách 34-37. V jednotlivých tabulkách je uvedeno i průměrné dosažené hodnocení webových stránek firem ze studie publikované Saurem (2015). Díky němu lze naznačit, jakým způsobem lze mezi sebou hodnocené organizace na základě jejich kariérních stránek porovnávat. Hodnocení lze pouze naznačit, neboť Saurova studie se zabývala webovými stránkami obecně, avšak tato studie se zabývala specificky kariérními stránkami.

Tab. č. 34: Celkové hodnocení firem

Celkové hodnocení za všechny tři organizace				
SUPR-Q	Suma za položky	Průměr	Sm. odch.	Průměr studie Sauro
Použitelnost	556	3.64	1.02	4.06
Důvěra	401	3.93	0.80	3.80
Věrnost	355.5	3.49	1.17	3.91
Vzhled	542	3.54	1.08	3.80

Zdroj: Vlastní, 2017

Při pohledu na tabulku č. 34 je zřejmé, že analyzované organizace, pokud by byly brány souhrnně jako jeden vzorek, dosáhly s výjimkou důvěry nižšího hodnocení zkoumaných faktorů kariérních stránek. Největší prostor pro zlepšení existuje v použitelnosti a budování věrnosti kariérních stránek.

Následující tři tabulky č. 35-37 zobrazují získaná hodnocení kariérních stránek jednotlivých organizací.

Tab. č. 35: Hodnocení SUPR-Q Lidl

LIDL				
SUPR-Q	Suma za položky	Průměr	Sm. odch.	Průměr studie Sauro
Použitelnost	228	4.47	0.54	4.06
Důvěra	147	4.32	0.72	3.80
Věrnost	152.5	4.49	0.55	3.91
Vzhled	227	4.45	0.78	3.80

Zdroj: Vlastní, 2017

Tab. č. 36: Hodnocení SUPR-Q ABB

ABB				
SUPR-Q	Suma za položky	Průměr	Sm. odch.	Průměr studie Sauro
Použitelnost	170	3.33	0.96	4.06
Důvěra	129	3.79	0.68	3.80
Věrnost	89	2.62	0.90	3.91
Vzhled	160	3.14	1.14	3.80

Zdroj: Vlastní, 2017

Tab. č. 37: Hodnocení SUPR-Q O2

O2				
SUPR-Q	Suma za položky	Průměr	Sm. odch.	Průměr studie Sauro
Použitelnost	158	3.10	0.91	4.06
Důvěra	125	3.68	0.83	3.80
Věrnost	114	3.35	1.11	3.91
Vzhled	163	3.20	1.01	3.80

Zdroj: Vlastní, 2017

Jak je z tabulek patrné, nejlepších výsledků, které jsou navíc i v porovnání s výsledky ze studie provedené Saurem (2015) nadprůměrné, dosáhl Lidl. V každé hodnocené kategorii získal Lidl více bodů, než průměrná webová stránka z dané studie. Při pohledu na zbylé dvě organizace lze pouze konstatovat, že v žádné hodnocené kategorii nedosáhly ani na průměrnou hodnotu a jejich hodnocení je tak z hlediska metodiky SUPR-Q v porovnání s hodnotami ze studie podprůměrné.

Při pohledu na výsledky testovaných kariérních stránek lze zformulovat odpovědi na **VO2** a **VO3**. Co se týká úrovně použitelnosti, záleží na tom, co by tvořilo standard hodnocení. Pokud by se za standard považovaly výsledky z provedené Saurovy (2015) studie, musela by být použitelnost kariérních stránek (**VO2**) ABB a O2 hodnocena jako podprůměrná a použitelnost kariérních stránek Lidl jako nadprůměrná. Pro takto specificky zaměřené webové stránky by však bylo vhodné vytvořit nový standard, který by sloužil specificky pro

hodnocení kariérních stránek. Při porovnání použitelnosti testovaných kariérních stránek lze pouze konstatovat, že použitelnost stránek Lidl je daleko vyšší, než použitelnost stránek ABB a O2.

Pro hodnocení celkové uživatelské zkušenosti lze vycházet z celkového absolutního hodnocení SUPR-Q jednotlivých kariérních stránek. Nejvíce bodů získal Lidl (43.9), následovaný O2 (32.9) a ABB (32.2). Jako v předchozím případě, tak i zde lze konstatovat, že nejlepší uživatelskou zkušenost (**VO3**) nabízí potenciálním zaměstnancům kariérní stránky společnosti Lidl.

Pro zjištění faktorů, které mají největší vliv na hodnocení atraktivity kariérních stránek (**VO4**), vycházel autor z teorie uvedené v kapitole 3.4. Na jejím základě byly zformulovány hypotézy **H1-H3**. Hypotéza **H4** je založena na předpokladu, že pokud potenciální zaměstnanec nemůže najít konkrétní informace, které se však na stránce vyskytují, vychází pouze z neúplných informací, které o zaměstnavateli našel (Turban, 2001) a použitelnost stránek se tak snižuje. Dalšími proměnnými, jejichž vliv se často zkoumá v podobných typech studií (např. Djamasbi, Mehta & Samani, 2012; Djamasbi, Siegel & Tullis, 2010; Nisiforou & Laghos, 2013) jsou čas a fixace. Pokud by čas měl vliv na atraktivitu, měl by mít vliv i na použitelnost kariérních stránek. Na základě těchto domněnek byly formulovány hypotézy **H5-H6**. Autoři zabývající se eye-trackingem zkoumají často ve svých výzkumech vztah mezi počtem fixací a komplexností webových stránek (např. Wang et al., 2014b; Chassy et al., 2015). Z tohoto důvodu se v této studii autor hypotézou **H7** snaží ověřit domněnku, zda existuje vztah mezi počtem fixací a zajímavostí stránek. Tato hypotéza je založena na myšlence, že pokud si respondent pouze neprohlíží, tj. „nescanuje“ danou stránku, ale záměrně fixuje na určitou informaci za účelem získání více detailů, svědčí to o zajímavosti dané stránky pro respondenta (Jacob & Karn, 2003; Pan et al, 2004; Wang et al., 2014a).

Veškeré výsledky, které jsou zobrazeny v tabulce č. 38, byly spočítány ve statistickém software Statistica.

Tabulka 38. zobrazuje výsledky testování formulovaných hypotéz.

Tab. č. 38: Výsledky testování formulovaných hypotéz

Zkoumaný faktor	Schopnost najít relevantní informace	Subjektivní vnímání kariérních stránek	Snadnost použití kariérních stránek	Čas na vyhledání relevantní informace
Atraktivita kariérních stránek	0,688 (H1) p-hodnota 0,00001	0,645 (H2) p-hodnota 0,00001	0,611 (H3) p-hodnota 0,00001	-0,112 (H5) p-hodnota 0,227
Použitelnost kariérních stránek	0,698 (H4) p-hodnota 0,00001	X	X	-0,139 (H6) p-hodnota 0,136
Množství fixací	X	X	X	0,793 (H8) p-hodnota 0,00001

Zdroj: Vlastní, 2017

Pozn.: H1-H6 představuje výsledky testování hypotéz pomocí Kendall Tau, H7 představuje výsledek testování pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Vztah mezi veličinami, který je označen X, nebyl zjišťován.

Při pohledu na tabulku č. 38 je patrné, že vzájemná souvislost byla identifikována mezi atraktivitou kariérních stránek a schopností najít relevantní informace (**H1**), atraktivitou kariérních stránek a jejich subjektivním vnímáním (**H2**) a atraktivitou kariérních stránek a snadností jejich použití (**H3**). P-hodnota těchto vztahů svědčí o statisticky významné asociaci. Koeficient τ nabyl hodnot přes 0,6, což značí silný vztah. Nejsilnější asociace byla identifikována mezi atraktivitou kariérních stránek a schopností najít relevantní informace. Tento faktor má tak z 3 testovaných nejvyšší vliv na hodnocení atraktivity kariérních stránek (**VO4**). Výsledky testů podporují platnost formulovaných hypotéz **H1-H3**.

Statisticky významný vztah byl nalezen mezi schopností najít všechny relevantní informace a použitelností kariérních stránek. Síla vztahu 0,793 svědčí o velmi silné asociaci mezi proměnnými. **H4** je tudíž podpořena.

Vysoká p-hodnota a nízká hodnota výsledku testu asociace u hypotéz **H5** a **H6** svědčí o tom, že mezi testovanými proměnnými neexistuje významná statistická asociace. Vliv času na atraktivitu a použitelnost kariérních stránek je tak na základě testování nevýznamný.

Velmi silnou statistickou závislost se podařilo identifikovat mezi množstvím fixací při jednotlivých úkolech a času na vyhledání relevantní informace při plnění jednotlivých úkolů (**H7**). Při testování byly brány v potaz pouze situace, kdy respondent fixoval, tedy se jeho oči zaměřily alespoň po dobu 300 ms na dané místo. Delší doba prohlížení stránky tak svědčí o vyšším zájmu respondenta o informace na dané stránce.

Odpovědi na výzkumné otázky **VO5** a **VO6** pochází ze semi-strukturovaného hloubkového rozhovoru. V tomto rozhovoru byly zjišťovány především tyto názory respondentů:

- které faktory jsou pro ně na kariérních stránkách organizace nejdůležitější při hledání zaměstnání (O1),
- zda při procházení kariérních stránek narazili na problematické oblasti, které by bylo vhodné pro lepší zaujetí potenciálních zaměstnanců zlepšit (O2),
- které informace jim na kariérních stránkách chyběly (O3) a
- co se jim na kariérních stránkách z jejich pohledu nejméně/nejvíce líbilo (O4).

První otázka (O1) byla otázkou obecnou, jejíž cíl bylo zjistit hlavní faktory, které potenciální zaměstnanci sledují při výběru zaměstnavatele na jejich kariérních stránkách. Nejčastější faktory, které byly respondenty zmíněny, jsou následující:

- firemní kultura (zde byla nejčastěji zmiňována společenská odpovědnost firem),
- finanční ohodnocení a benefity,
- dostatek informací o společnosti,
- dostatek informací o pracovních místech,
- osobní a kariérní rozvoj a
- work/life balance.

Tento list faktorů je odpovědí na **VO5**. Seznam faktorů důležitých pro rozhodování o zaměstnavateli je velmi podobný faktorům, které byly zmíněny jako důležité už v teoretické

části práce. Jedná se o faktory, které by zaměstnavatelé měli na kariérních stránkách využívat pro zaujmutí potenciálních zaměstnanců z generace Y.

Další otázky byly vždy pokládány pro kariérní stránky konkrétní organizace. V následujících odstavcích jsou vždy shrnuty klíčové odpovědi na otázky O2-O4. Odpovědi jsou uvedeny v pořadí, které bylo přiřazeno jednotlivým organizacím od A do C.

Kariérní stránky Lidl

Při procházení kariérních stránek Lidlu nenarazili respondenti na žádnou problematickou oblast a našli veškeré informace, které o svém zaměstnavateli hledali. Na stránkách respondenti nejvíce oceňovali jejich přehlednost, jasnost, intuitivnost, interaktivitu a hlavně informační bohatost. Žádné zjištěné problémy a velmi dobré hodnocení kariérních stránek koresponduje s celkovým hodnocením kariérních stránek uvedeným výše, kdy Lidl získal nejvyšší počet bodů z testovaných organizací.

Kariérní stránky ABB

Nejvíce problematickou oblastí kariérních stránek společnosti ABB byl jazyk. Kariérní stránky určené pro Českou republiku obsahují množství anglických textů a některé odkazy (např. odkazy na kulturu organizace a společenskou odpovědnost firmy) odkazují na kariérní stránky určené pro Ameriku. Chybějící informace v češtině mohou vyvolávat otázku, zda se česká pobočka ABB angažuje v oblasti společenské odpovědnosti firem či jak vypadá organizační kultura v České republice. Zajímavý byl komentář respondenta 7:

„Je dobré vědět, že se ABB angažuje ve společenské odpovědnosti v USA, mě by však daleko více zajímalo, jaké aktivity (ABB) provádí v ČR. Budu přeci pracovat tady a ne za oceánem.“

Další problematickou oblastí kariérních stránek byla podle respondentů jejich infrastruktura. Některé informace bylo složité najít, protože byl web nepřehledně uspořádán a kategorie byly složitě pojmenované, což vedlo ke špatné orientaci.

Na stránkách respondentům nejvíce chybělo více detailních informací o společnosti a o pracovních možnostech. Chybělo také více informací o možnostech osobního rozvoje.

Nejméně se respondentům líbilo již zmíněné přepínání z češtiny do angličtiny, nepřehlednost a složitá struktura, nejvíce se respondentům líbil design stránek a jejich moderní zpracování.

Kariérní stránky O2

Nejvíce problematickou oblastí kariérních stránek společnosti O2 byl jejich přístup, resp. odkaz na ně vedoucí z korporátních stránek. Odkaz na kariérní stránky bývá umístěn v horním, případně bočním menu, v případě O2 byl však umístěn a na konci stránek dole. Odkaz je navíc psán velmi malým písmem, a pokud by potenciální zaměstnanec nevěděl, že se na stránkách odkaz na kariérní stránky vyskytuje, je celkem pravděpodobné, že by po chvíli vzdal jeho hledání. To nicméně dokládá i komentář respondenta č. 9:

„Kdybych neměl informaci, že odkaz na stránkách je, vůbec bych jej nenašel.“

„Schovaný“ odkaz má také další důsledek – respondenti vyjádřili pocit, že společnost nemá o zaměstnance vůbec zájem.

„Působí to na mě tak, že prodej tarifů a mobilů je pro ně důležitější než získávání nových zaměstnanců.“

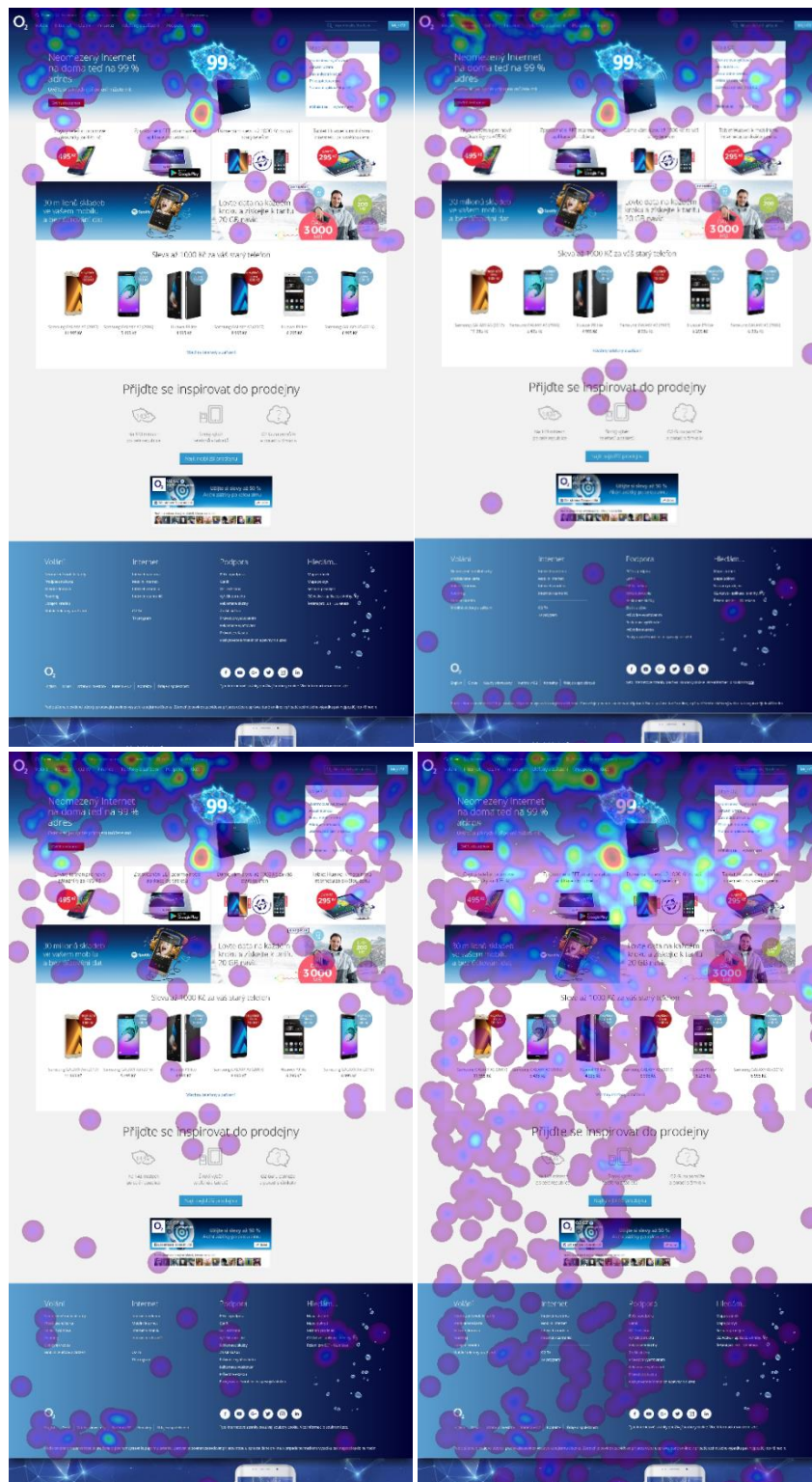
Na následujících obrázcích lze vidět umístění odkazů na kariérní stránky analyzovaných v této studii a proces lokalizování odkazu na kariérní stránky respondenty v případě korporátních stránek O2. Vygenerované heat-maps jsou v případě Lidlu a ABB z prvních 5 sekund prohlížení, v případě O2 se jedná o teplotní mapy z prvních 5, 15, 25 a 35 vteřin.

Obr. č. 15: Heat-maps stránek Lidl a ABB při lokalizování odkazu na kariérní stránky



Jak je z obrázku č. 15 vidět, respondenti na korporátních stránkách Lidl a ABB během prvních 5 vteřin bez problémů lokalizovali odkaz na kariérní stránky. V obou případech byla naprostá většina pozornosti soustředěna do horní poloviny stránky, konkrétně na horní menu.

Obr. č. 16: Proces lokalizování odkazu na kariérní stránky O2 z prvních 5, 15, 25 a 35 s



Zdroj: Vlastní, 2017

Obrázek č. 16 zobrazuje problém respondentů nalézt odkaz na kariérní stránky O2 z jejich korporátních stránek. Z obrázků je patrné, že respondenti očekávají odkaz na kariérní stránky v horní polovině obrazovky (nejtmavší barva představuje nejvyšší intenzitu věnované pozornosti), jak je tomu běžné a jak tomu je u zbývajících kariérních stránek. Následně scrollují a předpokládají odkaz v dolním menu, které tvoří několik seznamů. Menu se však nachází až dole v patičce stránky, dokonce až pod úrovní odkazu na sociální média. Lokalizování tohoto odkazu trvalo respondentům v průměru 31 vteřin.

Po přesměrování na kariérní stránky byli respondenti schopni nalézt všechny hledané informace. Nelíbila se jim, stejně jako v případě kariérních stránek ABB, jejich nepřehlednost a z toho pramenící vnímaná složitost. Co na druhou stranu respondenti ocenili, byla propracovaná grafika a moderní design kariérních stránek.

Odpověď na VO6, tedy otázku, co lze na testovaných stránkách provést za účelem zvýšení jejich atraktivity pro potenciální zaměstnance, lze nalézt v předešlém textu. V případě ABB by bylo vhodné, aby potenciální zaměstnanci našli na kariérních stránkách určených pro Českou republiku veškeré hledané informace v češtině. Je také potřeba, aby kariérní stránky obsahovaly informace o kultuře organizace a aktivitách společenské odpovědnosti v ČR. Dalším prvkem, na který by se měla organizace zaměřit, je zpřehlednění svého webu. Co se týká infrastruktury, vhodným nástrojem pro její zlepšení je například metoda card sortingu (Wood & Wood, 2008). Je také důležité, aby byly stránky bohatší na požadované informace. V případě stránek O2 je v první řadě potřeba zlepšit přístup na kariérní stránky. Uživatelé, kteří nejsou se stránkami seznámeni, pravděpodobně odkaz na kariérní stránky nenaleznou. V tom případě by se potenciální zaměstnanci nemohli dozvědět nic o O2 jako zaměstnavateli a O2 by se tak připravilo o možnost zaujmout potenciální zaměstnance. Stejně jako v případě ABB by bylo vhodné zpřehlednit kariérní stránky.

5.3.4 *Diskuze a limitace studie*

Studie optimalizace kariérních stránek jako komunikačního kanálu oční kamerou přinesla poznatky o tom, jak potenciální zaměstnanci z generace Y vnímají kariérní stránky vybraných zaměstnavatelů a důležitost prvků na nich prezentovaných, které faktory ovlivňují

vnímanou atraktivitu kariérních stránek, co jim z jejich pohledu na stránkách nejvíce/nejméně líbí a co by bylo vhodné změnit pro lepší plnění jejich účelu.

Přestože všechny zkoumané kariérní stránky obsahují veškeré informace, které milleniálové považují za důležité při rozhodování o budoucím zaměstnavateli, pouze na kariérních stránkách společnosti Lidl byly tyto informace bez problémů dohledatelné. Při porovnávání stránek mezi sebou lze dojít k závěru, že při hodnocení použitelnosti a uživatelské zkušenosti dosahují nejvyšších hodnot kariérní stránky Lidl. Mohly by tak v tomto případě sloužit jako benchmarkový model pro zlepšení dvou zbývajících kariérních stránek.

Při zjišťování vlivu, který mají jednotlivé faktory na atraktivitu kariérních stránek, byla jako nejvýznamnější faktor atraktivity identifikována schopnost najít relevantní informace na daných stránkách (0.688), následována subjektivním vnímáním kariérních stránek (0.645) a snadností jejich použití (0.611). Schopnost najít relevantní informace má také velký vliv na použitelnost kariérních stránek (0.698). Silná závislost byla také identifikována mezi počtem fixací při jednotlivých úkolech a časem na vyhledání relevantní informace při plnění jednotlivých úkolů (0.793). Z toho plyne, že čím déle si respondenti prohlíželi dané stránky, tím více pro ně byly stránky zajímavé. Žádný vztah se nepodařilo prokázat mezi faktorem času a atraktivitou kariérních stránek (-0.112) a použitelností kariérních stránek (-0.139). Z uvedeného plyne několik závěrů:

- čím bohatší na informace a čím přehlednější kariérní stránky jsou, tím atraktivnější se stávají v očích milleniálů,
- to, zda milleniálové označí stránky jako atraktivní, záleží také na jejich subjektivním pocitu a snadnosti, s jakou mohou na stránkách požadované informace nalézt,
- čas na vyhledání informace nemá na atraktivitu ani na použitelnost stránek podstatný vliv, pokud danou informaci milleniál dokáže nalézt.

Ve studii byly identifikovány hlavní faktory důležité pro rozhodování milleniálů o budoucích zaměstnavatelích na jejich kariérních stránkách. Tyto faktory, spolu s bohatostí informací na kariérních stránkách, napomohou splnění dvou hlavních cílů kariérních stránek definovaných

v této práci. Těmito dvěma cíli jsou přitáhnout pozornost potenciálního zaměstnance na kariérní stránky za účelem zhodnocení poskytovaných informací o organizaci a poskytnout dostatečné množství informací takovým způsobem, aby přesvědčily potenciální zaměstnance ucházet se o práci v dané organizaci.

Ve studii byly identifikovány hlavní problematické oblasti zkoumaných kariérních stránek. Jejich odstraněním by zaměstnavatelé mohly své kariérní stránky učinit atraktivnějšími pro cílovou skupinu milleniálů. Ze zjištěných nedostatků se dají vyvodit obecná doporučení pro vytvoření atraktivních kariérních stránek pro cílovou skupinu generace Y:

- odkaz na kariérní stránky by měl být z důvodu snadné přístupnosti lehce lokalizovatelný, tj. umístěn v hlavním menu,
- na kariérních stránkách by měly být představeny faktory, které jsou důležité pro milleniály při rozhodování o jejich budoucím zaměstnavateli,
- kariérní stránky určené pro získávání českých zaměstnanců by měly být v češtině;
- kariérní stránky by měly být dostatečně přehledné, aby byly všechny informace snadno dohledatelné; pokud potenciální zaměstnanec nemůže najít konkrétní informace, které se však na stránce vyskytují, vychází pouze z neúplných informací, které o zaměstnavateli našel a použitelnost a atraktivita stránek se tak snižuje,
- kariérní stránky by měly být také dostatečně intuitivní a obsah na nich interaktivní a
- samozřejmostí je v dnešní době i moderní design kariérních stránek.

Studie má několik limitací. Stejně jako ve studii o využívání kariérních stránek a sociálních médií milleniály byli respondenty průzkumu studenti posledních ročníků VŠ, jedná se však pouze o vzorek z jedné vysoké školy a jedné fakulty. Tento fakt snižuje schopnost zobecňovat výsledky na všechny milleniály v České republice, nebo dokonce na všechny milleniály na vysokých školách. Další limitací studie je omezený počet jejich respondentů. Toto omezení pramení z hlediska experimentálního charakteru studie a náročnosti práce s oční kamerou.

Na závěr je nutné podotknout, že cílem studie nebylo vyčerpávajícím způsobem analyzovat a zhodnotit kariérní stránky všech organizací zkoumaných v této disertační práci, nýbrž jen

na vzorku vybraných vhodně prokázat možnosti výzkumu s oční kamerou pro možný komplexní způsob hodnocení, který může významně přispět k optimalizaci kariérních stránek firem.

6 Shrnutí výsledků práce a jejich limitace

První tři kapitoly představují teoretická východiska práce, ve kterých si autor kladl za úkol vymezit základní pojmy důležité pro uchopení talent managementu a personálního marketingu. Výsledkem zkoumání je přehled:

- hybných sil, které vedou k neustálému vývoji talent managementu,
- přístupů k talentu a řízení talentu autorů i profesionálů ve světové i domácí literatuře,
- přístupů k personálnímu marketingu a jeho roli v získávání talentovaných pracovníků z generace Y,
- online nástrojů personálního marketingu a jejich výhod pro organizace.

Vzhledem k velmi malému počtu českých zdrojů k talent managementu a především personálnímu marketingu bylo čerpáno převážně ze zahraničních vědeckých zdrojů a odborných článků a zpráv publikovaných mezinárodně uznávanými organizacemi v oboru talent managementu a personálním marketingu.

Následná empirická část práce sestává ze tří v sekvenčním designu vypracovaných studií, které představují propojení pohledů zaměstnavatelů a potenciálních zaměstnanců na využívání personálního marketingu k získávání talentovaných pracovníků a návrhů na zlepšení využívání online nástrojů personálního marketingu pro efektivnější získávání zaměstnanců z generace Y.

Ve studii využívání kariérních stránek a sociálních médií zaměstnavateli bylo analyzováno 60 TOP zaměstnavatelů v ČR rozdělených do 12 odvětví s cílem zjistit, zda organizace v České republice budují obraz atraktivního zaměstnavatele pro milleniály, a do jaké míry dokážou zaujmout potenciální zaměstnance z generace Y. Studie přináší výsledky o tom, že **78 % zaměstnavatelů z vybraného vzorku na svých kariérních stránkách využívá prvky pro přilákání milleniálů**, avšak pouze **33 % zaměstnavatelů využívá prvky pro přilákání milleniálů na svých sociálních médiích**. Na základě hodnocených faktorů byly identifikováni zaměstnavatelé, kteří by mohli být označeni jako “nejatraktivnější zaměstnavatelé pro generaci Y“. Prokázalo se také, že **existuje přímý vztah mezi úrovní**

kariérních stránek a úrovní sociálních médií v oblasti získávání milleniálů, tedy vysoká úroveň kariérních stránek svědčí ve prospěch vysoké úrovně sociálních médií. Nejsilnější vztah byl identifikován mezi využíváním kariérních stránek a LinkedIn. Pokud má společnost na vysoké úrovni své kariérní stránky (společnost dosáhla vysokého hodnocení kariérních stránek), tak má na vysoké úrovni také svůj LinkedIn profil (dosáhla vysokého hodnocení LinkedInu). Toto zjištění potvrzuje celosvětový trend využívání profesionální sociální sítě LinkedIn pro získávání zaměstnanců (Jobvite, 2015; 2016). Společnost, která se zaměřuje na vysokou úroveň svých kariérních stránek, upřednostňuje pro získávání zaměstnanců LinkedIn (0.687) před Facebookem (0.468). Ve studii byla zjištěna **asociace mezi komunikací organizační kultury a tvorbou pozitivní image organizace**, což potvrzuje teoretické předpoklady uvedené v předchozí části práce. Největší nedostatek byl však identifikován právě v chybějící komunikaci organizační kultury.

Průzkum využívání kariérních stránek a sociálních médií milleniály navazoval na předchozí studii. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda čeští milleniálové využívají sociální média a kariérní stránky k získávání informací o potenciálním zaměstnavateli a do jaké míry jsou pro ně tyto online nástroje důležité. Průzkum přinesl výsledky o tom, že **většina milleniálů sleduje informace jak na sociálních médiích, tak i na kariérních stránkách zaměstnavatelů**, avšak pouze **kariérní stránky pokládá za důležité**. Mezi ženami a muži nebyl v hodnocení důležitosti zjištěn rozdíl v závislosti na pohlaví. „Nedůležitost“, kterou respondenti přisoudili sociálním médiím, může být vysvětlena několika způsoby, jako jsou například vnímaná neformálnost či vliv kulturního kontextu. Dalším zjištěním průzkumu bylo, že **pro milleniály je důležité, aby zaměstnavatelé své organizační hodnoty komunikovali jak na svých kariérních stránkách, tak i na svých sociálních médiích**. Tímto zjištěním byly potvrzeny výsledky výzkumů světově uznávaných organizací. Zjištění dále umocňuje nutnost komunikovat nejen organizační kulturu, ale také všechny ostatní faktory, které milleniálové pokládají za důležité při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli. Jako nejvhodnější strategie pro získávání milleniálů se na základě provedené studie jeví využívání kombinace obou online nástrojů, tedy jak sociálních médií, tak i kariérních stránek. Tyto nástroje přinášejí organizacím řadu výhod:

- úspora nákladů oproti tradičním nástrojům (přibližně 90 % dle publikovaných studií),
- možnost získat pracovníky i ze vzdálených oblastí,
- využívání online technologií má pozitivní efekt na budování značky zaměstnavatele (obzvláště milleniálové vidí takovou organizaci jako inovativní a využívající nejnovější technologie).

V potaz musí však být brány i nevýhody obou online nástrojů. S vytvořením kariérních stránek se pojí vysoká počáteční investice na jejich vytvoření a školení zaměstnanců, kteří je budou obsluhovat. Největší nevýhoda, či spíše riziko sociálních médií, je spatřována v potenciální možnosti značce zaměstnavatele spíše uškodit, než ji budovat.

Cílem poslední studie, studie optimalizace kariérních stránek jako komunikačního kanálu oční kamerou, bylo zjistit, jak milleniálové vnímají kariérní stránky vybraných zaměstnavatelů, tj. které prvky na nich prezentovaných považují za důležité, které faktory ovlivňují vnímanou atraktivitu kariérních stránek, co se jim z jejich pohledu na stránkách nejvíce/nejméně líbí a co by bylo vhodné změnit pro lepší plnění jejich účelu. Nejčastějšími faktory, které respondenti této studie označili jako **důležité při rozhodování se o zaměstnavateli**, byly:

- **firemní kultura (zde byla nejčastěji zmiňována společenská odpovědnost firem),**
- **finanční ohodnocení a benefity,**
- **osobní a kariérní rozvoj a**
- **work/life balance.**

Dalšími dvěma faktory, které respondenti zmínili **v souvislosti s kariérními stránkami**, byly **dostatek informací o společnosti a dostatek informací o pracovních místech**. Toto zjištění souvisí s jednou z hlavních funkcí kariérních stránek, kterou je bohatost informací. Tyto faktory by tedy měly být brány na zřetel zaměstnavateli, kteří chtějí získat pracovníky z generace Y. Respondenti z řad milleniálů hodnotili také vnímanou **atraktivitu kariérních stránek**. Největší vliv na její hodnocení ze zkoumaných faktorů měla **schopnost najít**

relevantní informace na daných stránkách, následována **subjektivním vnímáním kariérních stránek a snadností jejich použití**. Schopnost najít relevantní informace na kariérních stránkách má také velký vliv na použitelnost kariérních stránek. **Vliv času na použitelnost a atraktivitu kariérních stránek** (např. delší doba na nalezení informace) se **nepodařilo prokázat**. Jinými slovy, ze studie plynou tyto závěry:

- čím bohatší na informace a čím přehlednější kariérní stránky jsou, tím atraktivnější se stávají v očích milleniálů,
- to, zda milleniálové označí stránky jako atraktivní, záleží také na jejich subjektivním pocitu a snadnosti, s jakou mohou na stránkách požadované informace najít,
- čas na vyhledání informace nemá na atraktivitu ani na použitelnost stránek podstatný vliv, pokud danou informaci milleniál dokáže najít.

Ve studii byly dále identifikovány problematické oblasti zkoumaných kariérních stránek vybraných zaměstnavatelů. Odstranění zjištěných nedostatků z kariérních stránek by vedlo k jejich vyšší atraktivitě pro cílovou skupinu milleniálů. Ze zjištěných nedostatků⁶ se tak dá odvodit obecný návod pro vytvoření atraktivních kariérních stránek pro cílovou skupinu generace Y:

- odkaz na kariérní stránky by měl být snadno lokalizovatelný⁷, tj. umístěn v hlavním menu,
- na kariérních stránkách by měly být představeny faktory, které jsou důležité pro milleniály při rozhodování o jejich budoucím zaměstnavateli,
- kariérní stránky určené pro získávání českých zaměstnanců by měly být v češtině;
- kariérní stránky by měly být dostatečně přehledné, aby byly všechny informace snadno dohledatelné; pokud potenciální zaměstnanec nemůže najít konkrétní

⁶ Ve studii byly komplexně hodnoceny kariérní stránky tří vybraných organizací. Při rozšíření analyzovaného vzorku by pravděpodobně došlo k identifikaci více problematických oblastí, což by vedlo k vytvoření více doporučení.

⁷ U jedné ze zkoumaných organizací byl odkaz na kariérní stránky umístěn až na konci korporátních stránek.

informace, které se však na stránce vyskytují, vychází pouze z neúplných informací, které o zaměstnavateli našel a použitelnost a atraktivita stránek se tak snižuje,

- kariérní stránky by měly být také dostatečně intuitivní a obsah interaktivní a
- samozřejmostí je v dnešní době i moderní design kariérních stránek.

Uvedená doporučení v této kapitole napomohou splnění dvou hlavních cílů kariérních stránek definovaných v této práci. Těmito dvěma cíli jsou přitáhnout pozornost potenciálního zaměstnance na kariérní stránky za účelem zhodnocení poskytovaných informací o organizaci a poskytnout dostatečné množství informací takovým způsobem, aby přesvědčily potenciální zaměstnance ucházet se o práci v dané organizaci.

Výsledky studií v této práci mají svá omezení, která snižují možnost jejich zobecnování. Všechny soubory respondentů ve všech studiích byly zvoleny záměrným výběrem. Jako soubor zaměstnavatelů bylo zvoleno 60 organizací, které získalo v roce 2016 titul TOP Zaměstnavatel. Tyto organizace však představují pouze zlomek organizací působících v ČR. Soubor studentů ve druhé a třetí studii tvořili studenti z pouze jedné fakulty. V případě studie optimalizace kariérních stránek oční kamerou pak další omezení představuje její experimentální charakter a náročnost práce s oční kamerou.

Závěr

Řízení talentovaných pracovníků je v dnešní době vysoce aktuálním tématem v organizacích z důvodu udržení či získání konkurenční výhody. Prvním krokem, který musí organizace v řízení talentů podniknout, je jeho získání. Míra nezaměstnanosti je v rozvinutých zemích na velmi nízké úrovni, což vede ke konkurenčnímu boji firem o získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Jedním ze způsobů, jakým mohou organizace soupeřit o nové zaměstnance v současné době vysoké zaměstnanosti, kdy se organizace potřebují odlišit od ostatních organizací a zaujmout potenciální uchazeče o práci, je využívání personálního marketingu.

Internet způsobil revoluci ve způsobu, jakým se lidé mohou dozvědět informace o společnostech a žádat o práci. Je evidentní, že hlavně milleniálové často hodnotí potenciální zaměstnavatele s využitím internetu předtím, než podají žádost o zaměstnání; chtějí si totiž být jisti svou volbou zaměstnavatele dříve, než s ním spojí svůj profesionální život. Organizace, které se nedokáží trendu komunikace na internetu přizpůsobit, pravděpodobně neuspějí v přilákání talentovaných pracovníků z generace Y. V posledních letech na vysoké popularitě získávají hlavně kariérní stránky organizací a sociální média, které jsou charakteristické svou schopností budovat silnou značku zaměstnavatele. Další charakteristickou vlastností těchto dvou online nástrojů je jejich schopnost zprostředkovat velké množství informací o organizaci potenciálním zaměstnancům. Jak dokládá řada studií, kariérní stránky a sociální média mají významný efekt na přilákání pozornosti potenciálních zaměstnanců, zvyšují atraktivitu zaměstnavatele, a tím tedy podporují proces získávání zaměstnanců.

Tato disertační práce vznikla se záměrem přispět k rozšíření poznatků o získávání talentovaných pracovníků pomocí nástrojů personálního marketingu, neboť toto téma není hlavně v českých vědeckých zdrojích dostačujícím způsobem zpracováno. Hlavním cílem práce bylo **analyzovat a zhodnotit současný stav využití online nástrojů personálního marketingu a navrhnout doporučení v oblasti získávání talentů z generace Y**. Na základě hlavního cíle byly definovány tři dílčí cíle disertační práce. Prvním dílčím cílem práce bylo **na základě relevantních zdrojů vymezit současné pojetí talent managementu**

a **personálního marketingu**, druhým dílčím cílem práce bylo **analyzovat využívání online nástrojů personálního marketingu podniky v České republice k recruitmentu talentovaných pracovníků** a třetím dílčím cílem práce bylo **zhodnotit efektivitu online nástrojů pomocí eye-trackingu**. Pro vypracování práce autor využil strategii smíšeného výzkumu s objasňujícím sekvenčním designem. Pro splnění definovaných dílčích cílů a potažmo cíle hlavního byla provedena rešerše relevantních vědeckých a odborných zdrojů (dílčí cíl 1) a vypracovány tři empirické studie, ve kterých autor zkoumal odpovědi na formulované výzkumné otázky a ověřoval platnost formulovaných hypotéz (dílčí cíle 2 a 3).

Přínosy disertační práce

Přínosy práce pro akademickou oblast – disertační práce poskytuje ucelený přehled problematiky talent managementu, a především personálního marketingu, který vychází z rozsáhlé rešerše zejména zahraničních vědeckých a odborných zdrojů. Podobný komplexní pohled na problematiku personálního marketingu nebyl dle informací autora v České republice zatím proveden. Studie publikované na základě této disertační práce mohou povzbudit zájem akademických pracovníků o zkoumané téma a podnítit diskuzi o zjištěných výsledcích. Zajímavou příležitostí v návaznosti na výsledky v této práci poskytuje možnost prozkoumat sociální média a kariérní stránky jako nástroje personálního marketingu ve smyslu jejich vnímané formálnosti či neformálnosti a porovnání výsledků v interkulturním kontextu – ať už formou spolupráce v mezinárodním projektu či návaznou studií výzkumníků, kteří se daným tématem zabývají. Jelikož se autor v práci zabýval hlavně externím personálním marketingem, další příležitostí pro zkoumání skrývá interní složka personálního marketingu. V neposlední řadě poskytuje možnost pro zkoumání také představený komplexní způsob hodnocení kariérních stránek a jeho aplikace na vybrané kariérní stránky zaměstnavatelů.

Přínosy práce pro pedagogickou oblast – definované pojmy především z oblasti personálního marketingu a výstupy disertační práce mohou být použity ve výuce předmětů školských institucí, které se zabývají marketingovou komunikací podniků (na FEK ZČU například předměty Marketingové aplikace a Marketing na internetu), případně mohou být použity jako podklad pro obohacení předmětů zabývajících se managementem podniků (na

FEK ZČU například Řízení lidských zdrojů). Obsah disertační práce může být také podnětný pro zadávání kvalifikačních prací (zajímavou oblastí pro studenty může být například využití oční kamery k hodnocení webové prezentace organizací).

Přínosy práce pro praxi – zvolené téma disertační práce je vysoce aktuální a využitelné v současných podmínkách ekonomiky. Práce odráží nejnovější trendy v oblasti komunikace a získávání milleniálů a z tohoto pohledu může být zajímavá pro organizace hledající talentované zaměstnance z generace Y ve smyslu toho, jak s těmito potenciálními zaměstnanci komunikovat za účelem jejich získání. Metodika hodnocení kariérních stránek a sociálních médií může podnikům ukázat nový pohled, kterým se mají na své online nástroje dívat a studie oční kamerou jim může být nápomocna při zvyšování efektivity jejich kariérních stránek. Tím může v důsledku tato práce přispívat k efektivnějšímu získávání talentovaných pracovníků z generace Y.

Seznam použitých zdrojů

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, NY.
- Abdinnour-Helm, S., Chaparro, B., & Farmer, S. (2005). Using the End-User Computing Satisfaction (EUCS) instrument to measure satisfaction with a web site. *Decision Sciences*, 36, s. 341–364.
- Acton, T., & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27(2/3/4), s. 137–146.
- Adamsen, B. (2014). Do we really know what the term talent and talent management means? And what are the consequences of not knowing? *Philosophy of Management*, 13(3), s. 3-20.
- Adamsen, B. (2016). *Demystifying Talent Management: A Critical Approach to the Realities of Talent*. Palgrave Macmillan UK.
- Agarwal, R., & Venkatesh, V. (2002). Assessing a firm's web presence: a heuristic evaluation procedure for the measurement of usability. *Information Systems Research* 13(2), s. 168–186.
- Agresti, A. (2013). *Categorical data analysis*, New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), str. 243-253.
- Ali-Hasan, N.F., Harrington, E.J., & Richman, J.B. (2008). Best practices for eye tracking of television and video user experiences. In: Proceeding of the First International Conference on Designing Interactive User Experiences for TV and Video. UXTV '08. ACM, New York, NY, USA, pp. 5–8

- Alniacik, E., Alniacik, Ü., Erat, S. & Akcin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, s. 336-344.
- Allen, D. G., Biggane, J. E., Pitts, M., Otondo, R., & Scotter, J. (2013). Reactions to Recruitment Web Sites: Visual and Verbal Attention, Attraction, and Intentions to Pursue Employment. *Journal of Business Psychology*, 28(3), s. 263-285.
- Allen, D. G., Mahto, R., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, s. 1696–1708.
- Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on pre-hire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, s. 143–171.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), s. 185-206.
- Amidigital. (2016), AMI Digital Index: dominuje YouTube a Facebook, začněte se ale učit Snapchat. [cit. 19.9.2016]. Dostupné z: <http://www.amidigital.cz/digikydy/ami-digital-index-dominuje-youtube-a-facebook-zacnete-se-ale-ucit-snapchat/>.
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8, (3), s. 25-46.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada.
- Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), s. 115-136.
- Backhaus, K., Stone, B., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41(3), s. 292-319.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), s. 501–517.

- Bakanauskien, I., Bendaravien, R., Krikštolaitis, R., and Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Management of Organizations: Systematic Research*, 59, s. 7-22.
- Baker, T. L. (1994). *Doing Social research*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barber, A. E., Daly, C. L., Giannantonio, C. M. & Philips, J. M. (1994). Job search activities: an examination of changes over time. *Personnel Psychology*, 47, s. 739-65.
- Barnum, C. M. (2011). *Usability testing essentials: ready, set, test*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann Publishers.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand, bring the best of brand management to people at work*. London: Wiley.
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), s. 353-378.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), s. 37-44.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of business ethics*, 85(2), s. 257-272.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, s. 898–925.
- Bednář, V. (2011). *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15(3), s. 273-285.

- Beer, D., & Burrows, R. (2007). Sociology and, of and in Web 2.0: Some initial considerations. *Sociological Research Online*, 12(5), 17.
- Beine, M., Docquier, F., & Rapoport, H. (2008). Brain Drain and Human Capital Formation in Developing Countries: Winners and Losers. *The Economic Journal*, 118(528), 631-652.
- Belás, J., & Gabčová, L. (2016). The relationship among customer satisfaction, loyalty and financial performance of commercial banks. *E+M Ekonomie Management*, 19(1), str. 132-147.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), s. 133-142.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bernhardt, P. C., Dabbs, J. M., & Riad, J. K. (1996). Pupillometry system for use in social psychology. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 28, s. 61-66.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), s. 261-271.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), s. 257-272.
- Birgelen, M., Martin, G. M., & Dolen, W. M. (2008). Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply. *International Journal of Manpower*, 29(8) s. 731-751.
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), s. 93-102.
- Bjorkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17(4), s. 320-35.

- Bojko, A. (2009). Informative or Misleading? Heatmaps Deconstructed. In: Julie, A. (2009). *Human-Computer Interaction. New Trends: 13th International Conference, HCI International*, s. 30-39, San Diego, CA, USA.
- Bolt, N. (2010). Pros and Cons of Remote Usability Testing. *User Interface Engineering: Usability Research, Training, and Events*. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://articles.uie.com/remote_usability/
- Borstorff, P. C., Marker, M. B. & Bennett, D. S. (2005). Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(2), s. 1-24.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2008). *The Soul of the Corporation-How to Manage the Identity of Your Company*, Pearson Education Inc, New Delhi.
- Bondarouk, T., & Olivás-Lujan, M. R. (2013). *Social media in human resources management*, 12. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, s. 129–136.
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), str. 213-217.
- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. M. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), s. 525-543.
- Bradley, M. M., Miccoli, L., Escrig, M. A., & Lang, P. J. (2008). The Pupil as a Measure of Emotional Arousal and Autonomic Activation. *Psychophysiology*, 45(4), s. 602–607.
- Brooke, J. (1996). SUS: A “quick and dirty” usability scale. In: Jordan, P., Thomas, B., & Weerdmeester, B. (Eds.). *Usability Evaluation in Industry*, s. 189–194. London, UK: Taylor & Francis.
- Brown, P., & Tannock, S. (2009). Education, meritocracy and the global war for talent. *Journal Of Education Policy*, 24(4), s. 399-392.

- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), s. 770-790.
- Bruneau, D., Sasse, M. A., & McCarthy, J. D. (2002). The eyes never lie: The use of eye tracking data in HCI research. *In Proceedings of the CHI'02 Workshop on Physiological Computing*. NY: ACM Press.
- Buckingham, M. (2005). What great managers do. *Harvard Business Review*, 83, s. 70–79.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), s. 17–23.
- Burch, M., Heinrich, J., Konevtsova, N., Hoferlin, M., & Weiskopf, D. (2011). Evaluation of traditional, orthogonal, and radial tree diagrams by an eye tracking study. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, 17(12), s. 2440-2448.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing.
- Bush, A. J., Martin, C. A., & Bush, V. D. (2004). Sports celebrity influence on the behavioral intentions of Generation Y. *Journal of Advertising Research*, 44, s. 108-118.
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43, s. 1076–1085.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 115-163.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of applied social psychology*, 33(11), s. 2244-2266.
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of applied psychology*, 91(4), str. 828-840.

- Cappellen, T., & Janssens, M. (2010). The career reality of global managers: an examination of career triggers. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), s. 1884-1910.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79, s. 139–146.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press. Boston, MA.
- Carr, S., Inkson, K., & Thorn, K. (2005). From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. *Journal of World Business*, 40, s. 386–398.
- CBRE. (2016). *How millennials live, work and play*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <http://www.cbre.com/about/Live-Work-Play-2016>
- Cihelková, E. (2012). *Aktuální otázky světové ekonomiky. Proměny a governance*. Praha: Professional publishing.
- Chacko, E. (2007). From brain drain to brain gain: reverse migration to Bangalore and Hyderabad, India's globalizing high tech cities. *GeoJournal*, 68(2), s. 131-140.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A metaanalytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), s. 928–944.
- Chassy, P., Lindell, T. A. E., Jones, J. A., & Paramei, G.. (2015). A Relationship Between Visual Complexity and Aesthetic Appraisal of Car Front Images: An Eye-Tracker Study. *Perception*, 44 (8/9), str. 1-13.
- Chaudhuri, A. and Holbrook, M.B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65, s. 81-93.
- Cheloha, R., & Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), s. 5–7.
- Chowdhury, S. (2003). *Organization 21C*. Upper Saddle River, NJ, Financial Times Prentice Hall.

- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada.
- Christiaans, L. (2013). *International Employer Brand Management: A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences*. Gabler Verlag: Springer.
- Chromý, J. (2014). *Práce s empirickými daty: Příručka pro studenty*. Praha: Karolinum.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Blumenthal, A., Doverspike, D., & Levy, P. E. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29, s. 479–496.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction? *Journal of Management*, 30, s. 623–646.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2- 3), s. 158-169.
- Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 51, s. 685–717.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), s. 304–313.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), s. 1121–1133.
- Cooper, N. (2007). Spotlight on? Recruiting through social networks. *Personnel Today*, 38.
- Correa, T., Hinsley, A. W., & De Zuniga, H. G. (2010). Who interacts on the Web? The intersection of users' personality and social media use. *Computers in Human Behavior*, 26(2), s. 247-253.
- Cox, R. W. (1994). Global Restructuring: Making Sense of the Changing International Political Economy. In: Stubbs, R., & Underhills, D. *Political economy in a changing global order*. London: Macmillian.

- Coy, P., & Ewing, E. (2007). Where are all the workers? *Business Week*: April 9: 28–31.
- Craig, J. (1994). Replacement level fertility and future population growth. *Population trends*, 78, s. 20-22.
- Creelman, D. (2004). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ČSÚ. (2016). Pohyb obyvatelstva - rok 2015. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2015>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), s. 667-681.
- Davison, H. K., Maraist, C. & Bing, M. N. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), s. 153-159.
- Deng, L., & Poole, M. S. (2010). Affect in web interfaces: a study of the impacts of web page visual complexity and order. *MIS Quarterly*, 34(4), s. 711–730.
- Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Djamasbi, S., Samani, A., and Mehta, D. (2012). Eye movements, perceptions, and performance. *Proceedings of the eighteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Seattle, Washington, str. 1-7.
- Djamasbi, S., Siegel, M., & Tullis, T. (2010). Generation Y, web design, and eye tracking. *International Journal of Human Computer Studies*, 68(5), s. 307–323.
- Djamasbi, S., Tullis, T., Hsu, J., Mazuera, E., Osberg, K., & Bosch, J. (2007). Gender preferences in web design: usability testing through eye tracking. *In: Proceedings of the 13th Americas Conference on Information Systems*, Keystone, Colorado.
- Djamasbi, S., Tullis, T., Siegel, M., Ng, F., Capozzo, D., & Groezinger, R. (2008). Generation Y & web design: usability testing through eye tracking. *In: Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*, Toronto, Canada

- Duchowski, A. T. (2002). A breadth-first survey of eye-tracking applications. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 34(4), 455-470.
- Duchowski, A. T. (2007). *Eye Tracking Methodology: Theory and Practise*. Springer-Verlag: London.
- Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London: PricewaterhouseCoopers.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dearstyne, B. (2007). Blogs, mashups, & wikis: Oh, my! Ready or not, Web 2.0, a new generation of web-based services, is changing the way people work and the way records and documents are created, used, and shared. *Information Management Journal*, 41(4), s. 25-33.
- Deloitte (2016). Winning over the next generation of leaders. *The 2016 Deloitte Millennial survey*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- DeLong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, 81, s. 96–102.
- Deslandes, G. (2011). Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications for Media Management. *Journal of Media Business Studies*, 8(4), 23-36.
- Dineen, B. R., Ling, J., Ash, S. R., & DelVecchio, D. (2007). Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), s. 356–372.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), s. 11–15.
- Dong, Y., & Lee, K. (2008). A cross-cultural comparative study of users' perceptions of a webpage: with a focus on the cognitive styles of Chinese, Koreans and Americans. *International Journal of Design*, 2(2), s. 19–30.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: HarperBusiness.

- Drucker, P. F. (2008). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: Collins Business Essentials.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2004). *The daily Drucker: 366 days of insight and motivation for getting the right things done*. New York: HarperBusiness.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, s. 239-63.
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Edwards, M. R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eger, L. (2017). Uživatelské testování www stránek s využitím SUPR-Q. *Marketing a Komunikace*, 3, str. 26-27.
- Eger, L., Egerová, D., & Mičík, M. (2015). Is the generation Y looking for the employer with higher purpose? *Corporate social responsibility and human resource management in V4 countries*. Nitra: Slovak University of Agriculture, s. 166-175.
- Eger, L., Petryl, J., Kunešová, H., Mičík, M., & Peška, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni.
- Egerová, D. (2015). Talent v organizačním prostředí - teoretické přístupy a implikace pro talent management. *Trendy v podnikání*, 5(1), s. 45-54.
- Egerová, D., Lančarič, D., Eger, L., & Savov, R. (2015). Perspectives of talent management: Evidence from Czech and Slovak business organisations. *E+M. Ekonomie a Management*, 18(4), s. 108-120.
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M., & Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work–life balance, website usability, and organizational attraction, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), s. 850-874.
- Eighmey, J. & McCord, L. (1998). Adding value in the information age: uses and gratifications of sites on the World Wide Web. *Journal of Business Research*, 41, s. 187-94.

- Elling, S., Lenzt, L., & De Jong, M. (2012). Combining Concurrent Think-Aloud Protocols and Eye-Tracking Observations: An Analysis of Verbalizations and Silences. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 55(3), s. 206-220.
- Elving, W. J. L., Westhoff, J. J. C., Meusen, C. and Schoonderbeek, J. W. (2012). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), s. 355–373.
- Ericsson, K. A., Prietula, M. J., & Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), s. 115–121.
- Evropská komise. (2010). ICT and e-Business for an innovative and sustainable economy. [cit. 3.7.2017]. Dostupné z: http://www.aimme.es/archivosbd/observatorio_opportunidades/ICT_and_e-business_for_an.pdf
- Evropská komise. (2015). *The 2015 Ageing Report*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/pdf/ee3_en.pdf
- EUROSTAT. (2016). *Population structure and ageing*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), s. 3–22.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate human resource function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), s. 161-168.
- Fernon, D. (2008). Maximising the Power of the Employer Brand. *Admap*, 43, s. 49-53.
- Figurska I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & ergonomics*, 7(2), s. 35-51.
- Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *BtoB*, 86, s. 1-2.

- Gagné, F. (2004). Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. *High Ability Studies*, 15, 119–147.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), s. 243–251.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, s. 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), s. 31-56.
- Geissler, G., Zinkhan, G., & Watson, R. T. (2006). The influence of home page complexity on consumer attention, attitudes, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 35(2), s. 69–80.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), s. 102–121.
- Getty, J. M., & Getty, R.L. (2003). Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), str. 94-104.
- Goldberg, C. B., & Allen, D. G. (2008). Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment Web sites. *Human Resource Management*, 47(2), s. 217–236.
- Goldberg, J., & Helfman, J. (2011). Eye tracking for visualization evaluation: Reading values on linear versus radial graphs. *Journal of Information Visualization*, 10(3), s. 182–195.
- Gray, E. D. (2009). *Doing research in the real world*. London: Sage.
- Goldberg, J. H., & Wichansky, A. M. (2003). Eye tracking in usability evaluation. In: Radach, R., Hyona, J., & Deubel, H. (2003). *The Mind's Eye: Cognitive and Applied Aspects of Eye Movement Research*. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, s. 493-516.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39(3), s. 254-280.

- Grigore, G. F., & Stancu, A. (2011). The Role of Corporate Social Responsibility in Building Employer's Brand. *Transformations in Business & Economics*, 10(2), s. 741-753.
- Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). Can They Take It With Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance. *Management Science*, 54(8), s. 1213-1230.
- Gupta, A., & Govindarajan, V. (2001). Converting global presence into global competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 15, s. 45–58.
- Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1, s. 49-59.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), str. 27-41.
- Hampton, J. (2016). *Disability and the Welfare State in Britain: Changes in Perception and Policy 1948-1979*. Bristol: Policy Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. Holten Larsen (Eds.). *The Expressive Organization*, s. 13–35. Oxford, UK: Oxford University Press
- Hatum, A. (2010). *Next generation Talent Management: Talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan.
- Hebák, P. a kol. (2007). *Vícerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Hendl, J. a kol. (2014). *Statistika v aplikacích*. Praha: Portál.

- Hernández-Méndez, J., & Muñoz-Leiva, F. (2015). What type of online advertising is most effective for eTourism 2.0? An eye tracking study based on the characteristics of tourists. *Computers in Human Behavior*, 50, s. 618–625.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005), "Using Branding to Attract Talent", *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, pp. 12-14.
- Highhouse, S., Stierwalt, S., Bachiochi, P., Elder, A., & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. *Personnel Psychology*, 52, s. 425–442.
- Hornbaek, K. (2006). Current practice in measuring usability: Challenges to usability studies and research. *In: International Journal of Human-Computer Studies*, 64(2), s. 79-102.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer.
- Hrynshyn, D. (2002). Technology and Globalization. *Studies in Political Economy*, 67(1), s. 83-106.
- Hughes, A., Wilkens, T., Wildemuth, B., & Marchionini, G. (2003). Text or Pictures? An eyetracking study of how people view digital video surrogates. *CIVR'03 Proceedings of the 2nd international conference on Image and video retrieval*. Berlin (Germany): Springer-Verlag, s. 271–280.
- Iles, P. (2008). *Talent balancing: Staffing your company for long-term success*. Human Resource Development International, 11(2), 215–218.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and human resource management in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), s. 179-89.
- Inkson, K., Arthur, M. B., Pringle, J., & Barry, S. (1997). Expatriate assignment versus overseas experience: Contrasting modes of international human resource development. *Journal of World Business*, 32, p. 351–368.
- International Labour Organization. (2014). *Global Employment Trends 2014*. International Labour Organization: Geneva.

- Jackson, S., Hitt, M., & DeNisi, A. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jacob, R., & Karn, K. S. (2003). Eye Tracking in Human–Computer Interaction and Usability Research: Ready to Deliver the Promises. In: Radach, R., Hyona, J., & Deubel, H. (2003). *The Mind's Eye: Cognitive and Applied Aspects of Eye Movement Research*. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier, s. 573-605.
- Janouch, V. (2010). *Internetový marketing*. Brno: Computer press.
- Janouch, V. (2011). *333 tipů a triků pro internetový marketing*. Brno: Computer Press.
- Jansen, B. J., Sobel, K., & Cook, G. (2010). Gen X and Ys attitudes on using social media platforms for opinion sharing. In: CHI'10 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, s. 3853-3858. Atlanta, GA, USA.
- Jobvite. (2015). *The 2015 Jobvite Recruiter Nation Survey*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/09/jobvite_recruiter_nation_2015.pdf
- Jobvite. (2016). *The 2016 Jobvite Recruiter Nation Survey*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>
- Johnson, B., Manyika, J., & Lee, L. (2005). The next revolution in interactions. *McKinsey Quarterly*, 4, s. 20-33.
- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: The case of Primark. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), s. 927-939.
- Joo, B. K. & McLean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study? *Human resource development review*, 5(2), s. 228–257.
- Joyce, L. W. (2010). *Building the talent pipeline: Attracting and recruiting the best and brightest*. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent Management: A Leadership Imperative*. Pfeiffer.
- Jussila, J. J., Karkkainen, H., & Heli, A-I. (2014). Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms. *Computers in Human Behaviour*, 30, s. 606-613.

- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), s. 20–26.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), s. 59–68.
- Karlíček, M. a kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management: An Experiential Study. *The IUP Journal of Brand Management*, 12(2), s. 7-20.
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global business review*, 18(3S), s. 172S-190S.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How brands create value? Values emerges through a unique chain of events. *Marketing Management*, 12, s. 28–29.
- Kent, M.L. (2010) Directions in Social Media for Professionals and Scholars. In: *Handbook of Public Relations*, s. 643–656. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54(3), s. 241-251.
- Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), s. 755-777.
- Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22, s. 695-716.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing*. Pearson Education Limited.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti..* Praha: Grada.
- Lapa, C. (2007). *Using eye tracking to understand banner blindness and improve website design* (Doctoral thesis). NY (USA): Rochester Institute of Technology.
- Lathiras, P., Priporas, C. V., Vassiliadis, C., & Lianou, K. (2011). Assessing the impact of website quality on user satisfaction: a study of webqual and net promoter score in hotels. *4th annual EuroMed conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), s. 57–68.
- Lee I. (2007). An Architecture for a next Generation Holistic E-recruiting System. *Communications of the ACM*, 50(7), s. 81-85.
- Lepak, D. P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24, s. 31–48.
- Lewis, R. E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, s. 139– 154.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organization fit perspective. *Applied Psychology*, 50, s. 30–51.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company’s Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), s. 75-102.

- LinkedIn (2016). Global Recruiting Trends 2016. [cit. 17.7.2017]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf.
- Liopis, J., Gonzales, R., & Gasco, J. (2010). Web pages as a tool for strategic description of the Spanish larger firms. *Information Processing and Management*, 46, s. 320-330.
- Lippold, D. (2014). *Die Personalmarketing-Gleichung: Einführung in das wert- und prozessorientierte Personalmanagement*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Liu, C., & Arnett, K. P. (2000). Exploring the factors associated with web site success in the contexts of electronic commerce. *Information & Management*, 38, s. 23-33.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), s. 64–66.
- López-Gil, J. M. et al. (2010). Análisis de la arquitectura de webs mediante tests de estrés de navegación, de usabilidad y eye tracking. *El Profesional de la Informacion*, 19(4), s. 359-367.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of business psychology*, 26, s. 175-181.
- Loyola, P., Martinez, G., Muñoz, K., Velásquez, J.D., Maldonado, P., & Cuouve, A. (2015). Combining eye-tracking and pupillary dilatation analysis to identify Website Key Objects. *Neurocomputing*, 16, s. 179-189.
- Lukášová, R., Nový, I., & kol. (2004). *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Lyons, B. D., & Marler, J. H. (2011). Got image? Examining organizational image in web recruitment. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), s. 58 – 76.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), s. 134–142.
- Mangold International (2015). MangoldVision: professional Eye Tracking Solution.

- Manpower. (2016a). *Millennial Careers: 2020 vision*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
- Manpower. (2016b). *2016-2017 Talent Shortage Survey*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-2016>
- Marescaux E., De Winne S., & Sels L. (2013). HR practices and affective organizational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), s. 329-345.
- Maurer, S. D., & Cook, D. P. (2011). Using company web sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing based review of theory based research. *Computers in Human Behavior*, 27, s. 106-117.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50(4), s. 305-314.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders-Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), s. 31-49.
- Meyers, M. C., & Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), s. 192-203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), s. 305–321.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Mihalca, L. (2015). The impact of instructional support on students' performance: An eye tracking study. *Studia UBB*, 1, s. 5-27.

- Minchington, B. (2014). *2014 Employer Branding Global Trends Study*. [cit. 19.9.2016]. Dostupné z: <http://www.brettminchington.com/single-post/2014/08/05/2014-Employer-Branding-Global-Trends-Study>
- Mládková, L. (2005). *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer Branding and Market Segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), s. 181-196.
- Nadkarni, S., & Gupta, R. (2007). A task-based model of perceived website complexity. *MIS Quarterly*, 31(3), s. 501–524.
- Naik, U., Shivalingaiah, D. (2008). Comparative Study of Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0. *International CALIBER*, s. 499-507.
- Navarro, O., Molina, A. I., Lacruz, M., & Ortega, M. (2015). Evaluation of multimedia educational materials using eye tracking. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, s. 2236-2243.
- Nielsen, J., & Pernice, K. (2009). *How to Conduct Eyetracking Studies*. Nielsen Norman Group.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), s. 503-545.
- Nielsen, J. (2012). How Many Test Users in a Usability Study? In: *Nielsen Norman Group*, Dostupné z: <https://www.nngroup.com/articles/how-many-test-users/>
- Nisiforou, E. A., & Laghos, A. (2013). Do the eyes have it? Using eye tracking to assess students cognitive dimensions. *Educational Media International*, 50(4), s. 247-265.
- Noble, S.M., Haytko, D.L. and Phillips, J. (2009). What drives college-age generation Y consumers? *Journal of Business Research*, 62(6), s. 617-628.
- OECD (2015). *Connection with emigrants*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/connecting-with-emigrants_9789264239845-en#page19

- Ollivier D. & Tanguy C. (2008). *Génération Y, mode d'emploi*. Bruxelles, De Boeck.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Reilly, T. (2005). *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*. oreilly.com. [cit. 10.7.2017]. Dostupné z <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=3>
- Palmer, J. (2002). Website usability, design and performance criteria. *Information Systems Research*, 13(2), s. 150–167.
- Palmisano, S. (2007). The globally integrated enterprise. *Foreign Affairs*, 85, s. 127–136.
- Pan, B., Hembrooke, H., Gay, G., Granka, L., Feusner, M., & Newman, J. (2004). The determinants of web page viewing behavior: an eye tracking study. In: Spencer, S.N. (Ed.), *Proceedings of Eye Tracking research & Applications*. ACM SIGGRAPH, New York.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International journal of Hospitality Management*, 31(4), s. 1195-1202.
- Partala, T., & Surakka, V. (2003). Pupil Size Variation as an Indication of Affective Processing. *International Journal of Human–Computer Studies*, 59(1–2), s. 185–198.
- Pate, J., & Scullion, H. (2010). The changing nature of the traditional expatriate psychological contract. *Employee Relations*, 32(1), s. 56-72.
- Perdue, D. J. (2010). Social media marketing: Gaining a competitive advantage by reaching the masses. Senior Honors Papers, 127. [cit. 10.7.2017]. Dostupné z: <http://digitalcommons.liberty.edu/honors/127>
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 27, s. 1149–1154.
- Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H.Beck
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

- Powell, W. W., & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30, s. 199-220.
- Pfieffermann, B., Wagner, S. H., & Libkuman, T. (2010). Recruiting on corporate web sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 40-47.
- Poole, A., & Ball, L. J. (2005). Eye Tracking in Human-Computer Interaction and Usability Research: Current Status and Future Prospects. Chapter in C. Ghaoui (Ed.): *Encyclopedia of Human-Computer Interaction*, s. 211-219. Idea Group, Inc., PA, USA.
- Punch, K. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Purucker, C., Landwehr, J. R., Sprott, D. E., & Herrmann, A. (2011). Clustered insights: improving eye tracking data analysis using scan statistics. *International Journal of Market Research*, 55(1), s. 105-130.
- PwC – PricewaterhouseCoopers. (2013). *Millenials at work: Reshaping the workplace*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: https://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf
- Randstad. (2014). Randstad Workmonitor: Higher Salary One of the Key Drivers for Job Movers. [cit. 20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.randstad.com/press/research-reports/randstad-workmonitor/randstad-workmonitor-higher-salary-one-of-the-key-drivers-for-job-movers-jun-2014.pdf>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81, str. 46-54.
- Reis, G. G. & Braga, M. B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*. 51(1), s. 103-116.
- Rindova, V. P. & Fombrun, C. J. (1998). The Eye of the Beholder: The Role of Corporate Reputation in Defining Organizational Identity. In Whetten, D. A. & Godfrey, P.C. (Eds.) *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations* (s. 62-66), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Roy, S.K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15, s. 110-130.
- Rencher, A. C., & Christensen, W. F. (2012). *Methods of Multivariate Analysis*. New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), s. 487-521.
- Rynes, S. L. & Cable, D. M. (2003) Recruitment research in the twenty-first century. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen and R. J. Klimoski (eds.) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, s. 55–76. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Řezánková, H. (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing.
- Saffer, A. J., Sommerfeldt, E.J. & Taylor, M. (2013). The effects of organizational Twitter interactivity on organization–Public relationships. *Public Relations Review*, 39(3), s. 213–215.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2006). *Brand from the inside*. San Francisco: Wiley.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), s. 395–426.
- Sauro, J. (2015). SUPR - Q: A Comprehensive Measure of the Quality of the Web site User Experience. *JUS: Journal of Usability Studies*, 10(2), s. 68-86.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, s. 281-288.
- Schiessl, M. et al. (2003). Eye Tracking and Its Application in Usability and Media Research. *MMI-interaktiv Journal*, 6, s. 41-50.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-bass.

- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. NJ: John Wiley & Sons.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), s. 43-62
- Searchinger, T., Hanson, C., Waite, R., Harper, S., Leeson, G., & Lipinski, B. (2013). *Achieving replacement level fertility*. Working Paper, Installment 3 of Creating a Sustainable Food Future. Washington, DC: World Resources Institute.
- Sears, D. (2003). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. Amacom: New York.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. & Olafsen, H. A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), s. 473-483.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), s. 105-108.
- Schuler, R. S. (2009). *The global talent management challenge: Drivers and actions for attaining and sustaining global competitive advantage*. Unpublished working paper. Rutgers University.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, s. 506-16.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2006). *Global staffing*. Abingdon: Routledge.
- Simon, S. J., & Peppas, S. C. (2005). Attitudes towards product website design: A study of the effects of gender. *Journal of Marketing Communications*, 11, s. 129–144.
- Slykhuis, D. A., Wiebe, E. N. & Annetta, L. A. (2005). Eye-tracking students' attention to PowerPoint photographs in a science education setting. *Journal of Science Education and Technology*, 14 (5/6), s. 509-520.

- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. New York: Portfolio (Penguin Group).
- Smith, K.T. (2011). Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), str. 489-499.
- Smith, W. P., & Kidder, D. L. (2010). You've been tagged! (Then again, maybe not): Employers and Facebook. *Business Horizons*, 53(5), s. 491-499.
- Soulez, S. & Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), s. 39-55.
- Sparrow, P. R., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
- Sparrow, P. R. & Cooper, C. L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Butterworth-Heinemann: London.
- Spoonley, P. (2003). The importance of immigration to New Zealand's future. *Massey Alumni Magazine*, 14(4).
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement, *The Journal of Business Perspective*, 14(1e2), s. 25-34.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., a kol. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Papers.
- Stankovičová, I., & Vojtková, M. (2007). *Viacrozmerne štatistické metódy s aplikáciami*. Bratislava: IURA EDITION.
- Stern, B., Zinkhan, G. M., & Jaju, A. (2001), Marketing Images: Construct Definition, Measurement Issues, and Theory Development. *Marketing Theory*, 1(2), s. 201-224.
- Stephenson, E., & Pandit, A. (2008). How companies act on global trends: A *McKinsey global survey*. Boston: McKinsey.

- Stýblo, J. (2003). Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*, 4, s. 18-26.
- SSC. (2016). *Talent Demand-Supply Report 2016: Bridging the Talent Demand Supply Gap – Maximizing Skilling Opportunities*. [cit. 3.4.2017]. Dostupné z: <http://www.sscnasscom.com/ssc-projects/research-and-reports/demand-supply-analysis/>
- Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). *Managing demographic risk*. Harvard Business Review, February: 2–11.
- Strauss, J., Frost, R. (2012). *E-marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Škare, M., & Lacmanovič, S. (2015). Human capital and economic growth: a review essay. *Amfiteatru Economic*, 17(39), s. 735–760.
- Tan, W. S., Liu, D., & Bishu, R. (2009). Web evaluation: Heuristic evaluation vs. user testing. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(4), s. 621-627.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., a kol. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45 (2), s. 122-133.
- Thorne, K. (2004), *One-stop guide: Employer branding*. Sutton: Personnel Today.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013a). A review of talent management: infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), s. 1744-1761.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23, s. 326–336.
- Todaro, M. (2007). *Internet Marketing Methods*. Ocala: Atlantic Publishing Group.
- Towers Watson. (2012). *2012 – 2013 Global Talent Management and Rewards Study: The Next High-Stakes Quest – Balancing Employer and Employee Priorities*. [cit.

3.4.2017]. Dostupné z: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/09/2012-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study>

Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional publishing.

Tuch, A.N., Bargas-Avila, J.A., Opwis, K., & Wilhelm, F.H. (2009). Visual complexity of website: effects on users' experience, physiology, performance, and memory. *International Journal of Human Computer Studies*, 67(9), s. 703–715.

Tung, R. (2008). Human capital or talent flows: Implications for future directions in research on Asia Pacific. *Asia Pacific Business Review*, 14, s. 469–472.

Tung, R., & Lazarova, M. (2006). Brain drain versus brain gain: an exploratory study of ex-host country nationals in Central and Eastern Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 17, s. 1853-1872.

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), s. 293–312.

Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of organizational behaviour*, 24(6), s. 733-751.

Turban, D. B., Forret, M. L., and Hendrickson, C. L., (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organisational Reputation, Job and Organisational Attributes and Recruiter Behaviours. *Journal of Vocational Behaviour*, 52(1), s. 24 - 44.

Tuzuner, V. L., & Yuksel, S. A. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 1, s. 47-62.

Ulrich, D. (2011). *Integrated talent management*. In K. Oakes, & P. Galagan (Eds.). *The executive guide to integrated talent management* (s. 189–211). Alexandria, Virginia: ASTD Press.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, s. 55–61.

- Underwood G., & Radach, R. (1998). Eye guidance and visual information processing: reading, visual search, picture perception and driving. In: Underwood, G. (ed) Eye guidance in reading and scene perception. Elsevier Science, Oxford, s. 1–28.
- Ungermaň, O., & Myslivcová, S. (2016). Personnel marketing in the Czech economy: past and present. *ACC Journal*, 22(6), s. 28-43.
- Urzua, R. (2000). International Migration, Social Science, and Public Policy. *International Social Science Journal*, 421-429.
- Vaiman, V. (2010). Managing talent of non-traditional knowledge workers – opportunities, challenges, and trends. In Vaiman, V. (2010). *Talent Management of Knowledge Employees: Embracing Non-traditional Workforce*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, s. 1-22.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), s. 925 – 941.
- Van Waes, L. (2000). Thinking aloud as a method for testing the usability of Websites: the influence of task variation on the evaluation of hypertext. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 43(3), s. 279-291.
- Velásquez, J. D. (2013). Combining eye-tracking technologies with web usage mining for identifying Website Keyobjects. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 26, s. 1469-1478.
- Velásquez, J.D., & Rebolledo, V.L. (2010). Web intelligence, in: *The Handbook of Technology Management*, s. 639–673. Wiley, New York, USA.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), s. 425–478.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). Employer branding: The solution to create talented workforce. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(1), s. 42-56.
- Vertegaal, R., & Ding, Y. (2002). Explaining effects of eye gaze on mediated group conversations: amount or synchronization? *Proceedings of CSCW 2002*. ACM Press, New Orleans.

- Vila, J., & Gomez, Y. (2016). Extracting business information from graphs: An eye tracking experiment. *Journal of Business Research*, 69(5), s. 1741-1746.
- Vlčková, K. (2011). Smíšený výzkum: Jedná se o nové a závažné téma? In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.). *Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu* (s. 1–6). Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/vlckova.pdf>
- Vysekalová, J. a kol. (2007). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J., & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
- Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behaviour and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), s. 145–162.
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. S., Berneth, J. B., & Short, J. C. (2011). So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment Web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, s. 165–178.
- Walker, I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada.
- Wandel, T. L. (2008). Colleges and universities want to be your friend: Communicating via online social networking. *Planning for Higher Education*, 37(1), s. 35-48.
- Wang, Q., Yang, S. Liu, M. Cao, Z., & Ma, Q. (2014a). An Eye Tracking Study of Website Complexity from Cognitive Load Perspective. *Decision Support Systém*, 62, s. 1-10.
- Wang, Q., Yang, Y., Wang, Q., & Ma, Q. (2014b). The effect of human image in B2C website design: an eye-tracking study. *Enterprise Information Systems*, 8(5), s. 582-605.
- Wayne, J. H., & Casper, W. J. (2012). Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 51, s. 121–142.
- We are social. (2017). Digital in 2017: Global Overview. [cit. 17.7.2017]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>.

- West, R., & Leskovec, J. (2012). Automatic versus human navigation in information networks. In: Proceedings of the 6th International AAAI Conference on Weblogs and Social Media (ICWSM' 12), s. 362–369.
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15, 219–234.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. London: CIPD.
- Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2003). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J. Katz & T. Welbourne (Eds.), *Research in entrepreneurship and firm growth*, 5, s. 83–106). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williamson, I., King, J., Lepak, D. & Sarma, A. (2010). Firm Reputation, Recruitment Web Site Attributes and Organizational Attractiveness Perceptions. *Human Resource Management Journal*, 49(4), s. 669-687.
- West, D., & Heath, D. (2011). Theoretical pathways to the future: Globalization, ICT and social work theory and practice. *Journal of social work*, 11(2), s. 209-221.
- Wood, J. R., & Wood, L. E. (2008). Card sorting: current practices and beyond. *Journal of Usability Studies*, 4(1), str. 1-6.
- Xie, Ch., Bagozzi R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), s. 124 – 146.
- Xu, Y., & Goedegebuure, R. (2005). Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese Securities firm. *Innov. Mark.*, 1(2), str. 49-59.

Yang, D. C., & Tsai, Y. F. (2010). Promoting Sixth Graders' Number Sense and Learning Attitudes via Technology-based Environment. *Educational Technology & Society*, 13(4), s. 112–125.

Zhao, D., & Rosson, M. B. (2009). How and why people Twitter: The role that micro-blogging plays in informal communication at work. *Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting Group Work*, s. 243-252.

Vlastní publikační činnost

Eger, L., & Mičík, M. (2017). Customer-oriented communication in retail and Net Promoter Score. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35(3) s. 142-149.

Mičík, M. (2016). Leadership styles in project management. *In: Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*. Norristown : International Business Information Management Association, s. 1540-1548.

Eger, L., & Mičík, M. (2015). Improving the quality of customer service by using the technique of mystery shopping. *ACC Journal*, 21(2), s. 65-76.

Eger, L., Egerová, D., & Mičík, M. (2015). Is the generation Y looking for the employer with higher purpose? *In Corporate social responsibility and human resource management in V4 countries*. Nitra: Slovak University of Agriculture, s. 166-175.

Kunešová, H., & Mičík, M. (2015). Development of B2C e-commerce in Czech Republic after 1990. *Actual Problems of Economics*, 167(5), s. 470-480.

Mičík, M., & Frankiewicz, Z. (2015). Likes and Shares: A Comparison of Social Media Marketing Strategies Between Manpower US and Manpower Czech Republic. *In Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth*. Norristown : International Business Information Management Association, s. 110-116.

Eger, L., Petryl, J., Kunešová, H., Mičík, M., & Peška, M. (2015). *Marketing na internetu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity v Plzni.

Kunešová, H., & Mičík, M. (2015). The development of cross-border B2C e-commerce within the EU single market - example of the Czech Republic. *In Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison 2015*. Chemnitz: Verlag der GUC, s. 69-77.

Mičík, M., & Eger, L. (2015). Recruiting talents with social media. *Actual Problems of Economics*, 165(3), s. 266-274.

Mičík, M., & Eger, L. (2014). E-learning pohledem oční kamery. *In Sborník příspěvků z konference a soutěže eLearning 2014*. Hradec Králové: Gaudeamus, s. 76-80.

Mičík, M. (2014). Svět sociálních médií a možnosti jeho využití pro obchod. *Trendy v podnikání*, 4(3), s. 4-13.

Seznam příloh

Příloha A: Seznam TOP zaměstnavatelů

Příloha B: Kompletní výsledky analýzy kariérních stránek

Příloha C: Kompletní výsledky analýzy sociálních médií

Příloha D: Kompletní výsledky analýzy FB a LI

Příloha E: Scénář eye-trackingového experimentu

Příloha F: Dotazník a struktura rozhovoru

Příloha A: Seznam TOP zaměstnavatelů

Průmyslové odvětví	I. místo	II. místo	III. místo	IV. místo	V. místo
Advokátní kanceláře	Havel, Holásek & Partners	Allen & Overy	Brož & Sokol & Novák	PwC Legal	APK Čermák a spol.
Automobilový a strojírenský průmysl	ŠKODA AUTO	Hyundai	Siemens	ABB	Honeywell
Bankovníctví a investice	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Air Bank	Česká národní banka
Doprava a logistika	Student Agency	PPL	DHL	České aerolinie	České dráhy
Energetika, plynárenství a petrochemický průmysl	ČEZ	RWE	E.ON	Shell	UNIPETROL
Informační technologie	Google	Microsoft	IBM	HP	Tieto
Obchod	IKEA	Ahold	Lidl	Globus	MAKRO Cash&Carry
Pojišťovnictví	Česká pojišťovna	Allianz	Kooperativa (Vienna Insurance Group)	ČSOB Pojišťovna	VZP
Poradenství, audit, daně	McKinsey & Company	Deloitte	PwC	BCG	EY
Spotřebitelský průmysl	Kofola	Plzeňský Prazdroj	Coca-Cola HBC	L'Oreal	Heineken
Stavebnictví	STRABAG	Metrostav	Skanska	EUROVIA	HOCHTIEF
Telekomunikace	O2	T-Mobile	Vodafone	Cisco	České radiokomunikace

PRÍLOHA B 1/2: Kompletní výsledky analýzy kariérních stránek

Firma	Profesionální stránka KS	Nabídka práce na portálech	Komunikace organizací	Image	profesionální image	Celkem počet bodů za kariérní stránky	Facebook, strategické fanouškov	Facebook, vlnitá bez fanouškov	Facebook, počet fanouškov	FB fanouškov připočítá mi	Facebook kompletní bez fanouškov	Facebook s připočítanými fanoušky	GOOGLE+ bez fanouškov	GOOGLE+ počet fanouškov
APR Černík a spol.	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Česka národní banka	0	1	2	0	2	2	16	4	1.465	2	14	16	0	0
Česka & Sokol & Kocouk	1	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Česke aeroline	2	0	1	0	3	3	3	3	1.620	2	6	8	0	10
Čib Bank	0	2	1	3	4	6	10	6	19.577	4	16	20	0	2.149
ČPP	3	4	1	0	4	9	4	4	1.713	2	13	15	1	0
McKinsey & Company	1	3	1	2	4	7	11	2	179.000	5	13	18	4	6.600
Allen & Overy	2	0	2	0	4	8	4	4	6.700	3	12	15	0	19
PwC Legal	2	1	1	1	4	5	3	0	204	1	3	4	0	0
Jurand	2	4	2	1	5	9	11	8	97.870	5	19	24	8	1.210.673
CSOB Pojišťovna	1	4	1	3	5	9	10	2	8.500	3	12	15	0	4
Debita	2	3	1	2	5	8	11	5	2.000	2	16	18	4	9
Kofola	2	4	2	1	7	9	6	14	505.000	6	20	26	4	69
Česka spořitelna	2	3	3	2	7	10	5	51.226	5	15	15	20	0	396
Student Agency	3	3	1	3	7	10	11	2	45.462	4	13	17	4	911
UNIPETROL	3	2	2	2	7	9	0	0	0	0	0	0	0	0
Skanska	3	3	3	3	7	10	10	0	302	1	0	0	1	3
Lidl	1	4	2	4	7	11	12	10	408.000	5	22	27	8	57
Kooperativa Verna Insurance Group	1	3	2	4	7	10	8	6	28.000	4	12	14	2	0
BCEG	2	1	1	1	7	7	11	7	138.000	5	18	23	8	3.200
T-Mobile	2	3	3	1	4	7	10	8	197.000	5	18	23	1	49.000
Honeywell	4	4	4	2	8	12	13	4	647	1	14	15	9	2.173
CSOB	3	3	3	3	8	11	9	4	9.714	3	13	16	1	16
Česka dálniční	2	1	2	2	8	9	7	8	4.620	2	15	17	7	208
Google	2	0	2	2	4	8	10	5	19.147.579	6	14	21	0	6
CEZ	3	3	3	3	2	11	12	2	8.248	3	14	17	1	27
RWE	2	3	2	2	4	8	10	5	1.39	2	15	17	0	1
HOCITIEF	4	2	2	2	8	10	9	5	115.000	5	17	22	0	11
Beas	2	4	3	3	8	12	12	5	6.312	3	11	14	0	0
glubus	2	4	2	4	8	12	1	10	6.312	3	11	22	0	0
VZP	1	2	2	2	5	8	10	12	12.000	4	18	22	0	0
Havel, Holbek & Partners	4	2	2	2	8	10	0	0	11	0	0	0	0	1
Siemens	3	3	3	3	9	12	10	2	5.574	3	12	15	0	15
E.ON	2	2	2	2	5	9	11	4	5.062	3	15	18	9	1.102
Shell	2	1	2	2	5	9	10	9	5.544.008	6	19	25	9	372.173
STRABAG	3	3	3	3	3	12	0	0	0	0	0	0	0	0
EUROVIA	4	1	3	3	9	10	1	0	37	0	1	1	8	76
MAARO ČeskáCem	2	3	3	3	4	9	12	3	106.000	5	15	20	0	0
Česka pojišťovna	2	3	2	2	5	9	12	7	50.000	4	19	23	0	12
PwC	3	3	2	2	4	9	9	4	25.000	4	13	17	3	107
Příznáky Prudroj	2	2	2	3	4	11	11	7	8.400	3	18	21	0	12
L'Oréal	3	2	2	2	4	9	8	1	2.000	2	9	11	2	14
Helenem	4	2	2	3	9	11	6	5	19.873.000	6	11	17	1	148
Česke radiokomunikace	1	1	3	3	5	9	10	1	5	0	4	4	0	0
Komerční banka	4	3	2	2	4	10	11	4	25.725	4	15	19	7	135
DHL	4	3	3	3	3	13	10	3	976	1	13	14	5	1.980
Microsoft	3	0	3	3	4	10	10	9	27.246	4	19	23	0	2
BMW	3	2	3	4	4	12	12	4	2.023	2	16	18	2	71
UP	3	1	3	3	4	10	11	4	2.300.720	6	13	21	2	1.072.918
Metroslav	4	3	3	3	3	13	9	4	2.646	2	19	15	0	0
Česka-Corai HBC	3	2	3	3	4	10	10	9	94.000.000	6	19	25	3	2.100.000
O2	2	4	4	3	5	10	14	13	194.516	5	21	26	3	44.700
Vodafone	3	2	3	3	4	10	12	9	185.000	5	21	26	4	45.300
Coca	3	2	3	3	4	10	12	0	23	0	2	2	0	0
ABB	3	3	3	3	5	11	14	9	402.518	5	14	19	2	6.997
Ev	4	4	3	3	4	11	12	11	1.244	2	16	18	5	202.000
Škodas auto	5	4	4	2	4	12	16	9	88.003	5	19	24	0	2.424
Seia	5	3	3	4	12	15	0	0	0	0	0	0	0	1

PŘÍLOHA B 2/2: Kompletní výsledky analýzy kariérních stránek

GOOGLE+ fanoušci příspěvků ni	GOOGLE+ fanoušci příspěvků ni strategie	LINKEDIN vnitřní fanoušků	LINKEDIN počet fanoušků	LINKEDIN fanoušci bez příspěvků ni	LINKEDIN celkem bez fanoušků	LINKEDIN s příspěvků ni fanoušky	FB+ LINKEDIN bez fanoušků	Youtube strategie	Youtube vnitřní	Youtube celkem	Twitter strategie fanoušků	Twitter vnitřní bez fanoušků	Twitter počet fanoušků	Twitter fanoušci příspěvků ni	Twitter celkem bez fanoušků	Twitter s příspěvků ni fanoušky
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	9	1.036	2	10	12	24	5	2	7	9	0	6.247	3	9	12
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	8	4	3.050	2	5	7	21	3	4	8	7	4	4.219	2	10	12
0	1	0	0	0	0	0	13	1	5	6	0	0	0	0	0	0
3	7	11	869.000	6	16	22	29	6	2	8	0	0	0	0	0	0
0	0	10	47.000	4	13	17	25	5	0	5	5	4	25.051	4	9	13
0	0	3	167	1	4	5	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	14	4	1.036	2	8	10	27	6	5	11	9	4	30.062	4	13	17
0	0	6	5.600	3	7	10	19	2	7	9	3	0	206	1	3	4
0	4	6	2.800	2	7	9	23	3	2	5	8	2	544	1	10	11
0	4	7	927	1	11	12	31	3	13	16	9	6	733	1	15	16
1	1	10	14.888	4	13	17	28	5	4	9	7	4	1.935	2	11	13
1	5	10	5.087	3	11	14	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	1	1.042	2	1	3	1	0	0	0	8	2	224	1	10	11
0	1	8	468	1	12	13	22	2	1	3	9	4	13.411	4	13	17
0	8	12	712	1	15	16	37	5	2	7	9	7	231.929	5	16	21
0	2	6	64	0	9	9	21	7	2	9	1	0	26	0	1	1
0	1	3	1.700	2	4	6	20	1	1	2	2	2	267	1	4	5
2	10	6	463.000	3	13	18	31	2	3	5	7	7	85.311	3	16	21
4	5	5	4.700	2	9	11	27	3	9	12	7	5	5.761	3	12	15
2	11	11	497.523	3	17	22	31	5	0	5	10	4	4.336	2	14	16
0	1	7	5.605	3	8	11	21	3	5	8	0	0	10	0	0	0
1	8	1	1.067	2	1	3	16	2	9	11	1	0	172	1	1	2
0	0	12	3.761.301	6	18	24	35	1	5	6	10	0	13.006.499	6	19	25
0	1	8	4.109	2	11	13	23	5	2	7	9	2	1.131	2	11	13
0	0	7	1.766	2	8	10	23	2	3	5	1	1	265	1	2	3
0	0	1	953	1	1	2	15	1	1	2	9	3	2.969	2	12	14
0	0	1	328	1	1	2	18	8	2	10	9	6	357.151	5	15	20
0	0	0	0	0	0	0	11	1	2	3	0	0	0	0	0	0
0	0	1	1.100	2	1	3	19	4	1	5	0	0	0	0	0	0
0	0	1	774	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	12	987.019	6	17	23	29	9	2	11	9	2	77.244	5	11	16
2	11	1	73.896	3	3	8	18	4	2	6	2	2	179	1	4	5
5	14	12	1.713.600	6	18	24	37	7	2	9	9	5	312.133	5	14	19
0	0	4	28.694	4	4	8	4	0	0	0	1	2	2.019	2	3	5
0	8	1	35	0	1	1	2	1	2	3	9	2	3.768	2	11	13
0	0	4	53.000	5	9	14	24	4	1	5	5	1	130	1	6	7
0	0	6	1.600	2	9	11	28	5	4	9	0	0	0	0	0	0
1	4	4	2.800	2	8	10	21	3	2	5	3	2	818	1	5	6
0	1	5	1.302	2	6	8	19	1	1	2	2	2	464	1	8	9
0	0	10	4.300	2	14	16	32	2	2	4	4	3	294	1	7	8
0	2	11	750.000	6	16	22	25	3	2	5	9	5	61.157	5	14	19
1	2	10	264.000	5	16	21	27	2	6	8	0	0	12	0	0	0
0	0	7	911	1	7	8	11	0	2	2	0	0	0	0	0	0
1	8	9	7.327	3	12	15	27	3	0	3	0	0	0	0	0	0
2	7	11	433.288	5	16	21	29	1	2	3	2	0	199	1	2	3
0	0	4	2.644.485	6	15	21	34	8	6	14	9	4	6.098	3	13	16
0	2	11	2.269	2	12	14	28	8	3	11	9	2	3.370	2	11	13
0	8	10	2.171.660	6	17	23	32	6	4	10	8	0	1.184	2	8	10
0	0	5	1.945	2	8	10	21	1	2	3	0	0	0	0	0	0
0	6	12	903.000	6	19	25	28	4	7	11	9	6	480.100	5	15	20
4	7	4	7.200	3	13	16	34	8	-1	7	8	5	12.633	4	13	17
4	8	11	590.000	6	16	22	37	6	7	13	9	5	47.545	4	14	18
0	0	13	1.153.000	6	14	20	16	9	2	11	7	2	333	1	9	10
3	5	12	568.411	6	18	24	32	8	2	10	9	2	111.768	5	11	16
5	10	8	1.222.000	6	15	19	25	2	2	4	7	3	461	1	10	11
2	2	12	16.029	4	19	23	38	8	5	13	10	8	9.115	3	18	21
0	0	12	59.039	5	16	21	16	8	3	11	9	2	4.323	2	11	13

PŘÍLOHA C 1/2: Kompletní výsledky hodnocení sociálních médií (FB, LI, TW, YT,

G+)

Firma	Profesionální stránka KS	Nabídka pracovních pozic na portálech	Komunikace organizace na internetu	Image	Celkem počet bodů za kariéru a stáří	Facebook strategie fanoušků	Facebook vlnění fanoušků	Facebook, počet fanoušků	FB fanoušci připočítáni	Facebook kompletní bez fanoušků	Přepočtený FB fanouškov	Facebook s připočítanými fanoušky	GOOGLE+ bez fanoušků	GOOGLE+ fanoušci připočítáni	GOOGLE+ fanoušci připočítáni	Přepočtený google fanouškov	GOOGLE+ s připočítanými fanoušky
Avia & Seval & Novak	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPK Cermař a spol.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uniel (Holak & Partners)	4	2	2	2	10	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UNIFERROL	3	2	2	2	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Globus	2	4	2	4	12	1	10	6.112	3	13	3	14	0	0	0	0	0
STALBAG	3	3	3	3	12	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0
Česke radiokomunikace	1	1	3	5	10	1	3	5	0	4	1.525	4	0	0	0	0	0
PPL	3	4	1	1	8	9	4	1.713	2	13	3.75	15	1	0	0	0	0
PwC Legal	2	1	1	0	5	3	3	204	1	3	3	4	0	0	0	0	0
EUROVIVA	4	1	3	2	10	1	0	37	0	1	3	1	8	76	0	1.875	8
Kooperativa (Verna Insurance Group)	2	4	1	4	11	10	6	26.000	4	16	5	20	1	58	0	0.125	1
Student Agency	3	3	1	3	10	13	2	45.492	4	13	4.4	17	4	911	1	0.5	5
Česke aeroline	2	0	1	0	3	3	3	1.620	2	6	3.6	8	0	10	0	0	0
VZP	1	2	2	5	10	12	6	12.000	4	18	7	22	0	0	0	0	0
Katovské	4	3	3	3	13	9	4	2.646	2	13	5.35	15	0	0	0	0	0
ČSOB Pojišťovna	1	4	1	3	9	10	2	8.500	3	12	2.6	15	0	4	0	0	0
Česka pojišťovna	2	3	2	5	12	9	4	25.000	4	13	5.35	17	3	107	1	0.375	4
PwC	3	3	3	4	12	11	2	2.700	2	13	4.4	15	1	1	0	1	1
CSOB	3	3	3	2	11	9	4	9.714	3	13	4.475	16	1	16	0	0.125	1
HOCHTIEF	4	2	2	2	10	9	5	139	1	14	6.5	15	0	16	0	0	0
NWE	2	3	2	4	11	10	5	1.062	2	15	5.675	17	0	1	0	0	0
Keo	4	4	3	3	12	12	5	115.000	5	17	5.2	22	0	11	0	0	0
Abroad	1	4	3	5	13	12	3	106.000	5	15	4.8	20	0	0	0	0	0
Telia	5	3	3	4	15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
McKinsey & Company	1	3	1	2	7	11	2	179.000	5	13	4.4	18	4	6.600	3	0.5	7
Ceteo	3	2	2	4	12	2	0	23	0	2	2	2	0	0	0	0	0
Oréal	3	2	2	4	11	8	1	2.000	2	9	2.95	11	2	14	0	0.25	2
Deloitte	2	3	1	2	8	11	5	2.000	2	16	5.8	18	4	9	0	0.5	4
EOB	2	2	2	5	11	11	4	5.062	3	15	6.475	18	9	1.102	2	2	11
Česka národní banka	0	1	2	0	3	10	4	1.465	2	14	6.35	16	0	0	0	0	0
DHL	4	3	3	3	13	10	3	976	1	13	5.35	14	5	1.980	2	0.625	7
Španka	3	3	3	1	10	10	0	302	1	10	3.875	11	1	3	0	1	1
Česke dráhy	2	1	2	4	9	7	8	4.620	2	15	7.65	17	7	208	1	0.875	8
Allianz	1	3	2	4	10	8	4	2.300	2	12	6.1	14	2	0	0	0.25	2
Hobnobem	4	2	2	3	11	6	5	19.873.000	6	11	4.3	17	1	148	1	1	2
TANOBILE	2	4	1	4	10	10	8	1.97.000	5	18	4.675	21	1	49.000	4	0.125	5
O2	2	4	3	5	14	13	8	1.94.516	5	21	6.8	26	3	44.700	4	0.375	7
Komerční banka	4	3	2	4	13	11	4	25.725	4	15	6.475	19	7	135	1	1.75	8
Ar Bank	0	2	1	3	6	10	6	19.577	4	16	5.875	20	6	2.149	2	0.75	8
Česka spořitelna	2	3	3	2	10	10	5	51.226	5	15	4.8	20	0	396	1	0	1
Allen & Overy	2	0	2	0	4	8	4	6.700	3	12	5.225	15	0	19	0	0	0
CZ	3	3	3	2	11	12	2	8.248	3	14	6.2	17	1	27	0	1	1
IBM	3	2	3	4	12	12	4	2.023	2	16	6.6	18	2	71	0	1.125	2
EV	4	1	3	4	12	11	5	1.244	2	16	5.8	18	5	202.000	5	0.625	10
MAKRO Cash&Carry (převzety Prácheň)	2	2	3	4	12	12	7	50.000	4	19	7.2	23	0	12	0	0	0
Siemens	3	3	3	3	12	11	7	8.400	3	18	6.2	21	0	12	0	0	0
Kofola	2	4	2	1	9	6	14	505.000	6	20	6.1	26	4	69	0	0.5	4
Hyundai	2	4	2	1	9	11	11	97.870	5	19	6.4	24	8	1.210.674	6	1	14
ABB	3	3	3	3	12	10	2	5.574	3	18	5.15	15	0	15	0	0	0
Coca-Cola HBC	3	3	3	4	14	9	5	402.518	5	14	6.5	19	2	6.697	3	1.125	5
HP	3	1	3	4	11	11	4	2.360.720	6	15	6.475	21	2	1.072.918	6	0.25	8
Microsoft	3	0	3	4	10	10	9	27.246	4	19	7.35	23	0	2	0	0	0
Google	2	0	2	4	8	10	5	19.147.579	6	15	6.55	21	0	6	0	0	0
Lidl	1	4	2	4	11	12	10	400.000	5	22	7.8	27	8	57	0	1	8
Vodafone	3	2	3	4	12	12	9	1.85.000	5	21	7.6	26	4	45.300	4	0.5	8
Shell	2	2	2	5	10	9	10	5.544.008	6	19	7.425	25	9	372.173	5	2	14
Honorevil	4	4	2	2	12	13	1	647	1	14	6.2	15	9	2.173	2	2	11
Škoda auto	5	4	2	5	16	9	10	88.003	5	19	7.425	24	0	2.424	2	0	2

PŘÍLOHA C 2/2: Kompletní výsledky hodnocení sociálních médií (FB, LI, TW, YT, G+)

LINKEDIN, strategické fanouškovské	LINKEDIN, vnitřní fanouškovské	LINKEDIN, počet fanoušků	LINKEDIN, příspěvci fanoušci	LINKEDIN, celkem fanoušci	LinkedIn příspěvky	LINKEDIN, příspěvci fanoušci	LINKEDIN, příspěvci fanoušci	FB+ strategické fanouškovské	YouTube, vnitřní fanouškovské	YouTube, celkem fanoušci	YouTube, příspěvky fanoušci	Twitter, strategické fanouškovské	Twitter, vnitřní fanouškovské	Twitter, počet fanoušků	Twitter, příspěvci fanoušci	Twitter, celkem fanoušci	Twitter, příspěvci fanoušci	Twitter, příspěvci fanoušci	CELKEM
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	774	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1	0	1 042	2	1	1	3	1	0	0	0	0	8	2	224	1	10	11	2 275	3 275
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	28 694	4	4	3 125	8	4	0	0	0	0	2	2 019	2	2	3	5	0,6	3 275
7	0	911	1	7	3,5	8	11	0	2	2	0,4	0	0	0	0	0	0	0	5,425
0	0	0	0	0	0	0	13	1	4	3	1,275	0	0	0	0	0	0	0	3,8
3	1	157	1	4	3,2	5	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,2
1	0	35	0	1	1	1	2	0	2	3	0,525	0	0	0	0	0	0	0	6,8
3	1	1 700	2	4	1,45	6	20	0	2	2	0,325	0	2	267	1	4	5	1,575	8,425
10	1	5 087	3	11	4,075	14	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,975
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	2,225	0	1	2 079	2	10	12	3 075	9,4
1	0	0	0	0	0	0	6	1	9	5	1,575	0	0	0	0	0	0	0	9,575
5	3	1 945	2	8	3,775	10	21	1	4	3	0,525	0	0	0	0	0	0	0	9,65
6	4	5 600	3	7	3,575	10	19	2	7	9	2,45	3	0	266	1	3	4	1,35	9,875
4	4	2 800	2	8	2,975	10	21	3	2	5	-0,025	3	2	818	1	5	6	1,65	10,325
5	1	1 302	2	6	2,975	8	19	1	1	2	0,325	6	2	464	1	8	9	2,025	10,325
7	1	5 605	3	8	3,7	11	21	3	5	8	2,175	0	0	10	0	0	0	0	10,475
1	0	953	1	1	1	2	15	1	1	2	0,325	0	0	3	2 969	2	12	14	11,225
7	1	1 766	2	8	4,575	10	23	2	3	5	0,05	1	1	265	1	2	3	1,2	11,5
1	0	328	1	1	1	2	18	8	2	10	2,275	0	6	357 151	5	15	20	3,2	11,675
4	5	53 000	5	9	4,05	14	24	4	1	5	1,975	3	1	130	1	6	7	1,7	12,125
12	4	59 019	5	16	6,6	21	16	8	3	11	3,35	0	0	4 323	2	11	13	2,4	12,35
11	5	869 000	6	14	5,8	22	29	6	2	8	2,025	0	0	0	0	0	0	0	12,725
13	1	1 153 000	6	14	6,2	20	16	3	2	11	2,4	7	7	333	1	9	10	2,15	12,725
11	5	750 000	6	16	5,8	22	25	3	2	5	0,775	8	5	61 157	5	14	19	3	13,275
6	1	2 800	2	7	3,975	9	23	3	2	5	0,775	8	2	544	1	10	11	2,275	13,275
1	2	75 896	5	3	1,4	8	18	4	2	6	1,775	2	2	179	1	4	5	1,525	13,275
9	1	1 056	2	10	3,075	12	24	4	2	7	1,9	0	0	6 347	3	9	12	2	13,325
11	5	433 288	5	16	5,8	21	29	1	2	3	0,525	2	4	1 999	1	2	3	1,125	13,325
8	4	468	1	12	4,35	13	22	2	1	3	1,325	9	4	13 411	4	13	17	3,6	14,15
1	0	1 067	2	1	1	3	16	2	9	11	3,725	1	0	172	1	1	2	1	14,25
6	3	64	0	9	4,775	9	21	7	2	9	2,15	1	0	26	0	1	1	1	14,275
10	6	264 000	5	16	6,75	21	27	2	6	8	2,25	0	0	12	0	0	0	0	14,3
5	4	4 700	2	9	3,975	11	27	3	9	12	2,975	7	5	5 761	3	12	15	2,75	14,525
9	4	7 200	3	13	5,35	16	34	8	-1	7	0	8	5	12 633	4	13	17	2	14,525
9	3	7 327	3	12	5,15	15	27	3	0	3	1,25	0	0	0	0	0	0	0	14,625
4	1	3 050	2	5	2,525	7	21	3	5	8	2,175	7	4	4 219	2	11	13	3,35	14,675
10	3	14 088	4	13	5,275	17	28	5	4	9	1,5	4	4	1 935	2	11	13	3,35	14,925
10	3	47 000	4	13	6,15	17	25	5	0	5	1,5	5	4	25 051	4	9	13	2,3	15,175
8	3	4 109	2	11	4,15	13	25	5	2	7	1,9	9	2	1 131	2	11	13	2,4	15,65
11	1	2 269	2	12	4,2	14	28	8	3	11	3,35	9	2	3 370	2	11	13	0,4	15,675
8	5	1 222 000	6	13	5,425	19	29	2	4	4	1,925	7	3	461	1	10	11	2,35	15,725
6	3	1 600	2	9	5,65	11	28	5	2	9	3,1	0	0	0	0	0	0	0	15,925
10	4	4 300	2	14	6,35	16	32	2	2	4	1,525	4	4	294	1	7	8	1,975	16,025
12	5	987 019	6	17	6,8	23	29	9	2	11	2,4	2	3	77 244	5	11	16	3,2	16,275
7	4	927	1	11	3,95	12	31	3	13	16	3,775	9	6	733	1	15	16	3,2	16,925
4	4	1 016	2	8	3,925	10	27	6	5	5	0,85	9	4	30 062	4	13	17	3,6	17,475
6	7	463 000	5	13	6,45	18	31	2	3	5	2,55	9	7	85 311	5	16	21	3,4	17,9
12	6	568 411	6	18	7	25	32	4	7	11	2,7	8	6	111 768	5	11	16	2,4	18,5
10	7	903 000	6	19	7,2	25	38	4	7	11	2,7	9	6	480 100	5	15	20	3,2	18,7
12	7	2 171 600	6	17	6,95	23	32	6	4	10	3,225	8	0	1 184	2	8	10	1,875	18,725
11	4	2 644 485	6	15	5,8	24	33	8	6	14	3	9	9	6 098	3	13	16	3,6	19,75
12	6	3 761 301	6	18	7,2	24	34	8	5	14	3	9	10	13 000 439	6	19	25	4,8	20,475
12	3	712	1	15	7,275	16	37	2	2	7	1,925	9	7	231 929	5	16	21	3,4	20,5
11	5	590 000	6	16	6,675	22	37	6	7	13	2,95	9	5	47 545	4	14	18	3	20,725
12	6	1 711 600	6	18	7	24	37	7	7	9	2,15	9	5	312 133	5	14	19	3	21,975
11	6	497 523	5	17	6,875	22	31	5	0	5	2,975	10	4	4 336	2	14	16	4,6	22,05
12	7	1 6029	4	19	7,2	23	38	8	5	13	3,675	10	8	9 115	3	18	21	5,475	23,775

PŘÍLOHA D: Kompletní výsledky analýzy FB a LI

Firma	Profesionální pracovníci	komunikace	Image	Celkem počet bodů za kariéru	Facebook strategie	Facebook věrní fanoušci	Facebook počet fanoušků	FB zprovozní fanoušci	Facebook kompet. bez fanoušků	Průměr FB Y&B	Facebook s příspěvy fanoušky	LINKEDIN strategie fanoušci	LINKEDIN věrní fanoušci	LINKEDIN počet fanoušků	LINKEDIN zprovozní fanoušci	LINKEDIN celkem bez fanoušků	LINKEDIN průměr příspěvy	LINKEDIN s příspěvy fanoušky	FB+ LINKEDIN bez fanoušků	FB+ LINKEDIN příspěvy
SPY Cermit a spol.	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Travel Hubback & Partners	2	2	2	10	0	0	11	0	0	0	0	1	0	774	2	1	1	1	1	1
AMFETROL	3	2	2	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1042	2	1	1	2	1	1
ELIHOVA	4	1	3	10	1	0	37	0	1	1	1	1	0	35	0	0	1	1	1	1
elubus	2	4	2	4	12	10	6312	3	11	3	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROBING	3	3	3	12	0	0	0	0	0	0	0	4	4	28 694	4	4	3,125	8	4	3,125
České aeroline	2	0	0	3	3	3	1 630	2	6	3,6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PI	3	4	1	6	9	4	1 713	2	13	3,75	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
České radiotelekomunikace	1	1	3	5	1	3	5	0	4	1,525	4	7	0	911	1	7	3,5	8	11	5,025
CSOB Pojišťovna	1	4	1	3	9	10	8 500	3	12	2,6	15	6	1	5 600	3	3,175	5	10	19	6,175
PwC Legal	2	1	1	5	3	0	264	1	3	3	4	3	1	167	1	4	3,2	7	7	6,2
Keas	2	4	3	12	5	115 000	5	17	5,2	22	2	1	0	328	1	1	1	1	1	1
Kooperativa Vlema Insurance Group	2	4	4	11	10	28 000	4	16	5	20	3	1	1 760	2	4	1,45	6	20	18	6,45
Telia	5	3	4	15	0	0	0	0	0	0	0	12	4	59 039	5	16	6,6	16	16	6,6
PwC	3	3	4	12	11	2	2 700	2	13	4,4	15	5	1	1 302	2	6	2,975	8	19	6,975
HOCHTIEF	4	2	2	10	9	5	139	1	14	6,5	15	1	0	953	1	1	1,5	2	15	7,5
ECN	2	2	5	11	11	4	5 062	3	15	6,475	18	1	2	75 896	5	3	1,4	8	18	7,875
VBP	1	2	5	10	12	6	12 000	4	18	7	22	1	0	1 100	2	1	1	3	19	8
CSOB	3	3	3	11	9	4	9 714	3	13	4,475	16	7	1	5 605	3	8	3,7	11	21	8,175
Cisco	3	3	4	12	2	0	23	0	2	2	2	13	8	468	1	1 153 000	6	14	6,2	8,2
Santika	3	3	3	10	10	0	302	1	10	3,875	11	4	4	468	1	12	4,35	13	16	8,225
Česká pojišťovna	2	2	5	12	6	25 000	4	13	5,55	20	4	4	2 800	2	8	2,975	10	21	21	8,325
air bank	2	1	3	6	10	6	19 572	4	16	5,875	17	4	1	3 050	2	5	2,525	7	21	8,4
Student Agency	3	1	4	10	11	8	46 462	2	15	7,65	17	10	1	5 087	2	11	4,075	14	24	6,475
České dráhy	2	2	4	9	7	8	4 630	2	15	7,65	17	1	0	1 067	2	1	1	1	16	8,65
T-Mobile	3	1	4	10	10	10	197 000	5	18	4,675	23	5	4	4 700	6	9	1,875	11	27	8,65
Unifone	2	2	4	11	8	1	3 000	2	9	2,95	12	11	11	1	750 000	6	16	5,8	35	8,75
Unifone	1	4	4	13	13	1	106 000	5	15	4,8	20	4	5	13 000	5	9	4,8	14	34	8,25
Unifone	4	3	5	13	9	3	6 646	2	13	5,95	18	5	3	1 845	2	7	3,775	16	21	5,225
Unifone	4	3	3	13	9	2	2 000	2	16	5,8	18	6	1	2 800	2	7	3,775	9	25	9,275
Unifone	2	3	3	8	11	5	4 465	2	14	6,35	16	9	1	1 056	2	10	3,075	12	24	9,425
Česká spořitelna banka	0	2	0	9	10	4	355 000	6	20	6,1	26	7	4	927	1	11	3,35	12	31	9,45
Česká spořitelna	2	4	2	10	10	5	51 246	5	15	4,4	20	10	3	14 084	4	16	5,275	17	28	10,075
McKinsey & Company	1	3	1	7	11	2	179 000	5	13	4,8	18	11	5	869 000	6	13	5,275	17	29	10,2
WWE	2	2	4	11	10	5	1 007	2	15	5,675	17	7	1	1 766	2	8	4,925	10	23	10,25
Hyundai	2	4	2	9	11	8	97 870	5	19	6,4	24	4	4	1 036	2	8	3,925	10	27	10,225
ČEZ	3	3	2	12	12	2	8 248	3	14	6,2	17	8	3	4 109	2	11	4,15	13	25	10,35
BMW	3	3	4	12	12	4	2 023	2	16	6,6	18	11	1	2 269	2	12	4,2	14	28	10,35
Allianz	3	3	2	10	8	4	2 300	2	12	6,1	14	6	3	64	2	9	4,775	9	21	10,875
Henkel	4	2	3	11	6	5	19 871 000	6	11	4,3	17	10	6	264 000	5	16	6,75	21	27	11,05
DHL	4	3	3	13	10	3	976	1	13	5,35	14	11	5	431 288	5	16	5,8	21	29	11,15
EV	4	1	4	12	11	5	1 214	2	16	5,8	18	8	5	1 222 000	6	13	5,425	19	29	11,225
Allen & Overy	4	0	2	4	8	4	6 700	3	12	5,225	15	10	3	47 000	4	13	6,15	17	25	11,375
Komerční banka	4	3	4	13	11	4	25 725	4	15	6,475	19	9	3	7 327	3	12	5,15	15	27	11,825
Siemens	3	3	3	12	10	2	5 574	3	12	5,15	15	12	5	987 019	6	17	6,8	23	29	11,95
O2	2	4	3	14	13	8	194 516	5	21	6,8	26	9	4	7 200	3	13	5,35	16	34	12,15
Původní Pražáci	2	2	4	11	11	7	8 400	3	18	6,2	21	10	4	4 300	2	14	6,45	18	32	12,55
BČG	2	1	3	8	11	7	138 000	5	18	6,2	23	6	7	463 000	5	13	6,45	18	31	12,55
Čaer-ČHC	3	3	4	12	10	8	94 000 000	6	19	5,6	25	12	7	303 000	6	19	7,2	25	28	12,8
MAKRO Cash&Carry	2	3	4	12	12	7	50 000	4	19	7,2	23	6	3	1 600	2	9	5,65	11	38	12,85
Henkel	4	3	4	12	12	1	647	1	14	6,2	15	11	6	497 523	5	17	6,875	22	31	13,075
Microsoft	4	0	4	10	10	9	27 246	4	19	7,95	23	11	4	2 644 485	6	17	5,8	22	34	13,15
HP	3	3	3	11	11	4	2 300 720	6	15	6,475	21	10	7	2 171 660	6	17	6,95	23	32	13,425
ABB	3	3	5	14	11	5	402 518	5	14	6,5	19	12	6	568 411	6	18	7	24	32	13,5
Google	3	0	4	8	10	5	19 147 579	6	15	6,55	21	12	6	3 761 301	6	18	7,2	24	33	13,75
Vodafone	3	2	4	12	12	5	185 000	5	21	7,6	26	11	5	590 000	6	16	6,675	22	37	14,275
Shell	4	1	5	10	9	10	5 444 008	6	19	7,425	25	12	6	1 713 600	6	18	7	24	37	14,625
Spartan auto	5	4	2	16	16	5	88 003	6	19	7,425	24	12	7	16 029	4	19	7,2	24	33	14,625
LS&I	1	4	4	11	12	10	408 000	5	22	7,8	27	12	3	212	1	15	7,275	16	37	15,075

PŘÍLOHA E: Scénář eye-trackingového experimentu

Vyberte Vaše pohlaví.

Váš první úkol.

Z hlavní stránky firmy přejděte na kariérní stránku a zde na nabídku pro studenty nebo absolventy.

Prohlédněte si zde nabídku dalšího rozvoje a najděte kontaktní formulář.

Klikněte na něj a potom ukončete úkol tlačítkem OK vpravo dole na obrazovce.

Váš druhý úkol.

Z hlavní stránky firmy najděte informace o společenské odpovědnosti (CSR).

Přečtěte si, co vás nejvíce zajímá z této oblasti u této firmy.

Potom ukončete úkol tlačítkem OK vpravo dole na obrazovce.

Váš třetí úkol.

Z hlavní stránky firmy najděte / zjistěte informace o kultuře organizace a o jejích hlavních hodnotách.

Přečtěte si je a potom ukončete úkol tlačítkem OK vpravo dole na obrazovce.

Váš čtvrtý úkol.

Z hlavní stránky firmy najděte informace o benefitech, které organizace poskytuje svým zaměstnancům.

Přečtěte si je a vyberte 3 pro Vás nejdůležitější.

Potom ukončete úkol tlačítkem OK vpravo dole na obrazovce.

Váš pátý úkol.

Z hlavní stránky firmy najděte informaci o vizi firmy (jejích představách o budoucnosti organizace).

Potom ukončete úkol tlačítkem OK vpravo dole na obrazovce.

Tato série úkolů je u konce.

Děkujeme za spolupráci.

PŘÍLOHA F: Dotazník a struktura rozhovoru

Dotazník: eye tracking

Vážené respondentky, vážení respondenti,

žádáme Vás o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu využívání kariérních stránek pro nábor Millenials. Výzkum realizuje Katedra marketingu, obchodu a služeb, FEK ZČU v Plzni a jeho účelem je přispět k efektivnosti komunikace organizací se zájemci o zaměstnání. Předem děkujeme za vaše odpovědné vyplnění dotazníku.

POKYN: křížkujte odpověď

1. Na webových stránkách organizace jsem schopná/ý rychle najít to, co potřebuji.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Navigace na webových stránkách organizace je snadná.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Webové stránky organizace jsou snadné na použití.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Webové stránky organizace jsou důvěryhodné (mám pocit, že firma plní sliby, jež

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Na informace uvedené na webových stránkách organizace se mohu spolehnout (informace jsou pravdivé, přesné, neklamou,...).

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Webové stránky organizace mě zaujaly.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Webové stránky organizace poskytují příjemnou a srozumitelnou prezentaci.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Prohlížení webových stránek organizace mě baví (příjemné, moderní, hravé)

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Tuto webovou stránku pravděpodobně v budoucnu navštívím.

Zcela nesouhlasím	Nesouhlasím	Ani tak, ani tak	Souhlasím	Zcela souhlasím
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. S jakou pravděpodobností doporučíte tuto webovou stránku přátelům či kolegům?

Zcela nepravděpodobně 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Zcela pravděpodobně

Kvalitativní část

1. Které oblasti (témata) jsou pro Vás na kariérních stránkách organizace nejdůležitější při hledání zaměstnání (pět nejdůležitějších)?

2. Setkali jste se při plnění úkolů s problematickými oblastmi, které by bylo vhodné zlepšit?

3. Které informace (témata) Vám při hledání informací o možném potenciálním zaměstnavateli chyběly?