

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

Bakalářská práce

2024

Bc. Eliška Tonarová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Analýza customer value se zaměřením na odvětví nábory
zaměstnanců**

Bakalářská práce

Autorka práce: Bc. Eliška Tonarová

Studijní program: Komunikační studia

Vedoucí práce: PhDr. Martina Švecová, MSc.

Rok obhajoby: 2024

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 31. 7. 2024

Eliška Tonarová

Bibliografický záznam

TONAROVÁ, Eliška. *Analýza customer value se zaměřením na odvětví nábory zaměstnanců*. Praha, 2024. 68 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií, Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Martina Švecová, MSc.

Rozsah práce: 111 662 znaků

Abstrakt

Customer value nabývá na důležitosti nejen v kontextu profitability značek, ale i v náboru nových zaměstnanců. Porozumění tomu, jaké hodnoty vyhledávají potenciální zaměstnanci a jak je mohou firmy efektivně komunikovat, je zásadní pro úspěšné nabírání nových talentů a jejich dlouhodobé udržení. Tato bakalářská práce se zaměřuje na postavení customer value v oblasti náboru zaměstnanců s důrazem na preference generace Z, která momentálně vstupuje na pracovní trh. Teoretická část poskytuje vhled do problematiky customer value a jejího využití v rámci human resources, zabývá se specifiky náboru zaměstnanců z řad generace Z a teorií firemní kultury. Praktická část je realizována formou kvalitativního výzkumu v podobě hloubkových rozhovorů. Respondenty jsou čerství absolventi oboru Ekonomie a finance na Institutu ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy a zástupci vybrané společnosti. Cílem výzkumu je pochopení preferencí studentů při výběru budoucího zaměstnavatele a jejich porovnání s hodnotami zkoumané společnosti. Na základě získaných dat jsou navržena doporučení pro efektivní oslovení a nábor studentů z generace Z.

Abstract

Customer value is becoming increasingly important not only in the context of brand profitability but also in the recruitment of new employees. Understanding the values that potential employees seek and how companies can effectively communicate them is crucial for successful talent acquisition and long-term retention. This bachelor thesis focuses on the role of customer value in employee recruitment, with an emphasis on the preferences of Generation Z, who are currently entering the labor market. The theoretical part provides an insight into the topic of customer value and its use within human resources, addressing the specifics of recruiting Generation Z employees and the theory of corporate culture. The practical part is conducted through qualitative research in the form of in-depth interviews. The respondents are recent graduates of the Economics and Finance program at the Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences, Charles University, and representatives of a selected company. The aim of the research is to understand the preferences of students when choosing their future employer and to compare them with the values of the examined company. Based on the obtained data, recommendations are proposed for effectively targeting and recruiting Generation Z students.

Klíčová slova

Generace Z, hodnoty zaměstnavatele, korporátní kultura, lidské zdroje, nábor zaměstnanců, zákaznická hodnota

Keywords

Corporate culture, customer value, employer value proposition, generation Z, human resources, recruiting

Title/název práce

Customer Value Analysis with a Focus on the Recruitment

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí své práce, PhDr. Martině Švecové MSc., za ochotný přístup, veškeré konzultace a poskytnuté rady při zpracování práce a také všechen její čas, který mi věnovala. Dále děkuji všem respondentům a respondentkám za ochotu podílet se na tomto výzkumu a za čas, který si pro rozhovory vytvořili. V neposlední řadě také děkuji své rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali v průběhu celého studia.

Obsah

| | |
|---|----|
| Seznam zkratek | 8 |
| Úvod | 9 |
| 1. Teoretická část | 11 |
| 1.1 Customer value | 11 |
| 1.2 Hodnoty a korporátní kultura | 13 |
| 1.3 Customer value jako HR nástroj..... | 17 |
| 1.4 Recruiting generace Z..... | 20 |
| 1.5 Nástroje pro analýzu customer value..... | 22 |
| 2. Praktická část..... | 24 |
| 2.1 Metodologie výzkumu | 24 |
| 2.1.1 Technika sběru dat..... | 24 |
| 2.1.2 Výběr výzkumného vzorku | 28 |
| 2.1.3 Technické a praktické stránky realizace rozhovorů | 29 |
| 2.1.4 Etické otázky výzkumu | 29 |
| 2.2 Analýza získaných dat | 30 |
| 2.3 Diskuze a doporučení | 47 |
| 2.3.1 Limity výzkumu | 54 |
| Závěr..... | 56 |
| Summary..... | 57 |
| Seznam použité literatury | 60 |
| Teze bakalářské práce..... | 65 |
| Seznam tabulek..... | 68 |

Seznam zkratek

| | |
|-----|--|
| CRM | Customer Relationship Management |
| EVP | Employer Value Proposition |
| HR | Human Resources |
| IES | Institut ekonomických studií Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy |
| UK | Univerzita Karlova |

Úvod

Customer value, neboli hodnota zákazníka pro firmu, představuje rozdíl, mezi benefity, které zákazník získává díky produktu nebo službě, a náklady, které musí být vynaloženy pro získání těchto benefitů, tedy koupi produktu nebo dané služby (Buttle a Maklan, 2015, s. 154). Tento vztah platí nejen mezi firmou a jejími zákazníky, ale i mezi firmou a jejími zaměstnanci, a představuje jeden z klíčových aspektů úspěšného nábory nových zaměstnanců a udržení si těch stávajících (Sengupta et. al., 2015, s. 307).

V kontextu HR se tento koncept stále častěji aplikuje v rámci nábory nových zaměstnanců a generace vstupujících na pracovní trh, tedy generace Z narozené v letech 1977 až 2009 (Kotler et. al., 2018, s. 19, 25). Pro tuto generaci jsou podle Halové a Müllera (2021, s. 1138) při výběru zaměstnavatele nejdůležitější následující faktory: výše finanční odměny, vztahy na pracovišti a kariérní růst.

Cílem této bakalářské práce je zkoumat customer value v rámci nábory nových zaměstnanců a díky teoretické rešerši a empirickému výzkumu vytvořit sadu doporučení pro konkrétní společnost, na kterou je aplikován výzkum. Hlavním cílem výzkumu v práci je analyzovat a porovnat hodnoty vybrané společnosti a hodnoty potenciálních uchazečů o práci v této společnosti, zjistit, v čem se shodují a v čem naopak rozcházejí. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část nejprve definuje samotný pojem customer value a věnuje se teorii firemní a korporátní kultury, která úzce souvisí s hodnotami a cíli každé firmy. V tomto kontextu také definuje pojem customer value v rámci oddělení lidských zdrojů.

Závěr teoretické části je věnován nábory zaměstnanců z řad generace Z a představuje přehled dosavadních zkušeností s náborem této generace a také specifika, která práce s touto generací přináší, a také představuje nástroje pro analýzu customer value.

Praktická část této práce popisuje realizovaný výzkum pomocí polostrukturovaných hloubkových rozhovorů se zástupci vybrané mezinárodní consultingové společnosti činné i v České republice a s čerstvými absolventy bakalářského oboru Ekonomie a finance Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. Cílem tohoto výzkumu je prostřednictvím analýzy hodnot vybrané společnosti a analýzy hodnot potenciálních uchazečů o práci v této společnosti najít společné hodnoty a formulovat doporučení pro efektivní oslovování cílové

skupiny během náboru nových zaměstnanců.

Tato část obsahuje nejdříve metodologii provedeného výzkumu včetně techniky sběru dat, výběru výzkumného vzorku, technické a praktické stránky realizace výzkumu a etické stránky výzkumu. Následuje analýza získaných dat a jejich následná diskuze a formulace doporučení, jak lépe a efektivněji oslovit tuto cílovou skupinu na trhu práce. Závěrem jsou představeny hlavní vnímané přínosy provedeného výzkumu, jeho limity i možná další pokračování výzkumné práce na tuto tematiku. Přínosem práce je aplikace teoretických rámců z employee preposition canvas do využití v korporátní praxi.

1. Teoretická část

Teoretická část nejprve definuje samotný pojem customer value v kontextu marketingu a CRM a také nástroje pro analýzu customer value. Dále popisuje význam customer value v oblasti podnikání, a především pak pro práci s lidskými zdroji (HR). V rámci HR je kladen důraz především na využití customer value pro udržení stávajících zaměstnanců a také recruiting nových zaměstnanců. Vzhledem k zaměření práce se dále kapitola věnuje Generaci Z, která momentálně nastupuje na trh práce, a způsobům, jak s ní co nejlépe a nejefektivněji komunikovat pomocí nástrojů CRM. Závěr teoretické části je věnován korporátní kultuře a jejímu propojení s principy a teoriemi popsány v této kapitole.

1.1 Customer value

Slovo hodnota (value) má dva různé významy. Může vyjadřovat tzv. užitnou hodnotu, která představuje užitečnost určitého předmětu (nebo služby, pozn. autorky), nebo tzv. směnnou hodnotu, neboli kupní sílu, kterou vlastnictví tohoto předmětu (služby, pozn. autorky) přináší (Smith, 1990, s. 12).

Pojem hodnoty zaznívá i v textech zabývajících se marketingem a jeho definicí. Dle American Marketing Association (2024) je marketing *„činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření komunikace, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“*. Kotler a spol (2018, s. 6) definují marketing jako *„sociální a manažerský proces, během kterého jednotlivci, instituce a organizace získávají, co chtějí a potřebují, skrze vytváření a výměnu hodnot s ostatními“*. Je-li tedy řeč o marketingu, hodnota je jedním z jeho základních prvků.

Buttle a Maklan (2015, s. 154) definují customer value jako rozdíl mezi benefity, které zákazník získává díky produktu nebo službě, a náklady, které musí vynaložit pro získání těchto benefitů, tedy koupi produktu či dané služby. Českým ekvivalentem pro customer value by tedy mohlo být např. „hodnota zákazníka pro firmu“. V kontextu této práce bude využíván pojem v anglické podobě, v jaké se vyskytuje v použitých zahraničních zdrojích a který se zároveň používá i v českých vědeckých pracích.

Customer value mohou zákazníci vnímat v různých situacích a také různými způsoby. Zde

záleží na každém zákazníkovi, jaké aspekty a hodnoty jsou pro něj důležité. Přínos produktu nebo služby může záviset např. na tom, zda produkt či služba jsou hodnotné pro zákazníka jako samotné, nebo fungují pouze jako prostředek. Holbrook a spol. (1999, s. 9-13) definoval typologii customer value, která vysvětluje různé perspektivy, které mohou zákazníkům přinášet hodnotu, s následujícími dimenzemi:

- vnější vs. vnitřní: hodnotou je buď používání či vlastnictví výrobku, nebo slouží jako prostředek k dosažení jiného cíle;
- orientovaná na sebe vs. orientovaná na druhé: spotřebitel vnímá hodnotu pro svůj prospěch nebo pro prospěch druhých;
- aktivní vs. reaktivní: spotřebitel vnímá hodnotu prostřednictvím přímého používání produktu, nebo na jeho používání reaguje zpětně.

Při zkoumání customer value bychom se tedy měli zaměřit na potřeby, které daný produkt nebo daná služba zákazníkovi naplňuje a rozumět co nejlépe motivacím při nákupu.

Pojem customer value se v praxi používá v oblasti řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management, CRM). CRM je základní byznysovou strategií, která integruje interní procesy a funkce s těmi vnějšími s cílem vytvářet a dodávat hodnotu cílovým zákazníkům, a to vše profitabilně. Jejimi základními předpoklady jsou vysoce kvalitní data o zákaznících a využití informačních technologií (Buttle a Maklan, 2015, s. 22). Společným rysem dnešních úspěšných firem je právě silné zaměření na zákazníka a na marketingové aktivity. Během všech operativních (každodenních) procesů jsou všechna oddělení motivována k vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky na základě vytváření hodnoty a naplnění jejich potřeb. Nové principy komunikace a digitální možnosti včetně sociálních sítí dnes navíc mění principy interakce se zákazníky (Kotler a spol, 2018, s. 5) a čím dál tím větší roli nabývá tzv. „Word of Mouth“ (Buttle a Maklan, 2015, s. 23), proces, při kterém jsou informace šířeny mezi lidmi na základě osobních zkušeností a doporučení (Kotler a spol, 2018, s. 575). Zákazníci jsou dnes totiž neustále propojeni s dalšími zákazníky i firmami skrze internet, mobilní aplikace, rozličné platformy a sociální sítě, kde se jejich vzájemné vztahy neustále vyvíjejí. Customer engagement se tak stává strategickým nástrojem a některé firmy nacházejí způsob, jak jej zvýšit díky poskytování většího množství relevantních informací (Palmatier et al., 2017, s. 4). V tomto kontextu vidí Pansari a Kumar (2017, s. 295) customer engagement jako mechanismus, kterým zákazníci, ať už přímo nebo nepřímě, přispívají ke customer value. Mezi přímý customer engagement řadí např. nákup

spotřebitele a mezi nepřímé pak např. doporučení firmy jiným zákazníkům, konverzace o značce nebo zpětnou vazbu. Tato situace nastává ve chvíli, kdy je zákazník spokojen se svým vztahem k dané firmě a má k ní vytvořeno emoční pouto. CRM proto vychází z přesvědčení, že zákazníci spíše získají hodnoty, které hledají, pokud si vytvoří vztah s firmou, která dobře rozumí jejím potřebám, než kdyby nakupovali čistě na volném trhu (Buttle a Maklan, 2015, s. 153).

V kontextu této práce můžeme z pohledu oddělení lidských zdrojů firmy nahlížet na potenciální zaměstnance zkoumané konzultační společnosti jako na budoucí zákazníky. Je proto nezbytné dobře pochopit jejich hodnoty a zároveň dobře komunikovat firemní employer value proposition (EVP). EVP zahrnuje všechny benefity a odměny, které zaměstnavatel slibuje svým zaměstnancům za odvedenou práci (Pawar, 2016, s. 56). Při vytváření EVP a formování jedinečného pracovního prostředí se začíná analýzou současného vnímání EVP a komunikačních kanálů a stanovují se cíle, kterých chce společnost prostřednictvím dobře komunikované EVP dosáhnout. Z toho pak vychází formulace EVP a jejich jedinečných atributů, které definují základní hodnoty a výhody zaměstnavatele, tedy employee value. Během komunikace je pak důležité EVP komunikovat jednat externě potenciálním zaměstnancům, ale i interně směrem ke stávajícím zaměstnancům. V obou prostředích se pak měří efektivita komunikované EVP. Zásadní je ale mít především vždy přehled o aktuálním vnímání employee value stávajícími zaměstnanci (Pawar, 2016, s. 57).

1.2 Hodnoty a korporátní kultura

Korporátní kultura formuje postoje a chování zaměstnanců rozsáhlým a trvalým způsobem. Představuje vlastně tichý a všudypřítomný společenský řád organizace. Kulturní normy určují, co je ve skupině podporováno a přijímáno, ale také co je zakázáno nebo odmítáno. Pokud se kulturu povede správně sladit s osobními hodnotami a potřebami zaměstnanců, mohou díky ní zaměstnanci vkládat do své práce obrovské množství energie směrem ke společnému cíli, z čehož následně organizace profituje (Groysberg et. al., 2019, s. 11). Kultura skupiny představuje nahromaděné učení a vzorce při řešení vnějších i vnitřních problémů, které se osvědčily natolik dobře, že jsou považovány za platné. Členové skupiny si tyto zkušenosti mezi sebou předávají a správnému způsobu vnímání, chování, myšlení a

cítění (dle nastavených norem ve společnosti) učí i nové členy. S postupem času se toto chování začne považovat za samozřejmé (Schein a Schein, 2016, s. 6).

Díky tomu patří kultura k nástrojům používaných managementem a jde ruku v ruce se strategií, která poskytuje formální logiku pro cíle společnosti a směřuje zaměstnance k jejich dosažení. Strategie je díky své logice jednodušeji uchopitelná a často může představovat např. konkrétní odměnu za dosažený cíl, nebo důsledky v případě nesplnění. Kultura je ovšem mnohem abstraktnějším pojmem, protože je zakotvena v nevysoveném chování, myšlenkových postupech a sociálních vzorcích mezi zaměstnanci. Zakladatelé a členové vrchních vedení společnosti proto často nastavují nové firemní kultury a vytváří hodnoty a předpoklady pro fungování společnosti, které pak dále udržují nebo s nimi pracují dle aktuálních potřeb (Williams, 2019, s. 133).

Kulturní styly se liší v míře, do jaké prosazují stabilitu a flexibilitu. Zatím co společnosti, které kladou důraz na stabilitu, často upřednostňují konzistenci, předvídatelnost a dodržování zavedených pořádků, flexibilně laděné společnosti upřednostňují inovaci a otevřenost. Oba přístupy pak přinášejí své výhody i nevýhody (Williams, 2019, s. 137-138).

Z tohoto základního rozdělení pak vychází teorie osmi kulturních stylů:

- péče: zaměřuje se na vztahy a vzájemnou důvěru, pěstuje na pracovišti přátelskou podporující atmosféru;
- účel: idealismus a altruismus stojí na prvním místě, na pracovišti panuje tolerance a soucit a zaměstnanci pracují pro dlouhodobou budoucnost světa a dobročinné účely;
- učení: klade důraz na výzkum, rozšiřování vědomostí a kreativitu, lidé pracují ve vynalézavém pracovním prostředí plném nových nápadů a alternativních přístupů;
- radost: vše stojí na zábavě a vzrušení, pracovní prostředí jsou lehkomyšlná a lidé dělají to, co je baví;
- výsledky: v tomto kulturním stylu jsou na prvním místě výsledky, vyžaduje plnění vytyčených cílů a oceňuje špičkové výkony;
- autorita: moc je definována silou, rozhodnutím a odvahou, jedná se o konkurenční prostředí, kde se každý snaží získat osobní výhody;

- bezpečí: v tomto kulturním stylu je na prvním místě plánování, opatrnost a připravenost, vytváří předvídatelné prostředí, zaměstnanci tíhnou k obezřetnosti a promyšlejší každý krok;
- řád: klíčovými hodnotami jsou respekt, struktura a sdílené normy, na vše jsou zavedeny metodiky, zaměstnanci dodržují pravidla a snaží se zapadnout.

Každý z výše zmíněných kulturních stylů s sebou přináší výhody i rizika, důležité je vždy kulturní styl ve společnosti jasně vymezit. Problémy totiž nastávají ve chvílích, kdy zaměstnanci nemají jasno, zda mají pracovat na svých osobních cílech, dosahovat výsledků za každou cenu, nebo se soustředit na spolupráci v týmu (Williams, 2019, s. 138).

Groysberg et. al (2019, s. 27-29) uvádí jako příklad úspěšného souladu firemní kultury se strategií a vedením nejlepší maloobchodní řetězec ve své třídě se sídlem ve Spojených státech, kde bylo jako hlavní priorita nastaveno špičkové poskytování zákaznických služeb. Díky jasně nastaveným pravidlům a školením, při kterých se prodejci učili definovat služby z pohledu zákazníka a také ke každé situaci přistupovat s cílem vytvářet legendární příběhy o zákaznickém servisu, pak bylo při měření kultury této společnosti zjištěno, že se vyznačuje především skvělými výsledky a taky špičkovou zákaznickou péčí. Firemní kultura byla velmi flexibilní, orientovaná na učení a zaměřená na cíl. Zaměstnanci dostávali totiž poměrně velkou svobodu, pokud se dobře starali o zákazníka. Všechny normy a hodnoty společnosti byly formulované a nastavené velmi jasně pro všechny zaměstnance. Díky tomu se formoval i jejich způsob myšlení a přístup k problémům kýženým směrem a společnost se díky tomu dočkala silného růstu a mezinárodní expanze.

Pokud se hovoří o firemní kultuře, obvykle se tím myslí kognitivní kultura, tedy sdílené hodnoty, normy a předpoklady, které udávají tón zaměstnaneckému smýšlení a chování. Kognitivní kultura je jednoznačně klíčová pro úspěch organizace. Nemělo by se ale zapomínat na emocionální kulturu skupiny, která s ní jde ruku v ruce. Ta je definována jako soubor sdílených citových hodnot, norem a předpokladů, které ovlivňují, jak se lidé během práce cítí a které emoce naopak potlačují. Oproti kognitivní kultuře, která se zaměřuje na myšlenkové pochody, se emocionální kultura zabývá cítěním. Obě kultury se navíc přenášejí odlišně. Zatímco kognitivní kulturu lze předat verbálně, emocionální kultura se předává prostřednictvím neverbálních signálů, jako jsou řeč těla nebo mimika obličeje (Bersade & O'Neill, 2019, s. 49).

Emocionální kultura ovlivňuje kromě jednoznačně měřitelných výsledků, jako jsou finanční výsledky nebo nepřítomnost v zaměstnání, také zaměstnaneckou spokojenost, vyhoření a týmovou práci. Emoce ovlivňují, do jaké míry jsou zaměstnanci angažovaní a kreativní, jak moc jsou své organizaci oddaní a též i jejich rozhodnutí. A není divu, že pozitivní emoce jsou dlouhodobě spojovány s lepšími a kvalitnějšími výkony a rovněž službami poskytovanými zákazníkům. Negativní emoce jako skupinový hněv, smutek a strach pak (kromě určitých krátkodobých výjimek) vedou k horším výkonům zaměstnanců, což vede k horší performanci firmy a vysoké fluktuaci zaměstnanců (Bersade & O'Neill, 2019, s. 50).

Organizace se proto při náboru nových zaměstnanců snaží nabírat kandidáty, kteří zapadají do firemní kultury a identifikují se se základními hodnotami organizace. Takoví zaměstnanci totiž ve firmě zůstanou déle. Důležitou roli hraje také sdílení a otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci, která zvyšuje pracovní výkon zaměstnanců a jejich angažovanost. Zde se pak opět vracíme k důležitosti employee values, kde jsou v tomto případě důležité zejména oddanost a loajalita k zaměstnavateli, a také k employee engagementu, který vyjadřuje míru angažovanosti zaměstnanců a je podmíněn jejich pracovním týmem a systémem ohodnocení. Vytvoření firemního prostředí zaměřeného na udržení talentovaných zaměstnanců je tedy jedním z prvních kroků ke snížení fluktuace zaměstnanců (Tej et al., 2021, s. 3, 6, 12-13). Na udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových má významný vliv také employer branding, který zahrnuje propagaci hodnot a poslání organizace (Festing et al, 2013).

Dle Baumgartner (2020) dnes kandidáti na pracovním trhu očekávají od svého zaměstnavatele mnohem více, než jen pouhou výplatu. Hledají pracoviště, které jim umožní propojit své přesvědčení s přesvědčením společnosti a společným úsilím tak pracovat na stejných cílech a vizích. Dobrá firemní kultura by proto měla sjednocovat zaměstnance kolem společného cíle a zajišťovat neustálý soulad s vizí a cíli organizace.

Druhá strana, tedy vedení společností, vidí tuto problematiku obdobně. Podle výzkumu Quinn & Thakor (2019, s. 108-109) totiž popisují organizaci, která dosahuje svého plného potenciálu, jako takovou, která umožní zaměstnancům odvést jejich nejlepší práci. Taková organizace by měla podporovat individuální rozdíly mezi zaměstnanci, otevřenou komunikaci, předávat zaměstnancům hodnotu (a ne ji od nich jen získávat), směřovat k nějakému vyššímu smysluplnému cíli a nabízet zaměstnancům práci, která sama o sobě

uspokojuje jejich vnitřní potřeby. Co by naopak prostor dostat nemělo, jsou hloupá pravidla. Tyto principy mohou znít samozřejmě, ovšem najde se pouze velmi málo společností, které splňují všech šest jmenovaných kritérií. A to navzdory tomu, že vysoký management si je vědom benefitů, které přinášejí. Zaměstnanci společností s vysokým employee engagement až o 50 % častěji překonávají očekávání pracovního výkonu, zůstávají mnohem častěji u svého zaměstnavatele a vyjadřují zaměstnaneckou spokojenost.

1.3 Customer value jako HR nástroj

HR (Human Resources) oddělení firem se v rámci managementu lidských zdrojů zabývá vytvářením, udržováním a zlepšováním vztahů mezi organizací a jejími zaměstnanci s cílem si je udržet a také dále rozvíjet jejich talent (Sims, 2023, s. 6). V rámci managementu zaměstnanců se pak HR zaměřuje na strategické plánování v rámci lidských zdrojů, nábor nových zaměstnanců, udržení stávajících zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a také strategickou implementaci benefitů s cílem udržet si stávající zaměstnance a přitáhnout nové. (Sims, 2023, s. 7).

HR oddělení měla usilovat o shodu mezi procesy v interním prostředí firmy a vnějšími požadavky, které proudí od zákazníků. Cílem HR při náboru zaměstnanců by proto mělo být získání pozice ideálního zaměstnavatele pro zaměstnance, které by si sami zákazníci firmy vybrali jako zaměstnance, kteří jim budou doručovat výsledný produkt nebo službu (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 191). Zde se opět objevují prvky CRM, kdy by během všech firemních rozhodování měla být uvažována přání a hodnoty zákazníka. Aby mohla firma poskytovat tyto hodnoty zákazníkům, musí tedy její zaměstnanci přinášet i určité hodnoty firmě a podílet se na její produktivitě. Přínos zaměstnance pro firmu lze zjednodušeně definovat jako kombinaci kompetencí, angažovanosti a přínosu zaměstnance, přičemž tyto schopnosti a vlastnosti se navzájem násobí, ale nelze jednu nahradit druhou. Kompetence zahrnují schopnosti a dovednosti potřebné k plnění jejich pracovních povinností. Kompetence ovšem nemohou firmě sloužit bez určitého závazku, tedy i vysoce kompetentní zaměstnanec nepředstavuje pro firmu přínos, pokud není odhodlaný, angažovaný a ochotný odvádět dobrou práci. K dlouhodobému zájmu o práci a produktivitě také přispívá, když zaměstnanci cítí, že je jejich práce přínosná, a naplňují tak i své osobní potřeby (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 194). Při posuzování hodnot je tedy potřeba zkoumat, jaké hodnoty přináší zaměstnanec firmě a jaké mu firma může nabídnout.

Vedle zákazníků jsou to právě také zaměstnanci, kteří firmám pomáhají získat konkurenční výhodu a plnit stanovené cíle. Aby mohly firmy dosáhnout synergie mezi zákazníky, zaměstnanci a vedením a tvořit vhodné marketingové strategie, je důležité dobře pochopit, jaký vliv má na výkon firmy kromě customer engagementu i employee engagement. (Palmatier et al., 2017, s. 194). Dalším důležitým faktorem, který má vliv na výkon firmy jsou aktivity doprovázející nové zaměstnanecké při nástupu do firmy. Zde se firmám dlouhodobě vyplatí tento proces nepodcenit. Pokud je proveden dobře, výrazně zvyšuje produktivitu zaměstnanců, navíc výrazně zvyšuje employee engagement a snižuje fluktuaci zaměstnanců (Cascio & Graham, 2016, s. 188). Vynaložené zdroje tedy představují přínos pro obě strany, jak pro nové zaměstnance tak pro firmu samotnou.

Stejně tak zde můžeme aplikovat i Holbrookovu typologii customer value (Holbrook et al., 1999, s. 9-13) popsanou výše, a převést ji analogicky do employee value:

- vnější vs. vnitřní: zaměstnanec vidí hodnotu přímo v práci, kterou vykonává – např. skrze realizaci vlastních nápadů, kreativního vyjádření a seberozvoj, nebo mu slouží jako prostředek např. k finančnímu ohodnocení a dalším benefitům, nebo budování kariéry díky prestiži značky zaměstnavatele;
- orientovaná na sebe vs. orientovaná na druhé: zaměstnanec profituje z vykonané práce sám – např. využívá ji k vlastnímu sebevzdělávání a zvyšování své kvalifikace, dodává mu osobní uspokojení, využívá finanční ohodnocení a další benefity ve svůj prospěch, nebo práci vykonává především pro prospěch druhých – např. má tzv. bohubilou pracovní náplň, která pomáhá druhým lidem, díky finančnímu ohodnocení živí rodinu, podílí se na rozvoji nových kolegů;
- aktivní vs. reaktivní: práce přináší zaměstnanci hodnotu rovnou během výkonu práce – např. po úspěšném zakončení projektu získá okamžitě uznání od kolegů a managementu, učí se ze zpětné vazby, nebo je pro něj hodnotná až zpětně – např. díky ní získá povýšení, umožní mu získat lepší pozici v jiné společnosti, či získá retrospektivně další ocenění.

Aby si firma udržela stávající zaměstnance a zároveň přilákala i ty potenciální, je potřeba, aby zaměstnavatel dobře rozuměl preferencím pracovních hodnot pracovníků, které se liší v čase i mezi kulturami (Sengupta et. al., 2015, s. 307). Stejně tak jako firmy nabízí svým

zákazníkům value proposition, explicitní nebo implicitní slib, že jim bude poskytnut určitý soubor hodnotných benefitů (Buttle et. al., 2015, s. 159), nabízí svým zaměstnancům EVP. Aby si udrželi a získali do budoucna ty nejlepší lidské zdroje na trhu, nabízejí firmy svým zaměstnancům EVP v oblastech rozvoje, inspirace, pracovního prostředí, hodnoty samotné práce a také rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Pattnaik et. al., 2017, s. 454). EVP je v principu o definování firemní jedinečnosti a podstaty a hodnot, za kterými si firma stojí. Vytvoření silné EVP je jeden ze základních elementů pro recruitingu i udržení stávajících zaměstnanců a odlišuje společnost od konkurence (Miller-Merrell, 2022, s. 28), protože by měla potenciálním kandidátům poskytnout odpověď na otázku, proč by si měli vybrat právě danou firmu před ostatními zaměstnavateli (Kotler et. al., 2018, s. 10).

Dle Miller-Merrel (2022, s. 73) jsou nejdůležitějšími faktory pro dlouhodobé udržení zaměstnanců kariérní možnosti spolu se vztahy a respektem na pracovišti, především mezi kolegy a ve vztahu k nadřízeným. Při tvorbě EVP je tedy nejdůležitější najít odpověď na otázku: „Co momentálně můžeme nabídnout našim zaměstnancům výměnou za jejich čas a námahu?“ Úspěšné světové značky mají své EVP jasně formulované. Jako příklad můžeme porovnat dvě konkurenční firmy v odvětví internetových vyhledávačů Google a Yelp. EVP společnosti Google: „Do cool things that matter.“ slibuje zaměstnancům práci na zajímavých projektech s reálným dopadem. Jejich konkurence Yelp pak naopak ve své EVP: „We work hard, throw Nerf darts even harder, and have a whole lot of fun.“ klade vedle tvrdé práce důraz i na evidentně neformální firemní kulturu.

Cesta uchazeče o práci dnes už nemá jednoduchou podobu, kdy kandidát jednoduše najde pracovní nabídku a přihlásí se. Zejména nejlepší kandidáti na trhu provádí rozsáhlou rešerši o svých potenciálních zaměstnavatelích a budují si s danými firmami vztahy i po dobu několika měsíců před posláním přihlášky Miller-Merrel (2022, s. 76).

V rámci recruitingu nových zaměstnanců je potřeba brát v potaz samozřejmě i s tím vynaložené náklady. Ty mohou být během selekce a v průběhu realizování pohovorů s přihlášenými kandidáty často poměrně vysoké, obzvláště u náboru čerstvých absolventů vysokých škol, kteří navíc ještě nemají zkušenosti s trhem práce (Weinstein, 2018, s. 282). Právě díky investici do EVP a employer branding, neboli vytváření pověsti zaměstnavatele (Figurska & Matuska, 2013, s. 35), mohou firmy snížit náklady na najmutí jednoho zaměstnance a také zkrátit potřebnou dobu pro obsazení otevřené pozice (Miller-Merrel,

2022, s. 76).

Správně komunikovaná a také prováděná EVP může pomoci snížit náklady na nábor nových zaměstnanců i skrze networking, proces navazování a udržování pracovních mezilidských vztahů. Networking může probíhat v rámci různých spolků, obchodních komor, podnikatelských sdružení, ale i v případě vztahů mezi kolegy nebo např. známými z univerzity. Značná část networkingu probíhá také na sociálních sítích, např. na LinkedIn nebo v komunitách na Facebooku (Buttle a Maklan, 2015, s. 65, 66, 246). Uvažme nyní příklad, kdy se zaměstnanec, který je ve své práci spokojený, účastní networkingové akce a během rozhovoru se podělí o svou pozitivní zkušenost se zaměstnavatelem a jeho EVP. Hodnoty společnosti tedy šíří zcela dobrovolně a navíc pozitivně, a to prostřednictvím osobního doporučení, které v dnešní době nabývá na hodnotě a důvěryhodnosti (Kotler a spol, 2018, s. 575). V tomto případě pak díky správně definované a aplikované EVP společnost nemusí vynakládat další zdroje, aby byl obsah EVP potenciálnímu kandidátovi doručen. Navíc networking často probíhá ve skupinách lidí s podobnými zájmy (What Are Networking Skills?, 2021), tedy je pravděpodobné, že potenciální kandidát bude mít podobné hodnoty nebo studijní či pracovní minulost jako stávající firemní zaměstnanec.

1.4 Recruiting generace Z

Výše popsané marketingové koncepty jsou obzvláště mocné v rámci získávání mladých zaměstnanců, kteří právě vstupují na pracovní trh (Ružic a Benazic, 2023, s. 89). V této situaci se momentálně nachází členové generace Z, tedy mladí lidé narození mezi lety 1997 a 2009 (Kotler et. al., 2018, s. 19, 25). Pro generaci Z je typická velká potřeba svobodného rozvoje a také starost o budoucnost v rámci širších základních životních podmínek. Navíc mají příslušníci generace Z oprávněný pocit, že si mohou vybírat z hojnosti, a to i v případě pracovních nabídek (Beilharz a Wysocki, 2023, s. 73).

Při výběru zaměstnavatele jsou pro generaci Z dle Halové a Müllera (2021, s. 1138) nejdůležitějšími faktory výše finanční odměny, vztahy na pracovišti a kariérní růst. Mezi další významné oblasti patří i možnosti dalšího vzdělávání, práce ve vystudovaném oboru, zaměstnanecké benefity a blízkost výkonu práce poblíž domova. Pro generaci Z je dále důležité, aby jejich zaměstnavatelé uměli ocenit různé perspektivy a pracovní prostředí podporovalo konstruktivní přístup k problémům. Preferují, když se zaměstnavatel soustředí

na kvalitu odvedené práce, spíše než na počet odpracovaných hodin (Onesto, 2022, s. 92-93).

Ačkoliv členové generace Z používají sociální sítě přirozeně několikrát denně, navštěvují je především s cílem komunikovat s přáteli a sledovat celebrity a organizace a nejsou zvyklí si jejich prostřednictvím hledat zaměstnání, kromě specializovaných skupin na Facebooku. Zaměstnavatelé proto musí najít způsob, jak zaujmout potenciální kandidáty prostřednictvím jejich firemních účtů na sociálních sítích skrze vytváření zajímavého obsahu, který Generaci Z zaujme natolik, že pro ni bude zajímavé sledovat tyto firemní účty (Halová a Müller, 2021, s. 1141, 1142). Tato generace totiž očekává, že značky a jimi vytvořený obsah bude stejně stimulující jako jimi používané mobilní a herní zařízení. Značky tedy musí reagovat na tuto poptávku generace Z, která vyhledává nepřetržitý engagement v rámci vztahu se značkami a chce od značek nový zákaznický zážitek při každém kontaktu. Pokud značky v této disciplíně neuspějí, pak se budou pravděpodobně potýkat s nízkou loajalitou vůči značce (Kotler et al., 2018, s. 26).

Aby firmy mohly přilákat mladé zaměstnance a především si je pak dlouhodobě udržet, musí přizpůsobit pracovní prostředí jejich potřebám a to včetně firemní kultury, která je vytvářena zdola nahoru. Ta je pro Generaci Z velmi důležitá, protože má vliv na každý aspekt jejich pracovního dne. V rámci kultury je klíčové vytvoření bezpečného pracovního prostředí, kde mohou mezi sebou zaměstnanci otevřeně komunikovat. To potom podporuje angažovanost všech zaměstnanců a také pěstuje firemní pohodu, díky které zaměstnanci podávají lepší pracovní výkony. Důležitou roli hrají ale i kolegové generace Z ze starších generací. Díky interakci s nimi si juniorní zaměstnanci mohou představit, jak by se časem mohla vyvinout jejich pozice ve firmě (Onesto, 2022, s. 89-90, 96). Pokud by tedy mladí kolegové rádi následovali kariérní dráhu svých seniornějších kolegů, opět se zvyšuje pravděpodobnost, že ve firmě zůstanou déle.

Generace Z má nepochybně svá specifika a přirozeně se v realistickém přístupu liší od předchozích generací zaměstnanců, zejména od generace mileniálů, kteří jsou narozeni v letech 1981 až 1996 a často je pro ně také používáno označení generace Y (Kotler et. al., 2018, s. 24). Zatímco mileniálové vyrůstali v prosperujících časech, které šly ruku v ruce s jejich vysokým sebevědomím, a měli pocit, že zaměstnavatel má štěstí, že pracují právě

pro něj, generace Z vyrůstala během recese, kdy rodiče praktikovali přísnější výchovu. Kandidáti z generace Z se totiž cítí šťastní, pokud si práci najdou, a to by mělo pracovnímu trhu pomoci s jejich náborem (Stillman & Stillman, 2017, s. 100-104). Dle odborné literatury tedy generace Z bude mít specifické nároky na své pracovní prostředí a budou ji ovlivňovat jiné faktory, v principu by pro firmy ale nemělo být extrémně náročné zaměstnance z této generace nabrat. I když mají pocit, že si mohou z nabídek práce vybírat, pořád by měli být vděční a cítit se šťastně, když najdou práci, která jim vyhovuje.

Hledání práce začíná u generace Z skrze osobní kontakty. Preferují se poptat u své rodiny a přátel o možných otevřených pracovních příležitostech a také rádi získávají informace od aktuálních zaměstnanců firmy, kterou zvažují jako své budoucí působiště. Firmy, které si toto uvědomují, zde mohou efektivně využít zdrojů, které už mají – svých stávajících zaměstnanců. Skrze program doporučení nových kolegů tak společnosti mohou využít zaměstnanecké spokojenosti a díky ní šířit svou dobrou pověst a najímat nové zaměstnance bez dalších přídavných nákladů. Dalším zdrojem informací jsou pro Generaci Z sociální sítě, zejména YouTube, skrze který chtějí získat hlubší přehled o firemní kultuře. HR oddělení a vedení firem by toto měli brát v potaz při vytváření náborových strategií a využít sílu YouTube v rámci náboru generace Z (Doorsey & Villa, 2020, s. 151-155).

1.5 Nástroje pro analýzu customer value

Analýza customer value umožňuje lépe pochopit potřeby a preference zákazníků a díky tomu následně zvýšit hodnotu customer value poskytované zaměstnavatelem. Během analýzy je důležité především pochopit, jaké jsou hodnoty zákazníka a také jak o produktu (zaměstnavateli, pozn. autorky) přemýšlí. Faribanks a Buchko (2018, s. 127) uvádí dvě základní otázky, které by měly být během analýzy zodpovězeny: „*Proč se zákazník rozhodl koupit konkrétní produkt nebo službu?*“, „*Jak se zákazník rozhoduje pro koupi konkrétního produktu nebo služby?*“

V rámci HR analýzy je klíčové mít na paměti, že aby mohla analýza přinést firmě užitečné vhledy do fungování zaměstnanců, měla by fungovat jako prostředkem, který pomáhá kodifikovat a vytvářet hodnoty. V praxi totiž může nastat situace, kdy jsou metriky považovány za cíle, nikoliv prostředek k dosažení cílů. Nejeefektivnějším způsobem je ale

nahlížet na HR metriky jako na prediktivní ukazatele, spíše než na deskriptivní analýzu. Potom je možné zkoumat korelace mezi získanými daty a zkoumat, jak činnost HR a spokojenost zaměstnanců ovlivňuje hlavní firemní cíle. Příkladem takových prediktivních ukazatelů jsou postoje zaměstnanců firmy, které mají vliv na názory a chování zákazníků (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 202). Firmám mohou tyto informace pomoci pochopit a také revidovat fáze customer journey, česky „cesta zákazníka“, kterou Verhoef a spol. (2016, s. 3) definují jako všechny stádia nákupního procesu, kterým zákazník prochází – před nákupem, během nákupu a po nákupu, a situací, kde se zákazník setkává a interaguje s firmou.

Dle Suhasini & Babu (2013, s. 164) je jedním z klíčových faktorů pro spokojenost zákazníka employee engagement, zejména pokud zákazník přichází do přímého kontaktu se zaměstnancem firmy. Zaměstnanci s vysokým employee engagementem vykazují ve své práci i vyšší produktivitu a loajalitu vůči firmě. Loajalitu zaměstnanců i zákazníků zvyšuje i employee experience, česky „zaměstnanecký zážitek“, prostřednictvím kterého zaměstnanci vnímají, jak se k nim jejich zaměstnavatel chová a zahrnuje i jejich pocity ohledně kariéry u daného zaměstnavatele. Ten má pozitivní vliv na zaměstnance prostřednictvím fyzického, technologického i kulturního prostředí (Ahire & Sinha, 2022, s. 272, 279).

Ve firmách, které zakládají své strategie na CRM a tedy myslí na zákazníka během všech procesů a při všech strategických rozhodováních, hraje HR oddělení klíčovou roli, protože se stará o naplnění potřeb zaměstnanců, kteří následovně naplňují potřeby zákazníků. Potřeby zaměstnanců naplňuje skrze kultivování vysokého employee engagementu, poskytování pravidelných školení a vzdělávání zaměstnanců a také udržování firemní kultury (Afolabi a spol., 2013, s. 501).

Tyto hodnoty zastřešuje již výše popsaná EVP, která ovlivňuje chod úspěch společnosti zevnitř skrze její zaměstnance a pokud je efektivní, pomáhá firmě profitovat. Zároveň angažovaným zaměstnancům nabízí soubor benefitů a výhod za jejich dobře odvedenou práci (Ulrich & Dulebohn, 2015, s. 192, 194). Vzhledem k povaze tohoto výzkumu bude jako klíčový nástroj pro zkoumání customer value uvažována právě EVP, pomocí které bude autorka zkoumat employee value a hodnoty potenciálních zaměstnanců firmy.

2. Praktická část

2.1 Metodologie výzkumu

V práci jsou definovány dva cíle. Jeden je cíl práce a další je výzkumní cíl. Cílem této bakalářské práce zkoumat customer value v rámci náboru nových zaměstnanců a díky teoretické rešerši a empirickému výzkumu vytvořit sadu doporučení pro konkrétní společnost, na kterou je aplikován výzkum.

Hlavním cílem výzkumu je analyzovat a porovnat hodnoty vybrané společnosti a hodnoty potenciálních uchazečů o práci v této společnosti, zjistit, v čem se shodují a v čem naopak rozcházejí. Prvním krokem v rámci vytváření EVP (zmiňované v teoretické části) ve firmě zaměstnavatele, je získat co nejvíce informací prostřednictvím interního a externího výzkumu a také získat aktuální informace o potenciálních zaměstnancích (Pawar, 2016, s. 57). Proto se tento výzkum bude zabývat externím výzkumem mezi studenty, kteří představují potenciální kandidáty pro danou firmou. Autorka není oprávněna dělat strategická rozhodnutí v rámci zkoumané firmy, proto je tato práce pouze částečným podkladem v rámci komplexního řešení EVP. I přesto autorka věří, že práce bude pro firmu představovat zajímavý vhled do preferencí potenciálních kandidátů, i z důvodu, že zkoumaná společnost vyjádřila zájem si práci po ukončení a vyhodnocení výzkumu přečíst.

Vzhledem k charakteru tématu byl pro tento výzkum zvolen kvalitativní přístup formou polostrukturovaných rozhovorů. Mezi výhody, které tato forma rozhovoru poskytuje, patří např. jemnost a nuance odpovědí, což znamená, že výroky nejsou jen pravdivé či nepravdivé a jejich interpretace bývá mnohoznačná. Díky flexibilní struktuře a preciznosti lze upřesnit význam řečeného. Další výhodou je bohatost rozhovoru, který poskytuje mnoho různých myšlenek a témat včetně těch, které autor výzkumu předem neočekával. Tím pomáhá badatelům zachytit komplexnost lidských zkušeností a názorů (Švaříček & Šedová, 2007, s. 173). Poznatky získané z provedených rozhovorů budou následně srovnány s poznatky vycházejícími z odborné literatury citované v teoretické části této práce.

2.1.1 Technika sběru dat

Během tohoto výzkumu byla sbírána data pomocí metody polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, které vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek a používá se právě

u případových studií. Tazatel by měl během takových rozhovorů nejen klást otázky, ale také pozorovat neverbální sdělení respondenta, a následně se doptávat pomocí navazujících otázek a snažit se pochopit význam řečeného (Švaříček & Šedová, 2007, s. 160, 168).

Vzhledem k povaze výzkumu byly připraveny dvě sady otázek – jedna pro studenty a druhá pro zástupce HR vybrané společnosti, s cílem získat a analyzovat pohled na zkoumané téma z obou pozic, tedy jak z pozice zaměstnavatele hledajícího nové zaměstnance, tak potenciálních uchazečů o dané místo. Otázky pro studenty se zaměřovaly na jejich očekávání a hodnoty při výběru zaměstnavatele. Dále zkoumaly, jaké faktory mají vliv na výběr zaměstnavatele, jaké jsou jejich osobní hodnoty a čím si myslí, že budou pro svého budoucího zaměstnavatele přínosem. Otázky pro zástupce HR byly orientovány na firemní kulturu, hodnoty společnosti a zkušenosti s náborem generace Z. Dále zkoumaly, jaké charakteristiky by měli splňovat ideální kandidáti a kandidátky a také jakým způsobem firemní hodnoty svým kandidátům komunikují.

Rozhovory se držely následujících tematických okruhů s příslušnými otázkami:

Firemní kultura a hodnoty společnosti

Otázky ohledně firemní kultury a hodnot měly za cíl zjistit, jaká je kultura dané společnosti, a porovnat ji s firemní kulturou, ve které by rádi pracovali respondenti z řad studentů. V této části rozhovorů byla také aplikovaná teorie osmi kulturních stylů, popsána výše v teoretické části. Obě skupiny respondentů byly s touto teorií seznámeny a následně vyzvány k identifikaci kulturních stylů, které jsou buď zastoupeny ve zkoumané společnosti (v případě zástupců HR), nebo které by měly být ideálně přítomné ve firemní kultuře budoucího zaměstnavatele (v případě studentů).

Otázky pro HR:

- *Jakým způsobem byste popsali firemní kulturu vaší společnosti?*
- *Se kterými kulturními styly byste identifikovali firemní kulturu vaší společnosti?*

Otázky pro studenty:

- *Jak byste popsali firemní kulturu společnosti, pro kterou byste chtěli pracovat?*
- *S jakými kulturními styly byste se identifikovali ve vaší ideální společnosti?*

Atraktivita zaměstnavatele a jeho hodnota

Další okruh otázek se zaměřoval na hodnoty, které zkoumaná společnost zastává a ke kterým se hlásí, a také na přidanou hodnotu, kterou může nabídnout svým zaměstnancům oproti práci pro přímou i nepřímou konkurenci. Studenti byly dotazováni ohledně atraktivity potenciálních zaměstnavatelů a hodnot, které by jejich zaměstnavatel měl zastávat. Dále byli dotazováni na hodnoty, které sami zastávají a jsou pro ně důležité.

Otázky pro HR:

- *Čím je vaše firma atraktivní pro potenciální zaměstnance a jaké má hodnoty?*
- *Jakou přidanou hodnotu nabízí zaměstnancům práce pro vaši společnost oproti práci pro konkurenci?*

Otázky pro studenty:

- *Co je pro vás atraktivní při výběru zaměstnavatele? (Co vás přesvědčí poslat životopis do nějaké firmy?)*
- *Jaké hodnoty by tato firma měla zastávat?*
- *Jaké máte vy hodnoty?*

Očekávání od zaměstnavatele

Otázky zabývající se zkušenostmi s náborem Generace Z byly kladeny zástupcům HR s cílem porozumět jejich dosavadním zkušenostem s náborem mladé generace vstupující na pracovní trh a také zkoumat, jaké znalosti o nárocích mladé generace na zaměstnavatele mají a zda se shodují s představami studentů. Ti byli dotazováni na jejich očekávání od zaměstnavatele a také priority v průběhu hledání zaměstnavatele.

Otázky pro HR:

- *Jaké jsou dle vaší zkušenosti očekávání a nároky na zaměstnavatele mladé generace (generace Z), která momentálně vstupuje na pracovní trh?*
- *Myslíte si, že tato očekávání a nároky lze splnit? Jak?*

Otázky pro studenty:

- *Jaká jsou vaše očekávání od zaměstnavatele?*
- *Jaké jsou vaše priority při hledání zaměstnavatele?*

Praktická komunikace firemních hodnot a kultury

Tento okruh otázek byl zaměřen na praktickou komunikaci hodnot a firemní kultury vybrané společnosti. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jaké hodnoty a message jsou komunikovány, jakým způsobem a zda mají zástupci HR pocit, že jsou informace doručovány cílové skupině. V tomto kontextu je také zkoumáno, jakým způsobem společnost aplikuje dosavadní zkušenosti s náborem generace Z. U studentů bylo zjišťováno, z jakých kanálů získávají informace o potenciálních zaměstnavatelích.

Otázky pro HR:

- *Jakým způsobem prakticky komunikujete firemní kulturu vašim potenciálním zaměstnancům?*
- *Co komunikujete?*
- *Jaký je message firmy?*
- *Jakým způsobem jej doručujete?*
- *Odkud/jak se to potenciální zaměstnanci dozví?*
- *Považujete tento váš message za doručенý?*
- *Jakým způsobem uplatňujete diskutované zkušenosti s náborem generace Z?*

Otázky pro studenty:

- *Jaké kanály pro informace o potenciálních zaměstnavatelích znáte a využíváte?*

Budoucí zaměstnání a kariérní cíle

Poslední okruh otázek se zabýval ideálními kandidáty a kandidátkami pro danou společnost a jejich charakteristiky. Studenti byly dotazováni ohledně jejich přínosu pro budoucího zaměstnavatele, jejich dlouhodobých pracovních cílů a také obav, které mohou při jejich usilování o zaměstnání nastat. Cílem tohoto okruhu bylo zjistit, zda se charakteristiky ideálních kandidátů shodují s charakteristikou studentů a také zda zástupci rozumí problémům, kterým by potenciální kandidáti mohli čelit, a jak s těmito znalostmi pracují.

Otázky pro HR:

- *Jaké charakteristiky by měli splňovat ideální kandidáti a kandidátky?*

Otázky pro studenty:

- *Jaký budete mít podle vás přínos pro firmu?*
- *Jaké jsou vaše dlouhodobé pracovní cíle? Co by dle vašeho názoru měl nabízet zaměstnavatel, abyste tyto cíle naplnili?*

- *Co děláte pro to, abyste získal/a dobré zaměstnání?*
- *Jaké jsou vaše největší obavy při hledání zaměstnání, pokud nějaké máte?*
- *Jak by vám mohla firma, o kterou se zajímáte, pomoci tyto obavy překonat? (např. co by firma mohla udělat, abyste se nebáli poslat životopis?)*
- *Co podle vás znamená prostředí firmy, které klade důraz na dynamiku a adaptabilitu?*
- *Jak byste se v takovém prostředí cítil/a?*

2.1.2 Výběr výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek byl sestaven tak, aby poskytl reprezentativní data pro analýzu employee value v oblasti nábory zaměstnanců s ohledem na Generaci Z. Zahrnoval dvě hlavní skupiny respondentů: zástupce HR vybrané společnosti a studenty Institutu ekonomických studií (IES) Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy.

První skupinu tvořili dva zaměstnanci oddělení HR vybrané společnosti, která se věnuje vrcholovému management consultingu, sídlí v Praze a na pozici konzultantů nabírá převážně juniorní absolventy vysokých škol, včetně IES. Výběr této společnosti byl ovlivněn autorčinými kontakty díky předchozímu působení v této společnosti, což umožnilo přístup k respondentům a realizaci rozhovorů.

Druhou skupinu tvořilo osm čerstvých absolventů oboru Ekonomie a finance na IES, kteří ukončili bakalářské studium v řádném termínu (tedy po 3 letech) v červenci 2024. Respondenti ze skupiny studentů se do výzkumu přihlásili dobrovolně na základě výzvy distribuované prostřednictvím ročníkových skupin na sociálních sítích. Čerství bakaláři a bakalářky poskytli vhled do aktuální situace a očekávání mladých lidí a zároveň i do konkrétní situace absolventů tohoto bakalářského oboru, jehož absolventi také často pro vybranou společnost pracují, dle informací uvedených jejími zástupci. Z tohoto důvodu byli také vybráni absolventi právě tohoto studijního programu.

7 z 8 respondentů nyní po bakalářském studiu na IES pokračuje v jednom z navazujících magisterských programů na stejném institutu s jednou z následujících specializací: podnikové finance a bankovníctví, ekonomie veřejných financí a zdravotnictví, finanční trhy a datová analýza. Jedna z respondentek nyní nastupuje na juniorní pozici v konzultační

společnosti (jiné než společnost zkoumaná v tomto výzkumu) s plánem po roce začít studovat magisterský program v oboru v zahraničí. Všechny dalších 7 respondentů momentálně pracuje brigádně či na částečný úvazek na juniorních pozicích data analyst nebo finance specialist.

Obě skupiny respondentů byly genderově vyvážené, přičemž informace o genderu respondentů byly získané ze způsobu, v jaké osobě a v jakém rodě o sobě respondenti mluvili, což podle výzkumu může být spolehlivý ukazatel genderové identity. (Paris a spol., 2019, s. 326-327). V rámci tohoto výzkumu byla zároveň uvažována dvě základní pohlaví, ženské a mužské.

2.1.3 Technické a praktické stránky realizace rozhovorů

Všechny uskutečněné rozhovory byly vedeny přes online platformu Zoom. Online forma rozhovorů byla zvolena z důvodu autorčina studijního pobytu v zahraničí během prováděného výzkumu. Online forma zároveň umožnila dostatečnou flexibilitu a snadnou dostupnost pro všechny respondenty bez ohledu na momentální geografickou polohu a výzkum byl tak v rámci organizačních možností realizován efektivně při nejlepším možném poměru mezi kvalitou získaných údajů a vynaloženými prostředky (Reichel, 2009, s. 93). Časy a termíny rozhovorů byly domlouvány jednotlivě dle časových možností respondentů v časovém rozmezí květen–červenec 2024. Díky tomu se mohli všichni respondenti účastnit rozhovorů v době, která jim nejlépe vyhovovala. Z každého rozhovoru byl pořízen audiozáznam, který byl následně převeden do textové podoby pro potřeby analýzy.

2.1.4 Etické otázky výzkumu

Před začátkem samostatného dotazování byli všichni respondenti i respondentky informováni o účelu a cílech výzkumu, formě jeho provedení i následném zpracování. Byli též informováni o pořízení zvukového záznamu na diktafon telefonu tazatelky a požádáni o slovní souhlas s jejich účastí na výzkumu a pořízení zvukového záznamu, který všichni vyjádřili. Účast všech respondentů byla zcela dobrovolná a nebyli k ní žádným způsobem nuceni. Po úvodním poskytnutí veškerých informací měli také respondenti prostor pro dodatečné otázky a také pro vyjasnění případných nesrozumitelností. Poskytnutá data byla zpracována anonymně tak, aby identita respondentů nebyla odhalena nikomu dalšímu. Výzkum byl tedy proveden podle základních etických pravidel výzkumné práce, které uvádí

Reichel (2009, s. 178-179).

2.2 Analýza získaných dat

Po každém rozhovoru byla provedena jeho doslovná transkripce pro účely další analýzy. Transkripce byly prováděny postupně, což je typické pro zpracování kvalitativních dat, která se uspořádávají a z části třídí průběžně (Reichel, 2009, s. 165). Analýza dat byla provedena pomocí metody tematické analýzy, která umožnila identifikovat klíčová témata a vzorce v odpovědích respondentů a díky které lze také získat informace o lidských zkušenostech a názorech a pomocí nich zodpovědět výzkumné otázky (Hendl, 2016, s. 264).

Prvním krokem analýzy bylo seznámení se se získanými daty, jejich opakované čtení a zkoumání. Autorka se s obsahem zpracovávaných dat seznámila navíc již během transkripce rozhovorů. Následovalo kódování dat, což je proces, který redukuje a také klasifikuje data pro další analýzu. Během kódování se jednotlivým slovům či frázím přisuzují příslušné kódy (Leavy, 2022, s. 165) pro snadnější orientaci. Autorka během kódování hledala opakující se vzorce a výroky v odpovědích obou dotazovaných skupin a ty následovně porovnávala mezi oběma dotazovanými skupinami.

Tato analýza je rozdělena do pěti tematických okruhů, které se shodují s tematickými okruhy otázek a vždy porovnává výroky obou skupin respondentů. Každý okruh bude podrobně rozebrán, budou identifikovány opakující se vzorce a témata a bude doplněn o citace respondentů z provedených rozhovorů.

Firemní kultura a hodnoty společnosti

Firemní kultura je jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele pro mladé absolventy vstupující na pracovní trh. Zástupci HR popisovali atmosféru ve zkoumané společnosti jako přátelskou, neformální a s důrazem na týmového ducha, která respektuje individuální jedince a podporuje jasně určený kariérní růst.

Zástupce HR 1: *„Menší prostředí, s čímž vznikají dost úzké vazby mezi zaměstnanci. A je to založené na přátelskosti a vycházení si vstříc. Konzultanti jsou hodně často na těch projektech dlouho a tráví spoustu času v té práci, takže je to vlastně v něčem limitující ve vztahu k jejich soukromému životu. Ten soukromý život potom trošku vyvěrá z toho*

pracovního. To si myslím, že je taky specifikum.“

Zástupce HR 2: *„Řekla bych, že je obecně důležitá týmová spolupráce, inovace, které jsou taky velmi důležitý pro firmu, aby držela krok. A také kariérní růst jedinců, který je jasně definovaný a komunikovaný zaměstnancům.“*

Zástupce HR 2: *„Dbáme na to, aby probíhala otevřená komunikace, sdílely se nápady napříč všemi úrovněmi. A v podstatě cílem by mělo být vytváření inkluzivního a respektujícího prostředí.“*

V rámci identifikace kulturních stylů se jednoznačně shodli na učení, které dominuje, a péči. Zmíněny byly také výsledky a povaha práce, která vyžaduje hodně času.

Zástupce HR 1: *„Učení je určitě klíčový pro lidi, to by za mě bylo asi největší. A péče, péče a učení.“*

Zástupce HR 2: *„Určitě platí učení, díky kterému je tady progres opravdu rapidní, a péče. A možná bych také doplnila i výsledky, které tady samozřejmě hrají důležitou roli.“*

Studenti se v odpovědích povětšinou shodovali, že je pro ně důležité přátelské pracovní prostředí a příjemný kolektiv a je pro ně důležité, aby se do práce těšili a cítili se mezi kolegy dobře. Respondentky uváděly mezi hodnotami, které by u zaměstnavatele neměly chybět, stejné příležitosti pro muže a ženy.

Respondentka 5: *„Pro mě je důležité, aby byl kolektiv příjemný a abych se těšila do práce. Také by měla firma podporovat můj růst a poskytovat příležitosti k dalšímu vzdělávání.“*

Respondentka 4: *„Pre mňa je asi celkom dôležité, aby tam mali rovnakí prístup k mužom a ženám.“*

Jeden z respondentů naopak vyjádřil, že pro něj kolektiv není tak důležitý a preferuje naopak větší důraz na výsledky, který jej motivuje.

Respondent 3: „A asi je dost lidí, který budeme preferovat nějakou přátelskou atmosféru a nestresový prostředí, ale já na to úplně nejsem. Naopak mám spíš rád, když je tam podáváný nějaký tlak na výkon a když je tam ta motivace.“

V hodnotách se respondenti shodovali převážně v péči a učení, tedy ve stejných kulturních stylech, které byly zástupci HR identifikovány ve zkoumané společnosti.

Respondent 7: „Určitě by tam mohla patřit péče, starostlivost o zaměstnance, a také důraz na učení a progres. Autorita a řád jsou také důležité pro udržení hierarchie.“

Respondentka 5: „Určitě bych dala tu péči, asi i ten účel, aby v tom byl nějaký smysl a i to učení mi přijde docela fajn.“

Atraktivita zaměstnavatele a jeho hodnota

Mezi hodnoty zkoumané společnosti se dle jejích HR zástupců řadí prestiž, důraz na seberozvoj, přátelskost a neformálnost v pracovním prostředí a také renomované jméno společnosti. Nedílnou součástí je také vysoké finanční ohodnocení, které je ovšem vykoupeno náročnou prací a také vyšším pracovním nasazením.

Zástupce HR 1: „Já bych řekl, že je to prestižní organizace. Když to bereme čistě bez toho, co ti to může dát ve vztahu k seberozvoji a zkušenostem, tak si myslím, že ten kariérní kapitál, co se propíše do životopisu, je velký. Ta firma je vnímaná jako velký silný brand“

Již nyní jsou ale dostupné i flexibilnější podmínky zkrácených úvazků, díky kterým je jednodušší práci kombinovat s osobním životem a díky konkurenčním platům může mít stále velmi příjemný příjem. Firemní benefity zahrnují teambuildingy, nadstandardní ubytování během pracovních cest a příspěvky na seberozvojové aktivity dle vlastního výběru, a to včetně sportu. Firma se řadí mezi špičku na trhu, a tak její prestižní jméno v životopise může napomoci k získání dalšího zaměstnání v budoucnu. K tomu napomáhá i networking, protože se konzultanti často dostávají k velmi zajímavým klientům a už na juniorních pozicích je možné interagovat s vysoce postaveným leadershipem. Díky dynamičnosti prostředí také zaměstnanci na konzultantských pozicích mají možnost se podílet na důležitých rozhodnutích, které mají dopad na společnost, a to i mnohem rychlejší, než při

případě práce ve veřejném sektoru.

Zástupce HR 1: *„A pak je důležitá ta value propozice. Rychle si po škole osahat různá odvětví v krátkém čase, učení je oproti jiným firmám exponenciálnější, hlavně na začátku... A pak finanční motivace. To, že je to podle mě jedno z posledních odvětví, kromě IT, kde si člověk ještě může přijít na peníze a říct si, že prostě splatí hypotéku za dvacet let, ne za čtyřicet.“*

Zástupce HR 1: *Když jde někdo na mateřskou a chce se vrátit, tak se může individuálně dohodnout, celkově péče o zaměstnance je kvalitní.“*

Zástupce HR 2: *„Nabízíme spoustu tréninkových programů a různé mentoringové programy. Naši konzultanti pracují se zajímavými lidmi a na projektech s předními světovými společnostmi, což jim poskytuje jedinečnou příležitost vnést do práce nějaký reálný dopad a podílet se na řešení globálních problémů. A tam se velmi juniorní konzultant může dostat k diskuzím s leadershipem a je vnímán jako plnohodnotný člen týmu. Teď je také důraz na work-life balance, kdy nabízíme různé možnosti flexibility, ať už je to práce z domova nebo třeba i zkrácené úvazky.“*

Konkurenční výhoda může spočívat právě v kolektivu, který kandidáti dost dobře poznají během výběrového procesu, který je ze zkušenosti opravdu transparentní a simuluje kandidátům fungování firmy jako samotné. Oproti start-upovému prostředí zase firma nabízí větší jistotu a také rozmanitost práce, která se nesešává z vývoje jednoho produktu, ale je velmi diverzní.

Zástupce HR 1: *„Oproti úplně nejbližšímu konkurentovi vnímám to, jak jsme v menším měřítku a není tady ten velký korporátní tým. Spíše tady potkáš člověka u kávovaru a víš, kdo to je. Takže to je přátelskost, co funguje o něco víc u nás...“*

Zástupce HR 1: *„Z toho, co jsem se bavil s lidma, co řešili protinabídku, tam je klíčový ten výběrový proces. Myslím, že reflektuje dobře to pracovní prostředí...Když ti lidi pak přijdou, tak nemají důvod být šokovaný, už jenom v tom, jak nabízíme tykání během procesu a kandidát je propojen s různými zaměstnanci... To jsou kroky, co jsou administrativně*

náročné, ale vytváříme tím autentický obraz zaměstnavatele.“

Všichni studenti se až na jednoho shodují, že je pro ně důležité pracovat v příjemném kolektivu, i proto, že hodně z nich se identifikují jako týmoví hráči. Příjemný kolektiv popisují jako přátelské a spíše neformální prostředí, kde si zaměstnanci pomáhají, vycházejí vstříc a zároveň nejsou zatěžováni příliš složitými procesy, které se musí strojově dodržovat.

Respondentka 2: *„Moje priority jsou lidskost, potom flexibilita, potom učení a potom ta odměna. Myslím, že by tam měl být nějakým způsobem ten lidský přístup k zaměstnancům. Ve smyslu, že i když je tam ta časová flexibilita nějak omezená, tak tak funguje alespoň nějakým způsobem domluva, ne přes papíry, ale že se prostě můžou dva lidi pobavit a říct si, že teď si během dvou týdnů potřebuju oběhat pět lékařů, tak tu dva dny nebudu a budu tu o víkend, a zároveň dát těm lidem možnost dělat různé aktivity, který chtějí. A třeba pomoci někomu nad rámec svých povinností mi přijde, že to pomáhá té kultuře společnosti, tomu by ta firma měla být otevřená. A měli by být otevření ohledně toho, co vlastně chtějí. Jedna z nejhorších věcí, co se mi může v pracovním životě stát, je, že ke mně někdo nebude upřímně ohledně toho, co ode mě bude potřebovat.“*

Respondent 7: *"Myslím si, že moje hlavní hodnota je integrita. Snažím se být co nejvíce upřímný a spolehlivý. Také se snažím neustále učit a rozvíjet."*

Jeden ze studentů ale poznamenal, že pro něj není tolik důležité přátelské prostředí, jako spíš zkušenosti, které v práci nabyde. K lepším výkonům jej naopak motivuje konkurenční atmosféra.

Všichni studenti by se rádi v práci hodně učili, rozvíjeli a uvítali by v této oblasti i podporu zaměstnavatele ve formě různých školení. Práci momentálně vnímají jako prostředek nabrat zkušenosti a zážitky z praxe a chtějí rozvinout své schopnosti.

Dalšími důležitými aspekty při hledání zaměstnavatele byly také jméno firmy, přičemž je upřednostňovaná renomovaná pověst firmy, a také výše finančního ohodnocení. Tyto hodnoty ale nebyly klíčové pro všechny respondenty ze skupiny studentů, někteří ale uváděli

plat na prvním místě žebříčku priorit. U několika respondentů byla také zmíněna lokalita vykonávané práce, přičemž by nechtěli dojíždět do kanceláří příliš dlouho, a také možná flexibilita v rámci pracovní doby a možnosti práce z domova.

Respondentka 6: *„No, asi značka. Keď poznám tú firmu, viem, že je známa značka, tak by som uprednostnila takú firmu. Takže značka, to je asi úplne prvé. A potom asi peniaze sú to druhé a potom poloha... No, tá značka, to je asi proste nejaký osobný cieľ, že by som chcela asi pracovať pre nejakú známu firmu.“*

Respondent 8: *„Já jsem hodně finančně založen, takže největší faktor budou ty peníze. Prostě bych se chtěl mít dobře, že jo. A pak asi teda rozhoduje nějaký ten kolektiv. Prostě kdybych se měl vybrat práci, kde budu brát měsíčně třicet tisíc a ta práce bude fakt super, nebo mít práci, která mi to trošku jako vadí, ale dostanu tam dvě stě tisíc, tak bych bral těch dvě stě tisíc.“*

Mezi hodnotami, které by rádi viděli u svého zaměstnavatele, se často opakoval pozitivní dopad na společnost včetně udržitelnosti a také smysl práce jako samotné. Pro drtivou většinu respondentů je důležité, aby svou prací přispívali k dobru společnosti a práce měla reálný pozitivní dopad na životy druhých.

Respondent 1: *„Moje hodnoty jsou třeba ta udržitelnost, možná nějaký ty inovace. A když bych potom já vlastně mohl nějakým způsobem i mít pocit, že přidávám trošku něco k dobru společnosti, abych měl nějaký dopad na společnost a ta práce mě i k něčemu vedla. A to si myslím, že je důležitý obecně. Abych to měl i v té samotný firmě a neřídil jenom nějaký zbytečný věci, abych měl nějaký dopad, nějakou zodpovědnost, to je pro mě nejdůležitější.“*

Jako další hodnotu, kterou by měl zaměstnavatel zastávat, uváděly respondentky i rovnost mužů a žen v pracovním prostředí, a to včetně finančních podmínek.

Respondentka 4: *„Mala by zastávat rovnosť žien a mužov, aspoň na tom pracovať. Výskum. A potom to asi zopakujem, že sú otvorení tomu, že sa tam učíte a ten prístup je nejaké budovanie zručností alebo inovácie skôr než robenie vecí nejakými doterajšími postupmi tak, aby proste boli postupy dodržané. Asi akože z dlhodobého hľadiska by som chcela, aby tá*

firma mala nějaký pozitivny dopad na svet."

Respondentka 5: *Firma by měla být tolerantní, chovat se stejně k mužům i ženám a podporovat work-life balance."*

Očekávání od zaměstnavatele

Zástupci HR vnímají, že generace Z očekává od svých zaměstnavatelů férovou odměnu za jejich práci a také značně větší flexibilitu, která zahrnuje více rovnováhy mezi osobním a pracovním životem a také možnosti práce z domova. V této souvislosti dodávají, že právě konkurenční plat konzultantů zde může představovat výhodu oproti jiným odvětvím, protože je i při zkráceném úvazku, který firma umožňuje, je pořád velmi vysoký.

Zástupce HR 1: *„Myslím, že ta generace Z si říká, že dřív si jejich rodiče mohli ve dvaceti pěti koupit dům a dneska oni budou rádi, když budou v nájmu, pak dostanou hypotéku na třicet let a budou pracovat za průměrnou mzdu. A oni na tuhle hru nechtějí přistoupit... Pro ně je důležité mít rovnováhu mezi prací a osobním životem a věnovat se smysluplným věcem, které je nějakým naplňují, než obětovat dlouhé hodiny v práci... A tady to jde proti tomu našemu stylu obecně práce v consultingu... Jsou tu dlouhé hodiny, ale ta kompenzace je nastavená tak, jak má, a člověk může mít víru v to, že dostane peníze, které jsou hodně nadstandardní.“*

Zástupce HR 2: *„My právě gen Z vnímáme jako generaci, která si cení nějaké autenticity a rozmanitosti. A hledá nějaký dopad a smysl ve své práci. Nechtějí dělat věci, které skončí tzv. v šuplíku. Chtějí mít opravdu nějaký dopad, když se hlásí do zaměstnání, tak si vybírají ideálně firmu, která má nějaký přesah. Je to generace, ve které jsou jedinci velmi technicky zdatní. Jsou inovativní a očekávají od zaměstnavatele, že bude společensky odpovědný a dlouhodobě udržitelný.“*

Zástupce HR 2: *„Pozorujeme, že samozřejmě očekávají podstatně větší flexibilitu v pracovním prostředí a nějaké příležitosti k učení a rozvoji. Tato generace nerada zůstává několik let v rutinně a na jednom místě, takže kariérní posun a možnosti, jak se rozvíjet, jsou pro ni důležité.“*

Dalším bodem je komunikace, u které podle zástupců HR generace nastupující na pracovní trh upřednostňuje neformální a přímou komunikaci s plošší hierarchií na pracovišti, kde chtějí mít se všemi příjemné vztahy. Také vyžadují autenticitu v komunikaci zaměstnavatele, zejména pak v případě společenské odpovědnosti.

Zástupce HR 1: *„Ten styl komunikace je dneska hodně otevřený, jim (generaci Z) vyhovuje tykáni a když tam nejsou nějaký mantinely hierarchie... A autenticita. Nechtějí si hrát na sociální konvence na pracovišti... Ty vztahy jsou pro ně hodně otevřené a chtějí být se všemi na pracovišti v pohodě.“*

Zástupci z dané firmy pozorují, že je pro potenciální zaměstnance důležité, aby se firma chovala zodpovědně ke společnosti i životnímu prostředí a aby práce, kterou budou jako budoucí zaměstnanci vykonávat, dávala smysl a měla opravdový dopad na životy druhých. K tomuto jsou dle jejich názoru členové generace Z skeptičtí a chtějí vidět opravdovou snahu a výsledky.

Zástupce HR 1: *„Co taky vnímám je nějaká skepse a částečně kritika korporací obecně a jejich tvrzení, že mění svět. Nahlíží na to kriticky a jsou k tomu daleko víc skeptičtější a říkají si, jestli je to opravdový a jaký je teda ten reálný dopad.“*

Obecně pak pozorují, že je pro Generaci Z důležitá rozmanitost práce, učení se a také inkluze, diverzita a rovnost pohlaví, a to i v rámci platů. Ty jsou ve firmě na jedné pozici vždy stejné bez ohledu na pohlaví, a i při dalším kariéerním růstu jsou předem dané a nezávisí např. na vyjednávání s nadřízeným.

Zástupce HR 2: *Inkluze, kulturní rozmanitost a genderová rozmanitost jsou určitě důležité faktory. A zároveň platové podmínky jsou navázány na konkrétní pozice a nejsou mezi nimi genderové rozdíly.“*

Zástupci HR zastávají názor, že se pracovní trh bude muset nastupující generaci podřídít a vyjít vstříc požadavkům, které si klade. U firmy, kterou reprezentují, vnímají snahu pozitivně přispět k řešení celospolečenských a klimatických problémů. Zájem mladé generace dle jejich zkušeností zatím o jejich firmu neopadá. Pokud by ale nastala situace,

kdy se nebudou hlásit noví kandidáti, tak počítají s tím, že se budou muset pracovní podmínky změnit tak, aby našla společnou řeč s kandidáty.

Zástupce HR 2: *Ty firmy se generacím musí nějakým způsobem přizpůsobit... My za poslední roky obecně zvyšujeme např. flexibilitu práce. Nabízíme home office, hybridní pracovní modely a také určité formy zkrácených úvazků. Flexibilita je samozřejmě do určité míry limitována povahou práce v consultingu.“*

Studenti očekávají od budoucího zaměstnavatele přátelské vztahy na pracovišti, upřednostňují tykání a také možnost vyjít si vzájemně vstříc. Dále by si přáli časovou flexibilitu, ať už formou možnosti práce z domova, tak i prostoru na soukromý život vedle pracovních povinností. Faktor osobního i profesního rozvoje pro ně hraje velikou roli, jelikož očekávají, že během prvních let práce v oboru získají co nejvíce zkušeností a rozvinou svůj potenciál.

Respondent 8: *„Určitě by tam měl bejt (u zaměstnavatele) za mě ten přátelskej vztah. Líbí se mi hodně, když si v té firmě všichni mezi sebou tykaj. Přijde mi prostě divný vykat šéfovi a říkat mu dobrý den. A pak nějaká flexibilita a nějaký benefity jako obědy v práci zdarma a tak.“*

Respondent 3: *„Já bych očekával, že by tam byl nějaký prostor pro změny, abych se někam posouval a ta práce nebyla pořád stejná. Aby ty manažeři byli nějaký fajn a neměl s nima člověk problém. Taky by bylo fajn, kdyby mi mohli nabídnout nějakou dobrou kompenzaci za tu práci a teda do budoucna by se mi líbilo mít víc dovolený v roce.“*

Respondentka 2: *„Asi nemám vysoký očekávání Myslím si, že by tam měl být nějaký způsobem lidskej přístup a měla by tam fungovat domluva. A taky by tam mělo být vzdělávání formou nějakých kurzů nebo školení, nebo jiná možnost pro ty lidi, který se chtějí v těch věcech vzdělávat.“*

Neopomínají ani finanční odměnu, která by měla být adekvátní a také by je měla dobře uživit. Rádi by také dostávali firemní benefity v podobě placených obědů v práci, poskytnuté techniky včetně pracovního telefonu a počítače, nebo podpory sportovní činnosti. Žádný ze

studentů ale na firemních benefitech nebazíruje a nepředstavují pro něj klíčový faktor při výběru zaměstnavatele.

Respondentka 5: *„Čekala bych, že mi nabídne, že se budu moct nějak jako rozvíjet. Samozřejmě když jsou tam nějaký benefity v té práci, tak je to taky výhoda, ale není to asi nic, na čem bych jako stavěla, když bych si hledala nějakou práci. A čekám nějaký kariérní postup, když se člověk sám od sebe snaží.“*

Hlavními prioritami při výběru zaměstnavatele jsou přátelský kolektiv a možnost učení se a samotný obsah dané práce. Pro respondentky je také důležitá rovnost obou pohlaví, a to i v rovině finančního ohodnocení. Měli by rádi možnost růstu a také práce v různých odděleních nebo s jinými zodpovědnostmi. Připadá jim spravedlivé, aby lidé, kteří dělají svou práci dobře a se zájmem, byli odměněni a byl jim pak umožněn kariérní postup.

Respondent 1: *„Moje priority jsou nejdřív ta oblast práce, co bych tam dělal, jak ta firma působí na trhu a jakou má pověst, pak plat, kultura a naposled benefity.“*

Respondentka 2: *„Priority jsou asi učení se a možnost růstu, nějakým způsobem lidskost v té práci a taky důstojná odměna. Nejdůležitější je ta lidskost, potom flexibilita, učení a potom ta odměna.“*

Respondent 7: *„V současné době je moje priorita pracovní náplň, nějaký zkušenosti, co bych si mohl osvojit. Druhá asi zkušenosti, co se tam naučím. Pak finanční ohodnocení, nějaká ta pracovní kultura, aby to tam fungovalo v tom týmu, a nakonec benefity, jako třeba multisportka.“*

Praktická komunikace firemních hodnot a kultury

Zkoumaná firma se snaží komunikovat, co je vlastně obsahem práce konzultanta, jak vypadá firemní kultura, jací jsou lidé v kanceláři a jaký má firma společenský dopad a odpovědnost. Dále komunikují vzdělávací příležitosti, která práce nabízí, síť kontaktů, ke které se člověk dostane, a zároveň se snaží zachovat autenticitu ohledně náročnější práce v consultingu. Celkově mají zástupci společnosti pocit, že se hlavní message firmy a její hodnoty daří

komunikovat úspěšně.

Zástupce HR 1: „*Snažíme se uchazečům říct, jak bude jejich práce vypadat, s kým budou pracovat, jaký je dopad té firmy a taky sdílet tu naši expertízu.*“

Zástupce HR 1: „*Pojď k nám pracovat, získáš možnost pracovat se skvělými lidmi, se kterými budeš schopný navázat blízký vztahy. Naučíme tě toho spoustu v relativně krátkém čase. Nečekej, že to tady bude jednoduchý a že půdeš po páté domů, protože to souvisí s tou autenticitou. Nechceme, aby sis myslel, že to bude jednoduché, ale otevřeme ti dveře do světa consultingu i mimo něj. To by byla taková naše zjednodušená message.*“

Firma komunikuje prostřednictvím sociálních sítí, konkrétně Instagramu, LinkedInu a Facebooku, náborových eventů a také má zavedený refferal program, způsob náboru založený na doporučování nových zaměstnanců na volné pozice stávajícími zaměstnanci za finanční nebo jinou odměnu (Co refferal program znamená?, n.d.). Na sociálních sítích panuje dlouhodobá snaha přizpůsobit obsah právě Generaci Z a udělat jej co nejvíce autentický a také zajímavý pro cílovou skupinu. Díky němu by měli kandidáti lépe pochopit message, kterou firma komunikuje.

Zástupce HR 2: „*Co se týče oslovení generace Z, tak jsme strategicky přizpůsobili naše aktivity tak, aby právě odpovídaly těm hodnotám a očekáváním. Už protože nábor do consultingu probíhá nejčastěji skrze stážisty a čerstvé absolventy.*“

Zástupce HR 2: „*Snažíme se obsah vytvářet tak, aby s ním naše cílová skupina rezonovala co nejlépe. Jsou to např. autentické příběhy našich zaměstnanců, den ze života konzultanta, snažíme se přiblížit tu práci konzultantů víc, než se třeba potenciální kandidát dočte někde na internetu... Snažíme se obsah držet interaktivně, aby se naši kandidáti cítili i nějak zapojeni.*“

Zástupce HR 2: „*Ukazujeme tam (na sociálních sítích) např. reálné tváře našich konzultantů a jejich koníčky. Cílem je, aby se s nimi kandidáti mohli případně snadněji seznámit a opravdu se podívat, kdo v kanceláři pracuje, koho reálně mohou potkat na projektu, nebo na našem náborovém eventu.*“

Zástupce HR 2: „A mezi další hodnoty patří i diverzita a inkluze, na které klademe také důraz v rámci brandingových aktivit. A zmiňujeme i kariérní rozvoj a vzdělávání, aby cílová skupina pochopila, jak ta práce vlastně vypadá a co od ní mohou očekávat.“

Mezi další využívané online nástroje patří webové stránky společnosti, newsletter a také přítomnost na univerzitách v online i offline podobě. Informace ke studentům také plynou prostřednictvím studentských spolků, se kterými firma spolupracuje.

Během pravidelných náborových akcí, které probíhají většinou na jaře a na podzim, se firma snaží cílit vždy na konkrétní publikum, které na akci přichází. Pro nováčky ve světě consultingu vysvětluje, čím se společnost vůbec zabývá, jak funguje výběrový proces a kariérní postup. Studentům, kteří již firmu znají, se snaží poskytnout hlubší vhled do odvětví, kterým se firma věnuje, aby stále dostávali přidanou hodnotu a dozvěděli se nové informace. Během eventů mají studenti také možnost navázat kontakt se stávajícími zaměstnanci, popovídat si s nimi o práci ve firmě a doptat se na otázky, které se mohou týkat i firemní kultury.

Zástupce HR 1: „Pro publikum, které třeba není seznámený s tím, co consulting je, ty eventy zahrnují nějaké představení firmy. A když mají už větší znalosti, to může být třeba nějaký studentský spolek, tak tam se snažíme poskytnout hlubší vhled do nějaké oblasti, kterou se zabýváme.“

Dalším využívaným kanálem je refferal program, v rámci kterého mohou stávající zaměstnanci doporučit nové zaměstnance a po nástupu takového kandidáta získají finanční odměnu. Tento kanál je velmi spolehlivý, protože kandidáti vědí dobře, do jaké práce se hlásí a mají představu o firemní kultuře, a stávající zaměstnanci většinou doporučují slibné kandidáty, se kterými si sami umějí představit pracovat.

Studenti čerpají informace o potenciálních zaměstnavatelích především z internetu, kde zmiňují weby pro inzerci pracovních nabídek, prosté vyhledání si dané firmy a také webové stránky společností, o kterých by si rádi zjistili více. Často jmenovanou platformou je LinkedIn, kde se studenti zajímají o aktivitu společnosti a také skrze něj hledají lidi, kteří u

společnosti už pracují. Z dalších sociálních sítí byl jmenován Facebook a Instagram. Důležitým zdrojem je i obecné veřejné mínění, televizní vysílání a přítomnost jména firmy ve veřejném dění.

Respondent 3: *„No asi sociální sítě jsou ta první linka. Většina velkých firem má nějakým způsobem Instagram, nebo se třeba prezentují v televizi nebo na nějakých konferencích, kde člověk víc zjistí, co ta firma dělá.“*

Respondent 7: *„Tak můžu zmínit LinkedIn, potom nějaké internetové stránky, které se věnují inzercím a nabídkách těch prací, jako třeba jobs.cz. Taky jako přímo na těch stránkách firem jsem se koukal a když na sociálních sítích, tak spíš na Facebooku, když už tam zavítám.“*

Respondent 8: *„Já bych asi hledal na internetu na Google a pak na nějakých pracovních portálech. Taky jsem byl párkrát na portálech, kde zaměstnanci sdílejí tu svou zkušenost z těch daných zaměstnání. V práci, co mám teď, jsem měl už kamaráda, takže jsem tam měl spojkou a věděl jsem, do čeho jdu. Kdyžtak bych se podíval po nějakém LinkedInu, jestli tam něco není.“*

Studenti také opakovaně zmiňovali jako zdroj informací přátele, známé a kamarády, kteří u potenciálního zaměstnavatele už pracují. Ti jim poskytují spolehlivý zdroj informací o tom, jak vypadá ve firmě pracovní prostředí. Tito přátelé jsou často absolventi stejného programu na IES, kde podle slov respondentů panují dobré vztahy mezi mladšími a staršími studenty a absolventy. Zmíněny byly také náborové akce firem, kde se studenti setkávají s již pracujícími absolventy a získávají také informace o firemní kultuře.

Respondentka 2: *„Koukám se na socky, protože tam je většinou komunikace, která je zaměřená spíš na mladší lidi a je často jiná, než na těch webovkách... A pak taky letáčky, co máme ve škole, co jsou tam různě pověšený, nebo na akcích od těch konzultačních společností, tam jde taky něco vyčíst o té firemní kultuře.“*

Respondentka 4: *„Podľa mňa je na IES úplne najlepšie na svete, že ja fakt nemám problém napísať hociktorému absolventovi alebo absolventke, ktorý pracuje vo firme, kam by som potenciálne chcela ísť. Alebo sa s nimi stretávam na nejakej akcii, kde nám vždy nejaké firmy*

predstavujú, čo robia a sú tam práve aj tí absolventi... Takže primárne sú to absolventi alebo spolužiaci a spolužiačky, pretože sa rozprávame medzi sebou a povieme si, kto kde pracuje a aké to tam je. Alebo že potom boli na nejakej akcii a to si potom rozprávame medzi sebou.“

Budoucí zaměstnání a kariérní cíle

Ideální kandidát by měl být silně motivovaný, rád se učí novým věcem a měl by v sobě mít zvědavost a vášň pro řešení složitých problémů. Vzhledem k povaze práce by se měl také umět rychle adaptovat na nové úkoly a dobře chápat jejich kontext. Společnost hledá zaměstnance, kteří budou ambiciózní a budou se chtít posouvat ve své kariéře kupředu, což reflektuje i firemní kultura, ve které konzultanti, kteří nevykazují určitý posun ve svých výkonech, nemají ve firmě dlouhodobou budoucnost.

Zástupce HR 1: *„Potřebujeme někoho, kdo má silnou motivaci a taky se rád učí novým věcem, což souvisí s inteligencí, schopností se rychle adaptovat na nový problém a rychle pochopit kontext. Často se stává, že člověk nastoupí už do rozjetého projektu a musí rychle navnímat, co se od něj chce, a porozumět, jaký způsobem to odvětví funguje.“*

Zástupce HR 2: *„Hledáme kandidáty, kteří mají analytické myšlení, jsou hodně zvědaví a mají vášň pro řešení problémů. Mají rádi výzvy a rádi řeší zapeklité problémy, mají silné akademické vzdělání a dobré komunikační dovednosti.“*

Práce je také doprovázena vyšší mírou stresu, vůči kterému by kandidáti měli být odolní a měli by mít rádi práci v náročném prostředí.

Zástupce HR 1: *„Člověk musí být schopný pracovat se stresem... A taky je důležitá hodnota ten výsledek, protože je to o dodání fakt kvalitních výstupů v hodně krátkém čase.“*

Dalšími vlastnostmi, které jsou vyžadované, jsou dobré komunikační schopnosti, práce v týmu a také respekt vůči ostatním kulturám. Mezi hodnoty kandidátů by měla patřit také inkluze, už proto, že se často spolupracuje v mezinárodních týmech. Dále by také měli mít silné akademické vzdělání, které ovšem není limitováno konkrétním oborem nebo konkrétní

vysokou školou, a měli by mít silné kvantitativní schopnosti, které zahrnují schopnost dobře počítat a pracovat s čísly.

Zástupce HR 2: „*Schopnost pracovat v týmu je klíčová, protože právě v týmech konzultanti na jednotlivých projektech pracují. Někdy je tým lokální, ale většinou bývá spíš mezinárodní.*“

Ideálně by pro budoucí zaměstnance měla být důležitá udržitelnost, která patří mezi hodnoty samotné společnosti, a měli by chtít se podílet na řešení komplexních společenských problémů. K tomu totiž právě vede práce s klienty, kterými jsou přední světové společnosti.

Zástupce HR 2: „*Kandidát by měl zastávat integritu, dodržování standardů v naší práci i v interakcích s kolegy a s klienty. Důležitý je samozřejmě i respekt vůči ostatním... A určitě by neměla chybět touha pracovat na smysluplných tématech a mít reálný dopad prostřednictvím práce, kterou konzultanti dělají.*“

Všichni studenti považují za přínos budoucímu zaměstnavateli svou chuť do práce, odhodlání odvádět své pracovní povinnosti naplno a také zodpovědnost. Většina z nich také zmiňuje ochotu pomoci, kde bude v práci zrovna potřeba, např. pokud bude kolega potřebovat zastoupit nebo pomoc s jeho úkoly. Mohou nabídnout svou pečlivost, analytické schopnosti, schopnost řešit komplexní problémy a chuť se učit a vzdělávat. Od svých prvních zaměstnavatelů také očekávají, že se naučí co nejvíce, a jsou ochotni se zejména na začátku hodně učit a vzdělávat tak, aby odváděli práci, kterou od nich firma bude chtít. Považují se také za přínosné v rámci pracovního kolektivu, rádi pracují v týmu a obecně dobře vychází s lidmi.

Respondentka 2: „*Podle mě super přínos u mě pro firmu je ten, že já když nějakou práci dělám, tak ji chci dělat dobře a pořádně a naplno. Vím, co mám dělat a pohlídám si, aby to, za co mám zodpovědnost, bylo v pořádku. Snažím se taky pomáhat ostatním a myslím si, že jsem aktivní v řešení problémů.*“

Respondentka 6: „*Ja si myslím, že som veľmi tímová. Nemám rada nedokončené veci, takže keď mám deadline, tak ho aj splním. Myslím, že som aj dobrá pre kolektív, rada sa rozprávam, nie som len ticho a mám rada, keď je to v tej práci príjemné.*“

Respondentka 4: „Som veľmi odhodlaná a snažím sa, aj keď mi veci nejdú prirodzene od ruky, vždy sa to naučiť a dosiahnuť cieľ. Myslím si, že to by mohla byť moja silná stránka vo firme.“

Respondent 8: „Budu prínosom díky své pracovitosti a schopnosti učit se nové věci. Jsem schopen rychle si osvojit nové dovednosti a věřím, že bych mohl dobře zapadnout do týmu. A taky se nebojím ptát, když něco nevím. Radši se zeptám, než abych předstíral, že všemu rozumím.“

Ohledně budoucí práce nemají studenti ještě úplně jasnou představu. Shodují se ovšem v tom, že by je jejich práce měla naplňovat a dávat jim smysl. Rádi by využili své schopnosti, zlepšovali se a prohlubovali své specializace. Rádi by našli práci, která je bude opravdu bavit a na tu se pak nejvíce soustředili. Přáli by si, aby jim zaměstnavatel dával příležitosti k rozvoji, osvojení nových zkušeností a umožnil jim kariérní růst.

Respondentka 5: „Dlouhodobě si přeji najít práci, která mě bude bavit a naplňovat. Zaměstnavatel by měl teda nabízet možnost profesního růstu a vzdělávání.“

Respondent 7: „Dlouhodobé pracovní cíle mám především rozšiřovat své specializace. Vyzkoušet různé obory a najít tu, která mi sedí nejvíce, a na ni se pak plně soustředit... Zaměstnavatel by měl nabízet možnosti přesunu v rámci oddělení a usnadnění změny zaměstnání.“

Respondent 8: „Pro mě vysněná práce neexistuje. Ale obecně bych se chtěl dostat do toho, abych měl nějaký pravidelný režim a mohl si plánovat čas. Abych byl třeba ve čtyřicet někde hezky zachycený a spokojený, měl svojí kancelář a nedělal úplně to stejné... Líbí se mi ty pozice, kde spíš člověk komunikuje a tu firmu spojuje. Když vlastně pomáhá řešit problémy, co nastanou... No a samozřejmě bych za to chtěl mít dobrý peníze, proto tu práci hlavně dělám.“

Studenti se nyní snaží především vzdělávat, a to jak na vysoké škole, tak i ve svém volném čase, kdy samostatně získávají více informací o odvětvích, které je zajímají. Všichni při škole také brigádně pracují s cílem získat praktické zkušenosti a také obohatit svůj životopis do budoucna.

Respondent 1: „*Studuji a zároveň pracuji, abych získal co nejvíce zkušeností. Snažím se také zapojovat do různých aktivit a spolků, které mi mohou přinést nové zkušenosti a kontakty.*“

Respondentka 4: „*Snažím sa mať rôznorodý životopis a získavať skúsenosti v rôznych oblastiach. Myslím, že je dôležité mať široký rozhľad a byť pripravený na rôzne pracovné výzvy.*“

V případě obav z výběrového řízení se respondenti dělí na dvě poloviny. Jedna se nebojí poslat životopis, pokud mají zájem o danou pozici. Dle jejich slov poslat životopis nic nestojí a je to rychlé, jsou zvyklí posílat hodně životopisů do různých firem. Někdy přichází ale obavy z osobních pohovorů, např. že po nich budou potenciální zaměstnavatelé vyžadovat konkrétní znalosti, nebo že bude proces příliš byrokraticky náročný a kandidátům tato náročnost nebude dávat smysl. Druhá polovina studentů má obavy, že nebudou dostatečně kvalifikovaní pro pozice, kam se hlásí. Byli by rádi, kdyby byli potenciální zaměstnavatelé otevření jejich dosavadním schopnostem, byla pro ně důležitá chuť studentů se učit a dál vzdělávat a poskytl např. doplňková školení, která by pomohla doplnit chybějící dovednosti nebo znalosti.

Respondent 3: „*Asi se mi nikdy nestalo, že bych měl o práci zájem a neposlal tam životopis. Poslat ho tam stojí fakt několik kliknutí, takže proč to neudělat?... Někdy jsou ty výběrový řízení náročný a hlavně byrokraticky zdlouhavý... Nevadí mi, když je to komplexní, ale musí mi to dávat smysl. Nechci, aby mě to zbytečně obíralo o čas, když v tom nevidím smysl.*“

Respondentka 2: „*Největší obavou je pro mě, že si prostě nenajdu práci. Že nebudu mít dostatečné znalosti a dovednosti pro pozici, o kterou se ucházím a nebudu dostatečně kvalifikovaná... A pro mě je nejhorší, že jsem si povídala se spoustou pohovoruujícími a navykládala jim spoustu věcí o sobě, jak se cítím ohledně té společnosti a tak, ale oni mi nebyli schopní dát žádnou zpětnou vazbu... Takže si myslím, že by bylo super, kdyby ty firmy mohli třeba slíbit lidem, co půjdou na osobní pohovor, feedback po tom pohovoru.*“

Respondentka 6: „*Firma by mala dať najavo, že aj keď človek nemá všetky potrebné znalosti a zručnosti pre tú pozíciu, je ochotná poskytnúť školenie a podporu, aby sa zamestnanci mohli ďalej rozvíjať.*“

Posledním dotazovaným tématem bylo, jak si studenti představují prostředí, které klade důraz na adaptabilitu a dynamiku, a jak by se v takovém prostředí cítili. Studenti chápou takové prostředí jako takové, ve kterém je třeba se rychle přizpůsobit změnám a kde je potřeba také často pracovat více. Takové prostředí jim minimálně pro začátek kariéry vyhovuje, protože mají pocit, že se právě tímto stylem práce hodně naučí.

Respondent 1: *„To pro mě znamená, že to prostředí není rutinní, je to dynamický, někdy je toho víc a jsou to různé věci. S tou adaptabilitou to znamená, že se člověk musí rychle něčemu přizpůsobit, rychle přeskóčit z jedné věci na druhou. Myslím, že je to prostředí, ve kterém se člověk někde dostane a to mi vyhovuje.“*

Respondentka 6: *„Ta adaptabilita a dynamičnost jsou asi něco, co u té firmy asi preferuju.“*

2.3 Diskuze a doporučení

Tento výzkum je zaměřen na hodnoty vybrané společnosti a především pak studentů, jako potenciálních budoucích zaměstnanců. Provedený výzkum byl realizován metodou hloubkových rozhovorů se dvěma zástupci vybrané společnosti a také s 8 studenty, kteří v roce 2024 zakončili své bakalářské studium na IES. Rozhovory byly rozděleny do několika tematických okruhů – firemní kultura a hodnota společnosti, atraktivita zaměstnavatele a jeho hodnota, očekávání od zaměstnavatele, praktická komunikace firemních hodnot a kultury a budoucí zaměstnání a kariérní cíle.

Cílem výzkumu bylo analyzovat a porovnat hodnoty dané společností s hodnotami studentů, získat přehled o hodnotách, které mezi mladou generací nastupující na pracovní trh rezonují, a nabídnout doporučení, jak tuto generaci, zejména pak absolventy tohoto studijního oboru, lépe oslovit na trhu práce. Výsledky výzkumu budou také diskutovány v souvislosti s existující literaturou k tématu, která byla popsána v teoretické části práce.

Klíčovými hodnotami, které se opakovaně vyskytovaly u všech studentů, jsou smysluplnost práce, její přesah v širším společenském měřítku a především možnost se učit a sbírat nové zkušenosti. To je v souladu s tím, co uvádí Baumgartner (2020), tedy že nastupující generace očekává od svého zaměstnavatele mnohem více než pouze finanční odměnu, ale hledají

práci, kde mohou pracovat na svých vizích. Pro většinu z nich jsou také důležité vztahy na pracovišti. Vztahy s kolegy a možnost se učit a nabírat nové zkušenosti převažují také nad důležitostí finanční odměny. Studenti sice vyžadují od zaměstnavatele finanční odměnu, která bude odpovídat jejich specializaci a budou se díky ní moci uživit, ale vyšší finanční odměnu by nevyměnili za práci, která by šla proti jejich hodnotám, nebo kde by museli pracovat v nepříjemném kolektivu. Odpovědi studentů tedy korespondují s tvrzením Halové a Müllera (2021, s. 1138), že důležitými faktory pro Generaci Z jsou při výběru práce vztahy na pracovišti a kariérní růst. Pouze dva studenti vybrali finanční odměnu jako klíčový faktor. Toto může být ovlivněno tím, že studenti hledají v začátku kariéry spíše zkušenosti, díky kterým budou moci kariérně růst, a následně se tak dostat k vyšší finanční odměně. Během rozhovorů totiž také zmiňovali, že se tyto jejich preference mohou změnit s časem, kdy pro ně v životě budou hrát peníze důležitější roli. Studenti byli také požádáni o určení 3-5 klíčových priorit při výběru zaměstnavatele a jejich seřazení od nejdůležitější po nejméně důležitou. Tyto klíčové faktory jsou znázorněny v tabulce níže, kde jsou faktory s nejvyšší prioritou označeny číslem 1.

Tabulka 1: Priority respondentů z řad studentů při výběru budoucího zaměstnavatele na stupnici od 1 (nejvyšší priorita) do 5 (nejnižší priorita)

| Faktory / Respondenti | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Plat | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| Náplň práce | 1 | - | 2 | - | 2 | - | 1 | 4 |
| Kultura na pracovišti | 4 | 1 | - | 4 | 4 | - | 4 | - |
| Pověst firmy | 2 | - | - | 5 | - | 1 | - | - |
| Flexibilita (vč. home office) | - | 2 | - | - | - | - | - | 5 |
| Učení se a růst | - | 3 | 1 | 1 | - | - | 2 | - |
| Firemní benefity | 5 | - | - | - | - | - | 5 | 3 |
| Lokalita / Dojezdová vzdálenost | - | - | - | - | 3 | 3 | - | 2 |
| Osobní reference | - | - | - | - | - | 4 | - | - |
| Strukturovaný růst | - | - | - | 2 | - | - | - | - |
| Převažuje práce v týmu | - | - | - | - | 5 | - | - | - |

Zdroj: Autorka

Tyto hodnoty se shodují s hodnotami zkoumané společnosti. Se společenskou odpovědností se zaměstnanci setkávají jednak během samotné práce, jelikož často pracují pro klienty, kteří

mají vliv na důležitá společenská témata včetně udržitelnosti, a také skrze iniciativy organizované samotnou firmou. Ochota a touha se učit je zejména u juniorních zaměstnanců nejen vítána, ale přímo vyžadována a je podporována firemními zdroji. Navíc nabízí strukturovaný kariérní růst a předem danou rostoucí finanční odměnou, která je vždy stejná pro obě pohlaví a nediskriminuje ženy na pracovním trhu (Abdel-Raouf & Buhler, 2020, s. 73). Tato hodnota je velmi důležitá pro studentky, které rovnost pohlaví na pracovišti vyžadují a je pro ně velmi důležitá v rámci firemní kultury. Smysluplnost práce může být pro každého zaměstnance odlišná, protože se odvíjí od konkrétních projektů, na kterých zaměstnanci pracují, a navíc pro každého může mít smysluplnost jiný význam. V zájmu firmy je tedy, aby tato hodnota nepředstavovala u zaměstnanců nejvyšší prioritu, protože se v čase mění.

Tabulka 2: Přítomnost priorit respondentů z řad studentů při výběru budoucího zaměstnavatele ve zkoumané společnosti

| Faktory rozhodující u studentů o budoucím zaměstnavateli | Přítomnost ve zkoumané firmě |
|---|-------------------------------------|
| Plat (konkurenční) | Ano |
| Náplň práce | - |
| Kultura na pracovišti | Ano |
| Pověst firmy | Ano |
| Flexibilita (vč. home office) | Částečně |
| Učení se a růst | Ano |
| Firemní benefity | Ano |
| Lokalita / Dojezdová vzdálenost | - |
| Osobní reference | - |
| Strukturovaný růst | Ano |
| Převažuje práce v týmu | Ano |

Zdroj: Autorka

Kennedy (2021) uvádí, že generace Z upřednostňuje rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a také časovou flexibilitu. Více než počet odpracovaných hodin je pro tuto generaci důležitá kvalita odvedené práce a ne, kolik hodin nad prací strávili (Onesto, 2022, s. 92-93). Dotazovaní studenti tato tvrzení potvrzují. Jako své silné vlastnosti uvádí zodpovědnost a dodržování deadlinů, zároveň ale chtějí mít čas i na své zájmy a hledají časovou flexibilitu,

např. formou možnosti volby, v jaké části dne se zadaným úkolům budou věnovat. V této hodnotě se poměrně rozchází se zkoumanou společností, která vyžaduje vyšší pracovní nasazení a je svou povahou práce velmi náročná. Zástupci HR ovšem uvádějí, že tento vývoj u mladé generace pozorují a firma na něj reaguje nabídkou částečných úvazků a možností práce z domova, ovšem povaha konzultantské práce a její náročnost stále zůstává. Firma by v rámci autenticity měla tento aspekt práce otevřeně komunikovat a snažit se nabídnout potenciálním i stávajícím zaměstnancům ostatní hodnoty, které nabízí a které tento prvek mohou zaměstnancům vynahradit. Mezi takové hodnoty patří např. nadstandartní finanční ohodnocení, flexibilita ohledně návratu do práce po mateřské dovolené nebo částečné úvazky. Motivující může být také start kariéry, během kterého zaměstnanci rapidně zvýší svou kvalifikaci a který jim poté otevře další možnosti v případě, že by chtěli práci změnit. Tato otevřená komunikace potom napomáhá stavu, kdy do firmy přicházejí zaměstnanci, pro které budou náročnější časové požadavky přijatelné výměnou za ostatní benefity a celkovou EVP.

Zástupci generace Z chtějí pracovat s kolegy a nadřízenými, kteří je respektují, jsou otevřeni spolupráci a jsou nápomocní, když to ostatní kolegové potřebují (Havlíček a spol., 2018, s. 76-82). Sami respondenti z řady studentů se identifikují jako týmoví hráči a vítají kolaborativní přístup na pracovišti. Firemní kultura je pro ně důležitá, vyhledávají neformální a přátelské prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a bude se jim příjemně pracovat. V rámci teorie osmi kulturních stylů se většinově shodují, že je pro ně důležitá péče o zaměstnance ze strany budoucího zaměstnavatele, a také účel práce, jak již bylo zmíněno v rámci hodnoty přesahu vykonávané práce. Zástupci HR zkoumané společnosti se se studenty shodují v popisu firemní kultury. Dle jejich slov panuje ve firmě přátelská atmosféra a neformální vztahy, které se často vyvíjejí v přátelství. Zaměstnanci dostávají také nadstandartní péči v podobě vysoké úrovně ubytování a stravování v rámci služebních cest, nebo benefitů, jako jsou společné obědy v kanceláři hrazené zaměstnavatelem a finanční podpora volnočasových aktivit.

Studenti hledají informace o jednotlivých společnostech na internetu, na pracovních portálech, stránkách školy, také na sociálních sítích. Konkrétně zmiňují LinkedIn, Instagram a Facebook. Na LinkedIn hledají prezentaci firmy a také profily jejich zaměstnanců. Instagram pak považují za platformu, kde firmy komunikují více stylem mladé generace.

Zde se výsledky výzkumu neshodují s teorií Halové a Müllera (2021, s. 1141, 1142), podle kterých generace Z není zvyklá hledat si práci prostřednictvím těchto platform. Generace Z si nejspíše touto cestou nehledá přímo jednotlivé pracovní pozice, ale rozhodně jsou sociální sítě kanálem, prostřednictvím kterého získávají o zaměstnavatelích více informací. Toto si uvědomují zástupci zkoumané společnosti, kteří na těchto platformách komunikují. Zejména na sociální síti Instagram se snaží produkovat obsah cílit na generaci Z a dělat jej pro potenciální zaměstnance interaktivní a zajímavý. Sociální síť YouTube, která podle Doorsey & Villa (2020, s. 151-155) hraje velkou roli v náboru generace Z nezmínili ani studenti ani zástupci HR.

Zajímavým prvkem, který se mezi výpověďmi studentů objevil, je získávání informací o fungování firem a jejich EVP prostřednictvím networkingu. Na IES funguje velmi dobrá a kvalitní networkingová síť mezi aktuálními studenty a absolventy a respondenti mají s tímto zdrojem informací velmi dobré zkušenosti a považují jej za spolehlivý. Není se čemu divit, jelikož tato forma předávání informací v dnešní době nabývá na hodnotě a důvěryhodnosti (Kotler a spol, 2018, s. 575). Zkoumaná společnost těchto vztahů využívá během náborových akcí, které pravidelně pořádá, kde sází právě na setkávání studentů se současnými zaměstnanci, kteří předávají svou osobní zkušenost.

Zástupci HR vybrané společnosti mají velmi dobrý přehled o hodnotách generace Z a EVP, kterou očekávají od budoucích zaměstnavatelů. Praktiky využívané ke komunikaci firemních hodnot a firemní kultury komunikují způsoby, které tato generace přijímá a dokonce vyhledává. Správně vnímají také touhu mladé generace po autenticitě, kterou se snaží v komunikaci zohledňovat.

Na základě zjištění z tohoto výzkumu lze firmě doporučit následující kroky, které by mohly být obecným doporučením pro firmy, které chtějí nabírat zaměstnance nebo brigádníky z řad studentů IES:

Strategické řízení zdrojů dle EVP

EVP se dle teoretické rešerše ukazuje jako velmi přínosný model pro řízení zaměstnanců a také redukci fluktuace ve společnosti. Kromě toho, že již se již v úvodní fázi náboru

zaměstnanců vyčlení díky hodnotovému rámci ti uchazeči, kteří mají podobné hodnoty jako společnost, se zároveň posílí celkový hodnotový rámec interní kultury propojením s dalšími operativními částmi společnosti. Doporučením, které autorka pro společnost má, je pokusit se nasadit strategické řízení pomocí analýzy EVP a integrovat procesy tak, aby interní kultura posílila také potenciál vlivu zaměstnanců na celkové vnímání značky.

Komunikovat smysluplnost a účel práce

Jako významný bod, ve kterém se firma a uchazeči úplně nenašli, je smysluplnost práce. Konzultační činnost bývá náročná a je postavená na poskytování služby – zaměstnanec tudíž přímo nevidí výsledek práce a náplň práce se navíc odvíjí od povahy konkrétních projektů. Proto autorka doporučuje, aby společnost otevřeně komunikovala smysl práce, na kterou najímají nové zaměstnance. Tento smysl identifikovala mezi zaměstnanci a dále ho také inzerovala. Zvýší tím pravděpodobnost přijetí vhodného kandidáta s korespondujícím zaměřením hodnot. Smysl práce může být komunikovaný např. přímo v pracovních inzerátech, odkud by studenti a čerství absolventi měli dobře pochopit, jaké budou výsledky jejich práce, nebo skrze sociální sítě, kde mohou firmy prostřednictvím obsahu zajímavého pro generaci Z (např. krátké rozhovory se zaměstnanci, nebo krátké a dynamické videa z denního života ve společnosti apod.) prezentovat denní náplň práce svých zaměstnanců.

Učení a chuť pracovat jako hlavní kvalita zaměstnance

Kromě jasného popisu pracovní náplně by firmy měly zahrnout mezi kýžené schopnosti potenciálních zaměstnanců chuť se rychle učit a osvojovat si nové dovednosti (pokud je to v rámci náplně práce možné a pravdivé). Přičemž je ale důležité také uvést, co učení v pojetí firmy a v pojetí uchazeče znamená. Mohou tím povzbudit v přihláškách kandidáty, kteří pochybují, zda mají pro danou pozici dostatečné schopnosti a znalosti, v to i v případě, že splňují kritéria pro akademické vzdělání.

Firemní hodnoty a EVP

Hlavní hodnotami, které by měly firmy komunikovat, jsou možnosti učení se, kariérní postup, udržitelnost a společenská odpovědnost, inkluze a rovnost pohlaví, přátelská kultura

a flexibilita. V případě kariérního postupu by firmy měly komunikovat, jak odměňují práci zaměstnanců a jak snadné je pro zaměstnance se rozvíjet v různých odvětvích. Tyto aspekty EVP jsou pro studenty nejdůležitější a hrají klíčovou roli při výběru zaměstnavatele. Zároveň jde o jednoduše získatelný a dynamický obsah, který se dá použít na sociálních sítích (stories, shorts, gifs, reels apod.).

Dobré jméno společnosti a viditelnost

Firmy by měly usilovat o dobré jméno v rámci široké veřejnosti i v užším okruhu svých zaměstnanců. Ve veřejném prostoru by měly být přítomny v médiích, odkud se o nich mohou studenti dozvědět a utvořit si na společnost názor, protože prestiž společnosti je studenty oceňována. Zaměstnanci by měli být motivováni šířit dobré jméno firmy v rámci své sítě kontaktů a při setkávání s potenciálními zaměstnanci. Proto by se firmy měla zaměřit i na dlouhodobou spokojenost zaměstnanců sledovat nejnovější trendy na poli HR, a to včetně různých druhů pracovních úvazků a benefitů vhodných pro mladé, kteří dále budou zakládat rodiny. Jde o časově náročnou práci, která by měla poskytovat dostatečnou flexibilitu (blíže viz další bod), zajištění, ale také další servis při založení rodiny (např. firemní školka, dětské tábory apod.). Tím se zvýší celková hodnotová výhoda společnosti na trhu práce.

Flexibilita a balanc

Jedním z velmi typických požadavků generace Z je flexibilita zaměstnance. Komunikace by proto měla obsahovat informace o možnostech práce z domova a také o náročnosti práce, která by ideálně měla zaměstnancům umožňovat žít plnohodnotný osobní život a organizovat si čas především podle svých soukromých potřeb. Tento bod komunikace záleží především na jeho reálném provedení firmami. Ty, které si nabídnou zaměstnancům v rámci svojí EVP flexibilitu a balanc mezi prací a osobním životem, mohou získat velmi dobrou pozici na trhu u mladých lidí a využít ji ve svůj prospěch. Jedním z trendů je zkracování pracovní doby, což se v konzultační společnosti dělá těžko, protože závisí na klientech a tato nevýhoda by měla být kompenzovaná právě flexibilitou při výkonu práce.

Transparentní komunikace

Veškerá firemní komunikace skrze všechny kanály by měla být transparentní a reflektovat realitu, co nejvíce je to možné. Studenti z generace Z si váží především upřímnosti, která je pro ně velmi důležitá, a často jsou vůči komunikaci firem skeptičtí. Oblast, ve které by firmy měly být obzvlášť obezřetné, je udržitelnost a dopad činnosti firmy na společnost. Tam by měli vyváženě komunikovat vyšší cíle společnosti a byznysovou strategii firmy, kterou je v obecném principu profit. Pokud se v nějaké z hodnot a aspektů práce firma neshoduje se studenty, měla by se v komunikaci zaměřit spíše na své silné stránky, ale zároveň přiznat, že jsou rozdíly přítomné, a nesnažit se je zapírat. V rámci transparentnosti by firmy také měly poskytovat zpětnou vazbu odmítnutým uchazečům a být otevření ohledně důvodů, proč nebyli ve výběrovém procesu úspěšní.

Dalším bodem transparentní komunikace je také mluvit o nevýhodách. Společnost by měla udělat komplexní řešení mezi zaměstnanci, zjistit které problémy jsou největší při výkonu povolání a tyto nevýhody otevřeně komunikovat. Zároveň je ale vybalancovat tak, aby nevýhody byly vyváženy jinými benefity. Např. málo času na sport vyvážené organizovanými cvičeními, flexibilními trenéry, nebo vlastní tělocvičnou. Málo času na kulturu zase vhodnými alternativami, které korespondují s korporátní kulturou.

Vývoj preferencí generace Z by firmy měly neustále sledovat a měly by pravidelně aktualizovat náborové strategie tak, aby odpovídaly měnícím se preferencím studentům. Zejména by měly být v obraze ohledně nálady, která mezi studenty panuje a ovlivňuje jejich názory. K tomu mohou pomoci i náborové akce, kde se zástupci HR mohou se studenty potkat a otevřeně interagovat.

2.3.1 Limity výzkumu

Hlavní limitací tohoto výzkumu je velmi konkrétní vzorek respondentů, který zahrnuje studenty a studentky jednoho konkrétního studijního programu a zástupce jedné zkoumané společnosti. Tyto skupiny byly předem rozděleny na čerstvé bakaláře a zástupce HR oddělení dané firmy, tedy předem bylo rámcově určeno, které případy budou do zkoumaného vzorku zahrnuty. V kontextu případové studie pak lze výsledky vztahovat pouze ke konkrétnímu analyzovanému případu a nelze je zobecňovat v širším kontextu (Šafaříček & Šedová, 2007, s. 25, 74-75). Jelikož byla v rámci výzkumu analyzovaná jen

jedna firma, tak výsledky nelze generalizovat pro celou populaci, o co se ale autorka ani nesnaží. Nedochozí ke generalizaci, ale case study vhodnou pro jednu společnost, což představuje implementaci aplikovaného výzkumu na konkrétní podnikatelský subjekt. Pro účely konkrétní firmy s ohledem na nábor zaměstnanců z IES by výzkum měl poskytovat dostatečný základ na to, aby zužitkovala tyto informace, zejména například o zjištěném faktu o důležitosti smyslu práce. Pokud analýza menšího vzorku respondentů již ukázala nesoulad, je velmi pravděpodobné, že na větším vzorku bude nalezeno více neshod. Podstatné je potom tento nesoulad správně vykomunikovat, aby uchazeči věděli, co bude představovat největší přínos práce, ale také její nedostatky a jak jsou kompenzovány.

V rámci kvalitativního výzkumu je také důležitá autentická analýza výsledků a jejich nezaujatá interpretace, kde zastává klíčovou roli samotný výzkumník (Fossey a spol, 2002, s. 723). Autorka se s tímto vědomím snažila během celého výzkumu přistupovat k práci profesionálně a s nezaujatým přístupem. I přes jmenované limity výzkumu se autorka domnívá, že práce může poskytnout užitečné informace a vhléd do konkrétní problematiky a výsledky této práce mohou přispět k dalšímu a širšímu zkoumání problematiky náboru generace Z na českém trhu.

V rámci navazujícího výzkumu by mohl být zkoumán větší a diverzní vzorek respondentů z řad studentů, díky kterému by bylo možné výsledky více generalizovat. Tento vzorek by mohl zahrnovat studenty z dalších oborů a univerzit v České republice. Zajímavý vhléd by mohl poskytnout také výzkum s respondenty z různých dalších firem ve stejném nebo odlišném oboru, který by mohl nabídnout obecnější informace o náboru generace Z. Pro získání více dat se nabízí i možnost kombinace s kvantitativními metodami, např. dotazníkové šetření, což by umožnilo rozšíření počtu respondentů a statistické zpracování získaných dat. Celý výzkum by také mohl být realizován v průběhu let a sledovat, jak se preference generace Z mění v čase a jak na ně postupně trh práce reaguje. Další výzkum by také mohl sledovat vývoj odborné literatury popisující pozici generace Z a zkoumat platnost výsledků na různých cílových skupinách v České republice i v zahraničí, aby tak poskytl užitečné informace pro firmy na trhu, které nabírají mladé zaměstnance.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala analýzou customer value v oblasti nábora zaměstnanců se zaměřením na hodnoty, které rezonují mezi studenty jako potencionálními zaměstnanci a hodnoty vybrané společnosti. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část obsahovala přehled české i zahraniční odborné literatury. Nejprve byl popsán termín customer value a jeho význam v rámci komunikace a marketingu. Dále byl také uveden přehled teorie korporátní kultury, který představuje různé kulturní styly a strategie, jak díky fungující firemní kultuře mohou firmy udržet svou konkurenceschopnost. Pojem customer value byl dále popsán v rámci HR, kde je pojem novější, ale stále více se uplatňuje při nábore nových zaměstnanců. Dle odborné literatury dnes firmy chápou, že stejně jako musí poskytovat hodnotu svým zákazníkům, tak ji musí poskytovat i zaměstnancům, aby si je udržely a získaly nové talenty. Tento koncept je známý jako employee value proposition a označuje souhrn všech benefitů, který zaměstnavatel nabízí zaměstnanci jako odměnu za vykonanou práci. V rámci nábore zaměstnanců byla věnována pozornost generaci Z, která aktuálně nastupuje na pracovní trh a má specifické hodnoty a preference, mezi které patří smysluplnost práce, vztahy na pracovišti a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. V závěru teorie byl také uveden přehled nástrojů pro analýzu customer value a employee value.

Předmětem praktické části bylo kvalitativní šetření formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů se dvěma zástupci HR vybrané consultingové společnosti působící na českém trhu a s osmi čerstvými absolventy bakalářského oboru Ekonomie a finance Fakulty sociálních věd Univerzity Karlovy. Na základě analyzovaných dat byly následně identifikovány klíčové hodnoty studentů jakožto potenciálních uchazečů o zaměstnání, které byly porovnané s hodnotami zkoumané společnosti, a také byla formulována doporučení pro efektivnější oslovení studentů z generace Z, kteří přicházejí na pracovní trh. Cíl práce i cíl výzkumu tak byly naplněny.

Mezi klíčové hodnoty, podle kterých si studenti vybírají budoucího zaměstnavatele, patří věnovat se smysluplné práci, která má přesah do společenské odpovědnosti, možnost učení se novým dovednostem a také příležitosti kariérního růstu. Dále je důležité dbát na příjemný pracovní kolektiv na pracovišti, rovnost pohlaví a inkluzi, nabízet flexibilní pracovní podmínky a všechny tyto hodnoty komunikovat upřímně a autenticky. Flexibilní časové

podmínky byly jedinou hodnotou, na které se studenti se zkoumanou firmou neshodly. Autorka by proto doporučila tuto neshodu stále otevřeně komunikovat a zároveň nabízet studentům jiné hodnoty a benefity, které mohou studentům náročnou práci vynahradit, jako např. vysoký plat nebo strukturovaný kariérní postup.

Praktická komunikace výše uvedených hodnot je klíčová pro efektivní nábor studentů tohoto oboru a potenciální zaměstnavatelé by ji měli doručovat především prostřednictvím internetu včetně sociálních sítí a během osobního kontaktu se studenty, ať už skrze náborové akce nebo skrze networking stávajících zaměstnanců.

Z praktické části také vyplynulo, že zástupci HR zkoumané společnosti mají dobrý přehled o hodnotách a preferencích generace Z a aktivně je aplikují ve svých náborových strategiích.

Tato bakalářská práce přináší aktuální a zajímavé informace pro společnosti, které chtějí mezi své zaměstnance nabírat absolventy oboru Ekonomie a finance na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, jelikož poskytuje vhled do jejich klíčových hodnot a preferencí v rámci budoucího zaměstnání. Informace o preferencích studentů i firem pak mohou být užitečnými pro vyučující a vedení samotného studijního programu, který je může dále využít např. pro zhodnocení plnění cílů studijního programu v rámci připravenosti absolventů vstoupit na pracovní trh anebo pro vhled do požadavků firem, které z absolventů tohoto oboru nabírají své zaměstnance.

Limity tohoto výzkumu spočívají v jeho velmi úzkém zaměření a nízký počet respondentů, který zahrnuje pouze jeden ročník studentů konkrétního oboru a dva zástupce jedné vybrané společnosti. Výsledky proto není možné generalizovat na preference generace Z, která nastupuje na pracovní trh. Výzkum by ovšem mohl posloužit jako základ pro budoucí studie této tematiky, které by mohly zahrnovat více respondentů z jiných oborů a vysokých škol a jiné potenciální zaměstnavatele. Nabízí se také kombinace s kvantitativním výzkumem, která by mohla přinést více dat, a také sledování vývoje situace během následujících let.

Summary

This bachelor's thesis focused on analyzing customer value in the context of employee recruitment, with a particular emphasis on the values that resonate with students as potential employees and the values of the selected company. The thesis is divided into theoretical and

practical sections.

The theoretical section provided a comprehensive review of both Czech and international scholarly literature. Initially, it discussed the concept of customer value and its importance in communication and marketing. Furthermore, it presented an overview of corporate culture theory, which introduces various cultural styles and strategies on how companies can maintain their competitiveness through an effective corporate culture. The term customer value was further explored within the HR context, where it is a relatively new but increasingly applied concept in recruiting new employees. According to the literature, companies today understand that they must provide value not only to their customers but also to their employees to retain them and attract new talent. This concept, known as the employee value proposition, encompasses all benefits that an employer offers to an employee as compensation for their work. In the context of employee recruitment, attention was given to Generation Z, which is currently entering the labor market with specific values and preferences, such as meaningful work, workplace relationships, and work-life balance. The theoretical section concluded with an overview of tools for analyzing customer value and employee value.

The practical section involved qualitative research through semi-structured in-depth interviews with two HR representatives from a selected consulting firm operating in the Czech market and eight recent graduates from the Economics and Finance bachelor's program at the Faculty of Social Sciences, Charles University. The analyzed data identified the key values of students as potential job candidates and compared them with the values of the examined company. Additionally, recommendations were formulated to more effectively engage with Generation Z students entering the labor market.

Key values influencing students' choice of future employers include engaging in meaningful work with societal impact, opportunities for learning new skills, and career advancement. Furthermore, it is important to have a pleasant work environment, gender equality and inclusion, offer flexible working conditions, and communicate all these values honestly and authentically. Flexible working conditions were the only value where students and the examined company did not agree. Therefore, the author recommends openly communicating this discrepancy while offering other values and benefits to students that can compensate for the demanding work, such as a high salary or structured career advancement.

Effective communication of the above-mentioned values is crucial for the successful

recruitment of students from this field. Potential employers should utilize internet platforms, including social media, and engage in personal interactions with students through recruiting events and networking with current employees.

The practical findings also revealed that the HR representatives of the examined company have a thorough understanding of Generation Z's values and preferences, which they actively integrate into their recruitment strategies.

This bachelor's thesis provides valuable insights for companies seeking to recruit graduates from the Economics and Finance program at the Faculty of Social Sciences, Charles University, as it offers an understanding of their key values and preferences regarding future employment. This information can also benefit faculty members and program guarantor in evaluating the program's effectiveness in preparing graduates for the labor market and understanding the needs of companies recruiting from this field.

The research's limitations include its narrow focus and the small number of respondents, including only one cohort of students from a specific program and two representatives from a single company. Therefore, the findings cannot be generalized to the entire Generation Z entering the labor market. However, this study can serve as a foundation for further research, which could involve a larger and more diverse group of respondents from different fields and universities, as well as various potential employers. Combining qualitative research with quantitative methods could also yield more comprehensive data and allow for tracking changes over time.

Seznam použité literatury

1. ABDEL-RAOUF, Fatma; BUHLER, Patricia M. *The gender pay gap: Understanding the numbers*. Routledge, 2020.
2. AFOLABI, Jennifer Osayawe Atu, et al. Revolutionizing retail: hr tactics for improved employee and customer engagement. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 2023, 5.10: 487-514.
3. AHIRE, Madhura; SINHA, Vinita. After-COVID era: Workplace 4.0 as the new revolution of employee experience. *Cardiometry*, 2022, 23: 272-282.
4. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2024. *Definitions of Marketing*. American Marketing Association [online]. [cit. 2024-07-29]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
5. BARSADE, Sigal a O'NEILL, Olivia A. Ch. 2: Manage Your Emotional Culture. In: *HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture (with bonus article "How to Build a Culture of Originality" by Adam Grant)*. United States: Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 9781633698079.
6. BAUMGARTNER, Natalie, 2020. Build a Culture That Aligns with People's Values. *Harvard Business Review* [online]. [cit. 2024-06-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/04/build-a-culture-that-aligns-with-peoples-values>
7. BEILHARZ, Felix a WYSOCKI, Vivien. Recruiting: Wie man die Generation Z als -Arbeitskräfte gewinnt. In: *Manual Generation Z*. Germany: Gabal Verlag, 2023. ISBN 396739154X.
8. BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: Concepts and technologies*. Third edition. Routledge, 2015. ISBN 978-1-315-76459-7.
9. CASCIO, Wayne F.; GRAHAM, Brooke Z. New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 2016, 13.4: 182-192.
10. *Co referral program znamená?* [online], n.d.. Český úřad práce [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://referral-program.cz/#intro>
11. DORSEY, Jason R. a VILLA, Denise. *Zconomy: How Gen Z Will Change the Future of Business--And What to Do about It*. HarperCollins Publishers, 2020. ISBN 0-06-297030-5.
12. FAIRBANKS, Steve a BUCHKO, Aaron. *The Customer Value Analysis Tool*.

- In: Performance-Based Strategy*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited, 2018, s. 121-141. ISBN 1787437965. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-795-120181011>.
13. Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
 14. FIGURSKA, Irena; MATUSKA, Ewa. *Employer branding as a human resources management strategy*. *Human resources management & Ergonomics*, 2013, 7.2.
 15. FOSSEY, Ellie, et al. *Understanding and evaluating qualitative research*. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 2002, 36.6: 717-732.
 16. GROYSBERG, Adam; KATZENBACH, Jon R; MEYER, Erin; CHENG, J. Yo-Jud a PRICE, Jesse. Ch. 1: The Leader's Guide to Corporate Culture. In: *HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture (with bonus article "How to Build a Culture of Originality" by Adam Grant)*. United States: Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 9781633698079.
 17. HALOVÁ, Dagmar a MÜLLER, Michal. *Innovative approaches to recruiting: Using social media to become the employer of choice for generation z*. Reading: Academic Conferences International Limited, 2021. ISBN 9781914587153. ISSN 2049-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.34190/EIE.21.093>.
 18. HAVLÍČEK, J.; DÖMEOVÁ, L.; HLAVATÝ, R. *Gen Z in the workplace: Expectations, communication, and relationships*. *Efficiency and Responsibility in Education*, 2018, 76-82.
 19. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.
 20. HOLBROOK, Morris B., et al. *Consumer value. A framework for analysis and research*, 1999.
 21. KENNEDY, Yaël Bizouati, 2021. *42% of gen z prioritize work-life balance over other job perks, survey says* [online]. Yahoo Finance [cit. 2024-07-28]. Dostupné z: <https://finance.yahoo.com/news/42-gen-z-prioritize-life-161927571.html?guccounter=1>
 22. KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *PRINCIPLES OF MARKETING*. Eight European Edition. Pearson, 2018. ISBN


- ISBN 9780134492513.
23. LEAVY, Patricia. *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications, 2022.
 24. MILLER-MERRELL, Jessica. *Digitizing Talent: Creative Strategies for the Digital Recruiting Age*. Chicago: Society For Human Resource Management, 2022. ISBN 1-58644-435-2.
 25. ONESTO, Anthony. *The new employee contract: how to find, keep, and elevate Gen Z talent*. New York, New York: Apress, 2022. ISBN 1-4842-8054-7. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-8054-6>.
 26. PALMATIER, Robert W; KUMAR, V a HARMELING, Colleen M. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer International Publishing, 2017. ISBN 3319619845.
 27. PANSARI, Anita a KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. Online. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017, roč. 45, č. 3, s. 294-311. ISSN 0092-0703. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>. [cit. 2024-06-04].
 28. PARIS, Jennifer; RICARDO, Antoinette; RYMOND, Dawn. *Child growth and development*. College of the Canyons, 2019.
 29. PATTNAIK, Salila Kumar; MISRA, Rajnish Kumar. Employer value proposition. *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 2017, 454.
 30. PAWAR, Avinash. Employee value proposition: a collaborative methodology for strengthening employer brand strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 2016, 16.1: 56-62.
 31. QUINN, Robert E. a THAKOR, Anjan V. Ch. 5: Creating the Best Workplace on Earth. In: *HBR's 10 Must Reads on Building a Great Culture (with bonus article "How to Build a Culture of Originality" by Adam Grant)*. United States: Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 9781633698079.
 32. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
 33. RUŽIC, Erik a BENAŽIC, Dragan. *Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees*.

- Online. *Ekonomski vjesnik*. 2023, roč. 36, č. 1, s. 89-100. ISSN 0353-359X. Dostupné z: <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>. [cit. 2024-06-08].
34. SCHEIN, Edgar H a SCHEIN, Peter A. *Organizational Culture and Leadership*. In: *Organizational Culture and Leadership*. United States: John Wiley & Sons, Incorporated, 2016. ISBN 9781119212041. (str 6)
 35. SIMS, Ronald R. *Human Resource (Talent) Development*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Incorporated, 2023. ISBN 9798887301686.
 36. SMITH, Adam. *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. 2nd ed. Chicago: Encyclopaedia Britannica, 1990. ISBN 0-85229-531-6.
 37. STILLMAN, David. a STILLMAN, Jonah. *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. HarperCollins Publishers, 2017. ISBN 0-06-247545-2.
 38. SUHASINI, N.; BABU, T. Naresh. Impact of employee engagement practices in IT industry. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2013, 2.3: 146.
 39. ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEĐOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
 40. TEJ, Juraj; VAGAŠ, Matúš; TAHA, Viktória Ali; ŠKERHÁKOVÁ, Veronika a HARNIČÁROVÁ, Michaela. *Examining hrm practices in relation to the retention and commitment of talented employees*. Online. *Sustainability*. 2021, roč. 13, č. 24, s. 13923. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su132413923>. [cit. 2024-06-28].
 41. ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 2015, 25.2: 188-204.
 42. VERHOEF, Peter C., et al. *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*. *Journal of retailing*, 2009, 85.1: 31-41.
 43. WEINSTEIN, Russell. Employer screening costs, recruiting strategies, and labor market outcomes: An equilibrium analysis of on-campus recruiting. Online. *Labour economics*. 2018, roč. 55, č. December, s. 282-299. ISSN 0927-5371. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.10.007>. [cit. 2024-06-12].
 44. What Are Networking Skills?, 2021. HARAPPA [online]. 2. 7. 2021 [cit. 2024-06-12]. Dostupné z: <https://harappa.education/harappa-diaries/networking-skills/>
 45. WILLIAMS, Joan C; REVIEW, Harvard Business; PORTER, Michael E;

DAVENPORT, Thomas H a IANSITI, Marco. Ch 9: The Leader's Guide to Corporate Culture. In: HBR's 10 Must Reads 2019. United States: Harvard Business Review Press, 2018. ISBN 9781633696426.

Teze bakalářské práce

SCHVÁLENO

| Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce | |
|--|---|
| TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA: | |
| Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta: Eliška Tonarová | Razítko podatelny:  |
| Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta: 2020 | |
| Fakultní e-mail diplomantky/diplomanta: 10640943@fsv.cuni.cz | |
| Studijní program/specializace: Marketingová komunikace a PR/prezenční | |
| Název práce v češtině: Analýza customer value se zaměřením na odvětví nábory zaměstnanců | |
| Název práce v angličtině: Customer Value Analysis with a Focus on the Recruitment | |
| Předpokládaný termín dokončení (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2022/2023) (diplomovou práci je možné obhajovat nejdříve šest měsíců od schválení teze) LS 2023/2024 | |
| Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Customer value hraje klíčovou roli nejen v profitabilitě značek, ale také v procesu nábory nových zaměstnanců. Zejména pak u generace studentů vstupujících na pracovní trh, kteří vyhledávají shodu mezi hodnotami značky a svými přesvědčeními. Společnosti zaměřené na nábor zaměstnanců pro externí klienty i interní náborová oddělení firem také soupeří v konkurenčním prostředí, a proto se snaží poskytovat co nejlepší služby v podobě získání vhodných kandidátů/tek, ale také musí oslovovat dostatečný počet zájemců. Důkladná znalost kandidátů a kandidátek je proto v této oblasti podnikání velmi důležitá. Z důvodu dostupnosti dat se tato práce soustředí na současné vysokoškolské studenty a studentky. Cílem této bakalářské práce je prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně hloubkových rozhovorů, analyzovat a porovnat hodnoty vybrané společnosti s hodnotami studentů, jako potenciálních budoucích zaměstnanců, a dle získaných dat nabídnout doporučení, jak lépe oslovit mladou generaci na trhu práce prostřednictvím konkrétních hodnot, které vyznávají. | |
| Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): Úvod – představení tématu, obsahu a základních cílů práce Teoretická část Marketingová komunikace orientovaná na zákazníka Customer value v kontextu marketingové komunikace Nástroje pro analýzu customer value Customer value jako HR nástroj Stávající situace v oboru HR Situační analýza vybrané společnosti Praktická část – výzkumné otázky, sběr dat pomocí hloubkových rozhovorů, analýza dat, shrnutí zjištěných informací a jejich zhodnocení Závěr Seznam použité literatury a zdrojů Přílohy | |
| Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy): Polostrukturované hloubkové rozhovory se studenty a zástupci vybraného zaměstnavatele. | |
| Postup (technika) při zpracování materiálu: | |

Cílem této práce bude analyzovat a zjistit, zda a jak se protínají customer values dané společnosti a studentů, kteří představují budoucí kandidáty a také zaměstnance dané firmy. K dosažení cíle bakalářské práce budou využity následující metody: Studium a následná rešerše relevantní literatury, které budou sloužit k vytvoření teoretických podkladů. Ty budou obsahovat stručný vhled do tématu customer values a také jeho mezioborového propojení marketingu a psychologie. Praktická část pak bude provedena formou kvalitativního výzkumu, konkrétně hloubkových rozhovorů. Zkoumaným vzorkem budou studenti vysokých škol ve věku 18-26 napříč různými obory, z nichž daná společnost nabírá své zaměstnance, a také zaměstnanci dané společnosti. Cílem rozhovorů bude zjistit, do jaké míry se protínají customer values dané společnosti s hodnotami studentů a v čem se naopak rozcházejí. Získaná data budou následně analyzována pomocí otevřeného kódování a tematické analýzy. Přidanou hodnotou práce bude aplikace analýzy customer values pro případné další praktické využití pro recruiting zájemců o práci.

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2–5 řádků):

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: Concepts and technologies*. Third edition. Routledge, 2015. ISBN ISBN: 978-1-315-76459-7.

Kniha nabízí komplexní pohled na CRM, od teoretických konceptů až po praktické aplikace, včetně nejnovějších trendů jako jsou sociální média, velká data a pokročilé analytické nástroje. Mimo jiné obsahuje přehledné vysvětlení, jak CRM podporuje akvizici, udržení a rozvoj zákazníků, a bohaté příklady z praxe.

CZINKOTA, Michael R., Masaaki KOTABE, Demetris VRONTIS a S. M. Riad SHAMS. *Marketing Management: Past, Present and Future*. Fourth Edition. Springer, 2021. ISBN ISBN 978-3-030-66916-4.

Tato kniha poskytuje ucelený přehled klasických i současných marketingových teorií a jejich praktického uplatnění. Nabízí zjednodušené vysvětlení a prezentaci klíčových, složitých otázek řízení marketingu. Kniha je doplněna o otázky pro přezkum a diskusi, praktické kvízy a sekci případových studií.

FENNIS, Bob Michael a STROEBE, Wolfgang. *The psychology of advertising*. Third edition. London: Routledge, 2021. ISBN 1-000-18036-0.

Třetí vydání tohoto titulu prozkoumává, jak reklama ovlivňuje spotřebitele, spojuje teorie a výzkum s praxí. Zabývá se online i offline reklamou, digitálními stopami pro mikrocliení a nově i velkými daty a soukromím.

KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG, Lloyd C. HARRIS a Hongwei HE. *PRINCIPLES OF MARKETING*. Eight European Edition. Pearson, 2018. ISBN ISBN 9780134492513.

Kniha zasazuje marketing do kontextu dnešního rychle se měnícího, digitálně propojeného trhu, zdůrazňuje význam porozumění potřebám a přáním zákazníků, cílení na správné tržní segmenty a vytváření přitažlivých hodnotových nabídek. Nové vydání přináší čerstvé informace o mobilním a sociálním marketingu, velkých datech, omnikanálovém retailingu a zapojení zákazníků do tvorby produktů.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan a SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: technology for humanity*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated, 2021. ISBN 1-119-66857-3.

Autoři se soustředí na integraci pokročilých technologií, jako jsou umělá inteligence, zpracování přirozeného jazyka a internet věcí, do marketingových strategií. Kniha zdůrazňuje, jak tyto technologie mohou zlepšit zákaznickou zkušenost tím, že umožní personalizovanější a efektivnější interakce, zatímco stále klade důraz na lidskou centricitu a využití technologie pro dobro lidstva.

OSTERWALDER, Alex, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Value Proposition Design*. John Wiley & Sons, 2014. ISBN ISBN 978-1-118-96806-2.

Praktický průvodce, který řeší základní výzvu každého podnikání – vytváření produktů a služeb, které zákazníci chtějí a jsou ochotni koupit. Kniha využívá "Value Proposition Canvas" pro návrh, testování, tvorbu a správu produktů a služeb, které skutečně vyhovují požadavkům zákazníků. Nabízí metody a nástroje pro vývoj nabídek, které přesně odpovídají potřebám a přáním zákazníků.

PALMATIER, Robert W; KUMAR, V a HARMEILING, Colleen M. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Springer International Publishing, 2017. ISBN 3319619845.

Kniha představuje pokročilé metricky pro zachycení a měření zapojení zákazníků a zdůrazňuje osvědčené postupy ve strategiích marketingu zaměřeného na zapojení zákazníků v reakci na rychle se měnící podnikatelské prostředí, kde jsou spotřebitelé více propojení, dostupní a informovaní než kdykoliv předtím.

| |
|---|
| <p>Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let):</p> <p>LUDHOVÁ, Terézia. <i>Analýza hodnoty zákazníka pomocí data miningu</i>. 2020. PhD Thesis. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.</p> <p>BANDURČINOVÁ, Bianka. <i>Návrh Customer Value pre start-up [online]</i>. 2022. Bachelor's thesis. University of Finance and Administration.</p> <p>ROVNANOVÁ, Michaela. <i>Vnímání hodnoty značky Český olympijský tým</i>. Diplomová práce, vedoucí Voráček, Josef. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2022.</p> <p>HRUŠKOVÁ, Karolína. <i>Marketingový výzkum hodnoty značky Mizuno</i>. Bakalářská práce, vedoucí Voráček, Josef. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management, 2021.</p> <p>ZHONG, Yu. <i>Customer Satisfaction's Mediation Role in the Relationship Between Service Quality and Customer Loyalty: Evidence From ČSOB</i>. Diplomová práce, vedoucí Vokoun, Marek. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra ruských a východoevropských studií, 2023.</p> <p>NYIREDOVÁ, Rozálie. <i>Úvod do problematiky využití pokročilých analytických postupů k optimalizaci personálních rozhodnutí a procesů se zaměřením na snižování fluktuace zaměstnanců</i>. Diplomová práce, vedoucí Stehlík, Luděk. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie, 2020.</p> |
| <p>Datum / Podpis studenta/ky 14.3.2024 Tonarová ..</p> |

| |
|---|
| <p>TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:</p> <p>Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu: Téma práce studentka konzultovala. Jde o velmi zajímavou oblast marketingové komunikace, která v posledních letech zaznamenala velký vzestup. Společnosti si uvědomují, jak je důležitá správně nastavená komunikace se zaměřením na výběr vhodných kandidátů, kteří jim také na pozicích vydrží, protože vyznávají stejné hodnoty – jak společnost, tak kandidát. Struktura práce sleduje záměr práce. Není zároveň ale tak detailní, aby studentka měla problém s jejím dodržením. Jednodušší struktura ji byla doporučena konzultantkou. Technika interview a rešerší poskytne dostatečný podklad pro to, aby dokázala vytvořit analýzu potřeb konkrétní cílové skupiny. S tím, že hodnoty společnosti získá studentka z vnitřních zdrojů. Jde o aplikovaný výzkum, který může mít pro vybranou společnost vysokou přidanou hodnotu.</p> <p>Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu: Studentka vybrala zajímavé zdroje. Všechny jsou aktuální, co je pro marketingovou teorii nutnost, protože se neustále vyvíjí, zejména díky neustálému pokroku ve VaV technologii. Představují dobrý základ pro zpracování tématu. Pro další psaní bych doporučovala např. i konkrétní studie na value design, což ale již bylo součástí konzultace. Zařazení odborného zdroje k psychologii hodnotím jako velmi pozitivní pro popis a jasné nastavení hodnot v práci.</p> <p>Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.</p> <p>Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.</p> <p>Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga Datum / Podpis pedagožky/pedagoga</p> |
|---|

Seznam tabulek

| | |
|--|-----------|
| Tabulka 1: Priority respondentů z řad studentů při výběru budoucího zaměstnavatele na stupnici od 1 (nejvyšší priorita) do 5 (nejnižší priorita)..... | 48 |
| Tabulka 2: Přítomnost priorit respondentů z řad studentů při výběru budoucího zaměstnavatele ve zkoumané společnosti | 49 |