

Návrh náborové komunikační kampaně vybrané společnosti

Bc. David Polášek

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Polášek**
Osobní číslo: **K17196**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh náborové komunikační kampaně pro vybranou společnost**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury a online zdrojů z oblasti marketingové komunikace, digitálního marketingu, náborového marketingu a interní komunikace.
2. Zformulujte výzkumné otázky a stanovte cíle a metody práce. Proveďte analýzu nástrojů komunikační strategie náboru vybrané společnosti.
3. Proveďte kvantitativní výzkum mezi zákazníky prodejen vybrané společnosti a kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci společnosti.
4. Na základě analýzy a interpretace nasbíraných dat zodpovězte výzkumné otázky.
5. Vyjděte z rešerše literatury a výsledků analýzy a navrhnete novou náborovou komunikační kampaň pro vybranou společnost.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

FISHER, John G. Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees. London: Kogan Page, 2014, vii, 219. ISBN 978-0-7494-7013-5.

GREGAR, Aleš. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. Vyd. 2.upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2(brož.).

KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Hoboken: Wiley, [2017], xix, 184. ISBN 978-1-119-34120-8.

RYAN, Damian. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. Fourth edition. London: Kogan Page, 2017, xxxv, 424. ISBN 978-0-7494-7843-8.

ŘEZÁČ, Jan. Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů. Vydání druhé. Brno: House of Řezáč, 2016, 211 s. ISBN 978-80-270-0644-1.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Tomáš Šula, PhD.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

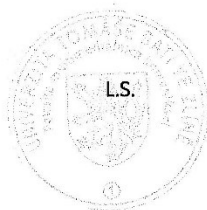
31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně dne: 4.4. 2019

Jméno a příjmení studenta: David Polášek

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá marketingovou komunikací náboru vybrané společnosti. V teoretické části práce je věnována pozornost především oblasti řízení lidských zdrojů, interní komunikace a marketingové komunikace. V praktické části jsou pomocí kvantitativních a kvalitativních metod ověřovány hypotézy u cílové skupiny a zároveň je zde analyzována současná marketingová komunikace náboru vybrané společnosti. Na základě poznatků z praktické části je zpracován projekt komunikační kampaně společnosti, který má za cíl zefektivnit její současnou marketingovou komunikaci.

Klíčová slova: Nábor, řízení lidských zdrojů, interní komunikace, marketingová komunikace, komunikační kampaň, kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum

ABSTRACT

The diploma thesis deals with recruitment marketing communications of the chosen company. In the theoretical part, attention is paid on the fields of human resources management, internal communications and marketing communications. In the practical part, hypotheses are evaluated by quantitative and qualitative methods within the target group, as well as the analysis of current marketing communications of the company is made. Based on results of the practical part, communications campaign project is made in order to make current marketing communications more efficient.

Keywords: Recruitment, human resources management, internal communications, marketing communications, communication campaign, quantitative research, qualitative research

Obrovské poděkování patří všem, kteří se podíleli na mé diplomové práci. Především pak přítelkyni a rodině za jejich pochopení a podporu. Stejně tak patří díky všem zástupcům vybrané společnosti, kteří skvěle spolupracovali během vypracování celé práce. V neposlední řadě míří poděkování vedoucímu této práce, a to nejen za konzultace, ale i za nadstandardně rychlou a věcnou komunikaci.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 INTERNÍ KOMUNIKACE	11
1.1 CHARAKTERISTIKA A ROLE IK VE FIRMĚ	11
1.2 VLIV INTERNÍ KOMUNIKACE NA NÁBOR A MARKETING.....	12
1.3 NÁSTROJE INTERNÍ KOMUNIKACE.....	13
1.4 ZAVEDENÍ INTERNÍ KOMUNIKACE DO FIRMY	15
1.4.1 Jak zavést prvky interní komunikace, kroky, audit, definice, systém.....	15
1.4.2 Pozitivní a negativní vlivy implementace	16
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1 CHARAKTERISTIKA A VYMEZENÍ V RÁMCI DIPLOMOVÉ PRÁCE	17
2.2 NÁBOR Z POHLEDU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.3 SOUVISLOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ S MARKETINGEM.....	18
2.3.1 Employer Branding	19
2.3.2 Employee Value Proposition.....	20
2.3.3 Firemní kultura.....	20
2.3.4 Corporate Identity	21
3 SOUČASNÁ SITUACE NA PRACOVNÍM TRHU V ČR.....	22
3.1 NÍZKÁ NEZAMĚSTNANOST A NEDOSTATEK PRACOVNÍKŮ.....	22
3.2 AKTIVNÍ VS. PASIVNÍ UCHAZEČI.....	22
3.3 PRACOVNÍ PORTÁLY A JEJICH VLIV NA PRACOVNÍ TRH	23
4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V NÁBORU	24
4.1 SDĚLENÍ V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI NÁBORU.....	24
4.2 MODEL STDC V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI NÁBORU.....	24
4.3 DIGITÁLNÍ KANÁLY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NÁBORU	25
4.3.1 Pracovní portály a přidružené webové projekty.....	25
4.3.2 Pay Per Click reklama (obsahová, vyhledávací síť + YouTube).....	26
4.3.3 Sociální sítě	28
4.3.3.1 Facebook.....	28
4.3.3.2 Instagram	29
4.3.3.3 LinkedIn.....	29
4.3.4 Organické kanály	30
4.3.5 Kariérní webové stránky	30
4.4 MĚŘENÍ V DIGITÁLNÍM MARKETINGU	31
4.4.1 Měření webových stránek	32
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	33

5.1	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
5.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST		35
6	KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	36
6.1	BRIEF VÝZKUMU:	36
6.2	CÍL VÝZKUMU	36
6.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
6.4	ÚČEL ŠETŘENÍ	37
6.5	ROZPOČET VÝZKUMU	37
6.6	KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ	37
6.7	TERMÍN	37
6.8	CÍLOVÁ SKUPINA.....	37
6.9	FORMA A STRUKTURA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
6.10	ROZDĚLENÍ VÝSLEDKŮ.....	38
6.11	ANALÝZA ODPOVĚDÍ.....	38
6.12	SEGMENTACE CÍLOVÉ SKUPINY	39
6.13	MÍNĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ O PRÁCI ZAMĚSTNANCŮM A JEJICH VZTAH K NIM	40
6.13.1	Vnímání zaměstnanců během nákupu a vliv na celkový dojem	40
6.13.2	Vliv pracovníků na prodejní ploše na vnímání cílové skupiny.....	42
6.13.3	Rozdílné vnímání prestiže zaměstnání.....	43
6.13.4	Zapamatovatelnost kampaně i cílové skupiny	44
6.13.5	Závěrečná segmentace respondentů	45
6.13.6	Shrnutí kvantitativní části výzkumu.....	46
6.14	KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....	47
6.15	TERMÍN	47
6.16	CÍLOVÁ SKUPINA.....	48
6.17	DEBRIEF	48
6.18	FORMA A STRUKTURA	48
6.19	ANALÝZA POLO STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ	49
6.19.1	Filtrace respondentů a psychologická příprava.....	49
6.19.2	Chování zaměstnanců v kůži zákazníků	50
6.19.3	Role benefitů a odhalení klíčových argumentů marketingové komunikace	51
6.19.4	Pozitivní i negativní vlivy náplně práce v kontextu důležitosti zaměstnance	54

6.20	OKOLÍ ZAMĚSTNANCŮ JAKO POTVRZENÍ POZNATKŮ Z KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	56
6.21	NÁBOROVÝ PROCES Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ A MOTIVACE UCHAZEČŮ.....	56
6.22	OVĚŘENÍ POTENCIÁLU „REFERRAL PROGRAMU“	58
6.23	SHRnutí KVALITATIVNÍ ČÁSTI	58
7	ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	61
7.1.1	Metodika podle frameworku See-Think-Do-Care	61
7.1.2	Fáze See	61
7.1.3	Fáze Think.....	62
7.1.4	Fáze Do	63
7.1.5	Fáze Care.....	64
7.2	SHRnutí ANALÝZY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI.....	64
8	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	66
8.1.1	VO1: Jaké argumenty jsou důležité pro komunikační kampaň?.....	66
8.1.2	VO2: Jakých benefitů si současní zaměstnanci nejvíce cení?	66
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	68
9	PROJEKT KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ.....	69
9.1	CÍLE, TERMÍN, CÍLOVÁ SKUPINA, ROZPOČET, SDĚLENÍ.....	69
9.2	POSTUP REALIZACE PODLE FRAMEWORKU STDC A VIZUALIZACE KAMPANĚ	70
9.2.1	Fáze See	72
9.2.1.1	Cílová skupina	72
9.2.1.2	Marketingové kanály, cílení a sdělení	72
9.2.1.3	Rozvržení rozpočtu	73
9.2.2	Fáze Think.....	74
9.2.2.1	Cíle fáze a použití kanálů.....	74
9.2.2.2	Využití video obsahu	75
9.2.2.3	Způsoby cílení.....	77
9.2.2.4	Rozvržení rozpočtu	78
9.2.3	Fáze Do	78
9.2.3.1	Forma a obsah komunikace na kariérních stránkách	79
9.2.3.2	Využití chat botů.....	79
9.2.3.3	Průchodnost a cíle webu	80
9.2.4	Care	81
9.2.4.1	E-mailingová platforma jako klíčový kanál.....	81
9.2.4.2	Referral program.....	82
9.2.4.3	Zpětná vazba nového zaměstnance.....	82
9.3	NÁVRH NA VYHODNOCENÍ	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Tato diplomová práce reaguje na známý trend pracovního trhu v České republice v roce 2019, kdy je stále obtížnější zaujmout, oslovit a najít nové kvalitní zaměstnance. Nejen firmy na českém trhu na tuto situaci reagují a vynakládají finanční i lidské zdroje na zdokonalení svých náborových procesů, stejně jako investují do spokojenosti zaměstnanců skrze řízení lidských zdrojů.

V tomto kontextu byla vybrána firma, které se i přes vývoj na trhu daří poměrně bez problémů sehnat nové zaměstnance, přesto i ona pociťuje nutnost změny a zvyšující se konkurenci. Práce vzniká ve spolupráci s touto firmou, která hledá nové způsoby oslovení vhodných kandidátů, snížení zbytečných nákladů na administrativní a jiné procesy a celkové zvýšení efektivity náborové marketingové komunikace, což je i cílem celé práce.

Práce je logicky členěná do tří hlavních částí. V teoretické části se vytváří nutný teoretický základ, který pokrývá nejdůležitější oblasti témat, která přímo i nepřímo souvisí s efektivní náborovou komunikací značky. Mj. jsou to oblasti řízení lidských zdrojů, interní komunikace a v neposlední řadě marketingové komunikace se zvýšenou pozorností na trendy v oblasti digitálních prvků marketingové komunikace. Všechny tři oblasti teoretické práce se vzájemně doplňují a tvoří nerozdělitelný celek, který je nutný pro komplexní chápání marketingové komunikace náboru, která má svá specifika oproti marketingové komunikaci produktů a služeb.

Praktická část je klíčová pro odhalení potenciálu nových marketingových kanálů a zjištění potenciálu komunikačního sdělení. Je také klíčová pro pochopení cílové skupiny, která může mít rozdílné chápání a pohled na značku firmy z pohledu zákazníka a zaměstnavatele. V rámci praktické části bude proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum, jehož cílem bude najít argumenty pro komunikační kampaň značky zaměstnavatele. Kromě toho bude v této části analyzována i současná marketingová komunikace náboru pro potřeby kontextu a porovnání úspěšnosti a efektivity.

V projektové části se čerpá z poznatků obou předchozích částí. Jejím cílem je prezentovat učiněná zjištění a prakticky je aplikovat do návrhu nové komunikační kampaně náboru. Projekt bude zasazen do frameworku See-Think-Do-Care, který je vhodný pro vizualizaci a prezentování cesty uchazeče od prvního zájmu, přes posláni životopisu až po samotný nástup do zaměstnaneckého poměru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INTERNÍ KOMUNIKACE

1.1 Charakteristika a role IK ve firmě

Podle Verčiče (2012, s.223-230) jsou interní komunikace „komunikační aktivity týkající se vnitřního prostředí“, jedná se o jeden z nejdůležitějších nástrojů komunikace jak mezi vedením a řadovými zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci navzájem. Ona důležitost vyplývá z určení mise a vize, což jsou klíčové prvky v řízení celé firmy, interní komunikace pak mj. pomáhá dostat tyto kriticky důležité prvky k zaměstnancům, kterým – při správném aplikování interní komunikace – dává jejich práce smysl, právě proto, že ví, proč dělají to, co dělají, a zároveň ví, kam míří. Logicky má pak interní komunikace zásadní vliv na výkonost a efektivitu jednotlivých zaměstnanců, z čehož následně těží celá firma. Podmínkou je realistické pojetí mise i vize. Byť mají být mise i vize definovány spíše v obecné rovině, není vhodné, aby byly naprosto abstraktní a myšlenkově vzdálené zaměstnancům, v tom případě může mít interní komunikace i negativní dopad, přestože je vloženo do její implementace spoustu energie a času. (Kovaříková 2016, s. 13-14)

V kontrastu s tím vyplývá z výzkumů LMC, že si firmy neuvědomují důležitost firemní komunikace. V rámci dostupných zdrojů pro tuto problematiku se použité zdroje shodují v absenci interní komunikace jako prvku vedení a strategického řízení firmy. U menšiny firem, které se interní komunikací zabývají a do jisté míry si uvědomují její důležitost, se přesto lze setkat s nedostatečnou definicí interní komunikace, absencí měření efektivity interní komunikace a častými problémy s její implementací. Ve většině firem pak interní komunikace vzniká přirozeně a není vědomě řízená vedením firmy, což může být pro firmu nebezpečné. (Holá 2017, s. 12; Holá, Pikhart 2013, s. 47)

Autoři napříč literárními zdroji se shodují v tom, že interní komunikace je důležitá nejen jako nástroj řízení firmy, ale má přesah do dalších oborů, nejčastěji je zmiňováno řízení lidských zdrojů, marketing nebo IT (u IT především z hlediska nástrojů interní komunikace). Problém nastává v případě určování zodpovědnosti za interní komunikaci, kdy vládne nejistota mezi odděleními, kdo je vlastně zodpovědný za jednotlivé prvky, procesy, komunikační kanály atd. Ve zmíněné studii se Verčič (2012, s. 223-230) vyjadřuje o interní komunikaci jako o „multidisciplinární funkci“.

1.2 Vliv interní komunikace na nábor a marketing

Vícero autorů (Bartyzal, ©2019; Barnett ©2019), se shodne na tom, že recruitment se dá považovat za produkt firmy, který firma „prodává“. Ve fázi náborového marketingu hraje interní komunikace roli během fáze, kdy se uchazeč rozhoduje, jestli půjde do dané firmy či nikoliv. Byť je interní komunikace ze svého názvu interní záležitostí, některé její prvky mohou být viditelné i navenek. Pokud půjdeme s touto logikou náboru jako produktu dále, dá se říct, že finální „nákup“ nebo konverze je v tomto případě přijatý uchazeč. Takový uchazeč téměř vždy musí absolvovat pohovor v prostředí firmy, kde může zahlédnout jednotlivé prvky interní komunikace, které mohou hrát roli v jeho rozhodovacím procesu.

Stejně jako u běžných produktů nekončí marketingové aktivity nákupem, ale pokračují poná-
kupní komunikací např. ve formě péče o zákazníky, nekončí ani marketingové aktivity u
přijátého uchazeče jeho přijetím. A právě v této fázi, kdy je nový uchazeč přijat, působí na
daného člověka nejvíce ze všeho různé prvky interní komunikace. Pokud je tato komunikace
zvládnutá a je nastavena správně a systematicky, má pozitivní vliv.

V případě, že se budeme na náborový marketing dívat pomocí frameworku See-Think-Do-
Care (Kaushik, ©2019), ve fázi Care je interní komunikace marketingovým kanálem. Ve
zmíněné fázi Care je pak cílem, aby cílová skupina (přijatí uchazeči) byli plně adaptováni.
V případě, že je tento „marketingový kanál“ nastaven špatně, může vést až k odchodu příja-
tého uchazeče po krátkém období. Framework STDC není ideálním frameworkem, který by
řešil všechny problémy cesty zákazníka, je ale vhodný pro vizualizaci této cesty. (Kabátová,
©2014)

Co se týče zaměstnanců, kteří jsou ve firmě usazeni, je cílem interní komunikace jejich spo-
kojenost, výkonnost a motivace, tyto tři složky spolu úzce souvisí a posilují se navzájem
právě díky nástroji interní komunikace. Více o pozitivních vlivech interní komunikace je
pak řečeno v další kapitole. V ideálním stavu, se pak z těchto zaměstnanců stávají logikou 5
A (Kotler, 2017, s. 60-66) tzv. Advocates, tedy lidé, kteří šíří pozitivní jméno značky a jsou
tak autentickým marketingovým nástrojem, který může mít pozitivní vliv na výkonnost
firmy, ať už je řeč o náboru nebo prodeji produktů a služeb. V návaznosti na tyto poznatky
je pak vhodné zmínit studii v Harvard Business Review, kterou ve své knize zmiňuje Fisher
(2014, s. 179-184), která ukazuje, že je přímý vztah mezi angažovaností zaměstnance, spo-
kojeností zákazníka a růstem obrátu.

Jiný pohled na interní komunikaci, vzhledem k marketingu, nabízí autoři zabývající se výhradně interní komunikací, kteří již byli zmíněni. Parafrází a složením jejich poznatků lze dojít k závěru, že interní komunikace je „lepídem“ mezi jednotlivými odděleními, včetně marketingu. Přestože autoři vzájemně na sebe neodkazují, lze z jejich obsahu vyvodit, že interní komunikace je jeden z nejsilnějších, ale také často podceňovaným marketingovým kanálem.

1.3 Nástroje interní komunikace

Jeden z poznatků, který vyplynul z průzkumu společnosti LMC (Holá, s. 12), hovoří o nástrojích interní komunikace, které firmy používají (ať už vědomě či nevědomě) v interním prostředí firmy. V souvislosti s předchozí kapitolou tak nepřekvapí, že firmy v ČR jsou nejvíce závislé na klasických kanálech interní komunikace, jako jsou meetingy, nástěnky a firemní akce. Není potřeba soudit, jestli je jeden kanál lepší než druhý, v každém firemním prostředí mohou fungovat jiné kanály interní komunikace. Proto je důležité ptát se zaměstnanců, které kanály jsou pro ně vhodné, jak by chtěli dostávat informace, které pro ně jsou důležité. Zatímco Pavlečka (©2013) vnímá nástroje interní komunikace spíše jako sbor fyzických prvků, případně prvků, které mají nějaký design a prostředí, literární zdroje pojmají nástroje interní komunikace širěji, řadí do nich i meetingy nebo jakoukoliv ústní formu komunikace.

Nejčastěji zmiňované nástroje interní komunikace:

- Nástěnky
 - Evergreen českých firem. Pokud firma začíná uvažovat o své interní komunikaci nebo zkrátka o sdělování důležitých informací zaměstnancům, nástěnky hrají často prim. Náklady na uvedení tohoto kanálu jsou nízké, jednoduchost zavedení do firmy je snadná. Nešvarem bývá přehlacení nástěnek nepodstatnými nebo zastaralými informacemi, což může mj. souviset se zmiňovanou nejasností ohledně zodpovědnosti za interní komunikaci. (Špok, ©2016)
- Meetingy
 - Dalším nejčastěji zmiňovaným kanálem interní komunikace, především mezi lidmi ze stejného oddělení, jsou meetingy, které se týkají převážně aktuální práce, plánu na další den/týden/měsíc.
- Firemní akce

- Firmy tento kanál zmiňovaly jako hlavní, co se týče vztahu vedení – zaměstnanci. Většinu času totiž „řadoví zaměstnanci“ nejsou v přímé komunikaci s vedením, proto se tyto akce využívají na tento kontakt.
- Teambuilding
 - Cílem není primárně řešit pracovní věci, ale sblížit lidi mezi sebou a posílit sociální vazby v týmu nebo celé firmě.
- Firemní časopis
 - Kanál, aplikovaný zpravidla ve velkých mezinárodních firmách, kde je těžší udržet zaměstnance i okolí firmy v obraze. Jsou zde vysoké náklady na výrobu, distribuci i kvalitu obsahu. (Gregar, 2008)
- Intranet, informační systém
 - Informační systém má zásadní výhodu v tom, že dokáže v sobě obsáhnout více funkcí najednou. Primárně ho sice oceňují především HR manažeři, kteří mohou mít informace o zaměstnancích uceleně a přehledně seřazené v platformě (včetně výkazů, zakázek), zároveň jej ocení i zaměstnanci, kteří mohou skrze platformu být informováni o novinkách ve firmě. V poslední době se takových řešení na trhu objevilo více, z těch neznámějších například Trello, Freelo nebo méně známý eBRÁNA systém. Primát mezi informačními systémy bezpochyby drží světoznámý systém SAP. (Freelo, ©2015-2019; eBRÁNA systém, ©2019)
- E-mailová komunikace
 - Základní informační zdroj oficiálních zpráv, pozvánek na meetingy a komunikace se zaměstnanci i vnějším prostředím. Díky trendu komunikačních online platform a zmíněných informačních systémů mizí z e-mailů nedůležité informace.
- Komunikační online platformy (Skype Business, Microsoft Teams...)
 - Běžná komunikace se postupně přesunuje z e-mailů do prostředí online platform, které slouží na běžnou komunikaci mezi zaměstnanci. Mnoho z nich nabízí i přidanou hodnotu ve formě video meetingů, integrovaných kalendářů a propojitelností s dalšími službami.
- Firemní blogy
 - Pokud se bavíme o interním použití firemních blogů, jsou spíše na ústupu. Respektive se jejich část přesunula na osobní profily zaměstnanců na sociální

sítě, co se týče profesních témat, pak především na LinkedIn, který umožňuje uživatelům vytvářet články, které míří na ostatní zaměstnance nebo na nejbližší okolí firmy. (Pavlečka, ©2013; Gregar, 2008)

1.4 Zavedení interní komunikace do firmy

1.4.1 Jak zavést prvky interní komunikace, kroky, audit, definice, systém

Jak už bylo zmíněno na začátku tohoto tematického okruhu, interní komunikace je především nástroj, který slouží k distribuci mise a vize mezi zaměstnanci, které tímto může výrazně ovlivnit (pozitivně i negativně). Ovšem není to jen samoúčelná aktivita vedení, podle Kovaříkové (2016, s. 14-19) i Holé (2017, s. 11-12) by mělo jít o systematický a ucelený projekt, který má jasně vymezené cíle. Interní komunikace se totiž dá řídit a za její řízení je zodpovědné právě vedení společnosti. Je třeba dodat, že uvědomování si potřeba interní komunikace ve firmě ještě automaticky neznamená úspěch, podle Holé (2017, s.13-14) je třeba si interní komunikaci definovat. Jedině tak může mít interní komunikace pozitivní dopad na výkonnost a spokojenost zaměstnanců, v čemž se shodují i další zdroje podrobené rešerši z oblasti interní komunikace.

K zavedení interní komunikace by mělo dojít v určitých krocích

1. **Zmapování situace** pomocí analýz SWOT a 7 S.
2. **Popis cíle** – tedy označit cílový stav, do kterého se chce firma dostat. Tyto cíle mohou být popsány obecně, avšak měla by být zvolena zároveň metrika, díky které se dokáže spolehlivě určit, zdali byl cíl naplněn. V kontextu této práce může být cílem např. nastavení interní komunikace v oblasti nábory, jehož požadovaným cílovým stavem bude stav, kdy všichni zaměstnanci budou vědět, jaké pozice se firma snaží obsadit a oni tak mohou pomoci s hledáním a využít doporučovacího programu.
3. **Měření** – po delším časovém úseku od zavedených změn, je třeba změřit podle metrik určených v popisu cíle, zdali firma dosáhla požadované úrovně. Je doporučeno tento stav měřit ve dvou různých časových obdobích. Např. udělat dotazník mezi zaměstnanci, zdali ví, jaké pozice se firma momentálně snaží obsadit. (Holá a Pikhart, 2013, s. 65-69)

1.4.2 Pozitivní a negativní vlivy implementace

Pokud se povede interní komunikaci správně implementovat do firmy, sklídí firma ovoce v podobě pozitivního ovlivnění zaměstnanců, což se projeví vyšší produktivitou, kvalitou práce, nižší absencí a dalšími benefity, které mají v konečném důsledku výrazný vliv na obchodní výsledky firmy. Kromě pozitivních vlivů, je třeba zmínit i negativní vlivy při ne-definované či špatně implementované interní komunikaci. Nejčastěji jsou zmiňována nižší efektivita práce, klesající spokojenost zaměstnanců a následky v podobě vyšší fluktuace, se kterou jsou spojeny další náklady pro firmu. (Holá 2017, s. 11; Kovaříková 2016, s. 18-19; Verčič 2011, 223–230)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Charakteristika a vymezení v rámci diplomové práce

Není cílem v tomto tematickém okruhu zabředávat příliš do rozsáhlé problematiky řízení lidských zdrojů. V rámci diplomové práce je důležitá především část řízení lidských zdrojů, která pojednává o náborových aktivitách a dalších tématach, které jsou s náborem uchazečů neodmyslitelně spojeny jako Employer branding, Employer value proposition nebo Candidate experience.

Není však od věci definovat alespoň úlohu řízení lidských zdrojů. Citace Gregara (2012, s. 6) je sice delší, ale vhodně a prakticky uvádí, jaké aktivity spadají pod personální řízení, z čehož lze následně determinovat další kapitoly této diplomové práce. „*Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností zaměřených na: prognózování, plánování, vyhledávání, výběr, přijímání, adaptaci, propouštění pracovníků, jejich odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace, hodnocení výkonu a posuzování pracovníků, utváření pracovních pozic, osobní rozvoj, řízení kariéry, motivaci, odměňování, vytváření pracovních podmínek s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci, vytváření pracovních podmínek s ohledem na rozvoj výkonnosti a humanizaci práce, pracovní spokojenost a stabilizace pracovníků, vytváření dobrých a produktivních pracovních vztahů, vztahu pracovníka k firmě, vztahu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem, formování a rozvoj podnikové kultury.*“ Autor citace se tak dotýká několika témat, které jsou pokryty v teoretické části této práce, ať už jde o interní komunikaci, vyhledávání a nábor uchazečů, což je spjato s marketingovou komunikací náboru, nebo formování a rozvoj podnikové kultury, což je jeden z prvků Employer brandu, neboli značky zaměstnavatele. (Fisher 2014, s. 177)

2.2 Nábor z pohledu řízení lidských zdrojů

Aby firma (agentura) byla schopná vytvořit efektivní náborovou kampaň, je třeba chápat potřeby firmy v rámci náboru. Fisher (2014, s. 178) trefně popisuje situaci, kdy si experti v oblasti řízení lidských zdrojů a experti v oblasti marketingu vzájemně „lezou do zelí“, ať se to týká náboru, značky zaměstnavatele nebo jiných pododvětví, které spojují světy HR a marketingu. Proto je nezbytné, aby marketingoví experti znali proces náboru a požadavky firmy. Cílem každého HR manažera nebo člověka zodpovědného za nábor je vždy získat za minimální náklady kvalitního zaměstnance, což by měl naopak respektovat marketingový specialista, který vstupuje do procesu až po definici požadavků HR manažera. Běžný přístup

k náboru z pohledu personálního managementu má podle Gregara (2010, s. 42-45) tři základní části.

- **Definice požadavků** – koho firma vlastně chce, co by tento člověk měl umět, jaké hodnoty by měl sdílet. Už zde je evidentní, že v přístupu HR expertů chybí více informací pro budoucí kampaň. Marketingové oddělení musí totiž zaměřit náborovou kampaň na danou cílovou skupinu, avšak pouhá definice požadavků tak, jak ji uvádí Gregar (2010, s. 43) je pro marketingové oddělení nedostatečná. Je třeba doplnit definici požadavků o více informací o cílové skupině.
- **Získávání uchazečů** – v této části obvykle vstupuje náborová kampaň do procesu, kdy se jednotlivé inzeráty na pracovní pozice dostávají skrze marketingové kanály mezi cílovou skupinu. Tato část by měla být vyhrazena především pro marketingové oddělení, které je zodpovědné za cílení.
- **Výběr uchazečů** – výběr samotný už je pak opět v režii HR oddělení, které si s vybraných uchazečů vybírá správného kandidáta. Z pohledu marketingu je zde důležitá zpětná vazba od HR oddělení, zdali jsou uchazeči relevantní k nabízené pozici, ať už svými dovednostmi tak, mentálním nastavením. Štěpán Bartyzal (©2019) používá anglický výraz „culture fit“, tedy jestli je uchazeč vhodný pro firmu z pohledu firemní kultury. Na základě zpětné vazby pak může marketingové oddělení průběžně upravovat cílení kampaně i v jejím průběhu, především v online mediích.

2.3 Souvislosti řízení lidských zdrojů s marketingem

Autoři (Bartyzal, ©2019; Barnett ©2019; Fisher 2014) napříč zdroji se shodují na jednom. Na nábor uchazečů se dá nahlížet jako na produkt firmy. Jako každý produkt má i nábor svou propagaci, cenu a umístění. Bartyzal pak v této rétorice pokračuje, když se vyjádřil ke kariéerním webům firem jako o novém prodejním kanále firem.

Tyto názory mají něco do sebe, firma nebo značka, která takto přemýšlí o náboru, dokáže vyprodukovat náborové inzeráty, které se snaží prodat a mají větší šanci uspět u uchazečů. Inzeráty těchto firem jsou často více tzv. „people focused“, tedy zaměřené více na člověka, který si je čte. Přístupu, který předcházal tomuto typu inzerátu se pak říká „job-focused“, tedy inzerát zaměřený více na popis práce.

Během výše popsaného procesu nemusí však nutně dojít ke kooperaci marketingového specialisty a HR specialisty, a to za předpokladu, že se firma rozhodne obsadit pozici interně,

tedy zaměstnancem, který působí na jiné pozici. V takovém případě se často marketingový specialista z procesu vynechává. Proto o tomto případě neexistují zdroje, který by problém popisovaly z marketingového hlediska. Zdroje (ať už literární nebo internetové) popisují problematiku marketingové komunikace v HR výhradně při náboru, který počítá s externími uchazeči o práci.

2.3.1 Employer Branding

Employer branding je značka firmy v kontextu zaměstnavatele. Přestože výraz jako takový už existuje řadu let, v posledních letech se mu přikládá větší význam, což může být dáno mj. situací na českém pracovním trhu, kde je enormní nedostatek pracovní síly a firmy se tak musí více snažit nalákat uchazeče a hledají nové cesty jak k nim. Značka zaměstnavatele má leccos společného se značkou firmy z pohledu spotřebitele. Jak značka celé firmy, tak značka firmy jako zaměstnavatele by měly jít ruku v ruce a nelišit se výrazně ve svých hodnotách, které jsou důležitým pojítkem mezi nimi. Hodnoty, které firma komunikuje k zákazníkům sice mohou být jiné, než jaké firma komunikuje k zaměstnancům a uchazečům, jelikož se může jednat o jinou cílovou skupinu, nicméně je zcela nevhodné, pokud jsou tyto hodnoty v kontrastu. Stejně tak se autoři shodnou na tom, že okolo hodnot celá značka existuje, značka totiž neexistuje ve vakuu, ale je ovlivňována prostředím a především hodnotami. A právě to, na jakých hodnotách firma stojí, často rozhoduje o tom, jaká značka je komunikuje ke svému okolí. V rámci náboru je pak důležité, aby uchazeč sdílel stejné hodnoty. Trefně tento stav pojmenoval Štěpán Bartyzal pro blog digitální agentury eBRÁNA (©2019): „*Vaši zaměstnanci vyznávají nějaké hodnoty, mají specifický humor, mají zdravý životní styl, poslouchají metal, nebo rádi společně grilujete u piva? Zkrátka pokud jste hipík, těžko zapadnete do korporátu a pravděpodobně se brzy začnete poohlížet jinde.*“

Značka firmy má se značkou zaměstnavatele logicky i stejnou vizuální identitu a podobnou funkci. Jednou z funkcí značky je odlišit se od konkurence, což se děje díky tzv. Employee Value Proposition (dále jen „EVP“), které jsou rozvedené v další kapitole, nicméně těmito hodnotovými argumenty míří na uchazeče, nikoliv na své spotřebitele. Značka zaměstnavatele, a vše co k tomu patří, má však i své kritiky. Kritika je nejčastěji postavena na argumentu, že marketingová komunikace firmy jako zaměstnavatele přikrášluje firmy a nereflexuje realitu, což ve výsledku může způsobit nábor špatného uchazeče, který následně odejde. Navíc se zmiňuje i síla sociálních sítí, na kterých je mnohem snazší dělat firmy lepšími, než

ve skutečnosti jsou. Někteří kritici dokonce označují takové praktiky za manipulativní. (Beardwell a Thompson, s. 150–151; Fisher 2014, s. 177–179)

V kontextu značky zaměstnavatele se často zmiňuje pojem Candidate Experience, tedy zkušenost, pocity a myšlenky uchazeče po absolvovaném pohovoru. Na tento faktor se v poslední době více hledí, jelikož si firmy začínají uvědomovat důležitost této metriky. Účelem Candidate Experience je zanechat v uchazeči dobré mínění o firmě, značce, a to i přesto, že v přijímacím řízení neuspěl. Faktory, které ovlivňují tuto metriku jsou především komunikace s uchazečem, organizace přijímacího řízení, vystupování pracovníků, kteří vedou pracovní pohovor, ale i zpětná vazba, kterou uchazeč dostane po pohovoru. To, že uchazeč není pro firmu vhodný pro danou pozici v dané době, neznamená, že nebude vhodný na jinou nebo i stejnou pozici v jiné době. V neposlední řadě pak může takový uchazeč pozitivně ovlivnit své okolí, jelikož bude o firmě hovořit v dobrém a může tak nalákat lidi ze svého okolí do firmy, kde on sám neuspěl. (Landovský a Bartyzal ©2017)

2.3.2 Employee Value Proposition

Stejně jako má firma, značka nebo produkt své jedinečné prodejní argumenty (Unique Selling Propositions), má firma i jedinečné argumenty pro nábor. V takovém případě mluvíme o EVP. Jedná se tedy o věci/vlastnosti/postoje atd., které zvýhodňují firmu jako zaměstnavatele před jinou firmou. Společně s hodnotami firmy a dalšími atributy tvoří základ značky zaměstnavatele a často jsou i inspirací pro komunikační kampaň nábora. Aniž by si to firmy uvědomovaly, většina z nich nějaké EVP má. Snadný způsob, jak to zjistit, jsou například dotazníky na zaměstnance firmy, kteří dokáží vyzdvihnout výhody práce ve firmě snadněji, jelikož jsou přímo „v dění“, a především autenticky, což je jeden z faktorů dobrého EVP podle Bartyzala. (Fisher 2014, s. 180; eBRÁNA, ©2019)

2.3.3 Firemní kultura

Oproti EVP a Employer branding je firemní kultura v Česku poměrně zažitý pojem (soudě podle dostupné literatury a zmínek v ní). Gregar (2010, s. 26-92) a Kovaříková (2016, s. 13-14) se shodnou, že firemní kultura se skládá z postojů, norem a hodnot, které má firma v sobě „zakódované“. Avšak nevzniká jen organicky, může zároveň vznikat i řízeně tak, že ji vedení definuje, přičemž musí respektovat hodnoty, který vznikají organicky. Jádro firemní kultury můžeme často najít ve firemní misi a vizi, které tvoří její základ. Správně nastavená firemní kultura je pak důležitá nejen pro firmu vzhledem k zaměstnancům, ale i

klientům a zákazníkům. Může mít pozitivní vliv na realizaci strategie celé firmy a obchodní výsledky. Jako už několikrát, opět lze vidět spojitost mezi jednotlivými aspekty firemního prostředí, tj. interní komunikací, řízením lidských zdrojů a marketingem. (Armstrong a Taylor 2015, s.164–168; Brooks 2003, s. 216-229)

2.3.4 Corporate Identity

Po výše uvedených kapitolách zapadá do celého konceptu i korporátní (často označovaná i jako „firemní“) identita. Ta připadá k firemní kultuře ještě fyzickou podobu. Není to ovšem, jen o fyzické podobě, korporátní identity je také o komunikaci, jednání nebo CSR aktivitách. Ani samotní autoři nejsou jednotní v zařazování jednotlivých prvků značky jako zaměstnavatele do jednotlivých „škatulek“. Gregar (2010, s. 86-92) například zmiňuje, že etický kodex vychází z korporátní identity. Naproti tomu Kovaříková (2016, s. 18-19) říká, že etický kodex vychází z firemní kultury. I tento fakt svědčí o vzájemné propojenosti jednotlivých prvků a rozdíly mezi nimi se smazávají. Napříč literaturou ale panuje shoda v důležitosti hodnot při utváření celé značky i jejich jednotlivých prvků, ať už vizuálních či komunikačních.

3 SOUČASNÁ SITUACE NA PRACOVNÍM TRHU V ČR

3.1 Nízká nezaměstnanost a nedostatek pracovníků

V době tvorby této diplomové práce (leden 2019) je pracovní trh v České republice symbolem nízké nezaměstnanosti. Aktuální míra nezaměstnanosti činí 3,1 % (údaj za prosinec 2018), a je tak nejnižší v celé Evropské Unii. To má velký vliv nejen na českou ekonomiku, ale především na firmy, které:

- a. Nemohou vyrábět naplno
- b. Nemohou najít nové zaměstnance
- c. Investují více prostředků do hledání nových zaměstnanců
- d. Zvyšují náklady na zaměstnance, kteří žádají zvýšení platu

Obzvláště kritická situace je v obsazování pozic v IT, ale také v rámci pozic, které byly posledních pár let hůře placené. Situace na trhu motivovala zaměstnance hledat si nová místa, jelikož firmy začaly nabízet více peněz nebo benefitů. Kromě toho si firmy začínají uvědomovat důležitost prvků firemní značky jako zaměstnavatele. (Nízká nezaměstnanost? Mnozí Češi touží po změně práce, ©2006-2019; Hartman, ©1997-2019)

3.2 Aktivní vs. Pasivní uchazeči

V současné situaci na trhu je často specialisty na HR a nábor zmiňován rozdíl mezi tzv. aktivními a pasivními uchazeči.

- **Aktivní uchazeči** jsou ti, kteří si aktivně hledají práci a jsou nezaměstnaní. Jsou to lidé, kteří jsou buď na úřadu práce, nebo si hledají práci vlastními silami skrze pracovní portály, nabídku v novinách. Této skupiny je vzhledem k nízké nezaměstnanosti v Česku republiky naprosté minimum.
- **Pasivní uchazeči** jsou pak ti, kteří jsou sice někde zaměstnaní, ale v případě výhodné nabídky jsou ochotni změnit zaměstnání. Jelikož jsou už ze svého označení pasivní v hledání nabídky práce, je nutné je oslovit jinými způsoby a marketingovými kanály. (Landovský a Bartyzal, ©2015)

3.3 Pracovní portály a jejich vliv na pracovní trh

Na pracovní trh měl za poslední 2 dekády největší vliv vývoj nových technologií a moderní způsoby hledání práce. Není proto žádným překvapením, že v dnešní době hrají hlavní roli v hledání práce pracovní portály. V Česku pak především skupina portálů LMC, tedy jobs.cz, práce.cz a přidružené projekty Seduo.cz nebo Atmoskop. (LMC, ©1996–2019)

Prostor pro nové portály je tak značně omezený, ostatní portály v ČR těží pak především z výklenků na trhu pracovních portálů a zaměřují se na specifické obory nebo pozice. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1, nedostatek pracovníků trápí především oblast IT, ať už se jedná o softwarové vývojáře, programátory, kodéry, specialisty na databáze nebo servery. V této oblasti je pak aktivní např. server Techloop.io, který obrací pracovní trh „naruby“. Specialisté v oboru IT si zde mohou vytvořit profil, ale zároveň mohou zůstat naprosto anonymní a v případě zájmu si oni mohou vybrat firmu. To svědčí o fenoménu, který popisují média i experti napříč trhem práce, tedy že si už „firma nevybírám zaměstnance, ale zaměstnanci si vybírají firmu“. Tvrzení je samo o sobě nadnesené, ve výsledku si stále vybírá firma své zaměstnance, i přesto tvrzení nastoluje jiné podmínky pro hledání práce na českém trhu. (Techloop.io, © 2018)

Díky tomuto fenoménu se totiž firmy dostaly do pozice, kdy musí nabídnout více, než byly zvyklé, ať už se jedná o mzdu nebo nepeněžní benefity. Naopak uchazeči i zaměstnanci se dostali do komfortnější pozice, kdy mohou žádat od zaměstnavatele více. V této situaci se samozřejmě firmy snaží hledat zaměstnance nevyzkoušenými způsoby, jelikož jejich hlavní zdroj zaměstnanců, což byly především pracovní portály, jim neposkytuje dostatek kvalifikovaných zájemců.

4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V NÁBORU

Marketingová komunikace je jedna ze základních složek marketingu v klasickém pojetí 4P (Product, Place, Price, Promotion), tedy Promotion. Nežřídkou dochází k záměně marketingové komunikace s reklamou, výjimkou nejsou ani literární zdroje a často se reklama používá i v online marketingu, kde se celkově vzato marketingové pojmy často zaměňují.

Pro pochopení procesu marketingové komunikace je vhodné znát proces přenosu zprávy (sdělení) od odesílatele k příjemci. V případě komunikační náborové kampaně je odesílatelem společnost, která hledá nové zaměstnance, zprávou může být například nová pracovní pozice, příjemcem je pak v ideální případě člověk z požadované cílové skupiny. Během přenosu zprávy z odesílatele na příjemce ovšem zprávy musí projít marketingovými kanály, v případě digitální komunikační kampaně jsou to často online média, která jsou zvolena dle cílové skupiny. (Kotler, 2017 s. 49-60)

4.1 Sdělení v marketingové komunikaci náboru

Sdělení je hlavním nosičem informace od odesílatele k příjemci. V rámci náboru je pak sdělení konkrétní nabídka práce nebo obecná komunikace konkurenčních zaměstnaneckých výhod, účel sdělení je však vždy stejný, a to získat nové uchazeče do výběrového řízení. V procesu náboru došlo za poslední roky k největší změně v komunikačním mixu médií, které zprávu přenášejí. Většina sdělení probíhá v digitálním prostředí a je v něm zároveň i dokončován. Ve většině komunikačních kampaní je totiž cílem odeslaný životopis, případně jinak vyjádřený zájem o práci ve firmě, která je odesílatelem sdělení. (DigitálníHR.cz, ©2019)

4.2 Model STDC v marketingové komunikaci náboru

Framework STDC je, od svého představení Avinashem Kaushikem v roce 2013, jedním z nejpoužívanějších nástrojů plánování nejen digitálních komunikačních kampaní a je podporován přímo nebo nepřímo napříč reklamními platformami, komunikačními agenturami i jednotlivci v marketingovém odvětví. Na první pohled si nelze nevšimnout podobnosti se starším přístupem AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), který tento Framework rozšířil o část „Care“, tedy „ponákupní“ fázi zákazníka. V kontextu této diplomové práce se za „nákup“ považuje kontakt na uchazeče o práci, ať už se bavíme o poslaném životopise skrze pracovní portály, webové stránky nebo kontakt s náborářem. „Ponákupní“ fáze je v případě náborové kampaně moment od zaslání zmíněného kontaktu v jakékoliv formě.

Jednotlivé fáze STDC

- **See** – Nejširší možné publikum, které je relevantní a má prostředky
- **Think** – Publikum, která zná danou značku a přemýšlí o produktu
- **Do** – Publikum, které je připraveno učinit nákup/konverzi
- **Care** – Publikum, které učinilo nákup/konverzi

Není potřeba předstírat, že by přístup STDC nějak měnil marketingový svět, ale dle autorů a marketingových specialistů vnesl do procesu marketingové komunikace přehled. V pojetí slovenské digitální agentury Visibility se pak dá Framework použít nejen na digitální kampaň, ale na jakýkoliv komunikační plán, přestože původně záměr přístupu STDC je pokrýt komplexnost světa digitálního marketingu (Kaushik, ©2015).

STDC je ve svém jádru pořád o tom samém jako AIDA, tedy o rozhodovacím procesu, nákupním rozhodování a „po nákupní“ péči. Do toho však přidává STDC vhodné zacílení cílové skupiny a optimalizaci obsahu prodanou cílovou skupinu v každé fázi rozhodovacího procesu. (Kaushik, ©2015; Krutiš, ©2015; Sabo, ©2016; Kabátová, ©2014),

4.3 Digitální kanály marketingové komunikace náboru

4.3.1 Pracovní portály a přidružené webové projekty

Trh s pracovními portály v České republice rozebírá i kapitola 3.3, v této kapitole jsou pracovní portály rozebírány především jako marketingové kanály. Bez debat jsou nejčastěji využívaným kanálem pro náboráře. Důvod je jednoduchý, na jednom místě se setkává nabídka s poptávkou. To je zároveň největší výhoda pracovních portálů, pro firmy se jedná o jednoduchý způsob náboru, který dlouhou dobu fungoval. Systém byl jednoduchý, stačilo napsat pracovní inzerát v obvyklém formátu obsah práce/požadujeme/nabízíme a životopisy přicházely pohledně do mailu náborářů.

Pro uchazeče na druhé straně barikády byly, jsou a nepochybně dále budou, pracovní portály snadným nástrojem, kde se mohou z pohodlí domova hledat novou práci. Pracovní portály jim hledání usnadňují pomocí příjemného uživatelského prostředí. Největší tuzemské pracovní portály Jobs.cz a práce.cz, patřící pod skupinu LMC, nabízí pokročilé možnosti filtrování pracovních nabídek pomocí kritérií, jako např. kritérium lokality, dojezdové vzdálenosti, typu úvazku, oborem práce, stupni kvalifikace, pracovním stavem (absolvent,

matka/otec na mateřské dovolené, důchodce, ZTP atd.), platovými požadavky a dalšími firmními benefity.

Situace se zdála po dlouhou dobu ideální pro obě strany, ale díky lepší se ekonomické situaci v České republice se firmy dostaly do stavu, kdy nebylo (a stále) není dostatek pracovní síly v mnoha oborech. Mezi náboráři i médii v poslední době zlidověla hláška „nejsou lidi“, když se pomine nadsázka této fráze a jde se do hloubky, objeví se zajímavý trend. A sice segmentace uchazečů na základě aktivního nebo pasivního přístupu k hledání práce. Tento trend je vysvětlen a rozebrán v kapitole 3.2. Pro pracovní portály to ovšem znamená komplikace, kdy z logiky jejich zaměření, jsou pracovní portály zaměřeny především na aktivní uchazeče o práci. Není pochyb o tom, že i lidé, kteří jsou zaměstnaní, navštěvují pracovní portály, ovšem frekvence jejich návštěvnosti a zájem o pracovní pozice není tak vážný, jako u aktivních uchazečů.

4.3.2 Pay Per Click reklama (obsahová, vyhledávací síť + YouTube)

Pay Per Click reklama (dále jen PPC) je typ digitálního marketingového kanálu, který se od ostatních typů liší způsobem, jakým se platí za interakci cílové skupiny s reklamním nosičem, což může být v případě PPC reklamy statický nebo dynamický banner, textová reklama, video, nebo jakýkoliv odkaz. Platba probíhá až po určité akci, kterou provede návštěvník, nejčastěji klik na reklamu, jak už vyplývá z názvu. Ovšem reklamní systémy, které se zaměřují na tento typ reklamy, jako je např. Google Ads (v minulosti Google Adwords), Sklik od Seznamu, Facebook Ads, zároveň nabízí více typů platby za reklamu, které jsou PPC reklamě blízké. Pro vyhodnocení se pak používají metriky Cost-Per-View (CPV, cena za shlédnutí), Cost-Per-Thousand (CPT, cena za tisíc zobrazení) apod.

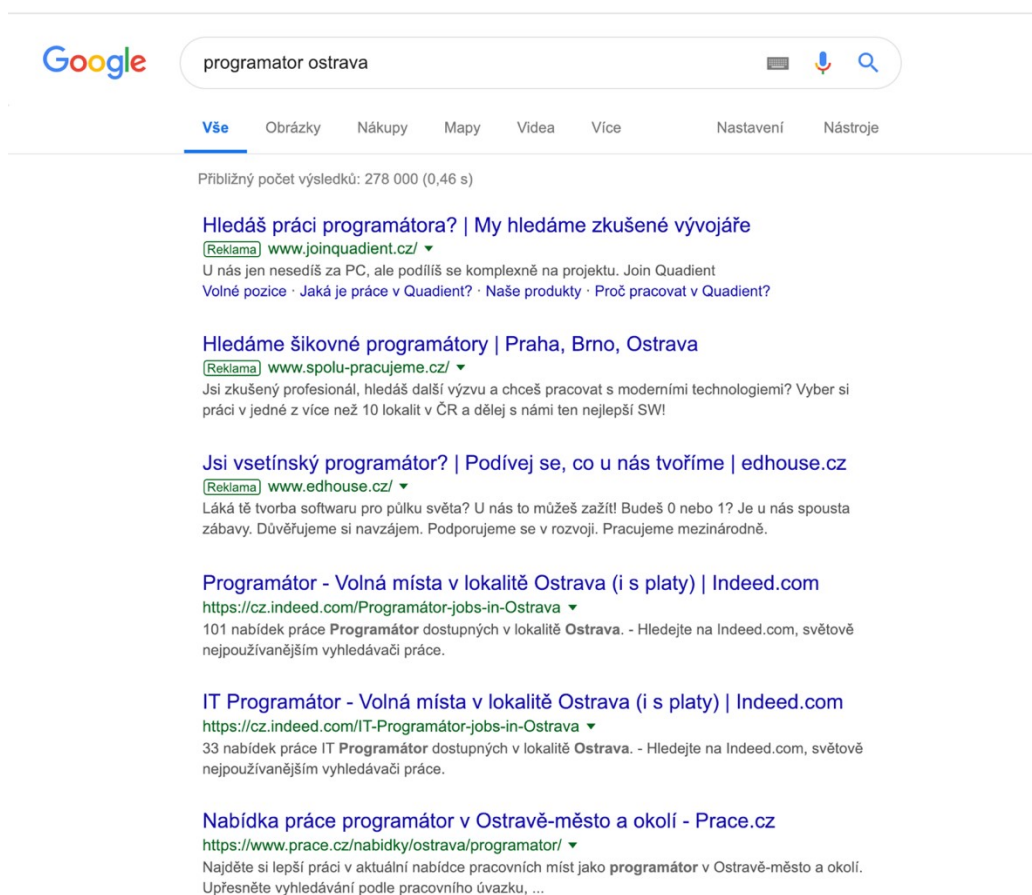
Zmíněný reklamní systém Google Ads je nejrozšířenějším reklamním systémem, který využívají reklamní inzerenti k propagaci produktů, služeb, ale i náboru, což je relevantní k tématu diplomové práce. To je dáno 3 aspekty.

Google poskytuje reklamní prostor ve svém vyhledávači, který je nejrozšířenější na světě. V tomto případě se jedná o textové reklamy, které lze cílit na základě klíčových slov. Druhý aspekt je vlastnictví největší video streamingové platformy YouTube, kterou Google koupil. Třetím aspektem je velikost obsahové sítě Google Adsense, což je platforma pro majitele webových stránek, kteří chtějí pronajmout prostor na svých stránkách inzerentům. Google Adsense následně spojí danou webovou stránku s inzerentem na základě kategorie zájmů, vtipovaných webových stránek, případně na základě remarketingu, což je typ cílení, který

umožňuje zacílit návštěvníky, kteří navštívili určitý web, související reklama pak uživatele „pronásleduje“ i na dalších webech, kde je reklamní plocha poskytnuta systému Google Ad-sense.

Další důležitou věcí, která hraje do karet Google Ads, je její zastoupení v případě frameworku STDC, a to i při použití v náborové komunikační kampani. Google Ads totiž díky různým formám reklamy, možnosti cílení a propracovaným systémem, může pokrýt všechny čtyři fáze zmíněného frameworku. Co se týče náborových komunikačních aktivit, hraje Google Ads roli taktéž na třech frontách. Platformu YouTube využívají firmy především pro svá brandová videa. Vybraná společnost takto používá video obsah jako vysvětlení náplně práce napříč všemi pozicemi.

V rámci reklamy ve vyhledávací síti je pak systém Google Ads využitelný pro hledání pracovních pozic ve spojitosti s lokalitou, což je vhodná možnost pro firmy, které působí lokálně, případně mají své pobočky.



The image shows a screenshot of a Google search results page for the query "programator ostrava". The search bar at the top contains the text "programator ostrava" and the Google logo is on the left. Below the search bar, there are navigation tabs for "Vše", "Obrázky", "Nákupy", "Mapy", "Videa", "Více", "Nastavení", and "Nástroje". The search results show approximately 278,000 results. The first result is an advertisement for "Hledáš práci programátora? | My hledáme zkušené vývojáře" from "www.joinquadiant.cz". The second result is another advertisement for "Hledáme šikovné programátory | Praha, Brno, Ostrava" from "www.spolu-pracujeme.cz". The third result is an advertisement for "Jsi vsetřinský programátor? | Podívej se, co u nás tvoříme | edhouse.cz". The fourth result is a job listing from "Indeed.com" for "Programátor - Volná místa v lokalitě Ostrava (i s platy)". The fifth result is another job listing from "Indeed.com" for "IT Programátor - Volná místa v lokalitě Ostrava (i s platy)". The sixth result is a job listing from "Prace.cz" for "Nabídka práce programátor v Ostravě-město a okolí".

Obrázek 1: Výsledky vyhledávání pozic

U obsahové sítě se lze setkat jednak s brandovými inzeráty, především u velkých firem, které mají adekvátní rozpočet na tvorbu globální značky zaměstnavatele. Případně se můžeme setkat s bannery, které jsou zacíleny na lidi, kteří již navštívili např. kariérní web firmy. Inzerenti častěji komunikují spíše konkurenční výhody firmy jako zaměstnavatele (tzv. employee value propositions) než konkrétní nabízené pozice.

Reklamních systémů je samozřejmě mnohem víc, ale více či méně jsou funkcí a vlastnostmi podobné jedničce na trhu Google Ads. Z českých tak můžeme zmínit Sklik od Seznamu, z ruských Yandex, čínský Baidu nebo globální Bing, které je rozšířené především díky podpoře webového prohlížeče Microsoft Edge. (Charlesworth, 2014, s. 227; Ryan a Jones, 2012, s. 30-32; Sklik, © 1996–2019)

4.3.3 Sociální sítě

Jestli některý z online marketingových kanálů rostl za posledních 10 let nejvíce, tak jsou to právě sociální sítě, na něž se soustředila podstatná část dění na internetu a bez debat jsou jedním z fenoménů dnešní doby. V rámci marketingové komunikace si logicky našly své místo, jelikož každá sociální síť se musí dříve či později monetizovat, což se děje právě díky reklamě, která je v různých formách konzumována uživateli sociálních sítí. V této kapitole jsou rozebrány ty sociální sítě, které jsou relevantní pro nábor zaměstnanců, včetně jejich obecně známých výhod a nevýhod. (Smith a Treadaway, 2011, s. 42; Charlesworth, 2014, s. 292-293)

4.3.3.1 Facebook

Byť poslední roky tato nejznámější sociální síť zpomalila svůj růst v počtu uživatelů, je stále největší sociální sítí. Její oblíbenost mezi náboráři a marketingovými specialisty, kteří se zabývají marketingovou komunikací náboru tomu úměrně rostla. Facebook má oproti jiným online marketingovým nástrojům jednu podstatnou přidanou hodnotu – data o uživateli. Pokud si totiž uživatel nezvolí jinak, jsou data, které poskytne sociální síť Facebook, využita pro cílení kampaní. V kontextu náboru je důležité zmínit, že Facebook nabízí svým běžným uživatelům možnost oznámit, kde a na jaké pozici pracují. Tyto data jsou pak použita na druhé straně, ze strany inzerentů pro cílení kampaní na dané pracovní pozice. Není to jediná možnost cílení reklamy na Facebooku, ovšem v kontextu náboru se jedná o skvělou strategii na cílení kampaní.

Bylo by ovšem krátkozraké cílit pouze z hlediska pracovních pozic nebo zájmů, Facebook nabízí podobně jako Google Ads možnost cílit na ty uživatele Facebooku, kteří navštívili kariérní stránky firmy. V neposlední řadě lze využít i počtu uživatelů Facebooku v České republice v kombinaci s udáváním rodinného stavu a vztahů uživatelů. Často při rozhodování o nové pracovní pozici hrají roli i rodinní příslušníci potenciálního uchazeče. Proto je vhodné cílit náborovou kampaň i na ně. (Jakl, ©2018; Marketing PPC, ©2019)

4.3.3.2 *Instagram*

Je nejrychleji rostoucí sociální sítí. Instagram má s Facebookem stejného nejen vlastníka, ale zároveň i reklamní systém, skrze který inzerenti spravují reklamu na této sociální síti. Bez překvapení tak zůstává, že nabízí stejné možnosti cílení jako Facebook, ale přidává nové, interaktivnější formáty oproti Facebooku. Cílová skupina Instagramu je o něco mladší než na Facebooku, hlavní změna je ale především v pojetí celé sociální sítě, která je mnohem více než Facebook zaměřena na vizuální formu obsahu, ať už obrázky nebo video. Textový obsah je zde omezen na nutné minimum. Proto je vhodné, pokud tuto formu respektují i inzerenti, kteří musí dát své reklamy do kontextu obsahu této sociální sítě. Pro nábor je zde pak podobné využití jako pro Facebook s tím, že je zde otevřenější prostředí kreativitě a interakci. (Blažková, ©2019; Jakl, ©2018)

4.3.3.3 *LinkedIn*

Profesní pracovní síť LinkedIn by se mohla zdát jako dělaná pro komunikační kampaň náboru, už ze svého popisu „profesní síť“ je jasné, že na LinkedInu uživatelé řeší převážně záležitosti týkající se jejich práce, oboru nebo osobního rozvoje. LinkedIn má oproti Facebooku i Instagramu menší počet uživatelů, a zároveň je jiná jeho cílová skupina. Cílová skupina je starší než CS Facebooku i Instagramu. To je logické vzhledem k faktu, že účet na LinkedInu si primárně zakládají lidé kvůli kontaktům ze svého pracovního prostředí, obvykle odbornějšího charakteru.

Názory napříč komunitou na marketingové využití LinkedInu se ale různí. Tato sociální síť má, podobně jako Facebook, svůj vlastní reklamní systém s různými formáty inzerce a jejího cílení, ovšem reálné zkušenosti ukazují, že LinkedIn využívají náboráři raději pro přímý kontakt s potenciálním uchazečem. Na druhou stranu reklamní systém LinkedInu má podobně jako Facebooku výhodu v datech, které má o svých uživateli. Z logiky této sociální sítě vyplývá, že většina uživatelů má vyplněno alespoň své jméno a pracovní pozici ve firmě.

Pro reklamní inzerenty je pak mnohem snazší požadovanou cílovou skupinu zasáhnout pomocí cílení na pracovní pozice než na cílení podle zájmů. (Harisová, ©2001-2019; Webžurnál, ©2016)

4.3.4 Organické kanály

Dosud všechny zmíněné kanály nabízely možnost placené propagace, ať už se jedná o nábor nebo propagaci produktů. Organické kanály, jak už to se svého názvu vypovídá, jsou sice neplacené a v teoretické rovině by měly tedy pomáhat značce přirozenou cestou, v realitě se ovšem snaží firmy napomáhat organickým kanálům, aby se návštěvnost z takových kanálů zvedala. (Organické výsledky vyhledávání, ©2019)

U zástupců organických kanálů bývají nejčastěji zmiňovány internetové vyhledávače, v České republice se jedná víceméně o záležitost dvou vyhledávačů, a to Google a Seznam. Zbylé vyhledávače, jako Bing, Yandex nebo DuckDuckGo jsou ve výrazné menšině. Přirozenost zobrazování je do jisté míry zavádějící, jelikož některé kritéria, podle kterých Google či Seznam řadí webové stránky do výsledku vyhledávání, jsou známé a majitelé webových stránek je mají možnost ovlivnit. Z těchto aktivit se stala ucelená digitálně marketingová disciplína „optimalizace pro vyhledávače“, v angličtině „Search Engine Optimization“, zkráceně SEO, nezřídka kdy je v českých zdrojích zmíněn termín „SEO optimalizace“, což je z logiky názvosloví nesmysl.

Celé odvětví SEO se vyvíjí od svých počátků na konci 90. letech rychlým tempem. Proto jakákoliv literatura týkající se optimalizace pro vyhledávače musí být brána s rezervou kvůli časové prodlevě mezi myšlenkou, zkoumáním autora, a datem citace. Na druhou stranu je třeba objektivně přiznat, že principy SEO se výrazně nemění. Google a Seznam, jako vývojáři svých webových prohlížečů, bojují především za to, aby uživatelé těchto prohlížečů našli relevantní informace na vyhledávací dotaz, což je pravděpodobně nejznámější trend tohoto odvětví. V posledních letech se tak spíše než o optimalizaci pro vyhledávače, mluví o optimalizaci webu pro uživatele. (Král, ©2019)

4.3.5 Kariérní webové stránky

Kariérní stránky, případně kariérní sekce na webových stránkách firmy, jsou středobodem náborové komunikační kampaně. Až na výjimku sem míří veškerá návštěvnost s reklamních inzerátů napříč kanály. Přestože je tato diplomová práce především o digitální kampani, i

inzeráty z off-line prostředí často odkazují na kariérní stránky firmy, ať už pro poslání životopisu, telefonního kontaktu nebo získání více informací o pracovní pozici a firmě, jelikož inzerát měl na daném mediálním nosiči omezený prostor pro kreativitu a informace. To je hlavní výhoda kariérních webů oproti pracovním portálům, kde má firma jako inzerent také poměrně omezený prostor pro kreativitu předání všech relevantních informací.

Nespornou výhodou kvalitních kariérních webů je kontrola nad obsahem webu, což je důležitý prvek značky zaměstnavatele. V momentě, kdy firma přivede potenciálního uchazeče na svůj web, má na půl vyhráno, ovšem právě v ten moment musí udělat na uchazeče dojem kvalitním obsahem, relevantními konkurenčními výhodami a jedinečnými zaměstnaneckými výhodami (tzv. Employee Value Propositions). Jaký obsah se publikuje na kariérním webu by mělo vzejít právě z těch konkurenčních výhod, které budou v ideálním případě unikátní pro danou pozici, lokalitu nebo obor. Právě proto je obsah nejdůležitější složkou kvalitního webu a rozhodování o tom, jaký obsah bude publikován na webu by měl vzejít z uživatelského výzkumu firmy a jejího okolí.

Ze strany uchazeče je pak web potenciálního zaměstnavatele místem, kde může se zástupci firmy přijít do kontaktu a dozvědět se tak více informací. V posledních zhruba 3 letech je zde nový trend, který nahrává do karet právě kariérním webům. Díky technologickému progresu je nyní možné relativně snadno a rychle implementovat do webového rozhraní chat bota, který dokáže zastat repetitivní práci náborářů. Jedním z průkopníků v tomto oboru je i pardubický start-up Feed You, který se specializuje právě na implementace a optimalizace náborových procesů skrze chat boty. Chat bot je navíc automatizovaný systém, který doslova nikdy nespí, a tak může přijít do interakce s potenciálním uchazečem i v době, kdy náboráři nebo zástupci firmy nepracují.

Cílem každého kariérního webu je ve výsledku vždy dodat relevantní kontakt na potenciálního uchazeče, ať už za pomoci chat bota, formuláře nebo telefonního kontaktu. A právě tyto rozšířené možnosti dělají z kariérních webů firem skutečné centrum dění při náborové kampani firmy. (Bartyzal, 2018; Feedyou, ©2019; Řezáč, 2016)

4.4 Měření v digitálním marketingu

Důvodem, proč jsou digitální kanály takovým fenoménem dnešní marketingové komunikace, je samozřejmě více. Pokud se ale odborníci shodují na jednom benefitu této formy komunikace, je to především měřitelnost digitální marketingové komunikace napříč kanály.

Všechny výše zmíněné kanály jsou svým způsobem měřitelné a poskytují inzerentovi, případně marketingovému specialistovi velké množství dat o daném kanále, uživatelích, nákladech, interakci a v neposlední řadě návratnosti investice do jednotlivých kanálů. Nejdále jsou pak možnosti měření u webových stránek a placených typů marketingové komunikace. Měření organických kanálů už je o něco těžší a řada metrik je skryta právě webovými prohlížeči. (Kaushik, 2013; Visibility, ©2019)

4.4.1 Měření webových stránek

Jak už bylo zmíněno, webové stránky jsou centrem dění i v případě náborové kampaně. Proto je pro firmu klíčové, aby věděla, co uživatelé na webu dělají, kam klikají, co je zajímavá, a především proč dělají to, co dělají. Existuje nespočet analytických nástrojů, které s doměřováním návštěvníků pomáhají. V této kapitole jsou zmíněni pouze nejznámější zástupci. Kromě měření uživatelů je k dispozici i měření technických parametrů, případně problémů samotných webových stránek, což může mít ve výsledku vliv i na návštěvníka samotného. (Řezáč, 2016 s. 140-143)

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Dle Paulua Hague (2003, s. 7–10) by měl každý student chápat, proč se marketingový výzkum dělá. Byť definic nabízí literatura více, nejstručněji definuje marketingový výzkum ESOMAR: „*Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.*“ Jeho účelem je pak nabízet dostatek relevantních informací pro důležitá rozhodnutí, která musí marketingové specialisté, manažeři učinit. Takovým rozhodnutím může být investice do nového trhu, představení nového produktu na trh, zacílení na novou cílovou skupinu, strategické rozhodnutí nebo rozhodnutí o typu a formě sdělení v komunikační kampani. Z hlediska svého třídění se rozděluje na 2 základní typy, a to kvantitativní a kvalitativní výzkum. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, 12–19)

5.1 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní metody výzkumu poskytují odpověď na otázky, které se dají kvantifikovat neboli vyjádřit číselně, na stupnici a podobně. Důležitá je tedy snadná měřitelnost těchto čísel. Nejčastěji takový výzkum odpoví na otázky ohledně motivů, mínění nebo postojů cílové skupiny k danému produktu/službě/značce apod. V rámci těchto otázek může také měřit četnost výskytu. V roce 2019 je sběr odpovědí na tyto otázky snazší než v minulosti, právě díky „digitálnímu věku“, sociálním médiím a celkové propojenosti světa. To samozřejmě platí v případě, že dotazník nebo jakákoliv forma kvantitativního výzkumu je provedena skrze webové stránky, aplikace nebo jiný typ online nosiče. Kvantitativní výzkum je založen na primárních zdrojích a jeho výsledky jsou pak často interpretovány a ověřovány kvalitativním výzkumem. V minulosti panovalo přesvědčení, že mezi těmito dvěma výzkumy je opačný vztah. Poslední trendy naznačují spíše návaznosti jednoho výzkumu na druhý. Při kvantitativním výzkumu je také důležitá systematickosti otázek při případném opakování výzkumu. Při dodržení pravidelnosti výzkumů lze doměřit trendy a změny v chování, motivech nebo přístupů cílové skupiny. Kvantitativní výzkum může mít spoustu forem, v kontextu této práce rozebírá další podkapitola formu dotazníku, která je zároveň nejčastější formou kvantitativního výzkumu.

U dotazování je klíčové, jakou formou byly položeny otázky. Stejně tak má vliv na výsledky i různá volba použitých slov, která mohou být subjektivně vnímaná jednotlivými respondenty odlišně. Nebezpečnými jsou především dvojsmyslná slova a slova citově zabarvená. Při dotazování hraje samozřejmě klíčovou roli respondent, u něhož je třeba dát do kontextu prostředí, ve kterém se nachází. Prostředí, jeho momentální psychická pohoda a výzkumný

pracovník mohou mít zásadní vliv na odpovědi, které tak mohou být nepravdivé nebo upravené. (Hague, 2003, s. 10-11, 77–87; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, 165–171)

5.2 Kvalitativní výzkum

Jak už bylo řečeno v úvodu, kvalitativní výzkum často navazuje na zjištění z kvantitativního výzkumu, který je založen na mj. na sociologii a antropologii. Výhodou tohoto typu je, že u kvalitativních metod výzkumu se jde více do hloubky a zjišťují se interní pocity, motivy a důvody, proč se respondent chová určitým způsobem. Podmínkou jsou správně zvolené otázky, ve správném pořadí a pochopení základních psychologických vlivů výzkumníka na respondenta. Interpretace kvalitativního výzkumu není tak exaktní jako u kvantitativního výzkumu, a velkou roli hraje subjektivní interpretace člověka, která vyhodnocuje danou metodu kvalitativního výzkumu. U toho typu výzkumu není za potřebí takového množství respondentů jako u kvantitativního výzkumu, mnohem důležitější jsou návazné otázky a míra zanoření do jednotlivých otázek u každého respondenta. I proto obvykle trvají rozhovory s respondenty hodinu až hodinu a půl. V případě této práce budou nejdůležitější forma polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti. (Hague, 2003, s. 65-71; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, 158–161)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM

6.1 Brief výzkumu:

Vybraná společnost je jednou z nejznámějších značek na světě. Při zmínce o této společnosti se většinou lidem vybaví levné, jednoduché, skandinávské výrobky, které respektují svůj vliv na životní prostředí. Za všemi těmito výrobky ovšem stojí lidé, nejčastěji zaměstnanci obchodních domů, kteří ale většinou stojí na pozadí těchto výrobků.

Byť je vybraná společnost celosvětovou globální značkou, na každém trhu má její zastoupení relativně volnou ruku v prosazování strategie, v tomto případě strategie náboru. Každý obchodní dům vybrané společnosti se stará o náborové aktivity daného obchodního domu. Náborová kampaň i kariérní web jsou identické pro jednu zemi.

V roce 2019 panuje na pracovním trhu České republiky výjimečná situace, kdy je míra nezaměstnanosti na nejnižší hodnotě za celou historii České republiky. To vytváří větší tlak na zaměstnavatele, kteří musí investovat více prostředků do svých náborových aktivit a jejich nábor musí splňovat nejpřísnější požadavky.

Marketingový výzkum je rozdělen na 2 hlavní části a sekundární část. Kvantitativní výzkum má své místo v první části. Jeho cílovou skupinou je okolí značky vybrané společnosti, především její zákazníci v obchodních domech, kteří mají ke společnosti vztah. Cílem je zjistit jejich postoje, názory a vnímání značky vybrané společnosti. Této části výzkumu bude podroben vzorek alespoň 400 zákazníků v obchodních domech vybrané společnosti v Ostravě a Praze na Černém mostě (200 respondentů v každé lokalitě), případně potřeby bude výzkum doplněn z online dotazníku. Kvalitativní výzkum je zaměřen na samotné zaměstnance obchodních domů vybrané společnosti. Cílem je zjistit jejich motivace a osobní postoje vzhledem k vybrané společnosti jako zaměstnavateli. Poznatky z obou částí výzkumu budou použity jako podklady pro marketingovou komunikaci značky vybrané společnosti z pohledu zaměstnavatele.

6.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je získat dostatek informací, které mohou sloužit jako podklad pro komunikační prvky náborové kampaně.

6.3 Výzkumné otázky

- VO1: Jaké argumenty jsou důležité pro komunikační kampaň?
- VO2: Jakých benefitů si současní zaměstnanci nejvíce cení?

6.4 Účel šetření

Účelem je zjistit, jak zákazníci a zaměstnanci vnímají společnost v kontextu zaměstnavatele.

6.5 Rozpočet výzkumu

Vzhledem k tomu, že se výzkum provádí v rámci diplomové práce, náklady na šetření obsahují pouze cestovní náklady, které nepřesáhnou 3000 Kč, což je v rámci marketingových výzkumů a kontextu celé práce pouze minimální náklad.

6.6 Kvantitativní šetření

V rámci první části výzkumu, který byl vzhledem k podmínkám vybrané firmy uskutečněný první, bylo vybráno více 400 respondentů. Respondenti byli zákazníci 2 obchodních domů v České republice (v Praze a Ostravě) a také náhodně vybraní respondenti online, kteří ale často měli obchodní dům ve zmíněných lokalitách v dojezdové vzdálenosti. Respondentům bylo položeno 13 otázek ohledně jejich přístupu a názorů na zaměstnance obchodního domu. Z těchto 13 otázek bylo 5 filtračních a 8 se týkalo samotného předmětu dotazníku. Byla zvolena forma dotazníku složeného z uzavřených odpovědí a doplňovacích otázek.

6.7 Termín

Únor a březen 2019

6.8 Cílová skupina

Kvantitativní šetření je zaměřeno na zákazníky obchodních domů, kteří znají firmu z vnějšího prostředí. Pomocí dotazníku v místě působení obchodního domu je možné dostat dostatečně velký vzorek 400 respondentů, kteří jsou ideální pro zodpovězení výzkumných otázek.

6.9 Forma a struktura dotazníkového šetření

Z pohledu vybrané společnosti byl požadavek na co nejmenší omezení zákazníků po nákupu v daném obchodním domě. Zároveň bylo s vybranou firmou domluveno, že dotazníkové šetření bude provedeno bezprostředně po nákupu respondenta v obchodním domě. Z těchto důvodů byla zvolena forma dotazníkového šetření s uzavřenými otázkami pro rychlý sběr odpovědí. Díky zvolené formě trvalo dotazníkové šetření u respondenta průměrně 2 minuty a byl tak docílen stav, kdy nebyl respondent výrazně omezen. Zároveň, aby bylo docíleno minimálního omezování zákazníků, požadovala vybraná firma, aby dotazníkové šetření probíhalo v běžný pracovní den, a to ihned od otevření obchodního domu, tj. od 9:00.

6.10 Rozdělení výsledků

Odpovědi měly být podle původního plánu rozděleny ve výsledcích podle toho, kde byly sesbírány, aby následná kampaň byla cílená na potřeby dané lokality. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že odpovědi se výrazně neliší ani podle lokality, ani podle vybraného média sběru (osobně vs. online forma dotazníku).

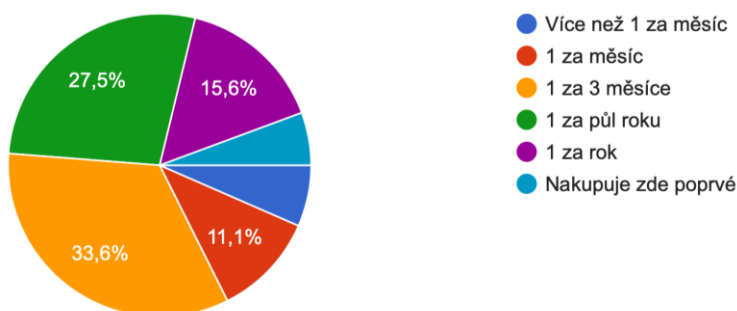
Více než lokalita tak mělo na odpovědi jednotlivých respondentů vliv vzdělání respondentů a jejich věk. Z tohoto důvodu bude i analýza provedena s respektováním tohoto vlivu. To je velice důležitý poznatek vzhledem k faktu, že společnost ve své marketingové komunikaci i ve svých hodnotách zmiňuje, že nedělá rozdíly mezi lidmi na základě pohlaví, věku, náboženského vyznání nebo sexuální orientaci. Například kategorie lidí ve věku nad 50 let, která může mít problémy při hledání nového zaměstnání je tady brána jako naprosto přirozená kategorie. Z odpovědí v kvalitativní části, která byla realizována se zaměstnanci společnosti, navíc vyplývá, že v jiných zemích, kde společnost působí, nejsou výjimkami ani zaměstnanci nad 70 let, kteří mají právo na starobní důchod, ale protože jsou ve společnosti spokojeni, neodcházejí.

6.11 Analýza odpovědí

Jak už bylo zmíněno, dotazníkové šetření obsahovalo 5 filtračních otázek. Aby bylo docíleno cíle výzkumu a zároveň zaujetí respondenta, nebyly poskládány všechny za sebe, ale byly rozděleny na 2 otázky na začátku a 2 na konci, na otázku "11. Pohlaví" respondenti logicky nemuseli odpovídat. Do 4.4. 2019, kdy byl dotazník uzavřen, bylo sesbíráno 443 odpovědí. Cíl tak byl o 43 respondentů přeplněn.

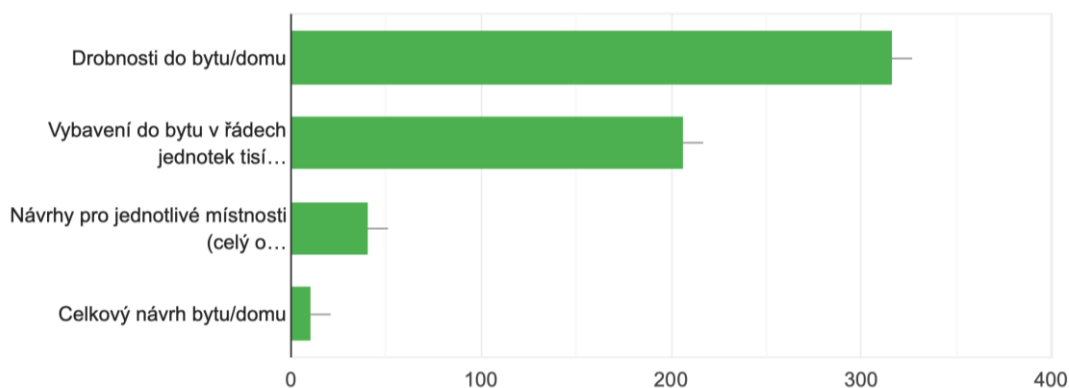
6.12 Segmentace cílové skupiny

Cílem prvních otázek bylo zjistit, o jakého respondenta se jedná vzhledem k vybrané společnosti na základě jeho nákupního chování. Aby byl dodržen zmíněný požadavek na omezení zákazníků, byly zvoleny pouze 2 nejdůležitější otázky, a to, jak často zákazník nakupuje ve vybraném obchodním domě a jaký typ sortimentu nejčastěji nakupuje. Výsledky prvních dvou odpovědí jsou níže. Z tohoto pohledu nedošlo k žádnému výraznému překvapení vzhledem k očekávání.



Obrázek 2: Jak často nakupujete v obchodních domech značky?

Zdroj: Vlastní výzkum



Obrázek 3: Co nejčastěji nakupujete? Zdroj: Vlastní výzkum

Tyto 2 otázky byly důležité vzhledem k filtraci otázek na základě těchto odpovědí. To, jak často a **co zákazník obchodního domu nakupuje, se pak logicky projevuje v tom, s jakými zaměstnanci obchodního domu přijde do styku**. Drtivá většina zákazníků nakupuje v obchodních domech drobnosti do bytu a sortiment do bytu v řádu jednotek tisíců Kč, v takovém případě nejčastěji využívají služeb zaměstnanců, kteří pracují přímo na prodejně a radí s výběrem sortimentu.

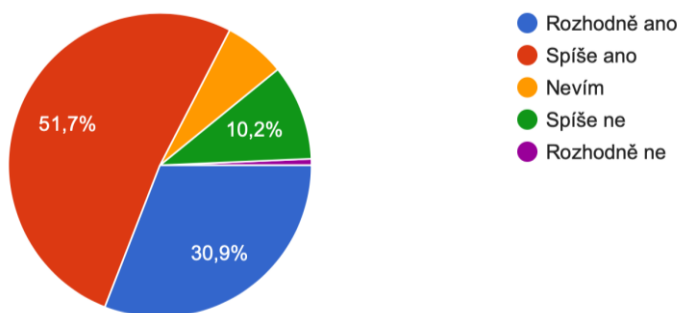
6.13 Mínění zákazníků o práci zaměstnancům a jejich vztah k nim

Na rozdíl od jiných obchodů s obdobným sortimentem, ale není povinností zaměstnance aktivně oslovovat zákazníky na prodejně při pomoci s výběrem produktů. Tento fakt má posléze velký vliv na to, jak zákazníci vnímají zaměstnance společnosti. **Pokud totiž zákazník nepřijde do kontaktu se zaměstnancem, může mít o jeho práci zkreslené představy.** Na druhou stranu je třeba vzít v potaz fakt, že zákazníkům je toto chování příjemnější. Byť je kvantitativní dotazník tvořen uzavřenými otázkami, respondenti se mezi otázkami vyjadřovali pozitivně vzhledem k personálu společnosti a často ocenili, že nejsou tzv. “vlezlí”, tedy že aktivně neoslovují zákazníka během nákupu, pokud si to zákazník nepřeje.

To je zároveň i jeden z nejdůležitějších poznatků celého výzkumu, a sice že **zákazníci obchodních domů si pod prací v této společnosti představují především práci přímo na prodejním místě, ve skladu nebo u pokladen.** S tímto poznatkem byli konfrontováni i zaměstnanci při kvalitativním výzkumu, kteří potvrdili tuto myšlenku. Tato myšlenka bude více rozebrána v kvalitativním výzkumu a ve shrnutí výzkumu.

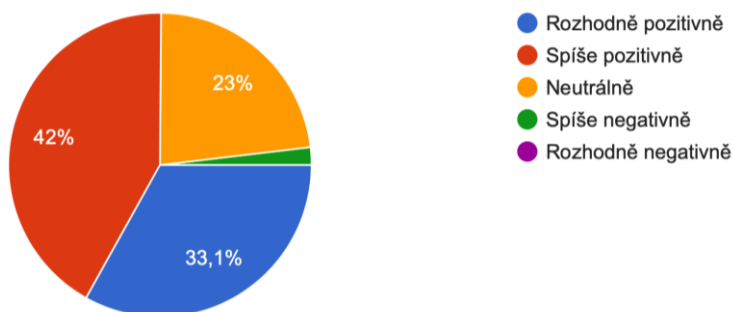
6.13.1 Vnímání zaměstnanců během nákupu a vliv na celkový dojem

Přestože zaměstnanci jsou nedílnou součástí obchodních domů, bylo diskutabilní, na kolik je vnímají samotní zákazníci během nákupu, jelikož personál nemá za cíl aktivně oslovovat zákazníky s nabídkou produktů. Z výsledků je patrné, že drtivá většina oslovených si přítomnost zaměstnanců na prodejně uvědomuje. Z grafu přiloženého níže vyplývá, že drtivá většina zákazníků vnímá personál prodejny pozitivně. Je ovšem důležité doplnit i komentáře respondentů mezi otázkami. Přestože na to respondenti nebyli dotazováni, svoji odpověď zdůvodňovali. Především ocenili přístup personálu, a sice, že personál se nesnaží aktivně nabízet zákazníkům zboží a produkty a dává zákazníkům osobní prostor. Na druhou stranu, pokud zákazník potřebuje pomoci, **oceňují přátelský přístup, znalosti a profesionalitu personálu.** Právě tyto vlastnosti jsou neoddelitelnými prvky firemní kultury, ať už se jedná o vztah zaměstnanec – zákazník nebo zaměstnanec – zaměstnanec.

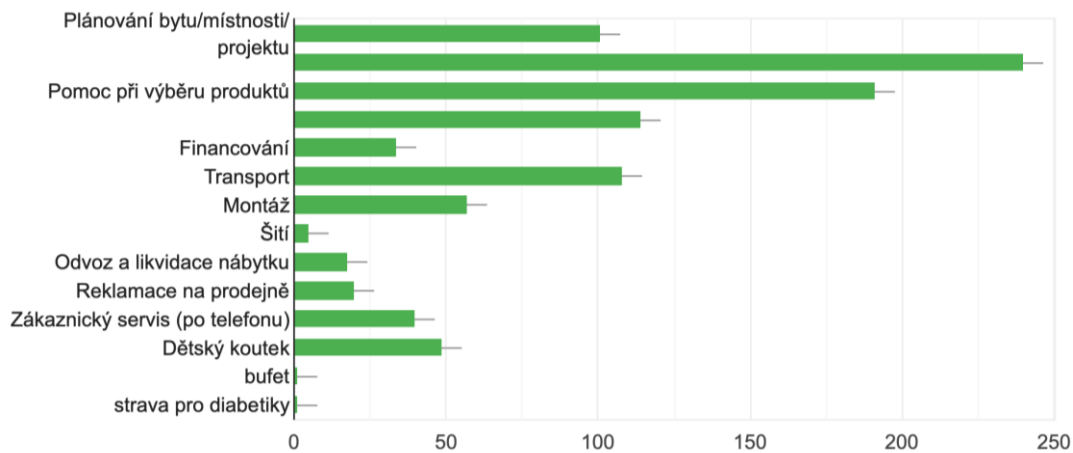


Obrázek 4: Vnímáte personál obchodního domu? Zdroj: Vlastní výzkum

To vše napomáhá k pozitivnímu vnímání personálu obchodních domů a dobré pověsti firmy. Na druhou stranu je nutné připomenout důležitý fakt, který potvrdili i sami zaměstnanci. Tím, že je zákazník primárně v kontaktu s personálem přímo na prodejní ploše, **bývá pro zákazníky přirozené, že se domnívají, že obchodní dům tvoří především pokladní a skladníci**. Tato vlastnost a pohledu zákazníků na pracovní náplň personálu bude hlouběji rozebrána v kvalitativní části. Z tohoto pohledu bylo vhodné, že kvalitativní část výzkumu následovala až po kvantitativní, protože poznatky od zákazníků se mohly vložit do kontextu názorů a odpovědí zaměstnanců.



Obrázek 5: Jak vnímáte personál? Zdroj: Vlastní výzkum



Obrázek 6: Jaké služby personálu jste využili? Zdroj: Vlastní výzkum

V kontextu toho, jak vypovídali zákazníci o práci zaměstnanců, je možná s lehkým podivem, proč by většina z nich v obchodním domě nepracovala. Přestože byla relevance případné nabídky práce zdůrazněna respondentům, 66,5 % respondentů by s největší pravděpodobností o práci ve společnosti neuvažovalo (součet odpovědí “rozhodně ne”, “spíše ne” a “nevím”). Toto vysoké číslo je poměrně odstrašující, jelikož společnost sama má jako zaměstnavatel velmi dobrou pověst mezi lidmi zaměřující se na oblast lidských zdrojů. Ovšem vnímání vnějšího okolí může být do jisté míry zkresleno, protože vnější okolí vnímá tuto společnost především jako výrobce nábytku, ale nepřemýšlí o ní jako o zaměstnavateli.

6.13.2 Vliv pracovníků na prodejní ploše na vnímání cílové skupiny

Následující otázky měly za cíl poodhalit vnímání zaměstnanců očima zákazníků. S vědomím si rozdílného vnímání značky zaměstnavatele ze strany zákazníků a zaměstnanců bylo zajímavé pozorovat, jak respondenti dospěli k odpovědi na tyto dvě otázky. V otázce č.7 odpověděli respondenti na otázku ohledně prestiže zaměstnání v obchodních domech. Na stupnici od 1 do 10, kde 1 znamená “podřadná práce” a 10 znamená “prestižní práce”, hodnotili okolo hodnoty číslo 7, což byl i medián odpovědí. Výsledek napovídá, že respondenti vnímají práci v rámci daného obchodního domu s respektem, ale zároveň se neuchylovali k extrémním hodnotám.

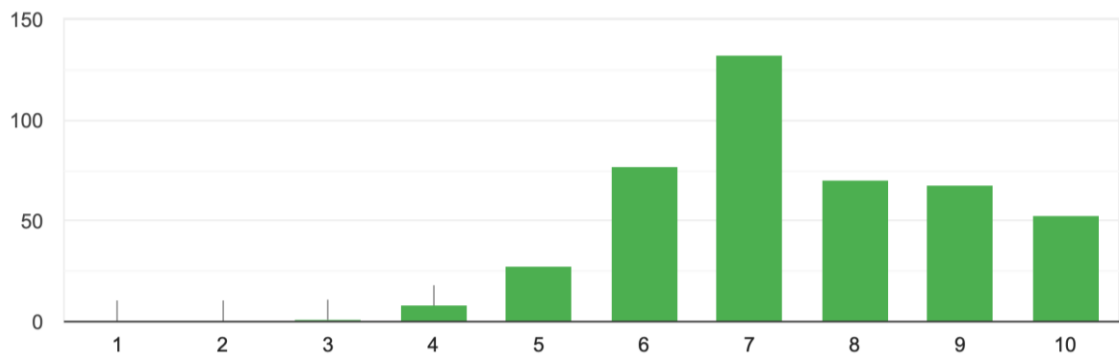
Zajímavé je také odůvodnění uděleného hodnocení. Byť v rámci dotazníkového šetření nemuseli respondenti zdůvodnit svou odpověď, řada z nich se k tomu vyjádřila, pokud měla možnost. V době analyzování dat byla přibližně 75 % odpovědí sesbírána osobně na prodejních, kde respondenti měli možnost zdůvodnit svou odpověď. Často zaznívalo odůvodnění

ve smyslu respektu k dané práci. Je proto možné, že lidé spíše než prestiž práce v obchodním domě, prezentovali své obecné názory na práci. Mj. zaznívaly typově podobné odpovědi této větě *“Určitě 10 [hodnocení], protože každá práce je důležitá”*. Je tak možné, že respondenti částečně nepochopili otázku, případně jim bylo nepříjemné hodnotit prestiž zaměstnání přímo v obchodním domě v blízkosti zaměstnanců.

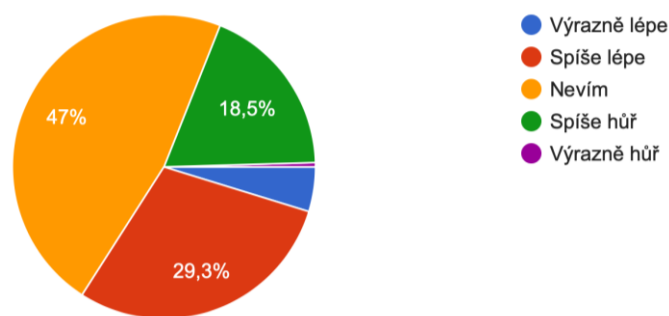
Zároveň je možné, že lidé hodnotili zaměstnání ve společnosti ze své osobní zkušenosti s personálem. Vzhledem k tomu, že respondenti přicházejí do styku především se zaměstnanci na hierarchicky nižších pozicích, je pravděpodobné, že hodnotili s představou, že otázka míří na typově podobné pozice, respektive, že se v obchodních domech v České republice vyskytují jen tyto pozice. Jak už bylo řečeno, toto bylo potvrzeno v následném kvalitativním výzkumu.

6.13.3 Rozdílné vnímání prestiže zaměstnání

Byl zmíněn fakt, že respondenti se ostýchali hodnotit prestiž daného zaměstnání v obchodním domě, tuto hypotézu, která byla vytvořena během sběru odpovědí, podporuje i další otázka, kdy se lidé měli zamyslet nad platovým ohodnocením zaměstnanců řetězce. Je jasné, že drtivá většina respondentů nemůže vědět, jak jsou zaměstnanci platově ohodnoceni. Cíl této otázky byl, aby respondenti zkusili odhadnout, na základě svých dojmů a vjemů, jak by zaměstnanci mohli být ohodnoceni. Měli přitom vycházet ze svých zkušeností, obecné znalosti trhu práce v dané lokalitě a svých osobních názorů. Dle výsledků, téměř polovina respondentů odmítla hodnotit nebo odpovědět na otázku s konstatováním, že si nejsou vědomi, jakou mzdu zaměstnanci pobírají. Došlo tedy k nepochopení otázky. Pokud respondenti odpověděli podobnou rétorikou, byla jim otázka vysvětlena, načež opět odmítli hodnotit. Těžko říct, zdali takový postoj svědčí o respektu k zaměstnancům řetězce nebo nekomfortnímu postavení respondenta vzhledem k otázce. Každopádně je třeba brát výsledky této otázky s rezervou právě kvůli velkému počtu respondentů, kteří odmítli odpovědět nebo hodnotili jako “nevím”.



Obrázek 7: Prestiž práce ve vybrané společnosti. Zdroj: Vlastní výzkum



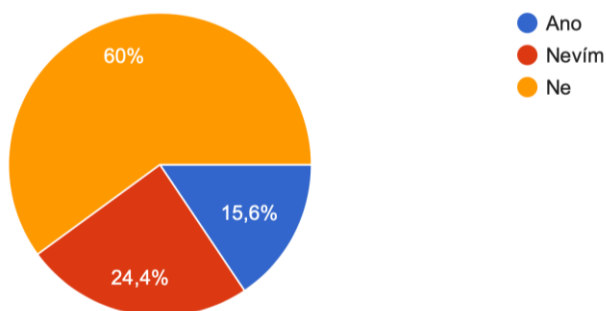
Obrázek 8: Jak si myslíte, že jsou zaměstnanci společnosti hodnoceni platově?

Zdroj: Vlastní výzkum

6.13.4 Zapamatovatelnost kampaně i cílové skupiny

Společnost samozřejmě v minulosti propagovala nabídku zaměstnání, jedna z největších náborových kampaní byla vyprodukována v březnu 2018. Tato otázka měla za cíl mj. zjistit, jestli lidé v minulosti nebo současnosti zaregistrovali marketingovou komunikaci náboru společnosti. Pro začátek je třeba zdůraznit, že firma má velmi rozsáhlou, dlouhodobou kampaň na své produkty, pro které je známá po celém světě. Proto si většina lidí vzpomene především na produktovou marketingovou kampaň, což může mít za následek ignorace náborové kampaně. Společnost zadává brief pro náborovou kampaň v případě, kdy potřebuje větší množství uchazečů, nikoliv dlouhodobě. Samotnou exekuci kampaně má na starost digitální agentura, která zároveň tvoří produktové kampaně pro tuto značku v České republice. Dle výsledků je zřejmé, že většina lidí náborovou kampaň nezaregistrovala. V případě kladné odpovědi, tedy že respondent zaregistroval kampaň, to bylo především z billboardů případně nosičů v rámci obchodního domu (v případě osobního dotazování na prodejně). I v jednotlivých obchodních domech je zřejmé, že naprostou většinu reklamních nosičů obsazují produktové kampaně, což je logické. Zároveň je ovšem v každém obchodním domě místo,

kde se může člověk přihlásit do náboru společnosti. Samotné dotazníkové šetření bylo vzhledem k možnostem prováděno v bezprostřední blízkosti (v řádech jednotek metrů) náborového kiosku (PC s možností vyplnit údaje potřebné k náboru), je tak pravděpodobné, že v případě odpovědi “Ano”, hrálo toto místo roli. Obecně však lze tvrdit, že lidé si nevzpomínají na žádnou náborovou kampaň společnosti (viz. graf níže).

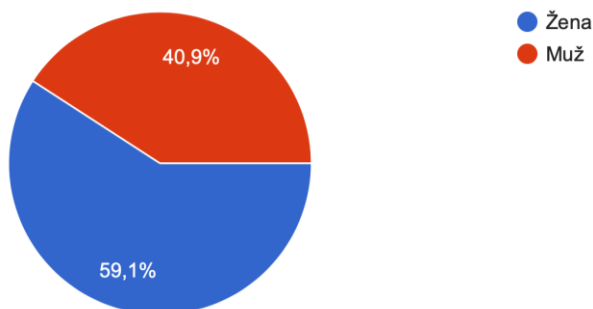


Obrázek 9: Zapamatovatelnost kampaně. Zdroj: Vlastní výzkum

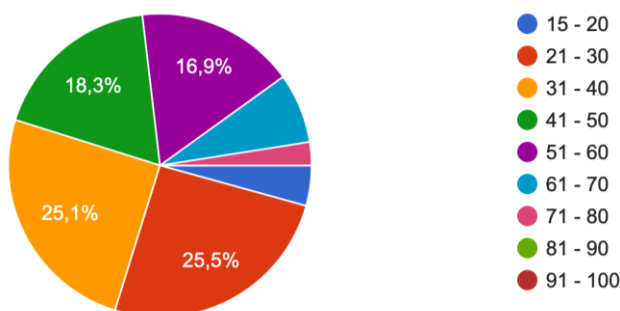
6.13.5 Závěrečná segmentace respondentů

Zbylé otázky byly čistě filtračního charakteru. Grafy jsou poměrně vypovídající samy za sebe, jediná věc, která by byla vhodná zmínit, je čas a místo sběru dotazníků. Osobního část dotazníkového šetření probíhala ve 3 pracovních dnech, kde ani jeden z nich nebyl pátek, který je z pohledu prodeje obchodních domů bližší víkendům, kdy jsou logicky tržby obchodních domů nejvyšší. V těchto dnech se nejvyšší množství dotazníků nasbíralo od 9:00 do 13:00. Tyto faktory tak ovlivnily skladbu respondentů. Proto je například skupina respondentů ve věku 15–20 zastoupena v tak malém množství.

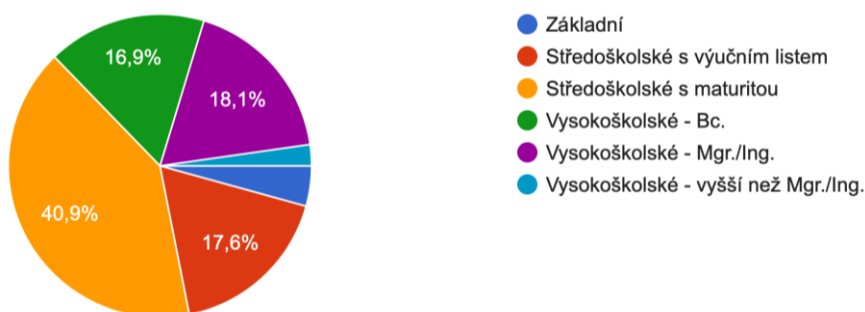
Nejčastějšími respondenty tak byla ekonomicky nejaktivnější skupina lidí ve věku od 21 do 50 let, která dohromady tvořila 68,9 % všech respondentů. Pokud by se připočítala i skupina respondentů ve věku od 51 do 60 let, dosáhla by tato skupina podílu bez mála 86 %. Faktor místa a času ovšem nebyl jediným faktorem, který ovlivňoval skladbu respondentů. Byť lidé mezi 61–80 lety byli přítomni jako zákazníci obchodních domů, často odmítali účast v dotazníkovém šetření. Z lidského hlediska je naprosto pochopitelné, že lidé, kteří měli často sníženou možnost pohybu, se odmítali zdržovat v obchodním domě déle, než je nutné. Z čistě analytického hlediska by bylo vhodné provést dodatečný průzkum nad rámcem této diplomové práce právě mezi lidmi v tom věku. Přestože lidé v tomto věku už často pobírají starobní důchod, vybraná společnost se zaměřuje i na tuto věkovou skupinu, kterou například na svém kariérním webu vyzdvihuje a představuje výhody práce ve firmě pro muže i ženy této věkové skupiny.



Obrázek 10: Pohlaví respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum



Obrázek 11: Věkové rozložení respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum



Obrázek 12: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum

6.13.6 Shrnutí kvantitativní části výzkumu

Grafy, procenta, analýza odpovědí a vzájemné propojení jednotlivých otázek jsou nutné ke správnému vyhodnocení výzkumu. Tím nejdůležitějším, co si lze odnést z první části výzkumu jsou především názory na vybranou společnost ze strany zákazníka a následné použití těchto poznatků v projektové části práci.

Nejdůležitějším poznatkem celé kvantitativní části je už zmiňovaný zkreslený pohled zákazníků na práci zaměstnanců společnosti. Je správné si říct, proč k tomu dochází, jak se tento pohled projevuje na náboru a co z toho plyne pro další pokračování výzkumu. Jádro všeho se ukrývá v prostém faktu, že zákazníci přijdou během nákupu do styku pouze se zaměstnanci na prodejní ploše obchodního domu. Na této ploše působí především pokladní,

skladníci, personál restauračního zařízení a personál, který pomáhá zákazníkům s vybavením a realizací bydlení. Fakt, že zákazníci využívají služeb především skladníků a pokladních, navíc tento pohled umocňuje. Je vysoce pravděpodobné, že **zákazníci vidí práci u této společnosti především na pozicích, které jsou podle srovnání na platy.cz hůře placené** a obecně vzato mají horší reputaci. (Platy.cz, ©1997-2019)

Tento poznatek se pak odvíjí v zájmu potenciálních uchazečů o práci ve vybrané společnosti. Při pohledu na marketingovou komunikaci náboru ale lze dojít k dojmu, že tento poznatek podporuje, byť nechtěně, sama firma. Je zcela logické, proč se to děje. Pozice, které se inzerují nejčastěji, jsou právě pozice na prodejní ploše, vzniká tak jakési vakuum, kde si na jedné straně zákazníci myslí, že práce v této firmě je jen o neoborných pozicích, a na straně druhé, kde firma tento poznatek podporuje. **Tento fenomén pak z dlouhodobého hlediska může negativně ovlivnit pohled uchazečů na značku zaměstnavatele.** Může se zdát odvážné takto mluvit o značce, která byla za své chování a přístup k zaměstnancům několikrát oceněna různými organizacemi v ČR. Pro zachování anonymity firmy nelze zveřejňovat, které ankety to konkrétně jsou. Na tomto místě je třeba si uvědomit, že ocenění od asociací pro zaměstnavatele vznikají především na základě výsledků firmy v oblasti péče o stávající zaměstnance, nikoliv o jejich náborové aktivity nebo marketingovou komunikaci náboru. S tímto zásadním poznatkem lze pracovat v další části výzkumu i v samotné projektové části, kde bude tento poznatek sloužit jako vhled pro přípravu komunikační kampaně náboru.

6.14 Kvalitativní šetření

Kvalitativní část výzkumu následovala díky omezeným možnostem po kvantitativním výzkumu v rámci dané lokality. To je přirozené omezení, které vzniklo požadavkem a možnostmi vybrané firmy v rámci běžného provozu obchodních domů. Hlavním důvodem pro kvalitativní výzkum bylo především pochopení pohledu zaměstnanců vybrané společnosti. Pochopit jejich motivaci, přemýšlení, vztah k firmě.

6.15 Termín

Únor a březen 2019

6.16 Cílová skupina

Kvalitativní šetření je zaměřeno na zaměstnance obchodních domů v Ostravě a Praze. Budou vybráni zaměstnanci napříč odděleními, platovými třídami i pozicemi. Každý z těchto zaměstnanců oceňuje na zaměstnavateli jiné benefity, má o značce zaměstnavatele (tzv. Employer Branding) jiné mínění. Polo strukturované rozhovory odhalí jejich motivace, přístupy a důvody, proč ve společnosti pracují a co nejvíce oceňují na své práci. Šetření bude provedeno na vzorku 20 zaměstnanců firmy.

6.17 Debrief

Díky zvolenému typu výzkumu a použitým metodám je možné odpovědět na výzkumné otázky. Díky dvěma různými metodám z dvou různých cílových skupin lze snadněji objevit kontrasty v postojích zaměstnanců a zákazníků společnosti.

6.18 Forma a struktura

Vzhledem k časové náročnosti a možnostem firmy byly zvoleny forma polo strukturovaných rozhovorů, kde měli respondenti možnost rozvinout své odpovědi v rámci dané otázky. Na každého respondenta byl časový limit 30 minut vzhledem k provozním potřebám firmy. Rozhovory se odehrávaly v přirozeném prostředí respondentů, tedy přímo v obchodních domech, kde respondenti denně pracují. Rozhovory samotné probíhaly v konferenčních místnostech, kde se nacházel pouze respondent s autorem výzkumu. Jelikož byla nutná přítomnost respondentů a zároveň zde byl požadavek na přirozené prostředí rozhovoru, byli zaměstnanci nuceni opustit své pracoviště na zmíněných 30 minut. Z odpovědí mohlo být patrné, od jaké práce byli vyrušeni a jaký typ práce dělají při své denní rutině. Lidé na nižších pozicích se zpravidla nepouštěli do rozvinutých odpovědí, ale často odpovídali jednou větou, přestože snahou autora bylo dostat rozvinutější odpověď. Zaměstnanci byli vybráni napříč svým zaměřením, věkem, počty odpracovaných let a dalšími metrikami, a to s jasným záměrem, tedy dostat co nejvíce pohledů na zaměstnání u vybrané firmy. To se jeví, i vzhledem k výsledkům kvantitativní části, jako správné rozhodnutí. Přestože zaměstnanci na hůře placených pozicích hrají zásadní roli v kvantitativním výzkumu, bylo by chybou se zaměřit pouze na ně. Díky rozmanitosti zaměstnanců bylo zajímavé pozorovat, v čem jsou odpovědi zaměstnanců odlišné, ale i v čem spolu souzní.

Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili rozhovoru, přistoupili na rozhovor dobrovolně, měli tedy možnost rozhovor odmítnout. U všech odpovídajících byla vidět uvolněnost a nulová ostýchavost nebo snad strach z důsledku odpovědí. To může být dáno firemní kulturou, která podporuje zaměstnance v tom, že jsou naprosto svobodní, uvolnění, bez stresu. Celkově se zúčastnili polo strukturovaných rozhovorů 20 respondentů, 10 z obchodního domu v Ostravě a 10 z obchodního domu v Praze. Rozhovory probíhaly celkově ve 4 dnech, vždy 2 dny na každou lokalitu. 20 respondentů byl zároveň požadovaný cíl, který byl tímto splněn.

6.19 Analýza polo strukturovaných rozhovorů

6.19.1 Filtrace respondentů a psychologická příprava

Vzhledem k tomu, že respondent se seznámil s autorem výzkumu až na místě, doslova sekundy nebo minutu před začátkem rozhovoru, bylo třeba začít jednoduššími otázkami. Zároveň bylo ovšem třeba dodržet stanovený limit 30 minut na jednoho zaměstnance. Proto jsou první 3 otázky jednoduché, exaktní a zároveň filtrační. U těchto otázek byl respondent dále dotazován, aby více popsal svou práci, případně vztah k firmě. Hlavním důvodem nebylo dozvědět se co nejvíce o jeho práci, detaily pracovní náplně atd. Důvod těchto otázek a jejich rozšíření, bylo respondenta zařadit do zaměstnanecké skupiny a zároveň jej “rozmluvit”.

První otázka, která se týkala pracovní pozice odpovídajícího, byla zároveň důležitá pro další vyhodnocování. Cílem výzkumu bylo dostat odpovědi od lidí z různých pracovních pozic. To zároveň nebylo odpovědností a možností autora, ale určeného zaměstnance v dané lokalitě. Tuto funkci vždy zastával zástupce personálního oddělení, který věděl, o co v rozhovorech jde a jaký je cíl veškeré snahy. I proto mohl potenciální respondenty lépe připravit a namotivovat k rozhovoru. Je třeba říct, že všichni lidé z personálního oddělení přistoupili k hledání respondentů svědomitě. Ve výsledku tak mezi respondenty byli lidé ze skladu, pokladní, pracovníci bistra, kuchyně, logistiky, designéři i samotní zástupci personálního oddělení. Díky této rozmanitosti je možno odpovědi dobře porovnávat a identifikovat rozdílné názory na jednotlivé otázky. Mj. se zároveň ukázalo, že vzdělání nebylo důvodem pro rozdílné názory na odpovědi. Všichni respondenti se pohybovali svým vzděláním od středoškolského zakončeného maturitou, po vysokoškolské druhého stupně (Ing., Mgr.). Naplno se zde projevil přístup firmy k uchazečům u pracovních pozic, kde vzdělání nemusí být nutně hodnotící faktor, což bylo zmiňováno i v samotných odpovědích.

Kromě různorodosti pracovních pozic bylo úspěšně docíleno i různorodosti v odpracovaných letech u vybrané firmy. Především v Praze převládali zaměstnanci, kteří měli teprve krátkou zkušenost s firmou jako zaměstnavatelem. Přestože se to může zdát jako nevýhoda vzhledem ke kvalitě odpovědí, je tento faktor skvěle využitelný pro hodnocení prvních dojmů, náborového procesu nebo procesu zaškolování a interní komunikace. V hodnocení se tak objevovaly hodnoty na úrovni jednotek měsíců, jednotek let, ale zároveň zde byli i 2 zajímavé výjimky, kdy byly respondenti ve firmě 14, resp. 17 let. Na odpovědích a přístupu těchto 2 zaměstnanců bylo vidět rozdílné vnímání firmy jako zaměstnavatele, právě díky zkušenostem z pracovního života. To nutně neznamená rozdílnost v odpovědích, ty bývaly často podobné, co se týče předmětu odpovědi, ale jejich argumentace, proč tak odpovídali, byla rozdílná.

6.19.2 Chování zaměstnanců v kůži zákazníků

Až na úplné výjimky (1 respondent) jsou všichni zaměstnanci bývalí i současní zákazníci společnosti. To je zároveň důvod, proč byla kvantitativní část výzkumu prováděna se zákazníky společnosti. Bylo zajímavé vidět rozdílnosti v odpovědích u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti chvíli a kteří jsou zaměstnanci společnosti delší dobu. Ti, kteří pracují ve firmě v rámci týdnů, měsíců nebo maximálně jednoho roku, oceňují podobné atributy jako zákazníci. Tedy nízkou cenu výrobků, osobitý design a sortiment. Jsou tedy velmi zaměřeni na samotné produkty, velmi podobně jako zákazníci, což je logické.

Zajímavostí je, že zaměstnanci, kteří působí ve firmě déle, chodí do obchodních domů kvůli prozákaznickému přístupu, atmosféře v obchodních domech nebo inspiraci. Jsou tedy mnohem více zaměřeni na obchodní dům v nehmátemelných aspektech.

Otázka č. 6 byla často chápána podobně jako otázka č. 5. 6. otázka byla umístěna do rozhovorů především kvůli pochopení postoji zaměstnanců ke značce společnosti. Zde se jednak potvrdil poznatek, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě kratší dobu, vnímají značku především produktově zaměřenou. Stejně tak jako u 5. otázky lze vysledovat, že zaměstnanci mluví o značce společnosti s mnohem větším zapálením a dokáží se mnohem lépe vyjádřit ke značce. I u odpovědí, které jsou v jejich případě mířené na produkty, se zaměstnanci vyjadřují vzhledem k celé koncepci společnosti. Např. místo hezkého designu výrobků, se vyjadřují i o designu obchodních domů, webu, významu designu vzhledem k CSR aktivitám nebo společenské odpovědnosti firmy.

Tito loajální zaměstnanci nejen že mají důležitý vliv na chod celé firmy, ale stávají se i ambasadory, kteří šíří dobré jméno značky (vč. té zaměstnavatelské) naprosto přirozeně. Takoví zaměstnanci jsou posléze vhodní i pro marketingovou komunikaci nábory. **Na příkladu těchto zaměstnanců lze jasně ukázat hodnoty společnosti**, které jsou klíčové mj. u nábory nových uchazečů. Velmi zajímavé může být použití zaměstnanců, kteří jsou ve firmě neobvykle dlouho, například už od založení firmy. Je důležité zmínit, že i z těch zaměstnanců nebylo ani po tak dlouhé době cítit, že by byli prací vyčerpaní nebo nespokojení, naopak působili velmi přirozeně, šťastní a bez stresu. Pokud firma dokáže svým přístupem k zaměstnancům dosáhnout něčeho podobného, stává se zaměstnanec skvělý ambasador a zároveň důkaz, že firma dokáže se zaměstnanci pracovat dlouhodobě a koncepčně.

V odpovědích se zároveň začíná objevovat lidský aspekt, kdy respondenti zmiňovali důležitost a postavení zákazníka i zaměstnance a přátelskou (až rodinou) atmosféru. Jedná se o důležitý moment kvalitativního výzkumu, později totiž zaměstnanci budou zmiňovat atmosféru, přátelství a komunikaci i v jiných odpovědích, které byly tematicky odlišné a netýkaly se přímo interní komunikace nebo atmosféry na pracovišti.

6.19.3 Role benefitů a odhalení klíčových argumentů marketingové komunikace

Jedna z nejdůležitějších otázek byla otázka č. 7 nejen kvalitativní části. Po prvních 6 otázkách, které se netýkaly společnosti z pohledu zaměstnanců v pozici zákazníků, je tato otázka pravým opakem. Vzhledem ke vhodné skladbě předchozích otázek, kde se respondenti rozmluvili a naladili "na správnou vlnu", jim nečinilo problém s odpovědí na tuto zásadní otázku.

Čeho si zaměstnanci cení na svém zaměstnavateli je extrémně důležité pro vnímání společnosti jako zaměstnavatele. **V porovnání s názory zákazníků z kvantitativní části následně vyplývají první zásadní rozdíly ve vnímání společnosti.** Ten nejdůležitější poznatek ale vyvstává až v momentě, kdy se porovnává marketingová komunikace společnosti proti názorům samotných zaměstnanců. Ta se totiž liší od názoru samotných zaměstnanců.

Téměř ve všech odpovědích zmiňují zaměstnanci komunikaci, vztahy na pracovišti, vztah mezi firmou a zaměstnanci a další příbuzná témata. V odpovědích jdou často do hloubky, kde na praktických příkladech, příbězích a pracovních situacích ukazují, jak pociťují, že firmě záleží na jejich zaměstnancích. Zdůrazňují momenty v jejich pracovním životě, kdy museli řešit nenadálou situaci, ale zaměstnavatel jim vždy vyšel vstříc. Často zmiňují, že se necítí pod tlakem výsledků nebo požadavků nadřazených. Stejně tak pociťují, že když

se daří firmě, jsou odměněni i zaměstnanci samotní, ať už peněžně nebo různými benefity (např. obědy zdarma na týden). Netýká se to jen vztahu firma – zaměstnanec, případně nadřízený – podřízený, ale i lidé na hierarchicky srovnatelných pozicích se vzájemně respektují. Tento fenomén podtrhuje i firemní kultura, ve které si všichni zaměstnanci tykají, nehledě na jejich pracovní pozici, hierarchické zařazení nebo důležitost pro firmu. Velmi podobným způsobem firma přistupuje i k řešení chyb, problémů nebo komplikací v pracovním procesu. Pokud zaměstnanec udělá chybu, je taková chyba rozebrána, zaměstnanec je poučen, ale z odpovědí samotných zaměstnanců vyplývá, že takové poučení a celý proces řešení problému probíhá v naprosto přátelské atmosféře, klidném tónu a bez následků v podobě pokut, srážkami ze mzdy nebo podobných prostředků. Samozřejmostí je ve firmě nulová tolerance agresivity.

Jak už bylo v teorii prezentováno, interní komunikace je nesmírně důležité nejen ve fungování personálních vztahů, ale ve fungování celé firmy. **Z pohledu marketingově komunikačního ovšem nastává problém, jak přenést toto sdělení na uchazeče,** kteří se rozhodují o svém budoucím povolání. Prvky interní komunikace a vztahů na pracovišti nejsou tak snadno uchopitelné a vysvětlitelné uchazečům. Přestože firmy ve svých inzerátech píšou o přátelské atmosféře, vynikajících kolektivech a příjemném prostředí, **nejsou tyto vlastnosti firem snadno uchopitelné právě pro potenciální uchazeče.** Sami zaměstnanci, kteří ve firmě působí kratší dobu (maximálně 1 rok), se ucházeli o místo ve společnosti kvůli jiným důvodům než těm, které jsou zmíněné stálými zaměstnanci. S interní komunikací by se proto mělo pracovat v projektové části jako s jedním z argumentů, proč je společnost dobrým zaměstnavatelem. Důležitá bude především forma předání tohoto sdělení, které je spíše abstraktního charakteru. Jako možná použitelná forma se jeví právě využití zaměstnanců a prezentace interní komunikace na konkrétních případech formou video příběhů.

Jedním z prvků, který se objevoval v odpovědích zaměstnanců, byla možnost pracovat na jiném obchodním domě, a to i v rámci zahraničních poboček. Tuto možnost ocenili především zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu. Jeden z respondentů například pracoval 3 měsíce na stejné pozici, ale v rámci jiné pobočky v Budapešti. **Ti, kteří tuto možnost využili, souhlasí, že se jedná o skvělý prostředek pro motivaci, nabourání stereotypu a příležitost vyrůst jak osobnostně, tak kariéerně.** Další respondenti tuto možnost zatím nevyužili, ale přemýšlí o ní. Tato možnost je zajímavý prvek osobnostního růstu především pro zaměstnance pracující v kancelářích. Neznamená to, že by zaměstnanci, kteří působí přímo na pracovní ploše, neměli tuto možnost, spíše ji ještě nevyužili. Pro tento typ pracovních

pozic je zde možnost pracovat na jiné pozici v rámci obchodního domu, přičemž, když se zaměstnanec osvědčí, může na nové pozici zůstat. **Firma nijak nelimituje své zaměstnance v rámci požadavků na vzdělání.** Lze tento fakt uvést na příkladu, který zmiňovali zaměstnanci. I pracovník na pozici skladníka se může stát ředitelem obchodního domu.

Zajímavostí je, že pouze velmi malá hrstka zaměstnanců zmiňuje benefity, které firma nabízí, žádný ze zaměstnanců pak nezmínil plat v odpovědi na tuto otázku. Toto zjištění ještě více umocňuje odpovědi, ve kterých se vyskytovala interní komunikace a mezilidské vztahy. Pokud se dá tato informace do kontextu tradičních zvyklostí při psaní inzerátů, nutí to k zamyšlení, jestli informace, které se běžně umísťují do inzerátů dávají smysl a zdali jsou tyto informace postaveny na základě výzkumů, jako je tento, nebo jsou pouze intuitivně prezentovány ze strany personalistů.

Vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů, které jsou běžné na trhu práce v roce 2019, ale zároveň i některé nestandardní, které si může dovolit pouze tato společnost (například stravování v restauračním zařízení, které patří k obchodnímu domu). Proto bylo zajímavé sledovat, zdali zaměstnanci touží i po dalších benefitech, které ještě ve svém bohatém benefičním programu nemají. Nežřídkou museli respondenti hodně přemýšlet, aby ze sebe dostali nějaké benefity, které ještě nemají. V některých případech respondenti zkrátka odmítli odpověď s konstatováním, že nejsou žádné benefity, které by ještě neměli a oni by po nich toužili. Jsou si naprosto vědomi toho, že benefiční program jejich zaměstnavatele je bohatý oproti jiným firmám v dané lokalitě. Přesto bylo zmíněno několik benefitů, které by zaměstnanci uvítali. Jedním z nich byly tzv. “sick days”, které ale podle vyjádření zaměstnanců už firma několikrát zvažovala, ale dospěla k postojí, že není v možnostech firmy tento benefit nabídnout. Další benefit, který byl často zmiňován, a který se stává standardem i ve firmách působící v ČR je tzv. “home office”, tedy práce z domova. Pokud se dá opírat o výpovědi zaměstnanců, tento benefit není nabízen právě kvůli budování vztahů a důležitosti interní komunikaci na pracovišti. Tento benefit by mohl tyto aspekty ohrozit. Je diskutabilní, na kolik je toto odůvodnění opodstatněné a na kolik jen firma nechce tento typ práce podporovat.

Přestože jsou některé benefity, které by zaměstnanci uvítali, **je třeba zdůraznit začátek předchozího odstavce, tedy že zaměstnanci jsou s momentální situací ohledně benefitů spokojeni.** Nelze jejich nápady a požadavky na potenciální benefity brát jako projev nespokojenosti.

Následně byli zaměstnanci požádáni o myšlení v abstraktnější rovině. Pro některé z nich to nebylo úplně přirozené, přesto dokázali téměř vždy odpovědět na otázku ranní motivace poměrně rozvinutě. Takřka všem respondentům dělalo problém odpovědět okamžitě, z rozhovorů bylo cítit, že v práci nemají vyloženě jednu věc, na kterou by se těšili. Přesto se odpovědi často slučovaly u jednoho aspektu práce v této firmě. Stejně jako u otázky č. 7, i u této otázky zmiňovali mezilidské vztahy. **V tomto případě především kolektiv, na který se do práce těší.** V odpovědích lze nalézt různé názvy, někteří respondenti komentovali spíše atmosféru, někteří přímo zmínili kolektiv, jiní zase pracovní prostředí bez stresu. Všechny tyto aspekty se ale potkávají a shlukují do interní komunikace, která se jeví jako klíčový prvek. Proto bude tento prvek použit i v projektové části jako jedno z komunikačních sdělení.

6.19.4 Pozitivní i negativní vlivy náplně práce v kontextu důležitosti zaměstnance

Předchozí otázky se týkaly obecného vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Další otázka ale mířila přímo na pracovní náplň respondentů, cílem bylo odhalit, jak vnímají svoji práci a zdali se dá použít jejich pracovní náplň v pracovních inzerátech, kde se náplň práce vyskytuje většinou jen v textové podobě.

Přestože zaměstnanci, kteří se účastnili rozhovoru, pracují na rozdílných pozicích, jejich odpovědi se často setkávaly u stereotypizace práce, většinou v pozitivních slova smyslu, tedy že jejich práce není stereotypní, ale naopak velmi rozmanitá. V případě pracovních pozic jako jsou pokladní nebo skladníci byla stereotypní práce zmíněna, zároveň však zaměstnanci vítají možnost změny v rámci firmy, kdy mohou například několik směn odpracovat v rámci jiného oddělení. V rámci kancelářských pozic je pak stereotypizace úplně potlačena.

Náplň práce je přímo vázána na její důležitost. Pokud se zaměstnanec cítí být zapojený do chodu firmy, může to pozitivně ovlivnit jeho motivaci i pracovní výkon. Pro uchazeče je důležité vědět, že jejich práce má/bude mít smysl. Z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci se cítí být zapojeni do chodu obchodního domu. Zajímavé je, že v kontextu otázky č. 11 se cítí být zapojeni i ti zaměstnanci, kteří považují svou práci za stereotypní. Jsou to ale právě oni, kteří jsou nejčastěji v přímém kontaktu se zákazníky obchodního domu a mohou tak výrazně ovlivnit jeho smýšlení a celkový dojem nejen z obchodního domu, ale z celé korporace jako takové. Kromě toho, **zaměstnanci ocenili možnost podílet se na plánu celé firmy při firmních setkáních**, kdy mohou vybraní jedinci tvořit skupinu lidí, která plánuje aktivity na

nadcházející období. **Do této skupiny mohou být vybráni lidé z jakýchkoliv pozic.** Plánování tak není jen výsada managementu, ale i například pracovníků ze skladu nebo pokladny, kteří mají nápady a potenciál k podpoření růstu firmy nebo obchodního domu.

Hlavním cílem celého výzkumu je získat podklady pro vhodné komunikační sdělení, je ovšem stejně důležité zjistit, čemu se vyvarovat. Zaměstnanci totiž mohou brát negativně situace, kdy firma tvrdí ve své komunikaci něco, co není v realitě pravda. To může poškodit jak samotnou důvěru zaměstnanců ve firmu, tak i z dlouhodobého hlediska poškodit nábor a ve výsledku může mít tato situace negativní vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Respondenti nejčastěji zmiňovali procesy a fungování korporátní firmy jako jeden z demotivačních prvků. Tyto prvky jim vadí především ve chvílích, kdy potřebují provést flexibilní změnu, který by měla pozitivní vliv na jejich pracovní náplň nebo procesy, ale kvůli korporátním pravidlům a značnému hierarchickému rozdělení společnosti nemohou tyto změny provést. Na druhou stranu se i sami zaměstnanci respektují, že firma, která působí po celém světě a je globální značkou, musí tyto pravidla mít. Z rozhovorů spíše vyplývá, že jsou se situací smíření. V komunikační kampani by tudíž nebylo vhodné uvádět flexibilitu firmy (co se týče změn ve fungování) jako přidanou hodnotu.

Na druhou stranu, zaměstnanci mají možnost procesy a věci, které se jim nelíbí, měnit a mluvit o nich s managementem obchodního domu. Firma k této interní komunikaci nabízí několik firemních informačních kanálů. Mezi nejčastější informační kanály patří neformální firemní snídane, které pořádá vedení, s cílem informovat zaměstnance a vtáhnout je do dění. Management firmy se snaží, kromě prezentování obchodních výsledků a plánů, přimět ostatní zaměstnance ke spolupráci v rámci fungování celé firmy, jak už bylo naznačeno u otázky č. 12. Kromě těchto setkání jsou zaměstnanci informováni od svých vedoucích, interními firemními stránkami nebo nástěnkami ze všech oddělení.

Poznatek, že se všichni zaměstnanci mohou podílet na fungování firmy, je zajímavý i směrem k uchazečům a komunikační kampani. Ambiciózní uchazeči, kteří touží po tomto přístupu, tak mohou naplnit své ambice a podílet se na chodu firmy, nehledě na své vzdělání nebo původní zaměření, jak už bylo zmíněno v předchozích sekcích tohoto výzkumu.

6.20 Okolí zaměstnanců jako potvrzení poznatků z kvantitativního výzkumu

V druhé polovině rozhovoru se přehledně promítají poznatky z kvantitativní části. Jak už bylo řečeno ve shrnutí kvantitativní části, zákazníci, a dalo by se říci, že i společnost obecně, neznají firmu z pohledu zaměstnavatele. Přestože jméno firmy nemůže zaznít v této práci, znalost této značky je skutečně celosvětová napříč věkovými skupinami obyvatelstva. Většina z nich vidí tuto společnost jako výrobce nábytku, který má jasné poznávací znamení v oblasti designu nebo cenotvorby, málokdo ovšem zná firmu jako zaměstnavatele. Proto bylo klíčové dozvědět se, jak vnímá právě okolí zaměstnanců jejich práci.

Z odpovědí jsou patrné 2 základní poznatky, které spolu vzájemně souvisí. Ten první se týká právě produktové znalosti lidí, právě proto se ptají na slevy, nové produkty a aktuální portfolio společnosti. Druhý poznatek se pak týká neznalosti firmy jako zaměstnavatele, ale také chybného vnímání okolí zaměstnanců. Jak už bylo několikrát zmíněno v kvantitativní části, **lidé z blízkého okolí zaměstnanců si skutečně představují práci v této společnosti především jako manuální nebo zaměřenou na obecně hůře placené pozice**. Respondentům někdy dělá problém vysvětlit svým blízkým, že práce ve společnosti není jen o práci na place, ale také o práci v logistice, designu, grafické tvorbě apod. Taktéž **okolí zaměstnanců překvapuje fakt, že každý obchodní dům má právě tyto pozice přímo v obchodním domě**, včetně těch, které se nachází na území ČR. Pokud by široké okolí, a především zákazníci, této firmy vnímali, že pracovní nabídky v rámci společnosti se nemusí týkat jen pracovních pozic na místě prodeje, je možné, že se zvýšil zájem o práci ve společnosti i mezi odbornými odvětvími jako je logistika, design, řízení lidských zdrojů nebo management. Právě snaha o tuto změnu bude jedním z cílů projektové části této diplomové práce.

6.21 Náborový proces z pohledu zaměstnanců a motivace uchazečů

Ke konci rozhovorů byly odpovědi respondentů o něco méně rozvinuté, pro potřeby výběru vhodného marketingového kanálu bylo ovšem důležité zjistit, jak vnímali zaměstnanci svůj náborový proces. Nejdříve mířila otázky přímo na použitý marketingový kanál, pokud si respondenti tuto informaci ještě pamatovali.

V **odpovědích mají majoritu pracovní portály**, nejčastěji jsou jmenovány známé české portály spadající pod skupinu LMC (jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz - aplikace). Na tento fakt se lze dívat z dvou úhlů. Ten základní je, že pracovní portály stále dobře fungují a jde

vidět, že většina lidí, kteří hledají práci, zavítají během svého hledání právě na pracovní portály, kde se setkává nabídka s poptávkou, což může vypadat jako ideální případ. **Z pohledu firmy jako zaměstnavatele může být taková závislost na jediném dodavateli limitující a omezující**, proto je vhodné zpracovat i na kanálech, které dovedou potenciálního uchazeče na web firmy napřímo. Druhým, avšak o poznání slabším poznatkem, byly zmínky o způsobu hledání práce na základě znalosti firmy. Někteří z respondentů přiznávají, že přestože hledali i na pracovních portálech, **práci ve firmě si jednoduše našli tak, že šli přímo na webové stránky společnosti**. A právě zde může být potenciál pro firmu v rámci budování značky zaměstnavatele a v důsledku i menší závislosti na pracovních portálech.

Kromě použitého marketingového kanálu, je také důležité znát motivaci uchazečů, která je vedla k posláním životopisu nebo registrace do výběrového řízení. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, situace na trhu práce v ČR dovoluje, aby si uchazeč mohl vybírat mezi více nabídkami potenciálních zaměstnavatelů. Proto bylo důležité zjistit, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat ve vybrané společnosti a nedali přednost jiným zaměstnavatelům.

Opět je zřetelné, že **mzda není rozhodujícím argumentem, kdy ani jeden z odpovídajících nezmínil mzdu jako důvod výběru společnosti** před jinými firmami. Řada uchazečů zdůvodňovala svou volbu především jménem společnosti, pro kterou zkrátka chtěli dělat, protože pro ně představuje svým způsobem zajímavou práci. V rámci této otázky se vyskytl ještě jeden fenomén, který stojí za komentování.

Řada uchazečů byla zaskočena způsobem výběru kandidátů, kdy musí potenciální uchazeči projít interním assessment centrem, která běžně trvá i několik hodin (zřídka i celý den), a během něhož musí spolupracovat s ostatními uchazeči na řešení různých problémů. Uchazeči i zaměstnanci byli zaskočeni jak pozitivně, tak negativně. Někteří z odpovídajících zaměstnanců potvrdili, že assessment centrum je utvrdilo v tom, že chtějí v této společnosti pracovat. Celý proces totiž probíhá v přátelské atmosféře a příjemném prostředí, pro některé z uchazečů dokonce představoval proces spíše zábavu než jen "nutné zlo" v rámci procesu výběru zaměstnanců. Na druhou stranu zde byli i zaměstnanci, kterým nebyl takový proces přímo po chuti, a byli spíše rádi, že mají tento náborový proces za sebou. Obě skupiny se ale shodly v tom, že tato forma výběru kandidátů dokáže odhalit nedostatky uchazečů, především v chování, vystupování a týmové spolupráci.

Zároveň je důležité zmínit, že **zásadní vliv na úspěšný nábor má komunikace ze strany personálního oddělení**. Respondenti se shodli na tom, že celý proces byl rychlý, bez zby-

tečných prodlev, jejich informovanost ze strany personálního oddělení společnosti byla výborná a celá komunikace probíhala v příjemném, někdy až přátelském tónu. Tento fakt se dá využít i v případě komunikační kampaně náboru, kdy právě vynikající práce personálního oddělení dokáže udělat rozdíl mezi kandidáty a přijatými zaměstnanci. Tím se zvyšuje efektivita celé kampaně, jelikož personální oddělení dokáže udržet uchazeče v procesu náboru, případně je svým jednáním přesvědčí o výhodách práce ve vybrané společnosti a má tak důležitý vliv na výsledky komunikační kampaně.

6.22 Ověření potenciálu „referral programu“

Závěrečná otázka měla především shrnout celkový dojem zaměstnanců ze společnosti a odpovědět na důležitou otázku, zdali by doporučili společnost jako zaměstnavatele i svým známým, blízkým. Otázka neměla pouze určit, zdali jsou zaměstnanci spokojeni natolik, aby doporučili společnost, ale také z toho důvodu, že doporučování, často označované za tzv. „referral program“ je jeden z neefektivnějších zdrojů nových zaměstnanců pro společnost. Důvod je jasný, takový uchazeč nestojí firmu náklady, které musí vynaložit na marketingovou komunikaci, navíc jsou uchazeči, kteří přijdou do firmy skrze referral program jsou často loajálnější a rychleji se začleňují do kolektivu právě proto, že už na začátku pracovního poměru mají ve firmě blízké, známé, kamarády nebo rodinné příslušníky.

Co se týče samotných odpovědí, kromě jediného zaměstnance, by společnost doporučili všichni oslovení, ale zároveň **dodali, že práce u tohoto zaměstnavatele není pro každého**. Při následném rozvíjení odpovědí respondenti v několika případech zdůraznili, že by společnost **doporučili právě kvůli vztahům na pracovišti, atmosféře a celkově interní komunikaci**. V několika případech se pak shodli na tom, že práce je vhodná především pro lidi, kteří jsou „mladí duchem“, mají otevřenou mysl a jsou týmoví. Díky těmto aspektům totiž zapadnou do firemní kultury, jsou přínosem pro firmu a zároveň jsou i oni sami spokojení.

6.23 Shrnutí kvalitativní části

Stejně jako kvantitativní část, i ta kvalitativní přinesla několik komunikačních argumentů pro projektovou část a komunikační kampaň, což byl hlavní cíl výzkumu. Navíc, kvalitativní část potvrdila některé domněnky, které vplynuly z kvantitativní části.

Nejdůležitějším zjištěním v rámci obou částí výzkumu je **propast mezi pohledem zaměstnance a zákazníka, potažmo okolí, na společnost jako zaměstnavatele**. Lidé, kteří ve

firmě nepracují vidí tuto firmu jako zaměstnavatele na řadových generických pozic, kterých jsou na trhu stovky. Firma samotná ovšem zaměstnává i spoustu odborných pozic, které jsou v obecném měřítku atraktivnější v očích veřejnosti. Navíc každý zaměstnanec má možnost stoupat ve firemní hierarchii výš, jak bude zmíněno o několik odstavců níže. Tato propast vzniká z několika důvodů. Tím prvním je fakt, že firma je pravděpodobně nejznámější výrobce nábytku na světě, a to především díky svým produktům. V produktových kampaních se ovšem vytrácí lidský faktor zaměstnanců, zákazníci si tak neuvědomí, že za produkty stojí lidé v rámci lokálních poboček. Hlavní důvod je vcelku zřejmý, podle výsledků kvantitativního výzkumu přijdou zákazníci do styku především se zaměstnanci na platově nižších pozicích.

Další důležitým poznatkem je zjištění, že zaměstnanci oceňují na svém zaměstnání nejvíc vysokou kvalitu interní komunikace, nadstandardní vztahy na pracoviště, příjemnou pracovní atmosféru. Shodli se napříč otázkami, že na všem je možné se se zaměstnavatelem domluvit. To vše způsobuje, že se zaměstnanci cítí v práci příjemně. I proto bude toto sdělení stěžejní v komunikační kampani. Největší bariérou bude přenést tyto abstraktní vjemy do konkrétní podoby, aby i uchazeči byli schopni ocenit tuto vlastnost práci. **Důležité bude nezůstat pouze u textové podoby, ale dostat tyto výhody práce ve společnosti do video obsahu.**

V rámci marketingové komunikace odborných pozic je vhodné pracovat s argumentem kariérního růstu skrze zahraniční pobočky společnosti. Slovní spojení “kariérní růst” bývá v roce 2019 často používáno jako klišé napříč inzeráty. Uvedením konkrétního případu zaměstnance, který si takto vyzkoušel několik pozic, lze **docílit autentického pojetí tohoto firemního benefitu**. Zaměstnanec si může vyzkoušet svou práci v kterémkoliv obchodním domě na světě po domluvě se svým vedoucím. Ze zkušeností zaměstnanců, kteří tuto možnost využili, je zřejmé, že tato zkušenost má pozitivní vliv na jejich práci i spokojenost.

V případě komunikační kampaně řadových pozic typu skladník, pokladník, pomocná síla do kuchyně, lze využít argument rozmanité práce v jinak čistě stereotypních typech zaměstnání. Místo slovního spojení “rozmanitá práce” se tak může použít v komunikační kampaně příklad zaměstnanců, kteří si vyzkoušeli i jiné pozice. Pokud se navíc zaměstnanec na “zkušební” pozici uchytlí, je možnost na této pozici pokračovat i nadále, nehledě na zkušenosti nebo vzdělání.

Důkazem, jak firmě záleží na jejich zaměstnancích je způsob, jakým vtahuje firma zaměstnance do dění. Vhodné je pak komunikovat možnosti, jakým se může i **řadový zaměstnanec**

podílet na vedení obchodního domu, vymýšlení plánu na další období nebo jinak přispět prosperitě firmy, nehledě na svou vykonávanou pozici.

Firma dále také poskytuje velké množství benefitů, které zaměstnanci oceňují. Byť nejsou benefity primárním zdrojem spokojenosti zaměstnanců, lze vysledovat z aktuálních nabídek práce, že benefitní program společnosti je nadstandardní a může být použit i jako argument v případě komunikační kampaně.

Jedním z argumentů, které by neměly být použité jako sdělení v komunikační kampaně jsou korporátní pravidla a procesy firmy, které byly mnohými respondenty označeny za demotivační v rámci jejich náplně práce. Na druhou stranu je to jedno z mála negativních vlastností společnosti, o kterých se odpovídající zmínili.

7 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost produkuje v nepravidelných intervalech komunikační kampaně směrem k široké veřejnosti. V případě produkce se spoléhá mj. na digitální agenturu. Dle briefu, který má autor k dispozici, je primárním cílem těchto kampaní nábor nových uchazečů v řádu tisíců. Sekundárním cílem bývá posílení značky zaměstnavatele a návštěva kariérního stánku na vybraných místech, kde se může člověk přihlásit na nabízené pozice. Celá komunikační kampaň trvá zpravidla jen několik týdnů a je zaměřená na tři země, a sice Českou republiku, Slovensko a Maďarsko. Sdělení, v případě zmíněného zadání jedné z kampaní, je postaveno na společných rysech produktů společnosti a nabízených pozic. Vzhledem k jednoduchému rozpoznání vizuálních prvků a následné identifikaci firmy nemohou být jednotlivé ukázky vloženy do této práce.

7.1.1 Metodika podle frameworku See-Think-Do-Care

Dle dostupných dat z reportu dané kampaně, lze dosadit jednotlivé kanály, sdělení a komunikovaný obsah do matice STDC, která je vhodná pro vizualizaci kampaně v jednotlivých krocích rozhodovacího procesu potenciálního uchazeče. Každá rozhodovací fáze (See, Think, Do, Care) bude analyzována jednotlivě na úrovni cílové skupiny, použitého marketingového kanálu, komunikovaného obsahu a odhadu investovaného rozpočtu do dané části. V závěru bude analýza shrnuta pomocí tabulky.

Model STDC není dokonalý a neřeší komplexně marketingovou komunikaci společnosti. Jeho výhoda je především v jeho možnostech danou kampaň vizualizovat a udělat v ní přehled. To z něj dělá vhodný nástroj metodiky a vizualizace analýzy marketingové kampaně.

7.1.2 Fáze See

Ve fázi See jde především o to, aby cílová skupina byla „zasažena“ komunikačním sdělením na vhodném reklamním nosiči. Primárním cílem této fáze není přimět cílovou skupinu k okamžité akci, ale **vyvolat v ní potřebu dozvědět se více**. Vybraná společnost v této fázi komunikuje sdělení, které propojuje velmi známou značku s potřebami náborového marketingu. Jak už bylo zmíněno v části kvantitativního a kvalitativního výzkumu, společnost je známá především pro své produkty, zřejmě proto hrají tyto produkty hlavní roli v komunikačním sdělení v případě náborové kampaně.

Cílová skupina byla zadavatelem určena jako muži a ženy ve věku 25–40 let v lokalitách, kde má společnost své obchodní domy. Na jednu stranu by se dalo říci, že cílová skupina je velmi široká a málo specifikovaná, ovšem vzhledem k tomu, že filozofií firmy jsou rovné podmínky pro všechny a velká otevřenost, dá se takto široká cílová skupina pochopit. Navíc, **cílová skupina by mohla být i širší, co se týče věkového rozhraní, jelikož se společnost veřejně prezentuje jako firma otevřená i studentům a lidem ve věku 50+,** tento fakt je ovšem viditelný (na webových stránkách společnosti) až nyní, je tedy možné, že v době spuštění kampaně tomu tak nebylo.

Agentura, která měla produkci celé kampaně na starosti, zvolila pro tuto fázi 3 marketingové kanály. Outdoorovou reklamou, velkoformátovou bannerovou reklamou (přímým i nepřímým nákupem on-line mediálního prostoru) a reklamou v rádiu. Výběr těchto kanálů je poměrně logický vzhledem k tomu, že v této fázi je důležité oslovit maximální relevantní publikum. Na tyto kanály byly vynaloženy prostředky přibližně v jednotkách statisíců korun českých, přesnou částku není možné uvést, vzhledem k zachování anonymity společnosti.

7.1.3 Fáze Think

V dalších fázích se cílová skupina postupně stává relevantnější a tomu odpovídají i použité komunikační kanály, které umožňují přesnější zacílení relevantní cílové skupiny. Přestože agentura ve svém reportu nezmiňuje techniky cílení u použitých kanálů, je velmi pravděpodobné, že cílení v této fázi probíhalo na bázi zájmů o práci ve vybrané společnosti a programatickém nákupu médií. Kanály, které byly zmíněny ve fázi See, byly doplněny o dalších komunikační kanály, které umožňují vysoký zásah cílové skupiny, a zároveň umožňují lépe zacílit cílovou skupinu. Těmito kanály jsou například bannerová a video reklama na sociální síti Facebook, několik různých video spotů na streamovací platformě YouTube, případně další kanály, které umožňují použití video obsahu a velkoformátové bannerové reklamy. Všechny tyto platformy umožňují, kromě cílení na zájmy cílové skupiny, také cílení na ty lidi, kteří navštívili v minulosti webové stránky společnosti, čímž dochází k velmi relevantnímu cílení, jelikož každý zaměstnanec společnosti, je zároveň zákazníkem společnosti a byl jim i před nástupem do firmy, z tohoto pohledu tak dává tento typ cílení smysl. Způsobů cílení mohlo být jistě ještě více, nicméně agentura ve svém reportu tyto údaje neuvádí. Na tyto kanály byl vynaloženo zhruba 40 % rozpočtu pro nákup médií.

Oproti fázi See je zde větší důraz na výzvu k akcím. Výzvy k akci (v angličtině označované jako call-to-action, zkráceně CTA) jsou zde dvě. Společnost definovala jako výzvu k akci

návštěvu stánku, kde může člověk vyplnit svůj životopis a probrat s přítomnými zaměstnanci možnost zaměstnání u vybrané firmy. Druhou výzvou k akci je návštěva kariérních stránek společnosti, konkrétně mířená na výpis pracovních pozic na těchto stránkách.

7.1.4 Fáze Do

Část Do této kampaně se odehrává primárně na dvou místech, logicky jsou to místa, kam přišla cílová skupina z předchozí fáze, tedy na kariérních stáncích v obchodních centrech a na kariérní webových stránkách společnosti. Na tyto části tak teoreticky nebyl vynaložen žádný budget pro nákup mediálního prostoru (stánky byly umístěny v obchodních domech společnosti). To samozřejmě neznamená, že společnost nevynaložila žádné náklady. Jak kariérní stánek, tak údržba a fungování webových stránek vyžadují náklady na personál, technologie nebo třeba produkci, nicméně do mediálního rozpočtu se tyto náklady nepočítají.

V této fázi se komunikuje sdělení, ve kterém firma upozorňuje a informuje o výhodách práce u ní. V případě kariérního stánku je zprostředkovatelem tohoto sdělení zaměstnanec společnosti a tiskové materiály, na kterých jsou vytištěny informace o práci, benefity, otevřené pozice a lokality, kde společnost působí. Na webových stránkách společnosti jsou ty stejné informace rozděleny do přehledných sekcí kariérního webu. Je ovšem na pováženou, zdali byla výzva k akci v předchozí fázi See definována správně. Teoreticky by totiž cílová skupina měla nejdříve poznat firmu a výhody práce u ní, teprve posléze by měla přijít na výpis volných pracovních míst. Jedná se ale spíše o drobnost, jelikož návštěvník nemá bariéry pohybu na stránkách a všechny informace si může pohodlně dohledat, jelikož je web hierarchicky vhodně rozdělen a navigace na něm je snadná, alespoň podle subjektivní posouzení autora této práce. Přístupnost a uživatelskou přívětivost stránek samotných by bylo vhodné analyzovat hlouběji, nicméně k tomuto kroku nemá autor této analýzy přístup.

Primárním cílem této fázi není ovšem jen informovat návštěvníka o výhodách práce, ale především ho přimět k akci v podobě registrace do výběrového řízení na otevřené pozice. V případě statického stánku s touto akcí pomáhá návštěvníkovi personál společnosti, který je tak k dispozici v případě jakýchkoliv bariér, které mohou vzniknout při registraci, např. nepochopení vyplňované kolonky. Kariérní web je připraven na tuto akci pomocí formuláře, který nenutí (v některých případech) uživatele poslat životopis elektronicky, což bývá standardní forma registrace.

7.1.5 Fáze Care

Za fází „Care“ můžeme označit všechny aktivity, které se dějí po odeslání formuláře, případně registraci na stánku. Primární roli v této fázi kampaně (pokud se vůbec ještě jedná o kampaň) hraje lidský faktor v podobě zaměstnanců personálního oddělení společnosti, kteří dále komunikují s potenciálními uchazeči, a mají tak největší vliv na to, zdali bude kampaň ve výsledku úspěšná. Pokud se tento fakt spojí s poznatky z kvalitativní části výzkumu, dá se dojít k závěru, že personální oddělení společnosti odvádí v této fázi skvělou práci a pozitivně ovlivňuje výsledky kampaně.

Ze strany agentury není tato část nijak reportována, především kvůli tomu faktu, že cíl kampaně byl splněn fází Do a zbytek rozhodovacího procesu uchazeče už ovlivňuje samotná společnost, jak bylo popsáno v předchozím odstavci. Zaměstnanci personálního oddělení jsou v kontaktu s uchazeči formou e-mailu nebo telefonického kontaktu. V této fázi tak zásadně ovlivňují výslednou hodnotu „candidate experience“, což lze definovat jako požitek uchazeče z přijímacího řízení a komunikace během něj.

7.2 Shrnutí analýzy marketingové komunikace společnosti

Kampaň, tak jak ji prezentuje ve svém reportingu agentura, je podařená a splnila za stanovený čas a rozpočet svůj účel, tedy nalákala nové uchazeče o práci v daných regionech. **Zároveň jsou zde možnosti na vylepšení, širší zásah kampaně, splnění sekundárních cílů nebo ušetření nákladů.**

První poznatkem, který otevírá širší potenciál komunikační kampaně, je její **rozšíření v rámci cílové skupiny**. Jelikož má firma připravené programy pro zaškolování a rozvoj studentů i lidí ve věkové kategorii 50+, je škoda se této části cílové skupiny vyhýbat. Společnost naopak může z těchto cílových kategorií udělat svoji přednost, jelikož ne každý umí s touto cílovou skupinou systematicky pracovat, především pak s kategorií lidí ve věku 50+, která může být firmami často označována za neperspektivní, což se odráží na možnostech těchto lidí najít práci. (Petříček a Němcová, 2019)

Druhá možnost vylepšení komunikační kampaně spočívá v **eliminaci nežádoucích kontaktů**. Za touto abstraktní definicí se skrývá možnost přepracovat kreativní prvky komunikace a komunikační sdělení tak, aby kampaň nebyla mířená pouze na pozice ve stravovacích zařízeních, skladových prostorách a na pokladnách. Tento poznatek vyplul na povrch právě

díky kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu, ze kterých vyplynulo, že lidé si často představují pod prací v této společnosti pouze zmíněné pozice. Tím se buduje sociální konstrukt, že zaměstnání na manažerských nebo odborných pozicích v této firmě není možné v daných lokalitách.

Za zvážení stojí i samotné pojetí **kreativní pojetí bannerové části kampaně, která propaguje práci ve společnosti v souvislosti s produkty**, pro které je tato společnost známá. Z pozitivního hlediska je možné, že lidé si spojí produkty se společností a díky tomu budou bannerovou reklamou vnímat lépe. Z negativního hlediska je možné, že se lidé budou dále dívat na společnost jako na výrobce nábytku a produktů, a tím pádem bude upozaděno reálné sdělení, které má upoutat pozornost na pracovní pozice. Je třeba zmínit, že tento bod je spíše diskutabilní a silně subjektivní.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

8.1.1 VO1: Jaké argumenty jsou důležité pro komunikační kampaň?

Pro komunikační kampaň je vhodné použít v komunikačním sdělení **takové argumenty, které budou reflektovat kvalitní interní komunikaci, přátelskou atmosféru ve firmě a celkovou firemní kulturu**. Na této části bude nejtěžší zvolit efektivní formu, jelikož tyto argumenty jsou běžně používány v pracovních inzerátech, ale textová forma nedokáže přesně vyjádřit tyto abstraktní hodnoty. **Zvolená forma by měla apelovat na více vjemů a tzv. chytout za srdce**. Nejen, že bude reprezentovat konkrétní argumenty, ale bude i reprezentovat značku zaměstnavatele společnosti. A právě rétorikou toho, že nejdůležitější věcí na světě není vlastní kancelář nebo osobní auto, ale právě radost z práce, skvělý kolektiv a nadstandardní vztahy na pracovišti, se může firma odlišit od zbytku firem, které pouze komentují svou atmosféru textovou formou. Extrémně zajímavý může být video obsah tvořený samotným budoucím nadřízeným pro danou pozici. Firma chce působit přátelsky, lidsky, autenticky, proto by přesně tak mělo vypadat i propagační video. Žádný extrémně velký produkční tým, nejlepší technická podpora a propracované scénáře, ale **naprostá autenticita a lidskost lidí ve této společnosti se mohou stát výjimečnými komunikačními prvky**, které zaujmou uchazeče, ale například i média.

Dalším komunikovaným sdělením by mělo být **zdůraznění faktu, že vybraná společnost obsazuje i odborně zaměřené a manažerské pozice**. V ideální případě by takové sdělení dokázalo změnit vnímání společnosti cílovou skupinou. S tím už souvisí i benefity poskytované firmou, kde zaměstnanec může projít rozvojovým programem, který ho připraví na práci v hierarchicky vyšších pozicích ve společnosti. V případě nižších pozic je pak možné měnit pozici v rámci směn, ale i celkového zaměření, nabízí se tak možnost komunikovat rozmanitost práce, která může být prezentována třeba na příbězích zaměstnanců, které má společnost zpracované, ale v předešlých komunikačních kampaních nebyly tyto příběhy tak viditelné.

8.1.2 VO2: Jakých benefitů si současní zaměstnanci nejvíce cení?

Nelze podceňovat ani tradiční benefity jako je stravování, slevy na produkty společnosti, 5 dní dovolené navíc nebo dárky od zaměstnavatele. Zaměstnanci ovšem tyto benefity často berou jako samozřejmost, a není jisté, nakolik jsou pro ně tyto benefity motivací. Může za to i situace na trhu, kdy se firmy snaží svým zaměstnancům nabízet stále více benefitů, což

ale ve výsledku přirozeně pokříví trh s benefity, které přestanou být vzácné, a tím pádem přestanou být motivací. **Benefity zcela jistě mají své místo v marketingové komunikaci náboru, ale jejich role není kruciólní.** Celkově výzkum posunul hranice celé práce na jinou úroveň a dalece předčil veškeré původní očekávání při tvorbě výzkumných otázek. Potvrdilo se, že nábor zaměstnanců, ať už se jedná o marketingovou komunikaci, nebo personální procesy, **je o lidech.** Za tímto nenápadným poznatkem se skrývá obrovský potenciál, který momentálně firmy nevyužívají a raději se zaměřují na to, jak firma vypadá a působí na venek, ale zapomínají na to důležité a podstatné. **Výzkum odhalil, jak je důležité mít vyřešené jádro celého náboru, tedy zdravou firemní kulturu.** Vše okolo jen dotváří celkový obraz firmy

II. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 PROJEKT KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ

9.1 Cíle, termín, cílová skupina, rozpočet, sdělení

Samotný projekt bude mít více cílů. Pro přehlednost budou tyto cíle rozděleny na jeden primární a další sekundární cíle. Tyto cíle by měl projekt splnit při správné aplikaci. V rámci projektu jsou pak určeny i menší cíle pro jednotlivé fáze STDC frameworku. Tyto cíle budou podpůrnými cíli pro splnění cílů primárních a sekundárních.

Primárním cílem je dostat více kvalitních uchazečů k vybrané společnosti. Sekundární cíle jako posílení značky zaměstnavatele nebo změna pohledu zákazníků společnosti na zaměstnavatele, jsou však s primárním cílem přímo svázány. Dá se logicky očekávat, že v případě splnění sekundárních cílů bude splněn nebo přeplněn i primární cíl vlivem synergického efektu.

Termín projektu je diskutabilní, přestože firma produkuje své náborové kampaně většinou v jarních měsících, je tento projekt koncipován tak, aby měl dlouhodobé využití. S jeho aplikací tak není třeba počítat jen na určitý časový úsek, ale jeho jednotlivé části mohou být používány **celoročně**, především pak ty části projektu, které mají za cíl nalákat odborné zaměstnance a management. Pro potřeby této práce je zvolen termín **2.3. – 12.4. 2020**. Jarní termín má své odůvodnění. Vybraná společnost má nejsilnější sezónu několik týdnů před Vánoci, v té době potřebuji mít ve svých obchodních domech dostatek **zkušeného** personálu.

Struktura cílové skupiny je zároveň jedním z podpůrných cílů, konkrétně je to rozšíření cílové skupiny o věkové segmenty, které byly v předešlé kampani ignorovány, přestože s nimi společnost umí pracovat v rámci řízení lidských zdrojů. Jak už bylo zmíněno v analýze marketingové komunikace v praktické části, cílová skupina proběhlé komunikační kampaně byla určena jako „ženy i muži ve věku 25–40 let v místě působnosti obchodních domů“. V rámci tohoto projektu je cílová skupina stejná, co se týče pohlaví i bydliště. V rámci věkového kritéria je ale rozšířena ze spodní i horní hranice. Cílová skupina pro tento projekt jsou tedy ženy i muži ve věku 20-55 let s místem bydliště/pobytu v dojezdové vzdálenosti obchodních domů v České republice.

Mediální rozpočet bude stanoven na základě minulé kampaně, na kterou byl vyčleněn rozpočet v řádech stovek tisíců, ten zůstává stejný. Jelikož si firma z logických důvodů nepřála tyto detaily zveřejňovat, bude v projektu počítáno pouze s procentuálními poměry mezi jednotlivými fázemi komunikační kampaně.

Všechny použité marketingové kanály a reklamní nosiče by měly **implicitně** obsahovat sdělení: „[vybraná společnost] nabízí kromě práce na place i odborné a manažerské pozice ve všech oblastech, kde působí obchodní domy. Nabízí rovné příležitosti lidem široké škály věkových kategorií, bez ohledu na jejich vzdělání, náboženské vyznání nebo sexuální orientaci. [vybraná společnost] je místo, kde je radost pracovat.“ Samotné sdělení je poměrně obsáhlé, je však třeba zdůraznit, že bude použito implicitně, samotné sdělení tak nebude v této formě prezentováno na žádném reklamním nosiči.

9.2 Postup realizace podle frameworku STDC a vizualizace kampaně

Celá kampaň bude stejně jako analýza marketingové komunikace zasazena do frameworku STDC. Díky vizualizaci (viz. obrázek 13) v tomto modelu bude následně jednodušší pro externí agenturu nebo samotnou společnost exekuce samotné kampaně. Zároveň je model vhodný i pro vysvětlení jednotlivých kroků a rozhodnutí pro čtenáře této práce. Kromě samotné exekuce kampaně bude v závěru ukázán i způsob, jakým lze kampaň vyhodnotit podle stejného frameworku.

		NÁBOROVÁ KAMPAŇ 2020			2.3. - 12.4. 2020
Cesta uchazeče	SEE	THINK	DO	CARE	
Cilové publikum	Muži a ženy ve věku o 20 do 50 let, v místě obchodních domů. Cilieni na základě lokality, zájmu a dat dostupných o cílové skupině reklamní platformou Adform	Muži a ženy ve věku o 20 do 50 let, v místě obchodních domů. Cilieni na základě lokality, zájmu a dat dostupných o cílové skupině reklamní platformou Adform, Facebook, Google Sklik. Dále pomocí remarketingových a look-a-like publik zmiňovaných platform. Na základě aktivity cílové skupině v předchozích krocích kampaně.	Muži a ženy ve věku o 20 do 50 let, v místě obchodních domů. Návštěvníci kariérního webu. Cilieni pomocí remarketingových a look-a-like publik zmiňovaných platform. Na základě aktivity cílové skupině v předchozích krocích kampaně.	Lidé, kteří se registrovali do talent poolu, uchazejí se o pozici nebo chtějí zůstat v databázi kvůli přehledu o nově vypsaných pozicích.	
Obsah a cíl sdělení	Zabavné, nápadité a neotřelé kreativy s primární cílem pobavit a zaujmout cílovou skupinu emočně zabarveným obsahem. Posíláze navést na kariérní stránky.	Obsah sdělení fáze SEE + videa o práci ve společnosti, o výhodách práce ve společnosti, příběhy zaměstnanců formou textu i video příběhů s cílem vyvolat zájem o práce ve vybrané společnosti a změnit názor na předsudky. Mix emočních i racionálních argumentů.	Příměti cílovou skupinu k posílání životopisu nebo registraci do talent poolu a databáze potenciálních uchazečů, především racionálními argumenty a jasně podanými informacemi o výhodách práce ve společnosti.	Udržování kontaktu s cílovou skupinou formou aktualizací nových pracovních pozic, HR novinek z firmy, publikací ocenění a motivací k využívání referál programů.	
Marketingové kanály	Display (RTB + přímý nákup) PPC (Google Ads a Sklik) Outdoor reklama + POS reklama v obchodních domech	Display PPC (Google Ads a Sklik) Socialní sítě Kariérní stránky společnosti Pracovní portály LMC	Display PPC (Google Ads a Sklik) Socialní sítě Kariérní stránky společnosti Pracovní portály LMC	Socialní sítě Socialní sítě Kariérní stránky společnosti Email marketing	
Měření (KPI)*	Reakce na kreativy, analýza metrik reklamních systémů Adform, Google Ads.	Analýza návštěvnosti (kvantitativní z Google Analytics i kvalitativní ze Smallook), analýza metrik reklamních systémů Adform, Google Ads, Sklik a Facebook, Statistický portál LMC	Konverze: odeslaný formulář, Mikrokonverze: odeslaný formulář do talent poolu nebo databáze. Analýza návštěvnosti, metricky zmiňovaných reklamních systémů, Statistický portál LMC	Analýza retence uchazečů v talent poolu a databázi. Candidate experience. Analýza zaměstnaneců po 3 měsících. Analýza metrik Mailchimp (přip. alternativního systému)	
Mediační rozpočet 1 400 000 Kč	60 % z celkového mediálního budgetu kampaně. Rozdělení části rozpočtu mezi off-line a on-line kanálu v průběhu kampaně na základě výsledků jednotlivých kanálů	40 % celkového mediálního budgetu	0 % mediálního budgetu (vysvětleno v kapitole o této fázi)	0% mediálního budgetu	

*Měření a vyhodnocování je více rozobraáno v poslední kapitole projektové části

Obrázek 13: Vizualizace kampaně modelu STDC. Zdroj: Visibility.cz, 2017; vlastní úpravy

9.2.1 Fáze See

Jak už bylo zmíněno, obecně vzato je účelem této fáze co největší zásah relevantní cílové skupiny. Problémem je, že velký zásah umožňují především kanály, u kterých jsou možnosti přesnosti zacílení nižší, především ty off-line. Proto je oproti původní kampani media plán namíchán s online médii, kde je cílení na relevantní cílovou skupinu snazší, než v případě off-line médií typu billboardy, citylighty, polepy vozidel (reklamní nosiče použité v původní kampani).

9.2.1.1 Cílová skupina

Cílová skupina je v této fázi shodná s celkovou cílovou skupinou, což je logické, protože v této fázi by měla kampaň zasáhnout maximální možný počet relevantních lidí, jejichž pozornost má kampaň v této fázi upoutat. Komunikační sdělení, které má za účel tuto pozornost upoutat bude tvořeno několika kreativami, kde každá bude reprezentovat jeden ze sekundárních cílů kampaně, zároveň však budou působit dohromady celistvě a jejich sdělení bude motivovat uživatele k dalšímu kroku.

9.2.1.2 Marketingové kanály, cílení a sdělení

Konkrétní podobu sdělení, tedy vizuály, bannery, videa, příspěvky na sociálních sítích a jiné konkrétní provedení reklamy **bohužel není možné prezentovat v této práci**, jelikož obsahují produkty, barvy i logo společnosti, která si nepřála být jmenována. Konkrétní vizuály marketingové komunikace budou prezentovány pouze při obhajobě této práce.

Zasáhnout cílovou skupinu lze díky pokročilým nástrojům poměrně snadno. V rámci online kanálů se nabízí možnosti skrze nákup takového mediálního prostoru, který dokáže s vyšší pravděpodobností určit, že jej konzumuje daná cílová skupina. V případě velkých formátů a interaktivních nosičů (např. HTML5 bannerů) a využívajících video obsah je možné využít prostředníka pro nákup vhodného typu mediálního prostoru. Takovým prostředníkem může být například platforma Adform, která zároveň umožňuje širší možnosti cílení, které staví na základě dat o uživatelích a čtenářích jednotlivých médií, ale i na základě vnějších vlivů, jako je třeba počasí.

Není nijak prokázáno, že by mělo například počasí vliv na počet formulářů, které byly odeslány, lze jej ale využít zábavnou formou. Právě zábavné prvky jsou pro firmu typické i v její produktové kampani, nicméně při použití v tomto projektu by byla ve sdělení komunikována

možnost zaměstnaní. Takový typ cílení se pak dá využít například ve spojitosti s faktem, že obchodní domy firmy jsou známé pro svou modrou barvu a sami zaměstnanci ji často označují za „modrou krabici“. V modelové situaci, kdy například venku, v dané lokalitě prší, by tak mohl kolovat ve vybraných mediích reklamní nosič, který by sdělil: „V modré krabici neprší. Nikdy.“ Sdělení, doplnění o kariérní stránky firmy by tam mohlo pobavit, čímž by upoutalo pozornost a splnilo tak účel první fáze. Smysl pro humor a otevřenost pro neotřelé způsoby jsou zároveň vlastnosti, které firma vítá i u svých potenciálních zaměstnanců. Cílení na základě počasí určitě není stěžejním bodem kampaně, jedná se spíše o jakýsi experiment a pokus o zábavnou a neotřelou formu komunikace, která není v České republice příliš využívána, vybraná společnost si ji ovšem může dovolit, protože tímto způsobem komunikuje dlouhodobě, a lidé to od ní čekají. Tím lze docílit i dalšího efektu, a sice že lidé budou sdílet tuto zábavnou formu mezi svými přáteli, čímž se rozšíří zásah celé kampaně.

Kromě mediálního dosahu skrze platformu Adform budou použity i obsahové sítě platform Google Ads, Sklik a Facebook (do níž se počítá i sociální síť Instagram). Každá z těchto platform má svoji vlastní obsahovou síť, a každá z platform disponuje takovými možnostmi cílení, aby bylo dosaženo konzistentního zásahu cílové skupiny napříč online prostorem. V případě off-line kanálů budou využity především mediální plochy ve veřejném prostoru měst, kde se nachází obchodní domy společnosti.

9.2.1.3 Rozvržení rozpočtu

Všechny tyto kanály budou mít ve společnou linku ve svém pojetí sdělení, které na nich bude umístěno. Jak už bylo řečeno, v této fázi jde především o maximální možný zásah, vizibilitu a získání pozornosti. Zároveň musí sdělení respektovat interní pravidla, především co se týče výběru barev, vizuálů a „nálady“ sdělení. Proto by mělo být sdělení něčím nápadité, nenuceně zábavné, jednoduché a neotřelé.

Další změna oproti původní kampani je v rozvržení mediálního rozpočtu, který činí 1 400 000 Kč. Je třeba zmínit, že tato částka je pro realizaci této práce vynásobena koeficientem, reálný rozpočet tedy bude jiný. Ve zbytku této práce bude počítáno s procentuálními hodnotami tohoto rozpočtu. Na první fázi půjde zhruba 60 % mediálního rozpočtu. Poměr se zvýšil o 10 % především proto, že kanály, které byly v původní kampani použité ve fázi See a Think, jsou zde použity především ve fázi See. V rámci samotné fáze See se rozdělí rozpočet na rovné poloviny. Přibližně v polovině kampaně se oba kanály zanalyzují a po zbytek kampaně bude poměr 90:10 ve prospěch úspěšnějšího kanálu. Změřit samotný dopad off-line a

digitálních kanálů není jednoduchý, vzhledem k obtížné měřitelnosti off-line kanálů. Proto by k dělení rozpočtu v půlce kampaně došlo pouze v případě výrazného propadu jednoho z kanálů. Zmíněné off-line kanály se z logiky věci měří špatně, dá se však předpokládat, že vlivem off-line kanálů se zvedne číslo přímých přístupů na kariérní web společnosti z lokalit, kde je off-line kampaň viditelná. Tato metrika ovšem není stoprocentní a v případě nedostatečně velkého výkyvu se nedá této metrice přikládat rozhodovací moc. V případě, že ani jeden kanál nebude dominantní svou výkonností, zůstane dělení rozpočtu v rámci této fáze na rovných dílech.

9.2.2 Fáze Think

Z fáze, kde je důležitá vizibilita, přichází kampaň do fáze, kdy potřebuje svou cílovou skupinu informovat. Ve fázi Think je už cílová skupina tzv. aktivovaná a má tedy povědomí o tom, že vybraná společnost nabírá nové zaměstnance. A právě **informace jsou hlavním nosným prvkem v této fázi**, klíčový je zde výběr kanálů, skrze které se informace dostanou k dané cílové skupině. Je důležité zmínit, že konverzní cesta cílové skupiny není vždy lineární, tzn. že ani samotná kampaň nefunguje se scénářem, kdy zákazník vidí např. venkovní reklamu, poté si jde hledat informace on-line, zasáhne ho kampaň ve fázi Think, jde na web a pošle formulář. Taková představa je naivní, ale z laického pohledu na aplikaci frameworku STDC může tento pocit vyvolávat. Cesta cílové skupiny, a to platí i pro tuto kampaň, může vést z jedné fáze do druhé, může si zastavit, vrátit, zpomalovat, zrychlovat, pokračovat atd. S tímto fenoménem je v rámci této kampaně počítáno, a tak se reklamní sdělení i kanály opakují ve více fázích a vzájemně se doplňují.

9.2.2.1 Cíle fáze a použití kanálů

Nicméně hlavním cílem pro tuto fázi, je přimět cílovou skupinu navštívit kariérní web vybrané společnosti. Tomu odpovídají i použité kanály, které, v případě, že budou pojety správně, přímo odkazují na web společnosti. Mezi použitými kanály již nejsou venkovní typy velkoformátových reklam, ale tato část kampaně už se odehrává čistě v online prostředí, kde by měl uživatel učinit i hlavní konverzi, což je odeslání formuláře. Stejně jako v první fázi, i zde budou použity online plochy nakoupené skrze platformu Adform, případně formou přímého nákupu od poskytovatele mediální plochy. Taktéž budou použity obsahové sítě obou hlavních reklamních gigantů na českém trhu, a sice Google a Seznam. Co ovšem tyto kanály odlišuje od první fáze, je forma sdělení, které budou tyto kanály prezentovat.

V této fázi už dává smysl poskytnout cílové skupině podrobnější informace o práci ve vybrané společnosti, což nebylo v rámci některých kanálů možné v první fázi, kde například u venkovních typu nosičů je společnost limitována formátem, místem na reklamním nosiči nebo časem, který může cílová skupina věnovat reklamnímu sdělení. Pro sdělení podrobnějších informací je zapotřebí více prostoru, ať už se jedná o časový prostor, nebo rozměry. Především časový prostor bude hrát velkou roli, jelikož budou použita videa s příběhy zaměstnanců, kteří popisují svou práci ve společnosti. Takový časový prostor nabízí jak reklamní formáty v mediálním prostoru nakoupené skrze platformu Adform, tak i přes platformy Google, Seznam nebo Facebook. Každá platforma nabízí video prostor jinou formou a na jiném médiu.

9.2.2.2 Využití video obsahu

V případě Adformu jsou to plochy, které jsou určené pro přehrávání videa, ale také interaktivní plochy, které přehrají video až po určitém čase, který uživatel musí věnovat původnímu reklamnímu sdělení, a to například tak, že najede kurzorem myši na banner a nechá ho na banneru umístěn alespoň 5 sekund. Přestože to není 100% záruka, že člověk skutečně věnuje pozornost reklamnímu banneru (může najet kurzorem i náhodně), pravděpodobnost, že se reklamnímu sdělení věnuje a chce vědět více, je zde vyšší.

Oproti tomu platforma Google nabízí pro video obsah svou sociální síť YouTube, kde nabízí několik formátů pro prezentaci video obsahu. V případě této kampaně budou použity 2 formáty. A to přeskočitelná reklama před, během nebo po videu na YouTube, které může uživatel přeskočit po 5 sekundách pozorování. Doplnovat ji bude krátká video reklama na 6 sekund, která se nedá přeskočit, tzv. „bumper ads“. Výhodou použití těchto formátů je, že firma může použít videa, kterými se už prezentuje na svém webu a ušetří tak na realizaci. Právě zde je rozdíl oproti původní kampani, ve které jsou prezentovány pouze pozice do provozu obchodního domu. V rámci této kampaně budou použity i příběhy pracovníků, kteří prezentují vyšší pozice v rámci vybrané společnosti a mohou tak pomoci zbourat všechny předsudky práce o této společnosti, které byly analyzovány v praktické části. Vše důležité je navíc obsaženo ve video příbězích, které trvají přibližně 1 minutu, což je čas, který je cílová skupina ochotna věnovat tak důležitému rozhodnutí, jako je změna v jejich kariérním životě. Zároveň je ovšem důležité zmínit, že video reklama předchází jinému videu, které ve skutečnosti chtěl uživatel YouTube ve skutečnosti vidět, stává se tedy, že přestože uživatele zajímá i video reklama, přeskočí ji, protože nemá čas nebo se mu zkrátka teď nechce jeho

čas věnovat reklamě. Z toho důvodu je důležité, aby v reklamě zaznělo v prvních 5 sekundách, o jakou firmu se jedná a co chce vůbec reklama sdělit. Zároveň je vhodné, aby se ve zmíněných prvních 5 sekundách objevilo i logo společnosti, což působí pozitivně na zapamatovatelnost značky, která může pomoci s dalším průběhem konverzní cesty, přestože uživatel video přeskóčí. Tento formát doplní ještě zmíněné „bumper ads“, které mají pozitivní vliv především na zapamatovatelnost značky. Tento formát málokdy působí samostatně a smysl by to nemělo ani v tomto případě. Je třeba využít jeho výhod a zároveň se vyhnout nevýhodám. Kromě již zmíněné výhody, má formát nevýhodu v tom, že uživatel velmi pravděpodobně neudělá požadovanou akci, tedy nepřejde na požadovaný kariérní web společnosti v 6 sekundách reklamy. Smysl tohoto formátu tkví v jeho synergickém efektu s první typem formátu přeskočitelného videa. V rámci tohoto formátu je důležité, aby podobně jako v prvních 5 sekundách u přeskočitelného formátu, zaznělo to nejdůležitější. Ač se to nezdá, s tímto formátem lze pracovat poměrně koncepčně a systematicky. Jelikož uživatelé sociální sítě YouTube zhlédnou více než jedno video v rámci dne, týdne, měsíce, je možné vyprávět **příběh formou krátkých spotů**. Tento příběh ovšem nemá stejnou funkci jako příběhy zaměstnanců, které trvají přibližně jednu minutu, ale jeho výhoda použití tkví spíše v prezentaci jednotlivých výhod či benefitů v rámci nabízené služby, v tomto případě zaměstnání ve vybrané společnosti. Formou jednotlivých video spotů „bumper ads“ budou prezentovány jednotlivé výhody práce ve vybrané společnosti. Díky **kvalitativní části výzkumu bude agentura, která video spoty zpracuje, jasně vědět, které výhody a benefity jsou pro zaměstnance společnosti důležité** a mají tak větší šanci uspět i v případě kampaně. Pokud firma neurčí jinak, budou to především výhody interní komunikace, atmosféry a lidských vztahů ve společnosti, dále pak možnosti růstu, práce na mezinárodních projektech a systematické výchově odborníků na dané pozice, ale i samozřejmě benefity, kterých si zaměstnanci váží a považují je za samozřejmé. To, že zaměstnanci některé benefity požadují za samozřejmé, není tak samozřejmé i pro cílovou skupinu uchazečů, kteří ještě s prací ve vybrané společnosti nemají zkušenosti.

Je zřejmé, že YouTube jako reklamní platforma společnosti Google, nabízí nejvíce možností, co se týče systematickosti publikování video obsahu. Přestože česká platforma Sklik od Seznamu se snaží udržet krok v rámci možnosti nastavení reklamních kampaní a jejich formátů, jsou v některých případech možnosti omezené. Důležité ovšem je to, že i platforma Sklik nabízí obě použité možnosti formátů reklam, tedy přeskočitelné video i nepřeskočitelnou reklamu v časovém úseku 6 sekund. Výhodou platformy Sklik jsou možnosti zacílení

podle sledovaného typu pořadu. Sklik, na rozdíl od YouTube, publikuje video spoty na více místech určených pro video obsah, kde jsou ovšem videa a pořady z velké části tvořena přímo společností Seznam. Tento stav platí ještě v březnu 2019, je ovšem možné, že v době realizace kampaně budou možnosti jiné, jelikož je zde pravděpodobnost, že Seznam sloučí všechny svá místa na jeden video portál TelevizeSeznam.cz. Na tento fakt je třeba brát ohled při realizaci kampaně. (Bedrich, ©2014-2019)

9.2.2.3 Způsoby cílení

Nyní je tady jasné, jaký obsah a sdělení se bude doručovat cílové skupině skrze zmíněné marketingové kanály. Samotnou kapitolou je ovšem způsob zacílení tohoto obsahu. Jelikož je cílová skupina aktivovaná a spektrum použitých reklamních platform se zvýšilo, nabízí se i více možností zacílení požadované cílové skupiny. Kromě cílení na zájmy a věkovou cílovou skupinu, což jsou typy cílení, které byly do jisté míry použité i v první části, mohou zde být zapojena už i tzv. **remarketingová publika a look-a-like publika**. V případě tzv. „remarketingu“, jde i o zacílení takových uživatelů, kteří již provedli nějakou akci v rámci spravovaných reklamních platform. Za takovou akci se nejčastěji považuje návštěva webu bez vykonané akce (neposlání formuláře). Možností je ovšem mnohem více a lze takovou remarketingovou publika dělit do několika skupin. Kromě těch uživatelů, kteří nevykonali žádnou akci, můžeme zacílit i uživatele, kteří např. přišli na web, strávili na něm určitý čas, navštívili určitý počet stránek, které jsou relevantní při rozhodovacím procesu, a poté z nějakého důvodu odešli bez odeslaného formuláře. Důvod odchodu může být i velice prostý, uživatel v té době nemusí mít aktualizovaný životopis nebo se chce poradit s blízkými. Z pohledu cílení se ovšem jedná o mnohem zajímavější cílovou skupinu, než je skupina uživatelů, která na kariérních stránkách společnosti strávila jednotky sekund bez vykonané akce. V takovém případě dává smysl relevantnějším uživatelům připomínat, že na ně čeká jejich vysněná kariéra a v případě méně relevantních uživatelů má smysl pokračovat v publikování obsahu, který je přesvědčí o práci ve společnosti. Všechny zmíněné platformy (Adform, Google Ads, Sklik i Facebook) nabízí možností remarketingových publik, liší se jen svým názvem pro tento typ cílení. Např. platforma Sklik používá termín „retargeting“, což je ve své podstatě ten samý typ cílení.

Další možností cílení, která se nabízí, a ještě nebyla využita v rámci první fázi, je cílení na tzv. look-a-like publika. Jedná se o metodu cílení, která má v tomto případě opodstatnění vzhledem k rozsahu dat, které má společnost k dispozici o své cílové skupině. Look-a-like

publikum je takové cílové publikum, které má podobné rysy nebo vlastnosti jako má publikum, o kterém víme, že tyto rysy a vlastnosti má. V případě této kampaně se může jednat například o uživatele sociální sítě Facebook, kteří jsou podobní uživatelům, kteří jsou fanoušci stránky společnosti, reagovali na komunikaci společnosti přidáním komentáře, sdílením, kliknutím nebo jinou podobnou akcí, kterou dokáže reklamní platformy společnosti Facebook změřit. Lze navíc využít i mixu těchto metrik a tím zvýšit relevanci look-a-like publika. Pokud k tomu má firma oprávnění, může zároveň využít e-mailové adresy uchazečů, které má k dispozici pro marketingovou komunikaci a na základě tohoto publika může zacílit podobné uchazeče. Je třeba zdůraznit, že oprávnění je nutné, a pokud poskytnul člověk e-mailovou adresu společnosti za účelem komunikace pro potřeby náboru, automaticky to neznamena, že má společnost právo vytvářet na základě těchto adresy look-a-like publika, stejně jako na tyto uživatele nesmí cílit napřímo, pokud k tomu nemá souhlas.

9.2.2.4 Rozvržení rozpočtu

Na celou fázi půjde z mediálního rozpočtu zbylých 40 %, což je sice poměrově o 10 % méně než v případě původní kampaně, rozpočet je ovšem natolik dostatečný, že nebude představovat limitace v možnostech cílení nebo publikování. Po této fázi bude tak mediální rozpočet vyčerpán, to je ale třeba blíže specifikovat vzhledem k názvosloví a pojetí frameworku STDC. V kontextu této kampaně se bude další fáze Do odehrávat již čistě na kariérním webu společnosti. Jak už ale bylo zmíněno, uživatel může web opustit a poté je třeba se mu zase připomenout s některou z částí kampaně založenou na remarketingovém cílení. A zde se dostáváme z interpretačního hlediska k problematické části. To, že člověk odejde z kariérního webu je zároveň signál, že takový člověk se ještě stále nachází ve fázi Think, nikoliv ve fázi Do. Jak už bylo zmíněno několikrát, uživatel se může plynule pohybovat mezi fázemi rozhodovacího procesu. Rozložení rozpočtu na fáze See a Think je tak spíše symbolické a určené k vizualizaci kampaně. **V žádném případě nehrozí**, že by kampaň přestala fungovat v bezprostřední blízkosti konce konverzní trasy vlivem špatné alokace rozpočtu.

9.2.3 Fáze Do

Část kampaně, kterou označujeme jako fázi Do, se odehrává především na kariérním webu společnosti, odkud v ideálním případě dojde k požadované konverzi, tedy posláním životopisu, registraci do talent poolu nebo tel. kontaktu s personálním oddělením. V rámci zvýšení

efektivitu navíc v této fázi přibude možnost konverze skrze automatizovanou konverzaci s chat botem.

9.2.3.1 Forma a obsah komunikace na kariérních stránkách

Předpokládá se, že cílová skupina v této fázi konverzního trychtýře má zájem o práci ve vybrané společnosti a úkolem komunikační taktiky je přimět tuto cílovou skupinu k samotné konverzi. K tomu lze využít několik metod a postupů. I v rámci jedné cílové skupiny mohou být lidé s různým vzděláním, různých pohlaví, různých zkušeností s technologiemi. V ideálním případě neklade kariérní web bariéry mezi cílovou skupinu a požadovanou konverzi. V této fázi se potřebuje cílová skupina ujistit, že posláním formuláře dojde k reálnému zlepšení v jejich kariéře. Je třeba k tomuto rozhodnutí přistupovat i stejně z pohledu společnosti, která chce cílovou skupinu přimět ke konverzi. Takové rozhodnutí nemusí být, především v případě odborných a manažerských pozic, otázkou minut, hodin, dnů, týdnů, měsíců, v některých případech ani let. Na druhou stranu je třeba se reálně dívat na časové ohraničení kampaně, která trvá 6 týdnů. Proto je třeba v tomto časovém horizontu dát cílové skupině všechny informace a motivaci k vykonání konverze. Vhodnou metodou pro tento typ kampaně, je tzv. „social proof“, tedy jakési ujištění cílové skupiny formou informace, která je založena na výpovědi zaměstnanců (např. „práce zde je skvělá“), na prezentovaných číslech (např. „95 % lidí je spokojeno se svou prací ve společnosti“). Pozitivní je, že firma se tímto stylem prezentuje a lze tak použít materiály, která již má nasbírané a zpracované. V rámci vylepšení této metody je vhodné udržovat informace aktuální, u některé části cílové skupiny může přirozeně dojít ke snížení důvěryhodnosti, pokud firma používá zastaralé informace k technice „social proof“.

9.2.3.2 Využití chat botů

Novou formou komunikace mezi webem a jeho uživatelem je využití tzv. chat botů, což je forma komunikace, která je trendem posledních let, především v prostředí náboru. Uživatel webu může interagovat s chat botem v takové formě, která je příjemná jemu, a zároveň se dozví informace, které jsou pro něj důležité. Nemusí tak strávit drahocenný čas procházením celého webu, ale může se soustředit je na informací, které jsou důležité pro jeho rozhodnutí. Způsobů a forem, jak zapracovat chat bota do komunikace mezi uchazeče a je několik, stejně jako způsobů, jak vést komunikaci vést. Je důležité říct, že při použití o této kampaně nefunguje chat bota na bázi umělé inteligence, ale „pouze“ pomocí předpřipravených scénářů ve

stromových strukturách. Kromě webu bude chat bot použit i v rámci platformy Facebooku, je tak možné, že uživatel nemusí ani přijít na kariérní stránky společnosti pro dokončení konverze. Využití chat bota je v případě této kampaně vhodné z několika důvodů, tím hlavním je **zvýšení efektivity personálního oddělení**, za které může chat bot odvést část práce. Zároveň je chat bot k **dispozici 24 hodin denně, netrpí únavou a k firmě ho nevážou zaměstnanecké závazky**. Častým názorem hovořícím proti využití chat botů je jejich nedokonalost v komunikaci a vytrácení se lidského prvku z náborového procesu. To může a nemusí být pravda. Zůstává faktem, že chat bot nezná odpovědi na všechny otázky, zároveň je to však nová a neotřelá forma komunikace, což perfektně sedí do komunikace firmy. Je diskutabilní, na kolik je tato forma neosobní. Lze uvést příklad, kdy se chce uživatel informovat o práci ve společnosti, ale vzhledem k tomu, že už je po pracovní době personálního oddělení, nemůže se dovolat. V případě, že má chat bot odpověď na jeho otázku, mu právě tato forma komunikace přijde vhod. Samotná aplikace chat botů do platformy Facebook, Messenger a do samotného kariérního webu je otázka několika týdnů od prvního kontaktu s dodavatelem až po spuštění. Dodavatelem může být např. nejznámější český start-up zabývající se vývojem a implementací chat botů do zmíněných platform pro HR účely, Feed You.

9.2.3.3 *Průchodnost a cíle webu*

Samotná průchodnost kariérními stránkami je poměrně bezproblémová, struktura navigace je logická a všechny běžně požadované informace jsou v různých formách uživateli k dispozici. Na zvážení jsou povinné údaje u některých pozic. Trendem je spíše vyžadovat po potenciálním uchazeči méně informací, ale především na něj dostat kontakt. V případě některých pozic je nutné kromě běžných údajů jako je jméno, příjmení, kontaktní informace a životopis, doplnit i očekávaný plat, důvod ucházení se o pozici nebo úroveň angličtiny (v případech, kdy to není nutné). V teorii několikrát zmiňovaný autor Štěpán Bartyzal, se v nedávné době vyjádřil k nutnosti zasílat životopis skepticky, především v rámci neoborných pozic. Na druhou stranu, pokud si firma může dovolit takto omezit potenciální počet uchazečů, je pochopitelné, že se snaží, aby se vyfiltrovali ti uchazeči, kteří nesplňují některé z podmínek, což může být ovšem kontraproduktivní, protože stejně tak se zaměstnanci při kvalitativních rozhovorech zmiňovali o tom, že ve vybrané společnosti může pracovat každý nehledě na vzdělání, zkušenosti nebo věk. Tyto filtrační podmínky u konce konverzní cesty tuto myšlenku příliš nepodporují. Nelze tvrdit, zdali je to dobře/špatně, pokud se firmě dlouhodobě vyplácí tyto filtrační otázky používat a nepřichází tím o kvalitní uchazeče, není třeba věnovat této části konverzní trasy takovou pozornost. (Kvapil, ©2019)

Jak už bylo zmíněno několikrát, společnost dává šanci i lidem, kteří nemají vzdělání, jsou „příliš mladí nebo staří“, nebo neovládají některou z požadovaných dovedností. Stejně tak vyplynulo z výzkumu, že lidé chtějí jít pracovat do společnosti kvůli jejímu dobrému jménu, jsou tak motivováni pracovat přímo pro společnost a nemusí být upnutí k jedné pozici. Z toho důvodu je zarážející, že firma nemá jednoduchou možnost, jak se zapsat do tzv. talent poolu, tedy databáze, kterou bude mít firma k dispozici a ve které si může potenciální uchazeče najít v případě potřeby. Stejně tak mohou tito lidé sloužit jako „ambasadoři“ značky, kteří mohou nové pozice doporučit svým známým, jelikož jsou sami přesvědčeni, že práce ve vybrané firmě je skvělá. Udržovat takovou databázi a pracovat s ní je navíc i ekonomicky výhodné. V momentě, kdy firma hledá větší množství pozic, typicky v jarních měsících, může část pozic obsadit právě z již existující databáze, kde má potenciální uchazeče, případně může poprosit uchazeče o doporučení člověka z jejich okolí. Náklady na vyprodukování elektronického newsletteru jsou obecně vzato neporovnatelně nižší s ostatními placenými médii. Před realizací projektu je nezbytné zjednodušit možnost zapsání se do zmíněného „talent poolu“.

9.2.4 Care

Fáze „Care“ bývá jednou z nejpodceňovanějších částí marketingové komunikace. Důvod je zcela jasný, většina marketingových aktivit má za cíl přimět zákazníka/uchazeče k nějaké akci, na kterou byl vynaložený rozpočet v prvních třech částích. Tato fáze má ovšem zásadní vliv na následnou spokojenost uchazeče, ať byl nebo nebyl přijat. Mj. jsou to právě aktivity v této fázi, které mohou snížit podíl nákladů na přijetí uchazečů do výběrového řízení. Většina aktivit v této fázi totiž není závislá na mediálním budgetu, protože už se pracuje s lidmi, se kterými byla společnost v kontaktu. Nejčastějším udržovací prostředek je forma komunikace skrze e-mailové kampaně nebo napřímo díky personálnímu oddělení.

9.2.4.1 E-mailingová platforma jako klíčový kanál

Náklady se snižují především díky využití e-mailingových kampaní k marketingové komunikaci. Společnost má potenciál vytvořit databázi desetitisíců kontaktů, které může pravidelně kontaktovat. Při pohledu do ceníku tarifů zřejmě nejznámější platformy pro posílání, správu a automatizaci newsletterů Mailchimp, lze zjistit, že by se částka pohybovala v rámci jednotek tisíců měsíčně, což je v porovnání s náklady na ostatní fáze tohoto frameworku nepoměrně nízká částka. Společnost navíc vysoce pravděpodobně disponuje e-mailingovým

řešením na míru pro své produktové kampaně. Pokud tedy nejsou jednotlivá oddělení komunikačně naprosto separována, jsou náklady v podstatě nulové. Celý proces může být navíc do značné míry automatizován na základě nově vypsaných pozic nebo znalostí údajů o uchazečích, ubývá tak lidské práce, která by zvyšovala náklady na celou fázi.

9.2.4.2 *Referral program*

Kromě komunikování nově vypsaných pozic pro databázi uchazečů, může firma využít i zmíněný referral program, ten je známý především jako nástroj hledání nových uchazečů mezi známými současných zaměstnanců, není ovšem důvod jej omezovat pouze na současné zaměstnance, jelikož i samotní uchazeči mohou na nově otevřené pozice doporučit své známé. Je proto žádoucí, aby v takovém případě byli motivováni, ať už peněžně, věcně, nebo formou např. slevových kupónů, jelikož, jak už bylo zmíněno, drtivá většina uchazečů jsou zároveň zákazníci řetězce.

Zcela zásadní roli na úspěšnou exekuci poslední fáze má personální oddělení. Kromě toho, že může být v komunikaci s celou databází uchazečů, je především v kontaktu s reálnými uchazeči, ze kterých později vybírají ideální kandidáty. A právě **během náborového procesu se buduje jeden ze základních prvků značky zaměstnavatele, tzv. „candidate experience“**, tedy zkušenosti a pocity uchazeče z celého procesu náboru od prvního kontaktu až do přijetí/odmítnutí. Má velký vliv na to, jak bude uchazeč firmu vnímat, jak o ní bude mluvit ve svém okolí a komu ji případně doporučí. Řada firem těmto uchazečům nevěnuje dostatek pozornosti. Ve vybrané společnosti je tato fáze ještě více umocněna tím, jak probíhá náborový proces. Jednotliví uchazeči jsou pozváni do tzv. „assessment centra“, což je v podání této firmy spíše společný pohovor skupiny uchazečů, kteří spolu musí několik hodin spolupracovat pod dohledem zástupců personálního oddělení a potenciálních vedoucích pracovníků těchto uchazečů. V ten den si všichni uchazeči utvářejí velmi intenzivní názor na společnost, jelikož cílem tohoto dne je dostat uchazeče do nekomfortní, někdy až stresové situace, kdy musí ukázat mj. své komunikační a lidské přednosti. Přesto je vhodné, aby i nepřijatý uchazeč měl o firmě dobré mínění a nemluvil o ní ve špatném světle.

9.2.4.3 *Zpětná vazba nového zaměstnance*

Kromě nepřijatých uchazečů a potenciálních uchazečů, hrají roli v této fázi také přijatí uchazeči. To, že je uchazeč přijat a vzat do zaměstnaneckého poměru, nutně neznamená, že lze kampaň vyhodnotit jako úspěšnou. Nový zaměstnanec se musí v novém prostředí cítit dobře

a v ideálním případě zůstat ve firmě několik let a bude ji dále doporučovat. Může ovšem nastat i jiný případ, kdy je zaměstnanec sice na první pohled spokojený, ale časem jeho spokojenost klesá a v extrémním případě se z něj stane „travič studní“, tento typ člověka dokáže negativně působit i na ostatní zaměstnance a v krajním případě může rozložit i celý pracovní tým. V takovém případě je třeba se zamyslet, zdali roli v tomto nesprávném rozhodnutí o přijetí člověka hraje roli marketingová komunikace náboru, a především, zdali tento fakt vyhodnocovat jako negativní důsledek kampaně. Z teoretického hlediska by totiž nebylo možné kampaň nikdy finálně vyhodnotit, a tak je vhodné pro potřeby měření účinku kampaně zvolit jasný časový rámec, po kterém se kampaň vyhodnotí. Vcelku logicky se tak jeví časový rámec 3 měsíců od konce kampaně. Dá se totiž předpokládat, že po 3 měsících jsou noví zaměstnanci už po obvyklém zkušebním období a jsou tak zapracovaní a ověření. (Zítková, ©1996-2019)

9.3 Návrh na vyhodnocení

Vyhodnocování kampaně musí respektovat použitý framework STDC. K jejímu vyhodnocení tak lze použít matici, se kterou pracuje jedna z nejznámějších slovenských digitálních agentur Visibility. Ta respektuje prostor pro jednotlivé kanály v jednotlivých fázích a je navíc prověřená reálnými klienty zmíněné agentury. Zároveň je vhodné, aby další kampaně byly vyhodnocovány a porovnávány stejnými metrikami, aby došlo k objektivnímu a dlouhodobému vyhodnocování efektivity. Předchozí analyzovaná kampaň tímto frameworkem tvořena nebyla, takže porovnání s ní by mohlo být neobjektivní.

Náborová kampaň 2020		2.3. - 12.4. 2020					
		Organic	Paid Search	Direct	Display	Referral	Social
See	Ads + Analytics						
	Sessions						
	Users						
	Pageviews						
	New visits						
	CTR						
	CPC						
	Adform metriky						
	Reach						
	Engagement						
	CTR						
	CPC						
	Facebook metriky						
	Likes						
	Reach						
	CTR						
	CPC						
	Interactions						
Think	Metriky napříč kanály						
	Engagement (FB + Adform)						
	Uživatelé z remarketingu						
	Kvalitní návštěvnost (definována)						
	Pages per visit (returning)						
	Session Duration (returning)						
	Enagaged (returning)						
	Jiné						
	Zápis do newsletteru						
	Uživatelé z newsletteru						
Využití chatbota							
Dokončených chatu s chat botem							
Do	Poslaných CV						
	Asistované konverze						
	Zápis do newsletteru						
	Konverzní poměr						
Volání na náb. tel. číslo							
Care	Candidate experience						
	Uchazečů z databáze						
	Doporučení od uchazečů z dtb.						
	Open rate						
Click rate							

Obrázek 14: Návrh na vyhodnocení kampaně. Zdroj: Visibility, 2017; vlastní úprava

ZÁVĚR

Není jednoduché shrnout tak komplexní práci jako je tato. Komplexní především z toho pohledu, kolik různých tematických oborů, a tedy i pohledů, se spojuje do jedné práce. Všechny části práce potvrdily domněnku, že marketingová komunikace v oblasti řízení lidských zdrojů má svoje specifika a musí se na ní nahlížet i z jiných úhlů, než je běžné u marketingové komunikace produktů a služeb.

Během realizace práce byla potřebná maximální spolupráce vybrané společnosti, která se snaží zlepšit svou marketingovou komunikaci nábora. Společnost, shodou okolností, získala během realizace této práce ocenění v oblasti řízení lidských zdrojů za rok 2018, bylo by tak snadné dojít k závěru, že je v této společnosti z tohoto pohledu vše v pořádku. Tuto informaci je třeba zasadit do kontextu trhu, který je, i přes výrazné oživení v posledních letech, výrazně zkostnatělý a dlouho nereagoval na nové trendy. Výsledky této práce tak pomohou firmě získat potřebný náskok před svými konkurenty v oblasti marketingové komunikace nábora nových zaměstnanců a tím i získat konkurenční výhodu na trhu, kde firma funguje.

Nejdůležitějším poznatkem teoretické části a s tím úzce spjatou literární rešerší, je fakt, že interní komunikace hraje zásadní roli i při realizaci a zlepšení marketingové komunikace. Interní komunikace bývá neprávem vnímána jako něco samozřejmého nebo nutného. V teoretické části se projevila jako nepostradatelná spojnice mezi řízením lidských zdrojů a marketingovou komunikací. V kontextu tohoto poznatku dává práce mnohem větší smysl a přidává jí na přehlednosti a snadnosti pochopení realizace.

Jako nejzásadnější se projevila praktická část, která odhalila jádro celé problematiky marketingové komunikace nábora ve vybrané společnosti. Díky spojení kvantitativní a kvalitativní části výzkumu lze zjistit, jak markantní je rozdíl mezi vnímáním značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců a cílové skupiny, což jsou v drtivé většině případů zároveň zákazníci značky. Mj. i na tomto argumentu stojí návrh marketingové komunikace v projektové části této práce. Praktická část, především kvantitativní a kvalitativní výzkum, tímto podtrhla svou důležitost při jakékoliv snaze o zlepšení fungování firmy, ať se jedná o marketingovou komunikaci nebo řízení lidských zdrojů

Projektová část je navržena s ohledem na poznatky z prvních dvou částí a zároveň respektuje možnosti vybrané společnosti. Firma má díky tomu k dispozici konkrétní návrh na zlepšení marketingové komunikace, čímž byl zároveň splněn cíl celé práce. Zároveň je důležité zmínit, že úspěch či neúspěch kampaně závisí na kvalitě realizace zmíněných návrhů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARNETT, Dan, ©2019. Recruitment as a product: In support of a great idea. *Medium: Place to read and write big ideas and important stories* [online]. 11.7.2016 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://medium.com/@dasbarrett/recruitment-as-a-product-7d280f699d45>

BARTYZAL, Štěpán, ©2019. Štěpán Bartyzal: „Kariérní web je váš nový e-shop!“. *EBRÁNA* [online]. Pardubice, 26.11.2018 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/stepan-bartyzal-karierni-web-je-vas-novy-eshop>

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, xxiv, 659. ISBN 978-1-292-11956-4.

BEDRICH, Václav, ©2014-2019. Seznam spouští nový videoportál TelevizeSeznam.cz. Sloučí na něj veškerý vlastní obsah i cizí videa. *CzechCrunch* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/03/seznam-spousti-novy-videoportal-televizeznam-cz-slouci-na-nej-veskery-vlastni-obsah-i-cizi-vida/>BLAŽKOVÁ, Lenka, 2019. Reklama na Instagramu: jednoduchý návod. *SocialSprinters* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://socialsprinters.com/blog/reklama-na-instagramu-jednoduchy-navod/>

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.

Digitální HR [online], 2019. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.digitalnihr.cz>

EBRÁNA systém [online], 2019. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://system.ebrana.cz>

Feedyou: Stavíme šikovné chatboty pro HR [online], ©2019. Pardubice [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.feedyou.cz>

FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, 2014, vii, 219. ISBN 978-0-7494-7013-5.

Freelo: Aplikace pro řízení projektů a úkolů [online], 2019. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.freelo.cz/cs>

GREGAR, Aleš. Personální management: vybrané kapitoly. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0. GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2 (brož.).

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. Business books. ISBN 80-7226-917-8.

HARISOVÁ, Sabrina, ©2001-2019. Jak správně napsat profil na LinkedIn a co do něj rozhodně nepatří. *Reflex* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/linkedin-profil>

HARTMAN, Petr, ©1997-2019. Rekordně nízkou nezaměstnanost není potřeba slavit. *IRozhlas* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/komentare/cesko-nizka-nezamestnanost-podniky-prace_1811101000_dbr

HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 134 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017, 159 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HOVORKOVÁ, Kateřina, ©2019. Boj o zaměstnance nekončí. Firmy chtějí dál nabírat, říká průzkum. *IDNES.cz* [online]. 11.9.2018 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/prace-zamestnani-pruzkum-manpowergroup-trh-prace.A180911_093817_podnikani_kho

CHARLESWORTH, Alan, 2014. *Digital marketing: a practical approach*. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 342 s. ISBN 978-0-415-83482-7.

Jak vyhodnocovat aktivity podle modelu See Think Do Care?, ©2019. *Visibility* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.visibility.cz/vyhodnocovat-aktivity-podle-modelu-see-think-care/>

JAKL, Jiří. Kompletní přehled Instagram reklamy [online]. 2018 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.grizzlink.cz/2018/08/07/kompletni-prehled-instagramove-reklamy/>.

KABÁTOVÁ, Markéta, 2014. Kritický pohled na STDC a srovnání s AIDA. *Marketing.cz* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://marketing.cz/kriticky-pohled-na-stdc-a-srovnani-s-aida/>

KAUSHIK, Avinash, 2019. See, Think, Do, Care Winning Combo: Content +Marketing +Measurement. Occam's Razor by Avinash Kaushik [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.kaushik.net/avinash/see-think-do-care-win-content-marketing-measurement/>

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. *Interní komunikace je nutnost!* Praha: Siria, 2016, 125 s. ISBN 978-80-906367-0-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000062439&item_sequence=000130

KRÁL, Miroslav, 2019. Jak na SEO? Tipy pro optimalizaci vašeho webu pro vyhledávače. MarketUp [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://marketup.cz/cs/blog/jak-na-seo-tipy-pro-optimalizaci-vaseho-webu-pro-vyhledavace>

KRUTIŠ, Michal, 2019. Framework See Think Do Care. Michal Krutiš [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: [https://www.krutis.com/framework-see-think-do-care/KVAPIL, Michal, ©2019. Personalistika Zet: Životopisy jsou přežitkem doby, vyplněný profil na LinkedInu dostačuje. You Radio \[online\]. \[cit. 2019-04-07\]. Dostupné z: https://talk.youradio.cz/tema/personalistika-zet-zivotopisy-jsou-prezitkem-doby-vyplneny-profil-na-linkedinu-dostacuje-15384](https://www.krutis.com/framework-see-think-do-care/KVAPIL, Michal, ©2019. Personalistika Zet: Životopisy jsou přežitkem doby, vyplněný profil na LinkedInu dostačuje. You Radio [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://talk.youradio.cz/tema/personalistika-zet-zivotopisy-jsou-prezitkem-doby-vyplneny-profil-na-linkedinu-dostacuje-15384)

LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, ©2015. PASIVNÍ KANDIDÁTI: ANEB UDĚLEJTE SPRÁVNÝ KROK PERSONALISTÉ. Recruitis [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: http://pro-personalisty.cz/pasivni_kandidati.html

LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, ©2018. Candidate experience. *Pro personalisty* [online]. 12.6.2017 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/candidate-experience.html>

LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, ©2019. EMPLOYEE VALUE PROPOSITION - EVP. *Pro Personalisty* [online]. 8.9.2017 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <http://pro-personalisty.cz/evp-employee-value-proposition.html>

LMC: S čím vám pomůžeme [online], 2019. LMC [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/>

MARKETINGPPC. Co umí Facebook reklama plus 13 tipů pro její úspěšné využití [online]. ©2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/marketing/co-umi-facebook-reklama/>.

Nápověda reklamního systému Sklik.cz, ©1996-2019. Sklik.cz [online]. Seznam [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://napoveda.sklik.cz>

Nízká nezaměstnanost? Mnozí Češi touží po změně práce, ©2006-2019. Týden.cz [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nizka-nezamestnanost-mnozi-cesi-touzi-po-zmene-prace_462986.html

Organické výsledky vyhledávání, 2019. Nápověda Google Ads [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://support.google.com/google-ads/answer/6054492?hl=cs>

PAVLEČKA, Václav, 2013. Nástroje interní komunikace. Marketing Journal [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html

PETŘÍČEK, Martin a Veronika NĚMCOVÁ, 2019. Neblahý trend v číslech: lidé nad 50 let tvoří už třetinu nezaměstnaných Zdroj: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nezamestnanost-starsich-lidi-roste-firmy-chteji-cizince.A170128_184511_ekonomika_jol. IDNES [online]. MAFRA [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nezamestnanost-starsich-lidi-roste-firmy-chteji-cizince.A170128_184511_ekonomika_jol

Platy.cz: Průzkum platů [online], ©1997-2019. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.platy.cz>

RYAN, Damian a Calvin JONES, 2012. *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. 2nd ed. London: Kogan Page, 283 s. ISBN 978-0-7494-6427-1.

ŘEZÁČ, Jan. Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů. Vydání druhé. Brno: House of Řezáč, 2016, 211 s. ISBN 978-80-270-0644-1.

ŠPAČKOVÁ, Iva, ©2019. Firmy nedbají na rekordně nízkou nezaměstnanost, boj o zaměstnání potrvá. Nabírat chce třetina velkých společností. *Hospodářské noviny* [online]. 12.6. 2018 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66165290-firmy-nedbaji-na-rekordne-nizkou-nezamestnanost-boj-o-zamestnance-potrva-nabirat-chce-tretina-velkych-spolecnosti>

ŠPOK, Dalibor, ©2019. Neztracujte nástěnky. V práci jsou lepší než počítač, říká psycholog. *IDNES.cz* [online]. 16.5.2016 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/rady-psychologa-nastenka-a-produktivita.A160218_2226339_podnikani_kho

Techloop [online], ©2018. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://techloop.io/cz/domu/>

TREADAWAY, Chris a Mari SMITH, 2011. Marketing na Facebooku: výukový kurz. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 296 s.

Unemployment by sex and age – monthly average, ©2019. *Eurostat – Data Explorer* [online]. 24.1. 2019 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en

VERČIČ, Ana Tkalac a Dejan VERČIČ, 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*. **2**(38), 223 - 230. ISSN 0363-8111.

WEBŽURNÁL. LinkedIn a jeho využití v podnikání [online]. ©2016 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://webzurnal.cz/marketing/linkedin-a-jeho-vyuziti-v-podnikani/>.

ZÍTKOVÁ, Pavlína, ©1996-2019. Nejnebezpečnější jsou "traviči studní", mohou totálně rozložit váš tým, říká zakladatel největší PR agentury v ČR. *Hospodářské noviny* [online]. *Economia* [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65494940-nejnebezpecnejsi-jsou-travici-studni-mohou-totalne-rozlozit-vas-tym-rika-spoluzakladatel-nejvetsi-pr-agentury-v-cesku>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- PPC Pay per click. Platební model reklamních systémů založený na platbě za proklik
- EVP Employer Value Proposition. Konkurenční výhoda zaměstnavatele
- SEO Search Engine Optimization. Optimalizace pro vyhledávače
- STDC See-Think-Do-Care. Framework cesty zákazníka (uchazeče)
- AIDA Attention, Interest, Desire, Action. Framework cesty zákazníka (uchazeče)
- CPC Cost per click. Cena za jeden proklik
- CTR Click through rate. Míra prokliku.
- CPM Cena za tisíc zobrazení
- CTA Call to action. Výzva k akci

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Výsledky vyhledávání pozic	27
Obrázek 2: Jak často nakupujete obchodních domech značky? Zdroj: Vlastní výzkum	39
Obrázek 3: Co nejčastěji nakupujete? Zdroj: Vlastní výzkum	39
Obrázek 4: Vnímáte personál obchodního domu? Zdroj: Vlastní výzkum	41
Obrázek 5: Jak vnímáte personál? Zdroj: Vlastní výzkum.....	41
Obrázek 6: Jaké služby personálu jste využili? Zdroj: Vlastní výzkum.....	42
Obrázek 7: Prestiž práce ve vybrané společnosti. Zdroj: Vlastní výzkum	44
Obrázek 8: Jak si myslíte, že jsou zaměstnanci společnosti hodnoceni platově? Zdroj: Vlastní výzkum.....	44
Obrázek 9: Zapamatovatelnost kampaně. Zdroj: Vlastní výzkum	45
Obrázek 10: Pohlaví respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum.....	46
Obrázek 11: Věkové rozložení respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum	46
Obrázek 12: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Zdroj: Vlastní výzkum.....	46
Obrázek 13: Vizualizace kampaně modelu STDC. Zdroj: Visibility.cz, 2017; vlastní úpravy.....	71
Obrázek 14: Návrh na vyhodnocení kampaně. Zdroj: Visibility, 2017; vlastní úprava	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Příloha P2: Flash disk s výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu

PŘÍLOHA P I: KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní dotazníkové šetření:

1. Jak často nakupujete v obchodních domech [vybrané společnosti]?

- a. Více než 1 za měsíc
- b. 1 za měsíc
- c. 1 za 3 měsíce
- d. 1 za půl roku
- e. 1 za rok
- f. Nakupuji zde poprvé

2. Co nejčastěji nakupujete?

- a. Drobnosti do bytu/domu
- b. Vybavení do bytu v rádech jednotek tisíců (gauč, jídelní stoly, postel)
- c. Návrhy pro jednotlivé místnosti (celý obývací pokoj, kuchyň, dětský pokoj atd.)
- d. Celkový návrh bytu/domu

3. Vnímáte přítomnost pomocných zaměstnanců [vybrané společnosti] v prodejně během nákupu?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Nevím
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

4. Zaměstnance [vybrané společnosti] vnímáte při nákupu...

- a. Rozhodně pozitivně
- b. Spíše pozitivně
- c. Neutrálně
- d. Spíše negativně

e. Zcela negativně

5. Využili jste někdy služeb zaměstnanců [vybrané společnosti] (mimo zaměstnance pokladny)?

a. Ano

b. Ne

6. Jakých služeb jste využili?

a. Plánování bytu/mítnosti/projektu

b. Pomoc s hledáním produktů v obchodních domech (ve skladu)

c. Pomoc při výběru produktů

d. Asistence u samoobslužné pokladny

e. Financování

f. Transport

g. Montáž

h. Šití

i. Odvoz a likvidace nábytku

j. Reklamace na prodejně

k. Zákaznický servis (po telefonu)

l. Dětský koutek

m. Jiné...

7. Na škále od 1 do 10 uveďte, jak vnímáte práci zaměstnanců [vybrané společnosti].

Podřadnou - 1 ----- 10 - prestižní

8. Jsou podle vás zaměstnanci [vybrané společnosti] placení za svou práci než jinde na stejné pozici v rámci tohoto regionu

a. Výrazně lépe

b. Spíše lépe

c. Nevím

d. Spíše hůř

e. Výrazně hůř

9. Zaznamenal jste v minulosti nebo současnosti náborovou kampaň [vybrané společnosti]?

a. Ano

b. Ne

c. Nevím

10. Uvažoval/a byste o [vybrané společnosti] jako zaměstnavateli v případě nabídky relevantní práce? *Relevantní = ve vaší lokalitě, za odpovídající finanční ohodnocení*

a. Rozhodně ano

b. Spíše ano

c. Nevím

d. Spíše ne

e. Rozhodně ne

11. Pohlaví

a. Žena

b. Muž

12. Věk

a. 15–20

b. 21–30

c. 31–40

d. 41–50

e. 51–60

f. 61–70

g. 71–80

h. 81–90

i. 91–100

13. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské s výučním listem
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské – Bc.
- e. Vysokoškolské – Mgr./Ing.
- f. Vysokoškolské – Vyšší než Mgr./Ing.

Kvalitativní polo strukturované rozhovory:

1. Na jaké pozici pracujete?
2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání/stále studujete?
3. Jak dlouho pracujete ve [vybrané společnosti]?
4. Jste a byl/a jste před nástupem zákazníkem [vybrané společnosti] a jste jím v současnosti?
5. Pokud jste byl zákazníkem [vybrané společnosti], proč jste nakupoval právě ve [vybrané společnosti]?
6. Jak vnímáte značku [vybrané společnosti] jako výrobce nábytku?
7. Čeho si nejvíce ceníte na [vybrané společnosti] jako zaměstnavateli?
8. Jaké benefity byste uvítal/a?
9. Když ráno vstanete, co vás motivuje jít do práce (kromě mzdy)?
10. Jak vnímáte svoji práci z pohledu pracovní náplně?
11. Co vás naopak dokáže demotivovat v práci?
12. Cítíte se zapojený do chodu celé firmy? / Dává vám [vybrané společnosti] pocit, že je vaše práce důležitá? Uvést konkrétní případy.
13. Jste spokojen s komunikací mezi managementem firmy a pracovníky na ostatních pozicích?
14. Jak vnímá vaše okolí fakt, že pracujete ve [vybrané společnosti]?
15. Co vás přivedlo do [vybrané společnosti] (konkrétní kanál)?
16. Proč jste nastoupil/a do [vybrané společnosti]?

17. Jak jste vnímal/a proces komunikace od poslání životopisu/telefonátu/prvního pohovoru po nástup.
18. Doporučil/a byste [vybranou společnost] jako zaměstnavatele a proč?