Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název bakalářské práce:

Efektivita nástrojů komunikace v HR marketingu

Autor bakalářské práce: Doan Ngoc Han

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marek Stříteský, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Efektivita nástrojů komunikace v HR marketingu*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. 5 2014 Doan Ngoc Han

Název bakalářské práce:

Efektivita nástrojů komunikace v HR marketingu

Abstrakt:

Cílem této práce je analyzovat nástroje marketingové komunikace v HR v bance působícím na českém trhu a jejich efektivitu. Následně navrhnout doporučení pro možné změny v použití HR marketingových nástrojů s ohledem na zvýšení sledovaných ukazatelů dané firemní strategie. Pro tvorbu teoretické části se využívá metod rešerše odborné literatury a kompilace. Pro získání dat k měření efektivnosti se využívá metody dotazníkového šetření na specifické skupině, a to studentů a budoucích absolventů Vysoké školy ekonomické v Praze.

Klíčová slova:

HR marketing, efektivita komunikace, marketingová komunikace

Title of the Bachelor´s Thesis:

Efficiency of communication tools in HR marketing

Abstract:

The aim of this work is to analyze the marketing communication tools in HR at one of the Czech bank and their effectiveness. Then propose recommendations for possible changes in the use of HR marketing tools to enhance observed indicators of the company's strategy. For the creation of the theoretical part the methods of literature search and compilation are used. To obtain data to measure the effectiveness, a questionnaire survey was used on a specific group, namely students and future graduates of the University of Economics in Prague.

Key words:

HR marketing, efficiency of communication, marketing communication

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Marku Stříteskému za jeho odborné rady, konzultace, vstřícnost a trpělivost, kterou mi během celého psaní práce poskytoval.

Obsah

Úvod 7

1 Komunikace jako jedna z oblastí HR marketingu 8

1.1 Definice a význam HR marketingu 8

1.2 Základní oblasti HR marketingu 11

1.2.1 Externí HR marketing 12

1.2.2 Interní HR marketing 13

1.3 Marketingová komunikace jako součást 4P v HR marketingu 15

2 Marketingová komunikace a její měření v HR 17

2.1 Nástroje komunikačního mixu v HR marketingu 17

2.2 Měření v HR marketingu 19

3 HR marketing v organizaci 24

3.1 Charakteristika podniku 24

3.2 Postup a metodika analytické části 26

4 Analýza komunikační strategie v HR marketingu 28

4.1 Koncept HR marketingu České banky 28

4.2 Používané nástroje komunikace České banky 31

5 Měření efektivnosti nástrojů komunikace na VŠE 36

5.1 Měření prostřednictvím dotazníkového šetření 36

5.2 Závěry měření 46

Závěr 49

Seznam použité literatury 52

Seznam tabulek 54

Seznam grafů 54

Seznam přílohy 55

Úvod

V dnešní hyper-konkurenční době již netvoří bohatství podniku jeho hmotný majetek nebo peníze uložené na jejich bankovních kontech. Pokud firma nechrlí novinky a inovace v rychlém tempu, konkurence ji může kdykoliv předběhnout. Tento proces je však velmi náročný a únavný. A právě dnes se stávají lidé, kteří ve firmě pracují, jejím pravým bohatstvím a zdrojem nových myšlenek, které mohou společnost posunout o krok dál. Konkurenční výhodou podniku se stává schopnost přilákat k sobě největší talenty a udržet si je u sebe. A právě HR marketing je činnost, která může učinit firmu velmi konkurenceschopnou.

Již zveřejněním pracovní nabídky na internetových portálech nebo úřadu práce provádí firma HR marketing. Ale jen velké korporace si mohou dovolit existenci oddělení personálního marketingu ve své struktuře. Jejich specialisté denně provádí činnosti HR marketingu, které podporují firemní HR strategií. A rozpočty pro tyto činnosti nejsou zrovna malé. Otázkou však zůstává, zda tyto investice přinášejí tak žádaný efekt v době, kdy je každý člověk vystaven reklamním sdělením ze všech stran a mnohdy je už ani nevnímá. Z těchto důvodů, které jsem zde nastínila, jsem si vybrala toto téma pro svou bakalářskou práci.

Cílem této práce je analyzovat nástroje marketingové komunikace v HR v podniku a jejich efektivitu. Následně navrhnout doporučení pro možné změny v použití HR marketingových nástrojů s ohledem na zvýšení sledovaných ukazatelů dané firemní strategie.

Jelikož je HR marketing poměrně mladý obor, teoretická část se zaměřuje na obecné vysvětlení pojmu HR marketing a jeho přínosů, konkrétněji na nástroje HR marketingové komunikace a jejich měření. Pro tvorbu této části jsem využila metod rešerše odborné literatury a kompilace.

Objektem zkoumání této práce je banka působící na českém trhu, která se dlouhodobě zaměřuje na budování pověsti dobrého zaměstnavatele u mladých lidí, převážně studentů a absolventů. Pro získání dat k měření efektivnosti jsem využila metody dotazníkového šetření na specifické skupině, a to studentů a budoucích absolventů Vysoké školy ekonomické v Praze. Na přání o zachování anonymity ze strany zadávající společnosti, bude v následující práci firma zjednodušeně nazývána pouze jako *Česká banka a.s.*[1].

[1] Jedná se pouze o fiktivní název organizace používaný k popisu zkoumaného subjektu v této bakalářské práci

1 Komunikace jako jedna z oblastí HR marketingu

Oblast HR marketingu, v české literatuře též označovaná jako personální marketing, je relativně velmi mladá disciplína, která v sobě spojuje prvky jak personalistiky, tak i marketingu. Odborníci se často přiklánějí k tvrzení, že tato disciplína spíše spadá pod oblast řízení lidských zdrojů, avšak v praxi se firmy a podniky této cesty často nedrží. Ve velkých společnostech již existují samostatná oddělení personálního marketingu, avšak ve většině případů firmy činnosti HR marketingu nevyčleňují zvlášť a její aktivity obstarávají oddělení personalistiky a marketingu každá sama.

1.1 Definice a význam HR marketingu

Raná forma HR marketingu v podnikové sféře se objevila v Německu[2], kdy se na trhu práce objevil nedostatek nových kvalifikovaných pracovníků. Firmy musely začít strategicky budovat svoji značku nejen jako osvědčeného obchodníka, ale i jako dobrého zaměstnavatele. Účinná prezentace před potencionálními, ale i stávajícími zaměstnanci, kteří si mohli vybírat mezi nejlepšími zaměstnavateli, byla klíčovým faktorem při získávání konkurenční výhody v podobě kvalifikovaného lidského kapitálu. *„Lidský kapitál je možno vymezit jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností, schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu důchodu.“* [3]

Lze tvrdit, že neexistuje jednoznačná definice HR marketingu. Autoři učebnic z oblasti řízení lidských zdrojů definují každý HR marketing nebo personální marketing dle svého uvážení a v detailech se občas liší. Všichni se ale shodují, když obecně popisují personální marketing jako nástroj vhodný k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Jako nejpřesnější obecnou definici HR marketingu lze uvést definici, kterou uvádí Koubek[4]: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“* Na základě této definice chápeme

[2] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 71
[3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, s. 42
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 160

personální marketing jako činnost, skrze kterou zjišťujeme a uspokojujeme nejen fyzické, ale i psychické potřeby svých zaměstnanců, a zároveň upoutáváme pozornost na sebe jako dobrého potencionálního zaměstnavatele na trhu práce. A to vše se děje za pomocí použití marketingových nástrojů. Našimi zákazníci jsou naši stávající nebo budoucí zaměstnanci.

Podobnou definici použila i Dvořáková[5], která se na problematiku dívá více z pohledu personalistiky. „*Personální marketing označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce. V širším pojetí jde o soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance*."

Stýblo[6] pak přichází s poněkud filozofickým názorem na HR marketing: „*Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně, jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: „Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potencionálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout?*""

V dnešní době s nedostatkem odborníků a specialistů v některých oborech roste i význam personálního marketingu. Společnosti si různými způsoby navzájem přetahují odborníky a specialisty. Schopnost udržet schopné jedince ve své firmě a přitom ušetřit na personálních nákladech se stává jedním z klíčových kritérií konkurenceschopnosti.

Potencionální přínosy HR marketingu pro podniky jsou těžko vyčíslitelné, jelikož ovlivňují nejen vnímání potencionálních a stávajících zaměstnanců, ale i jejich motivaci a loajalitu k práci. A v dnešní době motivovaný, schopný a loajální zaměstnanec má pro firmu mnohem větší hodnotu než kdy předtím. Zaměstnanci jsou vizitkou podniku. Pokud jsou nespokojeni

---

[5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů, Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 539
[6] STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda,* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, s. 19.

zaměstnanci, logicky nemohou být spokojeni ani zákazníci, kteří za produkty a služby platí. Když jsou spokojení klienti a firma generuje zisk, jsou v konečném výsledku spokojeni i majitelé a akcionáři. Dá se tedy s nadsázkou tvrdit, že kvalitní HR marketing v širším pojetí, je jeden ze základních stavebních kamenů pro budoucí úspěch podniku.

HR marketing napomáhá k budování pověsti zaměstnavatele (tzv. Employer Branding), který do jisté míry ovlivňuje vnímání značky firmy jakožto obchodníka. I když budou produkty, které podnik nabízí, nejlepší v řadě parametrů, zákazník jej může odmítnout, jelikož firma při výrobě těchto produktu využívala dětskou práci v jihovýchodní Asii, proti čemuž je většina populace. Je důležité, aby specialisté na personální marketing uměli vybudovat dobré vztahy s veřejností pro svého klienta, poskytli kvalitní a transparentní informace o firmě jako zaměstnavateli, a tím i zlepšovali a chránili jeho pověst.

Specialisté na personální marketing se též mohou opírat o firemní kulturu a zároveň pomáhat vyššímu managementu v rozhodování při prosazování personálních změn, ať už poskytováním zpráv o postoji zaměstnanců ve firmě či konzultacemi při zavádění novinek v oblasti péče o pracovníky. To, že firemní kultura hraje velkou roli při výběru zaměstnavatele, ukazuje i žebříček zaměstnavatelské popularity, kterou sestavil server LinkedIn[7]. Lidé nejvíce touží pracovat pro společnosti jako je Google nebo Apple, a jeden z důvodů proč uvádějí právě otevřenou a přátelskou firemní kulturu. Nelze tvrdit, že každý člověk bude mít rád právě jejich kulturu. Zaměstnanec, který je spokojený u firmy Microsoft, nemusí být nutně tak spokojený u firmy Apple. Jediný rozdíl, proč se v žebříčku firma Apple umístila výše, je díky komunikaci oddělení HR marketingu, který firmu prezentuje jako mladou a dynamickou společnost, otevřená inovacím s cílem nabourat zavedené systémy a nahradit je novějšími a lepšími.

Přestože vyšší cíle, které si HR marketing klade, zní velmi vznešeně a v některých případech i reálně, základním cílem personálního marketingu v očích firemních pracovníků zůstává na úrovni úkolu „zajistit dostatek kvalifikovaných zaměstnanců a poskytnout těm stávajícím pracovní podmínky vedoucí k jejich spokojenosti“. Otázkou však zůstává, jak měřit spokojenost pracovníků nebo vnímání potenciálních zaměstnanců z externího okolí. Odpověď na druhou kategorií můžeme najít v různých žebříčkách zaměstnavatelů, které sestavují

[7] LINKEDIN. LinkedIn Talent Brand. *LinkedIn's Most InDemand Employers* [online]. USA: LinkedIn, ©2013 [vid. 2014-02-04]. Dostupný z: hhttp://talent.linkedin.com/indemand/?trk=TBIblog10.11

výzkumné agentury či neziskové organizace. V České republice mezi studenty a absolventy je hodně známý žebříček *Most Desired Company* vedený organizací AIESEC nebo *Ideální zaměstnavatel*, který srovnává všechny firmy na celém světě, vedený společností Universum.

Ve zdejších podmínkách si podniky zatím vystačí s vyšší mzdou či jinými formami zaměstnaneckých výhod jako motivátory pro získávání pracovníků. Je jen otázkou času, do kdy budou tyto metody ještě efektivní a pro podnik výhodné. Klíčovým úkolem HR marketingu je zvýšit atraktivitu zaměstnavatele. Dobrá pověst sama o sobě napomáhá firmě při získávání vhodných kandidátů na vypsaná pracovní místa a přináší stávajícím pracovníkům pocit uspokojení, jelikož pracují pro skvělou společnost.

Z pohledu personalistiky je HR marketing aktivita usilující o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové formování personálu organizace. Personální marketing provádí většinou oddělení řízení lidských zdrojů podniku. Aby docílila tohoto cíle, může využít mnoho možností a nástrojů, některé z nich jsou například[8]:

- Dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků.
- Přátelské a harmonické vztahy v organizaci.
- Organizační kultura.
- Spolupráce se školami, studentskými organizacemi.
- Sponzorování, charitativní činnost.
- Ekologické aktivity organizace.

1.2 Základní oblasti HR marketingu

HR marketing lze pro zjednodušení rozdělit na tzv. externí HR marketing a interní HR marketing. Externí HR marketing se soustřeďuje na prezentaci firmy jako zaměstnavatele externím subjektům na trhu práce, ať už jde o absolventy či zaměstnance jiných firem. Naopak interní marketing se zaměřuje na lidi, kteří již pracují v dané společnosti nebo s ní měli zkušenost jako její zaměstnanci. Ke zvýšení zaměstnavatelské atraktivity v obou oblastech může přispět i dobrá personální práce. Nelze s přesností tvrdit, které činnosti patří do které skupiny, v praxi se činnosti obou oblastí částečně kryjí.

[8] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 160-161

1.2.1 Externí HR marketing

Personalisté zjednodušeně definují funkci externího personálního marketingu jako oslovování a získávání nových pracovníků. Jejím cílem je tedy přilákat dostatečné množství kvalitních kandidátů a snížit dobu náborového procesu, a tím i náklady na získávání zaměstnanců.

Externí personální marketing tvoří soubor nástrojů vhodných k usnadnění získávání nových pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Mnoho personálních činností mohou ovlivnit kvalitu externího HR marketingu, ale zároveň i interního HR marketingu. Proto některé jmenované nástroje se mohou vyskytnout i u interního personálního marketingu. Příkladem může být nábor zaměstnanců. Můžeme nabírat nové pracovníky z trhu práce nebo vybrat z již zaměstnaných pracovníků.

Skrze následující personální činnosti lze ovlivnit kvalitu externího HR marketingu:

- Získávání pracovníků – vedení společnosti má určitou představu, jak by si přála, aby byla veřejnosti vnímána, neboli identitu[9]. Avšak různé druhy prezentace firmy, ať už pracovní inzercí či formou veletrhu, mohou následné vnímání značky – image zaměstnavatele změnit. Proto je velmi důležité, aby zaměstnavatel předem přesně definoval a naplánoval, jakou konkrétní formou osloví potencionální uchazeče.
- Výběr pracovníků – firma si vybírá nové zaměstnance skrze výběrové řízení, které se může skládat z několika částí. Ať je výběrové řízení jakékoliv, i během této činnosti lze udělat na úspěšného uchazeče i na neúspěšné kandidáty dojem dobrého zaměstnavatele. Ocení slušné zacházení ze strany firmy během výběrového řízení a včasné informování.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – ačkoliv se jedná zcela o záležitost personální, má silný vliv na externí HR marketing jako takový. Mnohdy jsou odměny a výhody klíčový faktor, který činí zaměstnavatele tak atraktivním. Vysoké platy a spoustu výhod může vytvořit image prestižní pracovní pozice. Nicméně se nedoporučuje budovat image na základě odměn a výhod.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – tak jako u předchozí činnosti, o tom, jak by mělo vypadat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rozhoduje čistě personálním oddělení se souhlasem top managementu. Manažeři si jsou vědomi, že možnost kariérního růstu a dalšího rozvoje přispívá k motivaci a spokojenosti stávajících zaměstnanců, ale hlavně

[9] TAYLOR, D. Brand Management – řízení značky, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, s. 120

láká mladé a talentované uchazeče. Pokud zaměstnavatel nabízí možnosti růstu, nejlépe v rámci pracovní doby, zvyšuje to atraktivitu podniku jako firmu, které rozvíjí své zaměstnance.

- Péče o pracovníky – nelze tvrdit, že právě neformální prostředí zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele. Každý člověk má jiné vnímání toho, co je nejlepší pro něj. Někdo se cítí dobře ve formálním prostředí, kde má vlastní kancelář, někdo bude spokojenější v neformálním prostředí open-space kanceláří. Je na vedení, aby rozpoznalo potřeby svých stávajících zaměstnanců a uspokojilo je. Úkolem managementu je zajistit takové pracovní prostředí, které přitahuje právě takové zaměstnance, které potřebuje.
- Pracovní vztahy – Kvalita pracovních vztahů výrazně definuje image zaměstnavatele, tím pádem přitahuje jen určitou cílovou skupinu. Vztahy na pracovišti nemůže firma nijak zásadně ovlivnit, pouze stimulovat. Pokud stávající pracovníci jsou spokojeni, sami budou šířit o svém zaměstnavateli pozitivní WOM[10] neboli pozitivní reference a ohlasy. Osobní doporučení na zaměstnavatele od člověka, který s danou společností má již zkušenosti, vytváří dobrou pověst podniku nejsilněji.

1.2.2 Interní HR marketing

Na rozdíl od externího HR marketingu je interní personální marketing zaměřen dovnitř podniku, tj. na stávající zaměstnance. Jak již bylo dříve řečeno, pro firmu je mnohem levnější udržet si stávající zaměstnance než nabírat nové. Interní HR marketing je tedy souhrn aktivit sloužící k budování atraktivity podniku pro stávající zaměstnance. Spokojení zaměstnanci jsou loajální a též mohou šířit pozitivní WOM o svém zaměstnavateli, a tím mu pomoci budovat jeho image na veřejnosti. Funguje to ale i v opačném případě, pokud jsou stávající pracovníci nespokojeni, budou mluvit o svém zaměstnavateli nepěkně, a to se může neblaze podepsat na veřejném vnímání společnosti. Z tohoto důvodu v poslední době roste význam interního HR marketingu.

Úroveň interního personálního marketingu a jeho kvality se přímo týká následujících personálních činností, kterých je více než u externího HR marketingu. To ukazuje na důležitost této oblasti, ačkoliv bývá často přehlížená:

[10] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, Praha: Grada, 2007, s. 588

- Získávání pracovníků – zaměstnanci by měli být dobře informováni o nových příležitostech v organizaci. Pokud je zaměstnavatel flexibilní, co se týče zaměstnanecké mobility v rámci podniku, zvyšuje to spokojenost stávajících pracovníků.
- Výběr pracovníků – na rozdíl od externího HR marketingu, tento proces není v rámci výběru ze stávajících zaměstnanců tak náročný. Výběr na základě zkušeností a výsledků je objektivní a informace dohledatelné. Spravedlivý postup při výběru je přijímán pozitivně.
- Přijímání a orientace pracovníků – ačkoliv se jedná o již stávající zaměstnance, pomoc při adaptaci v nové pracovní roli je vítána a zaměstnanec ocení ochotu a vstřícnost firmy.
- Hodnocení pracovníků – mělo by být spravedlivé a založené na relevantních kritériích, objektivní a za slušných podmínek. Způsob hodnocení též v každém člověku buduje vnímání podniku.
- Rozmísťování a propouštění pracovníků - pokud již dojde řada na propouštění zaměstnanců, měl by si zaměstnavatel uvědomit, že zásadní je slušné jednání a informovanost. Zaměstnanci zcela jinak vnímají své zaměstnavatele, které je sice propustí, ale naopak jim mohou pomoc při hledání nové práce nebo jim poskytne finanční odstupné v uspokojivé výši. Odchod ze společnosti je velmi delikátní záležitost, jelikož tato poslední zkušenost se zaměstnavatelem bude ta, kterou si odcházející zaměstnanci nejlépe zapamatují.
- Odměňování a zaměstnanecké výhody – stejně jako u externího marketingu, vhodně zvolený odměňovací systém může jistou dobu fungovat jako stimulant k lepším výkonům. Jedná se však o vnější motivaci, která nevede k loajalitě.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků – spíše než komunikovat dobře nastavené odměňovací systém by se měla firma pokoušet šířit informace o možnostech rozvoje a dalšího vzdělávání. Vedle povinných vzdělávacích seminářů může firma komunikovat i možnosti dalšího, nepovinného vzdělávání a dát tímto svobodu volby svým zaměstnancům.
- Péče o pracovníky – úkolem interního HR marketingu je i rozeznat potřeby svých zaměstnanců a zprostředkovat jim pocit, že firma se o ně dobře stará a uspokojuje všechny jejich potřeby během pracovního procesu.
- Pracovní vztahy – stimulace pracovního kolektivu a vytváření prostředí, kde se rodí pevné kolegiální vztahy je též jedním z úkolu interního HR marketingu. Ač se to nemusí

zdát, je to klíčový faktor vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců, avšak málokdy je mu věnována velká pozornost.

1.3 Marketingová komunikace jako součást 4P v HR marketingu

Zaměstnavatel buduje svou pověst skrze marketingové nástroje. V prvé řadě je však nutné si vysvětlit, co znamená klasický marketing a v čem se odlišuje od HR marketingu. Definice marketingu od Kotlera[11] zní *„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla firma a držitelé jejích akcií zisk.“* V očích HR marketingu není zákazníkem nikdo jiný než naši současní nebo potencionální zaměstnanci.

Názornější srovnání rozdílů HR marketingu a klasického marketingu výrobků a služeb poskytuje následující schéma:

Tabulka 1: Schéma srovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: Zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: Současný a potencionální zaměstnanci
Subjekty trhu: Zákazníci, potencionální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firma aj.	Subjekty trhu: Studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: Výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: Potencionální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: Předvídání a uspokojování potřeb firmy prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: STÝBLO, J.: Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda, Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, s. 19

Klasický marketing lze provádět skrze marketingový mix. *„Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (product), cena (price),*

[11] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, Praha: Grada, 2007, s. 43

místo (place) a propagace (promotion).“ říká Kotler.[12] Pokud je tato definice převedena do reality personálního marketingu, 4P HR marketingu by vypadala následovně[13]:

- Výrobek (product) = pracovní místo.
- Cena (price) = motivace a odměna za práci.
- Místo (place) = místo výkonu práce.
- Propagace (promotion) = prezentace pracovní nabídky.

Podobně na rozdělení personálně-marketingového mixu nahlížejí i jiní autoři a jednotlivé 4P definují následovně:[14]

- Oblast produktu, tvořící operační prostor produktových proměnných (podniková vize, systém managementu, kariérní design, systém hodnocení).
- Oblast cenová, vymezená prostorem působení cenových proměnných (systém odměňování, cafeteria systém, modely pracovního času, koncepty incentiv).
- Oblast propagace, tvořena operačním prostorem propagačních, resp. Komunikačních proměnných (reklamy, personal relations, public relations, sponzoring).
- Oblast rozmisťování, tvořící operační prostor rozmisťovacích proměnných (Umisťování do cílové skupiny, personální leasing, franchising, outplacement).

Jelikož je oblast HR marketingové mixu velmi obsáhlá, v následujících kapitolách bude více rozebrána oblast propagace, kterou se bude primárně zabývat praktická část této bakalářské práce.

---

[12] KOTLER, P., Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, s. 69

[13] Antošová, M. Marketing-mix v personalistice. [online]. 2005, [vid. 10.04.2014]. Dostupné na: http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-100000_d-marketing-mix-v-personalistice

[14] NOVOTNÝ, J. Marketingová analýza lidských zdrojů, In Systémové řízení, Sborník referátů z mezinárodní konference, 1. vyd. Košice: PF EU v Bratislavě, 2002, s. 362

2 Marketingová komunikace a její měření v HR

Propagace jako nástroj marketingového mixu můžeme nazvat i jako marketingovou komunikaci. „*Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“ uvádí Karlíček. [15] Zákazníkům a spotřebitelům může být ukázáno a komunikováno skrze marketingovou komunikaci, jak a proč se výrobek či služba používá, v čem je jedinečný, kde leží jeho přidaná hodnota. Marketingová komunikace může přispět k vybudování image značky u zákazníků, a tím pomáhat firmě dosahovat jejich strategických cílů.

2.1 Nástroje komunikačního mixu v HR marketingu

Marketingová komunikace se realizuje skrze tzv. nástroje marketingové komunikace, jinak nazývané komunikační mix. Kotler [16] definuje komunikační mix následovně: „*Celkový marketingový komunikační mix společnosti – nazývaný také komunikační mix - se skládá ze specifické směsi reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.*“

Aby strategie byla co nejúčinnější a oslovila co nejvíce jedinců z cílové skupiny, v případě HR marketingu je zákazník firemní nebo potencionální zaměstnanec, Karlíček[17] pro znázornění rozdělil komunikační mix do 7 disciplín:

- Reklama.
- Direct marketing.
- Podpora prodeje.
- Public relations.
- Event marketing a sponzoring.
- Osobní prodej.
- Online komunikace.

[15] KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 9
[16] KOTLER, F. Moderní marketing – 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007, s. 809
[17] KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 17

Online komunikace je poměrně nová disciplína a zasahuje i do ostatních disciplín, snad jen s výjimkou osobního prodeje. Online komunikace výrazně změnila podobu stávajícího komunikačního mixu a nabízí řadu funkcí jako přesné zacílení, personalizaci a interaktivitu. Díky rozšíření internetu se změnily i některé procesy v personalistice, HR marketing nevyjímaje. Důležitost online komunikace demonstruje diagram od Karlíčka (viz obr. 1).

Obrázek 1: Komunikační mix

Zdroj: KARLÍČEK, M. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 18

Právě z důvodu, že online komunikace v dnešní době dominuje, je snaha přesouvat všechny propagační aktivity na internet, kde se zpravidla pohybuje hodně i cílová skupina. A proto některé z uvedených komunikačních platforem (viz Tab. 2) mají i svou online verzi, která není pro zjednodušení řazená přímo do disciplíny online komunikace. Následující tabulka ukazuje běžné, často užívané komunikační platformy využívané v HR marketingu, jak v externím tak i interním.

Tabulka 2: Běžné komunikační platformy v HR marketingu

Reklama	Tiskové a vysílané reklamy (př. inzerce v novinách nebo rádiové spoty), filmy (př. film Stážisté od firmy Google), brožury a propagační tiskoviny, billboardy, virální videa

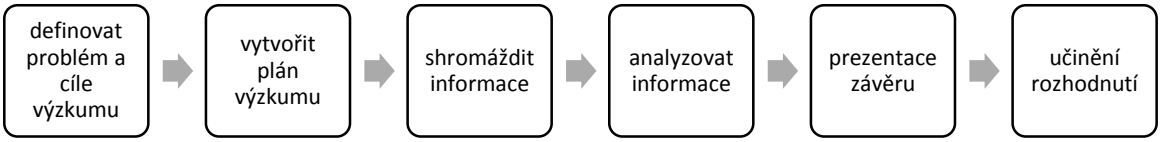
Podpora prodeje	Soutěže a hry, prémie a dárky, vzorky, ukázky (př. shadowing[18])
Osobní prodej	Dny otevřených dveří, přímá prezentace, stimulující programy (př. spolupráce na studentských pracích), vlastní semináře a vzdělávací programy.
Direct marketing	Zaslání pracovní nabídky poštou, telefonicky nebo emailem
PR	Novinové články, mediální výstupy, projevy manažerů na veřejnosti, výroční zprávy, vztahy s komunitou, časopis společnosti, semináře
Event marketing a sponzoring	Sport, zábava, exkurze po firmě, veletrhy a výstavy, charitativní dary a akce, sponzoring a spolupráce s institucemi (př. školy)
Online komunikace	Firemní webové stránky, sociální profesní sítě a databáze, online reklama, firemní intranet

Zdroj: autor

2.2 Měření v HR marketingu

Měření marketingových aktivit je dlouhodobě velkým problémem všech velkých, ale i malých společností. Přesné měření abstraktních věcí by se dalo téměř nazvat nemožným. Důvod, proč si některé společnosti oblíbily online komunikaci je, že je snadno přesně měřitelná. Analýzy návštěvnosti a prokliků přesně ukáží, kolik jedinců z cílové skupiny bylo osloveno nebo jej inzerát zaujal, odkud daný zákazník přišel, co ho nejvíce zaujalo, co si pořídil, a hlubší analýza i ukáže, co přesně mu nabídnout, aby tam byla alespoň 60% jistota, že si produkt koupí. Z daných dat získaných měřením může podnik vyhodnotit účinnost své firemní strategie a přizpůsobit se dalšímu vývoji. Informace o efektivitě přispívají k lepší alokaci finančních a lidských zdrojů. Podnik tedy šetří náklady.

Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, , Praha: Grada, 2007, s. 141

[18] Pozn. znamená tzv. stínování manažerů – pozorování pracovníka při práci

Avšak ne každá komunikace je online. Stále větší části marketingových aktivit jsou off-line a zjišťování marketingové produktivity je obtížné. Existují metody zjišťování informací od cílových skupin, avšak nelze zjistit data od všech jedinců a následné prognózy prodeje mohou být zkreslené, pokud bude osloven příliš malý vzorek respondentů. Proces zabývající se měřením marketingových aktivit, shromažďováním dat a vyhodnocováním výsledků marketingu se nazývá marketingový výzkum. *„Marketingový výzkum definujeme jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma."* uvádí Kotler.[19]

Proces marketingového výzkumu se skládá z 6 kroků (viz obr. 2). Praktická část této bakalářská práce podstoupí prvních 5 kroků. Poslední krok, učinění rozhodnutí, je strategický krok, který by měl učinit management společnosti. Práce nabídne pouze návrh řešení.

Po definování problému a cíle výzkumu, což je též záležitost vnitropodniková, se vytvoří výzkumný plán, který má za cíl nasbírat co nejvíce potřebných informací a dat k analýze. Výzkumník může sbírat data sekundární, tj. data nasbíraná k jiným účelům a již existují, nebo data primární, tj. nově nasbíraná data. Než se vůbec výzkumník rozhodne, která data jsou pro něj relevantní, je třeba znát, co přesně je potřeba měřit, zda je to změřitelné, pokud ano, dle jakých měřítek. Nejjednodušší je pro firmy si stanovit tzv. KPI[20] – klíčové ukazatele výkonnosti. Pro HR marketing KPI může být počet uchazečů na jednu pracovní pozici, počet oslovených potencionálních zaměstnanců na veletrhu, průměrné známky z hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací apod.

Pokud se výzkumník rozhodne pro získání primárních dat, může využít některou z 5 následujících výzkumných metod podle Kotlera[21]:

- **Výzkum pozorováním** – pozoruje se chování spotřebitele při nákupu nebo používání výrobku, je časově i finančně velmi náročný.
- **Výzkum prostřednictvím focus groups** – shromáždění 6 až 10 lidí, kteří jsou vybrání předem na základě daných kritérií, kteří diskutují mezi sebou a odpovídají na otázky moderátora – časově a finančně náročný.

---

[19] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, , Praha: Grada, 2007, s. 140
[20] Pozn. KPI anglická zkratka pro Key Performance Indicator
[21] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, , Praha: Grada, 2007, s. 143

- **Výzkum dotazováním** – může být náhodné nebo cílené, relativně levné a nenáročné, velmi často využívaný nástroj.
- **Data o chování zákazníků** – data lze získat z obchodu (např. data z pokladny) či z databáze zákazníků – relativně levné a nenáročné, ale lze zjistit jen některé informace.
- **Experimentální výzkum** – experiment přímo za chodu podniku (např. zavedení povinného sportovního rána pro zaměstnance), může být drahé i časově náročné, výhoda v případě úspěchu je již zavedenost v systému.

Po vybrání metody se výzkumník následně rozhoduje, jaké nástroje použije a jak kontaktuje subjekty výzkumu. Nástroje výzkumu[22] můžeme rozdělit na:

- Dotazníky – soubor otázek rozdávaných respondentům, flexibilní, nejběžnější nástroj. Respondent však může lhát nebo odpovídat subjektivně pod vlivem situace.
- Kvalitativní metriky – existuje spousta nestrukturovaných měřících přístupů jako sledování, mapování chování, fotografický deník[23], unfocus groups apod.
- Mechanická zařízení – za pomocí nových technologií jako je oční kamera, audiometr, galvanometr pro měření emocí nebo zájmu.

Jakmile je určen plán sběru, je třeba se ještě rozhodnout jak respondenty kontaktovat[24]:

- Dotazník zaslaný poštou – řadí se sem i dotazník zaslaný emailem či vyplněný dotazník přes sociální sítě,
- Interview po telefonu – využívají se k tomu tzv. call-centra,
- Osobní interview – např. oslovování kolemjdoucích v obchodních centrech,
- Online interview – jako osobní, akorát za použití internetových komunikačních nástrojů.

Pro účely této práce byl zvolený způsob výzkumu dotazováním, jelikož je třeba oslovit pokud možno větší počet respondentů, tj. nad 150 osob. Dotazování je zacílené na studenty Vysoké školy ekonomické v Praze, jelikož jde o jednu z cílových skupin mnoha zaměstnavatelů. Ekonomicky zaměřené absolventy totiž vyhledává většina podniků. Dotazování probíhá skrze

[22] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, Praha: Grada, 2007, s. 145
[23] Pozn. vizuální deník zákazníka o svých činnostech s produktem či službou
[24] KOTLER, F. Marketing management – 12. vydání, Praha: Grada, 2007, s. 149

dotazníky, které jsou umístěny online přes aplikace na webu, jako jsou vyplnto.cz, Google Docs formulář apod.

Dotazování je zaměřeno na měření dobré pověsti zaměstnavatele, tedy měření síly a pozice značky, a též efektivnost komunikace v externím HR marketingu. Pro měření síly a pozice značky zaměstnavatele je nutné opakovaně měřit vybrané ukazatele, které jsou zpravidla rozděleny do 4 skupin podle Kozla[25]:

- **Povědomí o značce** (brand awareness) – znalost značky, nejlepší a neoblíbenější značka, znalost komunikace značek.
- **Emocionální hodnocení značek** – emocionální aspekty image značek, jako je například důvěryhodnost, sympatičnost, respekt u cílových skupin, inovativnost.
- **Racionální hodnocení značek** – spolehlivost spojená se značkou, spokojenost, důležitost značky, diferenciace značky od konkurence.
- **Preference značek** – měříme, které značky spotřebitel preferuje a proč.

Při měření komunikačního efektu se často vyskytuje pojem znalost, resp. známost značky. Tyto ukazatele lze změřit jedním z některých následujících technik podle Kozla[26]:

- **Měření stupně známosti** – děje se prostřednictvím výzkumu metodou dotazování. Známost komunikační akce je možno měřit tzv. spontánní (bez nápovědy) nebo vyvolanou (s nápovědou). Spontánní známost je označována jako aktivní známost a je hodnocena jako cennější.
- **Znovu poznávací test** – pracuje se skupinou respondentů a podrobuje je důkladnějšímu výzkumu známosti komunikační akce.
- **Vzpomínkový test** – měří znalost reklamy a jejího obsahu, zkouší, do jaké míry dokáží respondenti reprodukovat zpaměti komunikační sdělení a slogany. Zjišťuje se znalost spontánní i pasivní znalost s nápovědou.
- **Analýza image** – cílem je zjistit emocionální přednosti a motivační účinky komunikace tak, jak je vnímaná respondentem.

---

[25] KOZEL, R., Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, Praha, Grada, 2011, s.254
[26] KOZEL, R., Moderní marketingový výzkum, Praha, Grada, 2006, s.233

U obou měření, jak komunikačního efektu, tak i dobré pověsti zaměstnavatele, je třeba proces měření pravidelně opakovat. Nejlépe v čase v rámci jednotlivých segmentů a regionů. Vždy se hodnotí přínos, tzn. dosažená změna.

Měření samo o sobě přináší jen základní vstupní údaje, které je však potřeba analyzovat a transformovat do podoby ukazatelů. Existuje spousta metod práce s daty, avšak pro tuto práci bude relevantní hlavně metoda percepce pozice značky, která se využívá hlavně při mapování postavení konkurenčních značek tak, jak je vnímají spotřebitelé. Výsledkem jsou tzv. poziční mapy, které přinášejí informace o:

- Konkurenčních vztazích mezi značkami z pohledu spotřebitele, každý spotřebitel má svou představu o trhu a je důležité zjistit mapu vnímání.
- Tzv. bílých místech na trhu – místa, která zatím nejsou obsazená nabídkou.
- Při opakovaném mapování ukazují změny pozice jednotlivých značek na trhu.
- Jsou východiskem pro řízení značky, hlavně v oblasti komunikace.
- Jsou základem pro strategické změny pozice na trhu.

Základem metodického postupu jsou následující kroky podle Kozla[27]:

1. Stanovit si paramenty, které jsou významné pro rozhodování zákazníků, ty jsou umístěné na osy mapy vnímání.
2. Identifikovat všechny konkurenční značky.
3. Připravit vhodnou škálu pro výzkum vnímání.
4. Určit souřadnice pozice každého produktu na mapě. Jde o porovnání pozic značek v daném souboru výrobků podle jednotlivých kritérií.

Pokud se spotřebitel rozhoduje na základě více parametrů, je potřeba konstruovat více map vnímání – s různými osami. Sledování a žádoucí změny pozice zaměstnavatele patří v současné době k základním východiskům pro určování strategie značky a marketingové plánování.

[27] KOZEL, R., Moderní metody a techniky marketingového výzkumu, Praha, Grada, 2011, s.255

3 HR marketing v organizaci

Jen málokterý podnik na českém trhu se může pochlubit existencí samostatného útvaru HR marketingu ve své struktuře. Jedna z mála firem, které jí mají, je i „*Česká Banka a.s.*“ (dále také „ČB“ nebo jen „Banka“). Fiktivní název *Česká banka* je v této práci používán z důvodu zachování anonymity zkoumané společnosti, která si nepřála být jmenována.

3.1 Charakteristika podniku

Česká banka, původem česká akciová společnost, byla na přelomu tisíciletí prodána zahraničnímu investorovi. S novou mateřskou společností banka představila novou segmentaci klientů, uvedla novou firemní identitu, která vyjadřuje její příslušnost k mezinárodní bankovní skupině. K dnešnímu dni patří Česká banka k předním bankovním institucím v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Jako univerzální banka nabízí služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovnictví, a je dostupná prostřednictvím poboček ČB, přímého bankovnictví a vlastní distribuční sítě. ČB je primárně zaměřená na podnikatele a živnostníky a obsluhuje téměř 2 500 000 klientů.

Mezi největší konkurenty ČB v oboru se řadí Česká spořitelna, ČSOB, Raiffeisen Bank, nebo J&T Banka v oblasti korporátní klientely. Co se týče počtu zaměstnanců, ČB má přibližně 7500 zaměstnanců v České republice, což je podobné jako u ČSOB, která má více než 6000 zaměstnanců. Všech 7500 zaměstnanců společně pracují na tom, aby jejich zaměstnavatel, Česká banka, dosáhla své vize, a to být referenční bankou na českém trhu. K tomu, aby této vize dosáhli, vytvořila ČB soubor akčních plánů, které mají dopomoci firmě přiblížit se své vizi.

Všechny zaměstnance banky spojují hodnoty podniku – profesionalita, týmový duch a inovace. Proto je pracovní prostředí ČB, a teď se nejedná o pobočkovou síť, velmi otevřené. Zaměstnanci mají možnost čerpat z mnoha benefitů i speciálních výsad, jako jsou netradiční ranní hodiny jógy přímo v kanceláři. Kanceláře jsou jak uzavřené, tak i open space. Firma poskytuje svým pracovníkům pohodlné zázemí i možnosti dalšího vzdělávání. Za zmínku stojí CSR aktivity, kterých se ČB a její zaměstnanci účastní, jako jsou sázení stromků na Šumavě, nebo když zaměstnanci společně běží maraton.

Typický zaměstnanec České banky je pohodový člověk, který má týmového ducha a je velmi proaktivní. Průměrný věk zaměstnance ČB je 35 let a překvapivě převládají ženy. Česká banka proto podporuje své zaměstnankyně různými nástroji, ať už dohodnutými školky v blízkosti

firmy, flexibilní pracovní dobou nebo work-from-home systémem. Až 65% žen se vrací zpět po mateřské dovolené do práce k České bance.

Jednou z hodnot podniku je inovace. Česká banka podporuje inovace od svých řadových zaměstnanců, a to skrze interní „inovanet“. Jde o interní síť, kde mohou zaměstnanci zanechat jakékoliv své nápady na zlepšení, stížnosti či přání. Personalisté jej pak prochází a vyhodnocují, případně předají kompetentnímu oddělení. Tento systém je ve firmě hojně využíván.

Aby personalisté identifikovali, jak moc dobře jsou zaměstnanci spokojení s prací v České bance, zda se ztotožňují se značkou zaměstnavatele, používají tzv. *barometr*. Jedná se o dotazník, který vyplňuje každý zaměstnanec ČB průběžně každý rok. Hodnotí se nejen spokojenost, ale i to, zda se identifikují se značkou a hodnoty ČB. Již 4 roky po sobě bylo vyhodnoceno, že se zaměstnanci dobře ztotožňují se svým zaměstnavatelem.

Hlavním cílem personalistů během náboru je diverzita v týmu. To znamená, aby se neustále nenabíral jeden a ten samý typ člověka. ČB je otevřená s lidem s handicapem. Nabírají se i technici, právníci apod. Ovšem jádrem celé cílové skupiny jsou stále ekonomové, ať už jde o specialisty na trhu nebo čerstvé absolventy. Pro ty a též studenty VŠ má Česká banka připravený integrační program velmi podobný trainee programům, kde se ale s kandidáty, kteří jsou již přijatí, zachází jako s rovnocennými zaměstnanci. V rámci programu si vyzkouší práci v jednotlivých odděleních, a po skončení již zůstává v jím zvolené oblasti.

Přímo oddělení HR se v České bance rozděluje na 3 části. Front, back a middle office. Back office zajišťuje klasické personální činnosti jako je evidence zaměstnanců, odměňování, hodnocení apod. Front office se zaměřuje na nábory zaměstnanců a middle office propojuje obě hlavní části oddělení. A právě do middle office patří HR marketing.

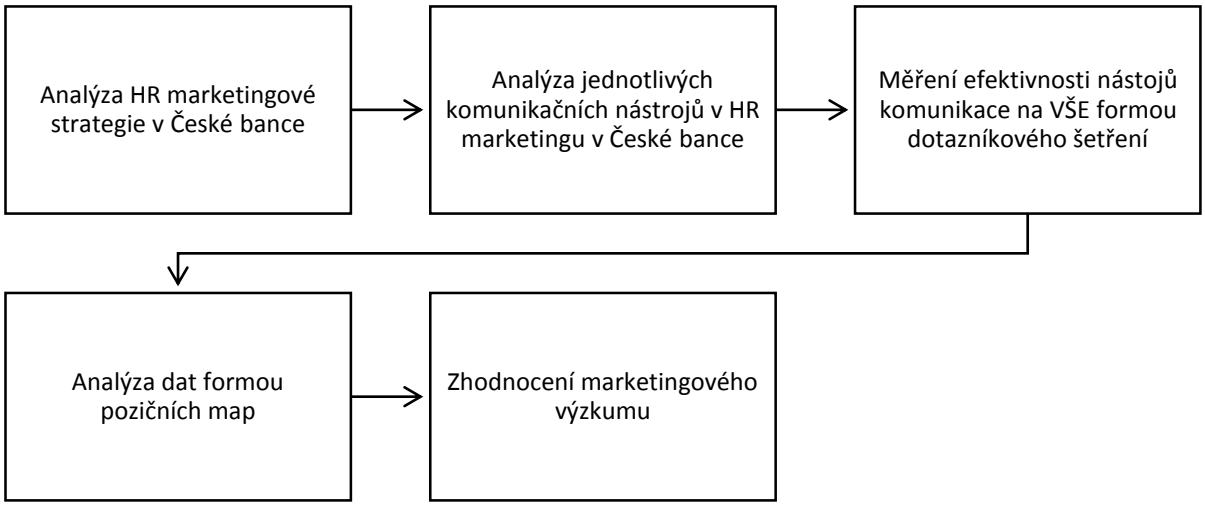
Co se týče interního personálního marketingu, hodně se spolupracuje s úsekem interní komunikace, která spadá do oddělení marketingu. Úkolem HR marketingu je přicházet s nápady, psát články do firemního magazínu a plánování konceptu. Samotná realizace je už na úseku interní komunikace.

Mnohem zajímavější pro tuto bakalářskou práci je však část externího personálního marketingu, se zaměřením na absolventy ekonomických vysokých škol.

3.2 Postup a metodika analytické části

Po charakteristice podniku následuje analýza externího HR marketing se zaměřením na studenty ekonomických vysokých škol jako na cílovou skupinu. V první řadě je nutné zanalyzovat HR strategii v České bance, čeho chce banka dosáhnout v současnosti a v horizontu 2 až 5 let. Na základě stanovených cílů pak přichází plán komunikace, který by měl zaručit výsledky naplánované v HR oddělení.

Obrázek 3: Schéma postupu práce v analytické části



Zdroj: autor

Dále je nutné popsat všechny prostředky a kanály využívané k marketingové komunikaci, ať už jde o účasti na veletrzích či netradiční formu propagace jako jsou virtuální hry. Jelikož se jedná o specifickou cílovou skupinu, ne všechny kanály budou zastoupeny stejně silně. Důraz bude kladený na ty komunikační kanály, kterým Česká banka věnuje nejvíce svých zdrojů, ať už finančních či lidských.

Hlavním opěrným bodem celé práce je výzkum dotazováním a analýza efektivnosti kampaní pořádané Českou bankou a analýza pozice značky zaměstnavatele na trhu práce mezi studenty Vysoké školy ekonomické v Praze. Úkolem je zjistit, jak cílová skupina vnímá ČB jako potencionálního zaměstnavatele, zda si všímají HR marketingových aktivit, a zda by na základě získaných informací ze strany ČB se rozhodli přihlásit do výběrového řízení. Jako KPI jsou nastavené:

- Počet studentů, kteří by chtěli pracovat pro ČB.
- Počet studentů, kteří si všímají komunikace ČB.

- Vlastnosti, které si studenti asociují se značkou ČB.

Data získaná sběrem budou graficky zanalyzována do pozičních map, které ukážou, jak si vede Česká banka na trhu zaměstnavatelů, v kategorii korporátních bank.

Dotazníkové šetření je prováděno na studentech Vysoké školy ekonomické v Praze (dále jen „VŠE“), jakožto reprezentanty cílové skupiny banky, a to ze všech fakult vysoké školy. Jde o velmi mladou generaci, která jde s dobou a tráví mnoho času na sociálních sítích či hledáním informací na internetu. Dotazník má formu online formuláře, který bude umístěn na internetu skrze službu Google Docs. Distribuce dotazníku je řešená skrze službu Facebook, kde existují studentské skupiny, které shromažďují studenty na základě oboru a roku dokončení studia. Po sběru dat následuje analýza získaných informací formou percepčních map, doprovázené stručným doporučením případných změn. Ukázka dotazníku je k nalezení v části *Přílohy* této práce. Z důvodu zachování anonymity je v dotazníku zveřejněný v části Přílohy skryt skutečný název banky.

4 Analýza komunikační strategie v HR marketingu

Následující kapitola se zabývá problematikou komunikace v externím personálním marketingu se zaměřením na cílovou skupinu studentů a absolventů v České bance. Rozebírá jak koncept a strategie v nejbližších letech, tak i analyzuje jednotlivé nástroje komunikačního mixu v České bance.

4.1 Koncept HR marketingu České banky

Stejně jako v kterémkoliv podniku, i v České bance je hlavní cíl HR mít správné lidi na správném místě a včas. Avšak každá firma má své specifické problémy vyplývající z její pozice na trhu práce, které vyžadují konkrétní specifická řešení. Sama Česká banka tyto problémy identifikuje skrze barometru (viz. str. 19) a sledováním situace na trhu práce. Jako hlavním problémem na trhu práce označuje to, že trh práce je přesycen absolventy ekonomických a humanitní oborů, a produkuje málo technických specialistů, hlavně v oblasti IT.

Proto se v posledních letech HR oddělení, které prošlo reorganizací a zeštíhlením před 2 lety, soustředí na zkvalitnění komunikace s potencionálními kandidáty. Cílem již není získat co nejvíce kandidátů na pozici, ale zvýšit poměr kvalitních uchazečů na pozici. K dosažení těchto změn má oddělení personálního marketingu rozpočet, který se v posledních letech drží v konstantní výši. Výši rozpočtu schvaluje zahraniční matka, ale o struktuře rozpočtu, tj. do jaké formy propagace se investují peníze, rozhodují specialisté na personální marketing a HR manažeři.

Dle různých průzkumů zaměstnavatelů na českém trhu (Most Desired Company, Zaměstnavatel roku, apod.) se Česká banka dlouhodobě drží v nejlepší desítce zaměstnavatelů. Ukazuje to na atraktivitu značky zaměstnavatele, který je vidět mezi studenty a studenti pro něj chtějí pracovat. Dle těchto průzkumů studenti a absolventi vnímají Českou banku jako stabilní instituci, která jím nabízí jistotu, ale zároveň možnost být inovativní a kreativní. Tuto image ovlivňují také reklamy České banky jako obchodníka, nicméně tyto reklamy HR oddělení nemá možnost ovlivnit. HR oddělení by si přálo, aby studenti a absolventi se na Českou banku dívali jako na mladou, inovativní, hravou a „sexy“ firmu.

V poslední době je však mezi mladými studenty a absolventy, kteří by byli kvalitními potencionálními zaměstnanci České banky, trend pracovat pro tzv. Velkou čtyřku. Jedná se o velké firmy podnikající v oblasti auditu, daňového poradenství a consultingu. Jsou to firmy

PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte a Ernst & Young. Paradoxně České bance tahle situace vyhovuje. Vypozorovala totiž, že po pár letech náročné práce pro tyto firmy, absolventi odcházejí a žádají o práci právě v České bance nebo jiné instituci podobného charakteru. Jedná se o kvalitní uchazeče, kteří již mají mnoho zkušenosti a hledají stabilnější pracovní pozici. Tito zaměstnanci pak zůstávají v České bance déle než u svých bývalých zaměstnavatelů. Proto HR marketing investuje mnoho prostředků do přímé komunikace se studenty a budoucími absolventy, aby v nich zanechali dojem, že právě v České bance pracují profesionálové a je to firma, kde panuje týmový duch a zaměstnanci mají možnost prosadit své inovace a nápady. Jedná se tedy o dlouhodobou strategii a investice do budoucna.

Jak již bylo zmíněno, Česká banka jako zaměstnavatel má silnou pozici na českém pracovním trhu. Ročně do firmy přichází přibližně 40 000 životopisů a žádostí o práci, avšak zhruba pouze 15 000 životopisů je využitelných a kvalitních, tj. jen 37,5% ze všech žádostí práci je od kvalitních a relevantních uchazečů, což je velmi alarmující číslo vzhledem k absolutnímu počtu životopisů zaslaných do České banky. Je zde proto snaha zvýšit poměr počtu kvalitních uchazečů na pozici. Snížit celkový počet životopisů a žádostí, ale zvýšit počet kvalitní počet kandidátů. Hodnocení a měření kvality uchazečů je již záležitost personální. V České bance hodnotí kvalitu uchazečů na základě kompetenčního modelu během výběrového řízení, které má zpravidla několik kol (pre-selekce životopisů, assessment centra, osobní pohovory). Avšak výstupy z výběrového řízení dávají personálnímu marketingu zpětnou vazbu o tom, s jakými studenty a absolventy komunikuje a které oslovuje. Na základě těchto informací HR marketing může zhodnotit svou komunikační strategii a přehodnotit investované zdroje.

Celkový rozpočet na HR marketingové aktivity se pohybují v řádu milionů korun českých (přesné číslo nelze zveřejnit) a skládá se z několika speciálních rozpočtů, každý věnovaný na jinou činnost. Existuje speciální rozpočet na pracovní veletrhy, rozpočet na komunikaci na sociálních sítích, apod. Struktura konkrétních rozpočtů odpovídá pak konkrétním aktivitám, do kterých firma investuje. Například v rozpočtu pro pracovní veletrhy se počítá s určitým počtem veletrhů za daný rok, kde se Česká banka objeví a co přesně tam bude dělat. Změna ve struktuře rozpočtů nastává ve chvíli, kdy je například daný veletrh hodnocený jako neefektivní. Více o hodnocení efektivnosti veletrhu naleznete v podkapitole 4.2 – *Používané nástroje komunikace České banky*.

Česká banka hodnotí úspěšnost komunikace v personálním marketingu dle následujících hlavních KPI:

- Počet přihlášených uchazečů na danou pracovní pozici.
- Počet úspěšně přijatých uchazečů na danou pracovní pozici.
- Počet odmítnutých uchazečů.

Jelikož se stávající strategie zaměřuje na kvalitu uchazečů, nelze opomenout měření kvality uchazečů během procesu výběrového řízení a to v každém kole na základě kompetenčního modelu České banky. Sleduje se:

- Počet přihlášených uchazečů na danou pracovní pozici.
- Počet uchazečů na danou pracovní pozici, kteří projdou pre-selekcí životopisů.
- Počet uchazečů na danou pracovní pozici, kteří úspěšně projdou assessment centry.
- Počet uchazečů na danou pracovní pozici, kteří úspěšně projdou osobními pohovory.
- Počet úspěšně přijatých uchazečů na danou pracovní pozici.

Tyto informace z výběrových řízení ukazují, zda byla komunikace efektivní při oslovování cílové skupiny. Efektivnost se měří dle poměrů kvalitních uchazečů k celkovému počtu přihlášených na danou pracovní pozici. Pokud se tedy ukáže, že velký počet studentů a absolventů, kteří se přihlásí na danou pracovní pozici, jsou nevyužitelní nebo nevhodní, je třeba nalézt chybu. Těch může být spousta – špatně poskytnuté informace, špatně využitý zdroj apod. Analýza těchto chyb pomůže následně k lepšímu alokování zdrojů a zefektivnění komunikace.

Kromě hlavních KPI se v personálním marketingu sledují ještě vedlejší KPI, které nejsou až tak důležité, ale mají též vypovídací hodnotu z hlediska efektivního využití zdrojů. Následující uvedené KPI jsou příklady celé skupiny hodnotících kritérií:

- Doba náboru.
- Návštěvnost na kariérních stránkách České banky.
- Počet spojení na profesní sociální síti LinkedIn.
- Počet oslovených studentů a absolventů na pracovním veletrhu (Šance, Career Days, apod.).

Česká banka si sama neměří pozici značky na trhu a brand awareness. Jedná se totiž o velmi náročný a zdlouhavý proces, na který firmě nezbývají zdroje. Proto se rozhodla tuto službu

odebírat od jiných zprostředkovatelů a účastní se různých průzkumů o zaměstnavatelích na českém trhu. Dlouhodobě se firma pohybuje mezi desítkou nejlepších zaměstnavatelů, lze tedy tvrdit, že má silnou značku. Je to ale i ovlivněno klasickou reklamou na produkty firmy, která je více vidět a je cílená na větší masu lidí. Tento faktor je nutné brát s rezervou.

4.2 Používané nástroje komunikace České banky

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 2.1 – *Nástroje komunikačního mixu v HR marketingu*, existuje sada nástrojů, skrze které se realizuje marketingová komunikace. Personální marketing v České bance využívá všechny tyto nástroje ke komunikaci se studenty a absolventy, kteří jsou jejími potencionálními budoucími zaměstnanci. Míra použití těchto nástrojů se však značně liší, a tak některým nástrojům bude věnována větší pozornost.

Při komunikaci s touto cílovou skupinou používá Česká banka specifickou a originální kampaň, která se vyznačuje firemními barvy a motivy mladých ambiciózních lidí, což napomáhá k rychlejšímu rozpoznání značky. Celá kampaň je hravá, nepůsobí fádně.

Jelikož hlavním cílem strategie je zvyšování počtu kvalitních kandidátů na výběrová řízení, je tendence pracovat spíše se specifickými skupinami studentů a absolventu, a to podle jejich oboru studia. Na každou skupinu platí jiná forma propagačních aktivit, a tak je třeba brát při analýze v potaz i specifika těchto podskupin z tak velké cílové skupiny jako jsou studenti Vysoké školy ekonomické v Praze či jakékoliv jiné ekonomické školy na území České republiky.

Pro lepší strukturovanost práce je analýza komunikačního mixu rozdělená do jednotlivých nástrojů.

Reklama

Reklama je nástroj, který v personálním marketingu v České bance zažívá největší útlum. Neefektivní se ukázala být v dnešní době inzerce v novinách a v časopisech. Inzerce pracovního místa se dneska děje formou online komunikace, kde je větší počet shlédnutí i odpovědí, a tak se tištěná inzerce vůbec nevyužívá. Televizní a rádiová reklama se již také přestala používat a to z několika důvodů. Jedná se o velmi drahou záležitost, která se používá spíše ke komunikaci s masou, nikoliv specifickou cílovou skupinou, a návratnost by byla velmi mizivá. V České bance existují též striktně daná pravidla, jak by se firma měla prezentovat. Proto nepřichází v úvahu jakýkoliv product placement. Banka má být seriózní, aby jí její klienti mohli důvěřovat.

Jediná tištěná reklama, kterou Česká banka stále využívá, jsou tištěné letáky a brožury. Nicméně se jedná o doplňkové materiály, které firma používá při jiných formách komunikace, ať už se jedná o prezentaci na veletrzích či vzdělávacích seminářích.

Osobní prodej

Firmy se klasicky přímo osobně setkávají se studenty na různých dnech otevřených dveří, kde mají větší prostor i čas se studenty mluvit, ukázat jim, jak práce ve firmě vypadá, jak vypadá pracovní kolektiv. Česká banka nicméně nepořádá dny otevřených dveří. Preferuje setkání se studenty skrze studentské organizace a vysoké školy. Firma dlouhodobě spolupracuje se studentskými spolky, příkladem je studenty řízená organizace AIESEC. Česká banka je tradičním partnerem organizace a jezdí na jejich konference, kde se setkává s mladými lidmi formou různých tréninků či diskuzí. Skrze tyto setkání firma též propaguje svou firemní kulturu, jelikož tyto místa též nabízí možnost přizpůsobit si prostory a obsah setkání dle požadavků firmy.

Jelikož je situace na trhu práce absolventů velmi nepříznivá nejen pro Českou banku, je třeba dopomoci školám vychovávat absolventy, kteří jsou lépe připravení na práci ve firmách. Proto někteří manažeři České banky sami přednáší nebo se podílejí na výuce či projektech na univerzitách, jako jsou Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně či Vysoká škola báňská v Ostravě. Spolupráce s VŠE na této úrovni je prozatím velmi minimální. Zatím Česká banka spolupracuje s katedrou informatiky, která spadá pod Fakultu informatiky a statistiky VŠE, a to formou menších projektů. Takto banka přímo oslovuje cílovou skupinu, a to informatiků.

Direct marketing

Během výběrového řízení mohou být někteří kandidáti odmítnuti. Neznamená to však ve všech případech, že se jedná o nekvalitní potencionální zaměstnance. Tito kandidáti mohli být odmítnutí na základě kapacitních důvodu nebo se na tuto pozici nehodili profilově. S těmito kandidáty je dobré stále zůstávat v kontaktu pro případ potřeby rychle obsadit volnou pracovní pozici. Systém databází vhodných kandidátů šetří firmě náklady, ať už finanční nebo lidské. Je třeba však tyto databáze neustále aktualizovat a doplňovat o nové informace.

Česká banka spravuje svoji databázi zajímavých uchazečů. V případě volných pozic tyto kandidáty kontaktuje přímo s danou nabídkou. Jedná se o uchazeče, kteří již v mnoha případech prošli několika koly výběrového řízení. Po zkontaktování mohou proběhnout ještě další kola

výběrového řízení, například osobní pohovor s případným budoucím nadřízeným a personalistou. Do kategorie direkt marketingu patří ještě přímé oslovování kandidátů skrze sociální profesní sítě. Více je tento konkrétní nástroj rozebrán v části *Online marketing*.

Podpora prodeje

Do klasické podpory prodeje patří vzorky a reklamní předměty. Ty též lze nalézt u České banky formou tištěných propisek, různých bloků či jiných reklamních předmětů laděných do firemních barev a konceptu. Tyto předměty slouží však pouze jako podpůrné složky při prezentaci firmy před studenty například během pracovních veletrhu či seminářů.

Mnohem zajímavější jsou však různé hry a soutěže, které pořádá Česká banka. Jedna ze soutěží je inovační soutěž *XY*. Jedná se o týmový projekt na téma zadané ze strany České banky, kdy týmy po 2-5 lidech mají za úkol vypracovat řešení daného problému formou eseje. Informace o této soutěži jsou velmi přehledně prezentovány na webových stránkách. Další z mnoha soutěží a her je i *YY*. Jedná se o internetovou hru pro vysokoškolské studenty, kdy na konci vítěz celosvětové soutěže má možnost jezdit po celém světě po pobočkách mateřské společnosti jako junior auditor po dobu 2 let. Informace o této příležitosti jsou však velmi špatně dohledatelné na internetu, kde cílová skupina v současné době tráví velmi mnoho času.

Jedinečný a originální nástroj podpory prodeje České banky je mentoring pro potencionální budoucí IT pracovníky. Jedná se o aktivitu, během které zkušený pracovník IT oddělení mentoruje mladé talenty a předává jim své zkušenosti. Jedná se o velmi náročný proces na zdroje, ať už finanční nebo lidské. Avšak kvalitních studentů a absolventů informačních technologií je zpravidla na trhu práce velmi málo a jsou velmi žádaní, je tedy žádoucí do nich investovat více, na rozdíl například od studentů ekonomických obor, kterých bývá na trhu více.

PR

PR je v dnešní době velmi „trendy“ nástroj. Pokud je spolupráce firmy s médií a novináři na dobré úrovni, dokáže PR ušetřit firmě spoustu nákladů, které by jinak musela investovat do placené reklamy. Jestliže média samy píší a mluví o dané společnosti, dalo by se to přirovnat k „reklamě zdarma“. Nicméně málokterá firma se může pochlubit takovou značkou a aktivity, aby o ní chtěla média mluvit sama. Na řadu pak přicházejí tzv. placené PR články. Stejná situace se nachází i v České bance, zvláště v oblasti HR marketingu, kde je specifická cílová skupina s ještě specifičtějšími potřeby. PR jako nástroj se využívá, ale ne ve velké míře. Jedná se pouze

o doplňkovou část celé komunikační strategie. Přes PR články se buduje pouze značka zaměstnavatele, nelze sdělit všechny informace a články zaujmou jen určitou skupinu lidi, tj. čtenáře určitých novin či časopisů. Aby se zaujala cílová skupina studentů, umisťuje Česká banka placené PR články do studentských časopisů, jako jsou EkonTech, Studenta, apod.

Za PR články lze označit i články publikované na online studentských portálech. Jedná se o portály jako Studenta.cz, StudentZone.cz, apod. Výhoda online publikovaných článků je dobrá měřitelnost sledovanosti a responze. Též šetří náklady spojené s tiskem časopisů a k obsahu článků se lze kdykoliv a jednoduše vrátit.

Event marketing a sponzoring

Hlavní opěrným bodem tohoto komunikačního nástroje a zároveň jedno z nejdůležitějších HR marketingových aktivit České banky je účast na pracovních veletrzích. Jedná se o možnost, kde se mohou HR specialisté přímo setkat se studenty a absolventy a přímo jim předat potřebné informace a případně nabídnout konkrétní pracovní nabídky. Další výhodou pracovních veletrhů je přítomnost těch jedinců z cílové skupiny, kteří sami z velké části aktivně hledají volné pracovní pozice a jsou otevření všem možnostem, které jim potencionální zaměstnavatelé mohou nabídnout.

Po online komunikaci, kde je dobře měřitelná efektivita komunikačních kanálů a nástrojů, lze označit účast na veletrzích jako druhou aktivitu, u které lze dobře získávat zpětnou vazbu, jak ze strany účastníků, tak ze strany pořadatelů akce. A navíc je zde možnost porovnat se s konkurencí, kteří jsou většinou též přítomni na pracovním veletrhu. Na základě dat a zpětné vazby získané z těchto akcí, lze zhodnotit efektivnost účasti firmy na dané akci, a pak rozhodnout, zda se vyplatí pokračovat v investování zdrojů do této aktivity nebo je třeba zdroje alokovat jinam. Konkrétně u pracovních veletrhů se sleduje počet přihlášených a počet přijatých uchazečů z dané akce, tj. kolik lidí po dané akci se přihlásí na pozice a kolik se z toho obsadí na dané pracovní místo. Účast na veletrzích se zatím vyplácí a dosvědčuje to velká responze, kdy se v průměru přihlásí o 70-80% více uchazečů na danou pracovní pozici, která byla propagována na dané akci.

Česká banka se účastní mnoha veletrhů, 14 veletrhů na jaře, 5 veletrhů na podzim. Pracovní veletrhy, kde se mohou studenti a absolventi setkat s HR specialisty a manažery ČB osobně, jsou například Career Days, Šance, Job Challenge Brno či Veletrh Kariéra v Ostravě.

Další forma v této kategorií je sponzoring. Na rozdíl od veletrhu není cílená na cílovou skupinu potencionálních zaměstnanců, ale vytváří celkový dojem z České banky jako firmy. Sponzoring dotváří pouze obraz České banky jako společensky zodpovědné firmy, která nepodniká pouze za účelem zisku. Nadace České banky *XYZ*, která pomáhá v konkrétních projektech a podporuje aktivity v oblastech rozvoje občanské společnosti, vzdělání, zdravotně sociálního charakteru a začleňování jedinců do společnosti, v roce 2013 rozdala více než 7 milionů korun potřebným projektům. Obraz společensky odpovědné firmy též dotváří celá řada CSR aktivit jako darování krve ze strany zaměstnanců České banky či sázení stromků.

Online komunikace

V současnosti je vzrůstající tendence komunikovat online. Česká banka na online komunikaci věnuje přibližně 30% rozpočtu pro HR marketing. Zdroje jdou jak do bannerové reklamy na internetu, tak i do inzerce na pracovních portálech jako jsou jobs.cz, unijobs.cz, apod. A právě z těchto specifických portálů přichází nejvíce odpovědí na pracovní nabídky. Pokud jde o skupinu studentů a absolventů, více se vyplatí inzerovat nabídky na specifických pracovních portálech jako je třeba unijobs.cz, která je zaměřená na studenty a absolventy. Odezva na pracovní nabídku bývá menší než na větších portálech, ale o to více je relevantní k profilu hledaného uchazeče na danou pozici. Pracovní inzerce se zveřejňují též na kariérních stránkách jednotlivých univerzit či fakult, a responze bývá vysoká.

Poslední dobou se rozmáhá trend komunikace přes sociální sítě, tj. Facebook, Twitter, LinkedIn, apod. Nicméně je třeba rozlišovat relevantnost těchto sítí. Facebook či Twitter jsou považovány za osobní sociální sítě, a je proto nevhodné je používat k navazování pracovních kontaktů. Osobní sociální sítě se používají spíše ke komunikaci s koncovými zákazníky banky. Momentálně HR specialisté z České banky začínají ve velké míře pracovat s profesní sítí LinkedIn, kde vyhledávají mladé talenty a navazují s nimi spojení. I když je možnost mít na této sociální síti placenou propagaci firmy, Česká banka dává přednost přímé komunikaci. Nicméně se zatím setkávají s neochotou ze strany studentů a absolventů přistupovat na tuto formu komunikace, avšak celý koncept je ještě na počátku.

Kromě uvedených aktivit je v dnešní době samozřejmosti mít svoje vlastní kariérní stránky. Stránka České banky, konkrétně sekce kariéra, je rozdělena velmi strukturovaně, což napomáhá k orientaci při hledání informací. Přehledně sestavená část věnovaná studentům a absolventům je velká výhoda v online komunikaci.

5 Měření efektivnosti nástrojů komunikace na VŠE

Všeobecné pravidlo říká, že co se neměří, to se neřídí. Obecně do marketingových aktivit firmy investují nemalé peníze, a tak by byla na místě zjistit, zda zmíněné zdroje jsou efektivně vynaloženy. Na základě dat získaných z dotazníkového šetření byla vypracována analýza dat zaměřená na zjištění povědomí o značce zaměstnavatele a jeho pozice na trhu, a v neposlední řadě účinnost samotných komunikačních kanálů. Vzor dotazníků naleznete v části *Přílohy*.

5.1 Měření prostřednictvím dotazníkového šetření

Dotazník byl vytvořen v aplikaci Formulář Google Docs a následně umístěný do univerzitních skupin studentů VŠE na sociální síti Facebook. Seznam konkrétních skupin, ve který se objevil příspěvek s odkazem na vyplnění dotazníků, lze nalézt v tabulce „“ v části *Přílohy*.

Dotazníkového průzkumu se celkem zúčastnilo 161 respondentů, což splňuje původní podmínku zahrnout minimálně 150 respondentů. Všichni respondenti jsou či byli studenti prezenční formy studia, což zjednodušuje proces analýzy dat. Ukazuje to, že všichni respondenti prošli standardním procesem studia na vysoké škole a všichni měli přibližně stejné možnosti přijít do styku s komunikací ze strany zaměstnavatele. V následující tabulce jsou uvedeny základní demografické informace popisující respondenty průzkumu jako celek.

Tabulka 3: Demografické informace o zkoumané skupině respondentů

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Ženy	91	57%
Muži	70	43%
Celkem	161	100%
Ročník studia	**Absolutní počet**	**Relativní počet**
1. ročník	16	10%
2. ročník	29	18%
3. ročník	62	39%
4. ročník	19	12%
5. ročník	22	14%
Ukončené studium	13	8%
Celkem	161	100%
Domovská fakulta	**Absolutní počet**	**Relativní počet**
FFU	31	19%
FMV	35	22%
FPH	55	34%
FIS	27	17%
NF	13	8%

Celkem	161	100%
Vyhledáváte aktivně práci?	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	57	35%
NE	104	65%
Celkem	161	100%

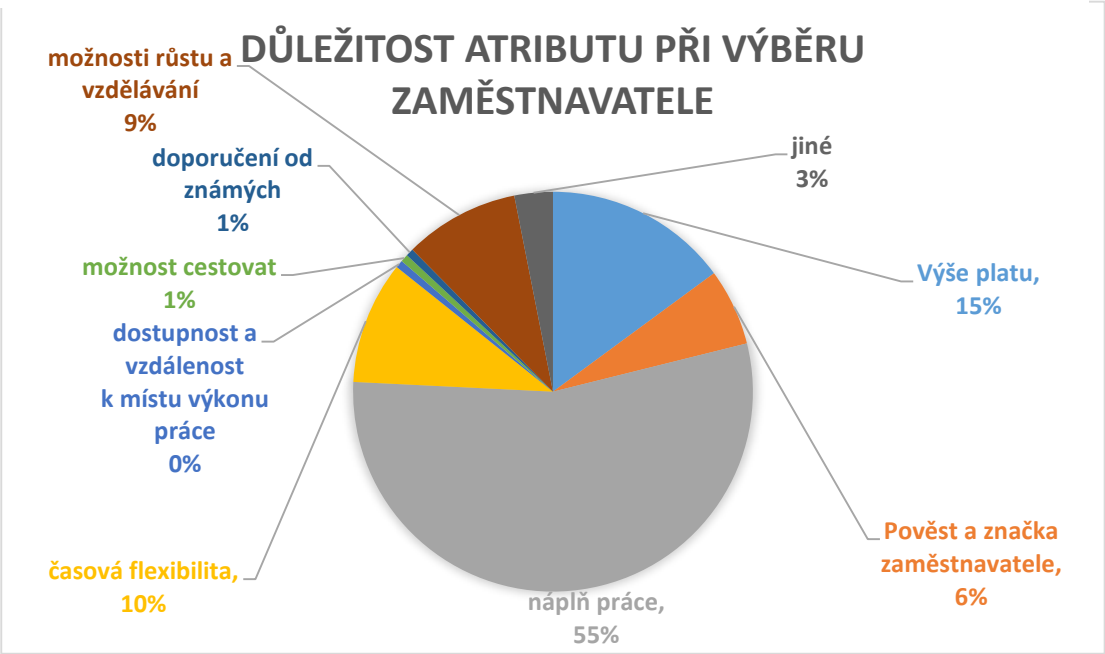
Zdroj: autor

Z těchto informací je vidět mírný převis studentů z Podnikohospodářské fakulty a studentů 3. ročníku studia. Důvod, proč je těchto respondentů více, je, že sám autor je studentem 3. ročníku na Podnikohospodářské fakultě, a tak na základě důvěry v člověka z domovské fakulty a ročníku, více oslovených studentů bylo ochotnější vyplnit dotazníkové šetření.

Dále bylo zjišťováno, zda tito studenti v současné době aktivně, tj. alespoň jednou měsíčně, vyhledávají pracovní příležitosti. Tento údaj poukazuje na citlivost respondentů na komunikační sdělení potencionálních zaměstnavatelů. Z výzkumu vyplynulo, že 65% respondentů momentálně aktivně nevyhledává nové pracovní příležitosti, většinou z důvodu, že již práci mají nebo se chtějí více věnovat studiu. U těchto respondentů je důležitější dlouhodobě budovat značku zaměstnavatele, a tak z hlediska efektivity využití zdrojů, je výhodnější využít nepřímou formu komunikace.

Ať už momentálně studenti a absolventi hledají nové pracovní pozice nebo se s nimi komunikuje skrze přímou či nepřímou formu komunikace, důležitý je obsah sdělení. Na základě těchto informací pak učiní zásadní rozhodnutí, zda nabídnout svůj čas a potenciál právě danému zaměstnavateli. Na otázku, který klíčový atribut v záplavě informací je pro ně rozhodující, odpovědělo 55% respondentů, že informace o náplni práce je pro ně nejdůležitější. Pro 15% je nejdůležitější výše mzdy a pro 10% respondentů je klíčová časová flexibilita práce. Z toho vyplývá, že pokud chce Česká banka zvýšit zájem a responzi na své pracovní nabídky, měla by se více soustředit na sdělování obsahu práce, který by potencionální úspěšný kandidát vykonával. Nejdůležitější atributy, podle kterých si studenti a absolventi vybírají pracovní pozici, zobrazuje graf č.4: *Důležitost atributů při výběru zaměstnavatele*. Do části *jiné* studenti odpovídali, že je velmi těžké se rozhodnout pro jeden konkrétní atribut, že většinou je to kombinace 3 až 4 jiných atributů, které v konečném výsledku vedou k vybrané práci.

Obrázek 4: Důležitost atributů při výběrů zaměstnavatele



Zdroj: autor

Konečný výběr potencionálního zaměstnavatele záleží na kombinaci několika atributů, jak už zmiňovali někteří studenti. Respondenti měli za úkol oznámkovat důležitost jednotlivých atributů, na základě podobného známkovacího systému, který používá český školský systém, tj. známky 1-5, kde 1 znamená „*Velmi důležité*“ a 5 znamená „*Naprosto nedůležité*“. Na základě jejich známkování se vypočítaly průměrné známky, které ukazují důležitost jednotlivých atributů v kombinaci s jakýmkoliv jiným atributem ze seznamu. Z výsledků vyplývá, že pro studenty je důležité nejen atraktivnost náplně práce, ale také možnosti dalšího vzdělání a růstu, která jim společnost nabízí. Možnost dalšího růstu a vzdělávání v rámci firmy je pro ně mnohem důležitější než peněžní odměna či časová flexibilita, jak ukazoval průzkum nejdůležitějšího atributu při hledání práce. To ukazuje na současný trend ve společnosti, kdy motivace finanční již nestačí. Společnosti by se měly soustředit více na oblast vzdělávání svých zaměstnanců, ať už jde o stálé zaměstnance či stážisty, a zároveň zajistit dynamičtější kariérní systém ve firmě, ať už formou rotace v rámci různých oddělení či povýšení v rámci vertikální hierarchie ve firmě. V těsném závěsu za těmito dvěma nejdůležitějšími atributy jsou již právě zmiňované časová flexibilita a finanční odměna. Naopak podprůměrné známky získaly doporučení od známých a možnost cestovat během práce. Je to indikátor toho, po čem studenti opravdu touží, a v dnešní době možnost cestovat již české studenty nenadchne, jako tomu bylo například před dvaceti lety.

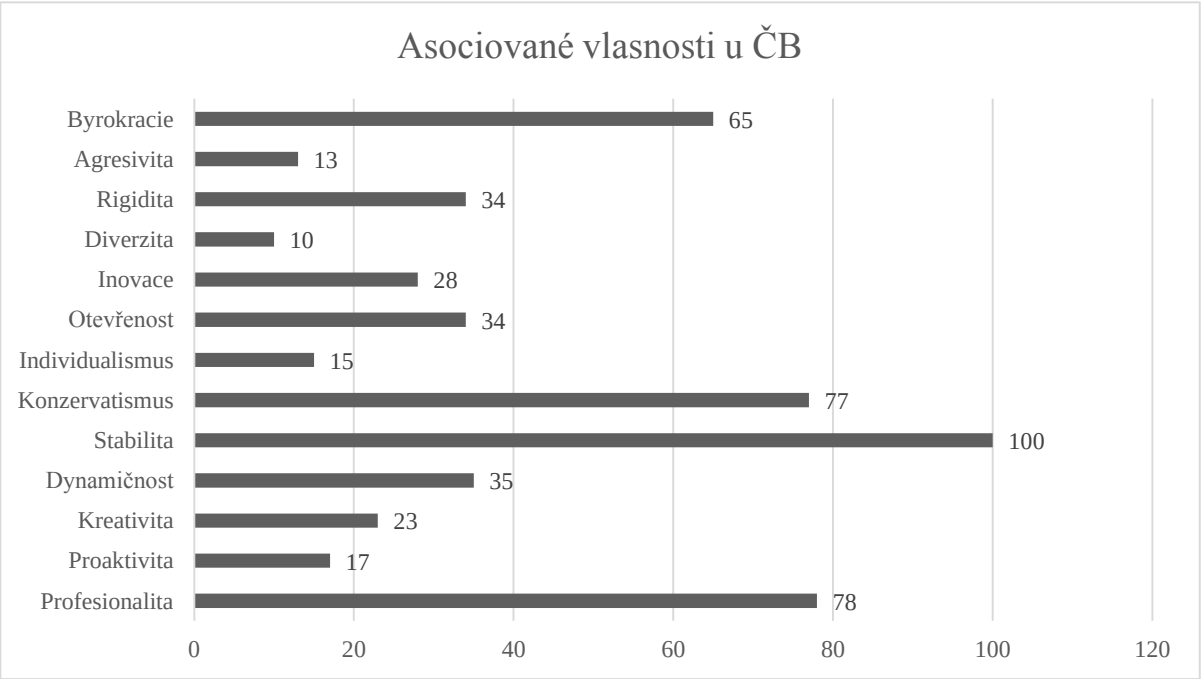
Tabulka 4: Průměrné známky zkoumaných atributů při výběrů zaměstnavatele

Zkoumaný atribut	Průměrná známka (zaokrouhleno na 2 des.m.)
Výše platu	2,02
Pověst a značka zaměstnavatele	2,37
Náplň práce	1,47
Časová flexibilita	2,09
Dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce	2,66
Možnost cestovat	3,17
Doporučení od známých	3,14
Možnosti růstu a vzdělávání	1,91

Zdroj: autor

Dále je též zajímavé sledovat, jak studenti a absolventi VŠE vnímají, teď už konkrétně, Českou banku. Firma sama se snaží propagovat své hodnoty *profesionalita, týmový duch a inovace* a profiluje se u studentů jako mladá, hravá a inovativní instituce. Výsledky průzkumu však ukazují, že studenti VŠE na Českou banku stále pohlížejí jako na typickou bankovní instituci, která je jako zaměstnavatel velmi seriózní a konzervativní, avšak nabízí stabilitu a určitou úroveň profesionality, jelikož působí na trhu již nějakou dobu. Konkrétní výsledky průzkumu ukazuje graf č. 5: *Asociované vlastnosti u České banky*.

Obrázek 5: Asociované vlastnosti u České banky



Zdroj: autor

Inovace jako jedna z hodnot samotné České banky je lehce podprůměrná, nicméně si někteří respondenti všímají, že je banka kreativní, dynamická a má otevřený přístup k výzvám, což je dobré znamení, jelikož to ukazuje, že kampaně banky mají daný účinek, přestože se jedná pouze o menší skupinu respondentů.

Česká banka uvádí, že je na základě průzkumu zaměstnavatelů v ČR v TOP 10 zaměstnavatelů. I studenti vyplňují tyto průzkumy, otázka však je, jací studenti tyto dotazníky vyplňují. Pokud studentů, co vyplňují tyto průzkumy, je málo ve zkoumaném vzorku respondentů, může to vysvětlit různé odchylky mezi oficiálními průzkumy zaměstnavatelů a tímto dotazníkovým šetřením pro tuto práci. Ve výsledku pouze 51 respondentů, resp. 31,68%, uvedlo, že vyplňuje průzkumy zaměstnavatelů. Je zde teda možná velká odchylka mezi tímto dotazníkovým šetřením a oficiální průzkumy. Studenti a absolventi, kteří se účastní těchto průzkumu, to dělají dobrovolně hlavně ze zvědavosti a taky proto, že věří, že tím mohou ovlivnit situaci na trhu práce. Hodnotné ceny je nemotivují k vyplňování daných průzkumů. Zajímavé je, že ze skupiny respondentů, kteří vyplňují oficiální průzkumy o zaměstnavatelích, 63% by chtěli pracovat v bankovním sektoru či o tom uvažují, a 53% považuje nebo alespoň uvažuje o České bance jako o svém potencionálním zaměstnavateli. Většina respondentů však průzkumy nevyplňuje, jelikož je osobně tyto průzkumy nezajímají (36%) nebo nejsou dostatečně informované o jejich existenci (32%). Tabulka s daty v části *Přílohy*.

Jak již bylo řečeno, Česká banka se nachází v TOP 10 nejlepších zaměstnavatelích v ČR, ale to nevylučuje, že se i ostatním bankám nedaří dobře. V tuto chvíli je však relevantnější omezit zkoumanou skupinu na podskupinu, která jeví zájem pracovat, nebo nad tím ještě uvažuje, v bankovnictví. Každý zaměstnavatel více stojí o ty kandidáty, kteří jsou sami motivovaní pro práci, na kterou se hlásí, a je zde větší procento loajálních a proaktivních potencionálních zaměstnanců. Počet takových je v naší zkoumané skupině celkem 95, z toho 71 z nich uvažuje o České bance jako potencionálním zaměstnavateli, což dělá 75% zkoumané podskupiny.

U této specifické podskupiny se provedl znovu výpočet průměrných známek u atributů, které jsou rozhodující při výběru zaměstnavatele. Jak lze vidět v tabulce č. 5: *Průměrné známky u klíčových atributu při výběru zaměstnavatele v podskupině zájemců o práci v bankovnictví*, studenti a absolventi, kteří by měli zájem pracovat v bankovním sektoru, se rozhodují z velké části na základě kombinací náplně práce a možnosti růstu a vzdělání, nebo na základě

kombinace náplně práce a výše mzdy či platu. Nebo jde o kombinaci všech tří atributů. V tabulce jsou 3 nejdůležitější atributy zvýrazněné červeným odstínem.

Tabulka 5: Průměrné známky u klíčových atributu při výběru zaměstnavatele v podskupině zájemců o práci v bankovnictví

Zkoumaný atribut	Průměrná známka
Výše platu	2,01863354
Pověst a značka zaměstnavatele	2,372670807
Náplň práce	1,465838509
Časová flexibilita	2,086956522
Dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce	2,664596273
Možnost cestovat	3,167701863
Doporučení od známých	3,142857143
Možnosti růstu a vzdělávání	1,906832298

Zdroj: autor

Poziční mapy o tom, jak si stojí Česká banka na trhu práce oproti jiným bankám, lze pro zjednodušení vytvořit na základě kombinací nejdůležitějších atributů. Jedna poziční mapa s osy náplň práce a výše platu, a s průměrnými známky jako hodnoty na zmíněných osách, a druhá poziční mapa by byla stejná, jen místo zkoumané veličiny výše platu bude možnost růstu a vzdělání. Jelikož je pro zaměstnavatele relativně levnější a prospěšnější zaměstnat takové uchazeče, kteří se chtějí rozvíjet, jsou ambiciózní, a nejsou motivování primárně finančním ohodnocením, lze studenty a absolventy, pro které je důležité náplň práce a možnost růstu a dalšího vzdělání, za ideální cílovou skupinu uchazečů, které by rády oslovili. Poziční mapa této práce bude právě pracovat se těmito dvěma veličinami.

Aby se dala vytvořit zmiňovaná poziční mapa, je třeba znát konkurenci České banky. Jelikož je bank na českém trhu mnoho, konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce tato práce hodnotí na základě brand awareness, neboli povědomí o značce. Zkoumaná podskupina odpovídala na otázku, které 3 banky považuje za dobré zaměstnavatele. Každé zmínění o konkrétním zaměstnavateli se do počtu započítalo právě jednou. Výsledkem je tabulka č. 6: *Povědomí studentů a absolventů o značce bank jako dobrém zaměstnavateli na českém trhu práce*. Dle výsledků je vidět, že Česká banka si vede velmi dobře. 55% z počtu 95 respondentů ji označilo za dobrého zaměstnavatele. Těsně za ní stojí Česká spořitelna a ČSOB, které lze považovat za největší konkurenty. Nad 10% v povědomí o značce mezi studenty se dostalo ještě Air Bank, Raiffeisen Bank a GE Money Bank. Přestože je jejich pozice slabší, není dobré je v horizontu 3 let podceňovat. Zmíněných bank je více, ale do poziční mapy se promítnou jen

ty banky, které mají brand awareness vyšší než 10%. U ostatních je hodnota tak nízká, a vzhledem k počtu respondentů, je začlenění těchto bank do poziční mapy zcela irelevantní.

Tabulka 6: Povědomí studentů a absolventů o značce bank jako dobrém zaměstnavateli na českém trhu práce

Název bankovní instituce	absolutní četnost	relativní četnost
Česká banka	52	55%
ČSOB	41	43%
Česká spořitelna	38	40%
Air Bank	18	19%
Raiffeisen Bank	16	17%
GE Money Bank	14	15%
Ostatní banky	pod 10	pod 10%

Zdroj: autor

Na základě zadaných informací se vypočítalo u jednotlivých vybraných bank jejich průměrné známky za danou veličinu, kterou uvedli respondenti, a průměrné rozptyly za obě veličiny. Statistické údaje se následně přenesly do pozičních map pro grafické znázornění. Z mapy a i z tabulky údajů je vidět, že Česká banka si drží pozici v blízkosti svých největších konkurentů. V přibližně stejné oblasti si stojí i Raifeissen Bank a Air Bank. Jediný, kdo se nachází mimo shluku většiny bank, je GE Money Bank, která dle grafu, velmi dobře komunikuje studentům a absolventům náplň práce u nich ve firmě, nicméně nekomunikuje už tak dobře nebo vůbec možnosti růstu a dalšího vzdělání.

Z mapy lze ještě vyčíst jeden jev. Banky, které se nacházejí v bezprostřední blízkosti sebe, jsou si velmi podobné a žádná nemá výraznou konkurenční výhodu, která by ji odlišila od ostatních, což je nedostatek nejen pro Českou banku, ale i ostatní banky celkově. Kdyby se mělo hodnotit na základě této poziční mapy, Česká banka by zaujala 4. místo v žebříčku těchto 6 bank. Před ní by se nacházely banky GE Money, ČSOB a Raifeissen Bank, které mají v součtu lepší koeficienty hodnocení. Nicméně rozdíl je tak minimální, že v celkovém součtu je naprosto zanedbatelný.

Na základě této poziční mapy lze tvrdit, že Česká banka v konkurenčním boji na trhu práce pro studenty a absolventy nevyčnívá a nelze určit její konkurenční výhodu.

Obrázek 6: Pozice značek při výběru na základě kritéria

Název bankovního institutu	Průměrná známka pro Možnosti růstu a vzdělání	Průměrná známka pro Náplň práce	Průměrný rozptyl
Česká banka	1,596153846	1,942307692	6,376970016
ČSOB	1,56097561	1,829268293	6,420147705
Česká spořitelna	1,657894737	1,947368421	6,272133328
Air Bank	1,666666667	1,777777778	6,160493827
Raiffeisen Bank	1,571428571	1,714285714	6,451166181
GE Money Bank	1,375	2,0625	7,477539063

Zdroj: autor

Pokud se bude více specifikovat samotná komunikace a její efektivita, 41% z celkového počtu 161 všech respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že se nesetkalo nebo si nevšimlo žádné prezentace ze strany České banky jako zaměstnavatele. Může jít o jev, kdy si respondenti přes informační šum nevšímají všech sdělení kolem nich a filtrují jen taková sdělení, která jsou pro ně relevantní. Může jít teda o respondenty, kteří netouží pracovat v bankovní sféře. Ti, kteří si všimli jakékoliv formy komunikace a prezentace ze strany České banky, uvedli nejčastěji formu účasti na pracovních veletrzích, na tištěných materiálech od ČB nebo online na sociálních sítích nebo kariérních stránkách firmy. Více údajů o efektivnosti komunikace v celkově skupině lze nalézt v příloze č.3: *Výsledky dotazníkového průzkumu*.

Pro tuto práci a i samotnou ČB je mnohem relevantnější sledovat efektivitu komunikace v cílové skupině studentů a absolventů, kteří sami chtějí nebo uvažují o práci v bankovním sektoru. Těch je celkem 95 z celkového počtu 161 všech respondentů. Z počtu těchto 95 respondentů 71 uvedlo, že pohlížejí na ČB jako na potencionálního zaměstnavatele. Z celkového počtu 95 respondentů 28% uvedlo, že si nevšimlo žádné formy prezentace České banky jako zaměstnavatele, což je poměrně vysoké číslo v cílové skupině. Je zde tedy ještě část cílové skupiny, která ještě s ČB jako zaměstnavatelem nepřišli do kontaktu.

Tabulka 7: Zaznamenání komunikace ČB cílovou skupinou

Zaznamenání formy komunikace	Absolutní četnost zaznamenání	Relativní četnost zaznamenání
Nevšiml jsem si žádné formy prezentace ze strany ČB	27	28%
Na pracovním veletrhu	31	53%
Formou tištěné inzerce (plakáty, letáky)	15	26%
Formou direct emailu	3	5%
Reklamou na sociálních sítích	10	17%
Spolupráce s ČB během výuky	8	14%
Na internetových stránkách ČB	14	24%

Zdroj: autor

Mnohem zajímavější je sledovat vertikální efektivnost komunikace České banky. Jde o různá stádia komunikace ze strany firmy, kdy cílová skupina registruje přítomnost zaměstnavatele, vidí, že nabízí nějakou konkrétní pracovní pozici, apod. Tabulka č. 8: *Efektivnost jednotlivých stádií komunikace ČB v cílové skupině* ukazuje efektivnost komunikace v podskupině 71 respondentů, kteří považují ČB za potencionálního zaměstnavatele a mají zájem pracovat v bankovním sektoru.

Zde je třeba sledovat procentuální rozdíl mezi jednotlivými fázemi komunikace. Velký procentuální rozdíl upozorňuje na nedostatek při překlenutí jednotlivých fází komunikace. Na tomto příkladu je vidět nejslabší místo v komunikaci ze strany ČB. Studenti a absolventi v zásadě si všímají ČB jako zaměstnavatele, ale nevidí konkrétní nabídky pracovních pozic, které by je zaujali a na které by mohli aplikovat. Proto ve výsledku se do ČB přihlásilo pouze 12,68% dotázaných z cílové skupiny. Dalším slabým bodem komunikace je oslovení cílové skupinou danou inzerovanou pracovní pozicí. Tento jev může být v nedostatku poskytnutých informacích o dané pozici nebo v neatraktivní formě prezentace pracovní pozice. Proč dané pozice neoslovily cílovou skupinu, je otázka pro hlubší šetření, která z daného dotazníkového průzkumu nelze vyčíst.

Tabulka 8: Efektivnost jednotlivých stádií komunikace ČB v cílové skupině

Stádium komunikace	Absolutní četnost zaznamenání	Relativní četnost zaznamenání	Rozdíl
Uvažují o ČB jako potencionálním zaměstnavateli	71	100,00%	X
Všimli si nějaké formy prezentace ČB	58	81,69%	18,31%
Setkali se s konkrétní nabídkou	30	42,25%	39,44%
Tato nabídka je oslovila	14	19,72%	22,54%
Nabídka je oslovila a přihlásili se na ní	8	11,27%	8,45%
Neoslovila je nabídka, ale přihlásili se na ní	1	1,41%	X
Celkem přihlášeno na pracovní pozici	9	12,68%	X

Zdroj: autor

Naprosto specifickou podskupinou jsou studenti a absolventi, kteří chtějí pracovat v bankovnictví, považují ČB za potencionálního zaměstnavatele a v současnosti aktivně hledají pracovní uplatnění. Tito studenti jsou velmi citliví na reklamní sdělení minimálně po dobu posledního měsíce od ukončení dotazníkového šetření, tj. do 26. 4. 2014. Duben a březen jsou měsíce studentských pracovních veletrhů, a tak se předpokládá, že tito studenti hledají pracovní pozice i na těchto veletrzích a měli možnost přijít do kontaktu s ČB, která byla přítomna na mnoha z nich. Celkový počet těchto specifických respondentů je 28 z počtu 161 všech respondentů.

Tabulka 9: Zaznamenání komunikace ČB cílovou skupinou se zvýšenou citlivostí na reklamní sdělení

Zaznamenání formy komunikace	Absolutní četnost zaznamenání	Relativní četnost zaznamenání
Nevšiml jsem si žádné formy prezentace ze strany ČB	11	39%
Na pracovním veletrhu	13	46%
Formou tištěné inzerce (plakáty, letáky)	3	11%
Formou direct emailu	0	0%
Reklamou na sociálních sítích	4	14%
Spolupráce s ČB během výuky	4	14%
Na internetových stránkách ČB	6	21%

Zdroj: autor

Přestože jde o ideální cílovou skupinu v současnosti, je zneklidňující že, 39% si nevšimlo žádné formy prezentace ze strany ČB. Je to indikátor horší komunikace, která může být způsobená nezajímavou kampaní nebo nedostatkem výraznější charakteristiky, která by ČB pomohla se odlišit od konkurence a upozornit na sebe v záplavě informačních sdělení. Naopak skoro polovina respondentů zaznamenali přítomnost ČB na pracovních veletrzích. Naopak nikdo

nepřišel do kontaktu s ČB skrze direct mail, což může ukazovat na nedostatečně využití tohoto způsobu komunikace.

Tabulka 10: Efektivnost jednotlivých stádií komunikace ČB v cílové skupině se zvýšenou citlivostí na reklamní sdělení

Stádium komunikace	Absolutní četnost zaznamenání	Relativní četnost zaznamenání	Rozdíl
Uvažují o ČB jako potencionálním zaměstnavateli	28	100,00%	X
Všimli si nějaké formy prezentace ČB	17	60,71%	39,29%
Setkali se s konkrétní nabídkou	16	57,14%	3,57%
Tato nabídka je oslovila	11	39,29%	17,86%
Nabídka je oslovila a přihlásili se na ní	6	21,43%	17,86%
Celkem přihlášeno na pracovní pozici	6	21%	X

Zdroj: autor

Z tabulky č. 10 lze vysledovat největší nedostatky komunikace s touto specifickou cílovou skupinou. Více než 39% respondentů si nevšimlo jakékoliv formy prezentace ČB, což indikuje již zmíněné problémy s nevýraznosti komunikační kampaně ČB. Avšak podílově mnohem více respondentů zaznamenalo konkrétní pracovní nabídky. Dalšími slabými místy je oslovení respondentů danou pracovní nabídkou a jejich motivace k přihlášení se. Nicméně responze této specifické cílové skupiny je větší, tj. na pracovní pozici odpoví 21%.

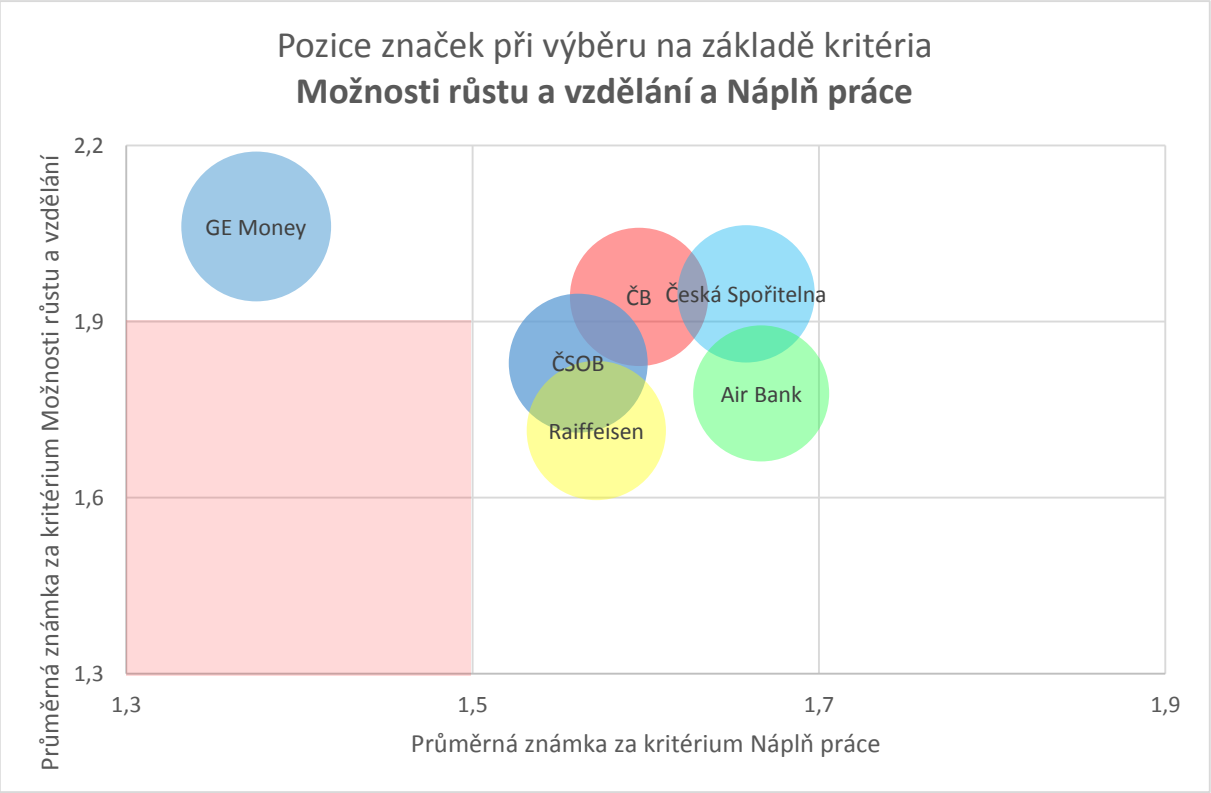
5.2 Závěry měření

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření je na místě uvést některá doporučení, která by měly pomoci ČB s efektivitou komunikace v HR marketingu. ČB je jedna z mnoha bank na českém trhu a má velmi silnou pozici, co se týče povědomí o značce. Nicméně bylo zjištěno, že studenti a absolventi nevidí, v čem tkví její konkurenční výhoda a proč by si měli vybrat právě ČB a ne konkurenci. Obrázek č. 7 ukazuje ideální zónu, která je lehce začervenalá, kde by se měli pohybovat bankovní zaměstnavatelé, aby byli nadprůměrní v očích studentů a absolventů. Hranice jsou určeny na základě průměrných známek daných veličin. Z grafu je vidět, že by ČB měla v prvé řadě zlepšit komunikaci obsahu náplně práce studentům a absolventům, to by ji mělo posunout blíže do ideální zóny.

Její pozici mezi konkurencí by určitě posílalo větší zatraktivnění komunikační kampaně. Kampaň ČB je svým způsobem originální, ale v záplavě informačního sdělení jiných zaměstnavatelů není výrazná a někteří respondenti z cílové skupiny si jí ani nevšímají. Konkrétní přijatelná změna komunikační kampaně je jich zcela na uvážení ČB.

Studenti a absolventi mají zájem hlavně o dalšího možnosti růstu a zajímavého vzdělání. To může být opěrný bod nového způsobu komunikace s cílovou skupinou, skrze vzdělávací semináře na témata, o která je velký zájem ze strany studentů. Může jít o semináře na akademické půdě nebo skrze studentské organizace, ale i o projekty, které může ČB pořádat sama. Z šetření vyplynulo, že studenti nejvíce stojí o spolupráci s ČB právě na různých projektech nebo jako zaměstnanci na částečný úvazek. Bylo by na místě zvážit posílení pracovních příležitostí právě v těchto dvou nejvíce žádaných kategoriích.

Obrázek 7: Pozice značek při výběru na základě kritéria - ideální zóna



Zdroj: autor

Jak již bylo řečeno, slabým bodem komunikace ČB je v nabídce konkrétních pracovních pozic a komunikace jejich obsahu. Zde se doporučuje dát výraznější zřetel na detailnější popis pozic a zlepšit komunikaci jednotlivých pozic, hlavně v oblasti přímé komunikace. Účast na pracovních veletrzích je velmi efektivní v prvním stádiu komunikace, kde je cílem studenta či absolventa zaujmout. Nicméně je taktéž potřeba na těchto veletrzích výrazněji komunikovat jednotlivé pracovní pozice. Tím by se responze na pracovní nabídky z účasti na veletrzích zvýšila a tato forma komunikace by byla nejefektivnější formou komunikace se studenty a absolventy vůbec.

Může se to zdát v rozporu s trendem elektronické doby, ale přímá (živá) komunikace je tou nejefektivnější formou. I na internetových komunikačních platformách jsou studenti a absolventi zahlceni různými reklamními sděleními a naučili se věnovat pozornost jen skutečně zajímavým formám sdělením. Nebo umějí si informace, které potřebují, sami vyhledat. Proto se ČB doporučuje nezvyšovat hladinu investovaných zdrojů do online komunikace a naopak více se soustředit na přímou komunikaci a interakci se studenty, zjistit co je zajímá, co by je motivovalo k práci právě pro ČB. K práci s talenty se doporučuje více využívat direct marketing jako nástroj komunikace.

V očích studentů je ČB stále seriózní, konzervativní bankou nabízející stabilitu. Tato kombinace mnohdy není atraktivní pro mladé dynamické lidi. Bylo by vhodné ukázat studentům a absolventům pravou tvář ČB, tedy lidí, kteří pro ni pracují. Česká banka téměř vůbec nekomunikuje studentům své CSR aktivity, které jsou velmi zajímavé a přitažlivé. Pro začátek se doporučuje posílat na vzdělávací semináře a pracovní veletrhy nejen zástupce HR oddělení, ale i manažerů a pracovníků jiných oddělení, zaměstnanců ČB, kteří v ČB začínali například jako studenti nebo čerstvě po absolvování vysoké školy, a mají s ČB již mnoho vlastních zkušeností. Takto banka ukáže, jaký je nejen kolektiv a pracovní prostřední v ČB, ale i jak může práce v ČB vypadat.

Závěr

V dnešní moderní době, kdy se kvalitní lidský kapitál stává hlavním zdrojem bohatství firmy, je schopnost zaujmout, přilákat a udržet si talenty, klíčová. Umět správně komunikovat se stávajícími i potencionálními zaměstnanci a předávat jim potřebné sdělení je žádoucí schopnost každého personálního marketéra. Náročnější situace nastává, pokud má firma stovky až tisíce zaměstnanců. V takových chvílích komunikace s velkými skupinami nemusí zaručit požadovaný výsledek. Jak zjistit, zda se sdělení dostalo ke správným lidem, zda bylo správně formulováno, aby zaujalo cílovou skupinu, jaký dopad má momentální styl komunikace na HR a podnik jako takový, apod. Cílem této práce bylo ukázat na příkladu České banky, jak funguje personální marketing v praxi, konkrétně v oblasti externí komunikace s cílovou skupinou vysokoškolských studentů a absolventů VŠE, a pokusit se změřit efektivnost komunikace jako takovou, a na základě výsledku doporučit další kroky. Na přání firmy o zachování anonymity a ochraně citlivých firemních údajů, byl vytvořen fiktivní název *Česká banka*.

Ačkoliv je personální marketingu poměrně mladá disciplína, obsahuje široké spektrum problematik, které se dotýká, jak již bylo ukázáno v teoretické části práce. Analytická část se soustřeďuje na oblast propagace zaměstnavatele mezi studenty a absolventy VŠE a její efektivitu, vzhledem k využití firemních zdrojů.

Po provedení stručné analýzy externí HR marketingové komunikace lze konstatovat několik zjištěných skutečností:

- ČB má silnou pozici na trhu práce, a to díky své bankovní historii a hravým reklamám na své produkty, díky nimž spousta lidí zná ČB. A právě proto, že jde o velkou banku, má již zavedenou image na trhu, která jde jen stěží změnit.
- Jelikož má silnou značku, potýká se s problémem, že se jí hlásí spoustu zájemců o práci, avšak pouze přibližně 37,5% zájemců jsou vhodní k připuštění do výběrového řízení. Nová strategie HR marketingu je ne oslovit co nejvíce lidí, ale méně, zato relevantnějších kandidátů.
- Uvědomuje si, které formy a nástroje komunikace jsou pro ni nejefektivnější, které omezit a do kterých investovat. Měření efektivnosti jednotlivých nástrojů je však problematičtější, v některých případech dokonce nemožné.
- Pro ČB je důležitější být vidět a znám jako zaměstnavatel v dlouhodobém horizontu, než se propagovat jen v případě volných pracovních pozic. ČB zmínila, že jí vyhovuje,

když k nim jdou pracovat absolventi, kteří již mají pracovní zkušenosti z jiných firem, třeba z auditorských firem. Nedostatek je spatřován ve faktu, že takových absolventů je málo a není zaručeno, že další práci přijmou právě u ČB a ne jiné konkurenční velké banky. Což vede k další otázce, jaká je momentální pozice ČB a její konkurence na trhu práce, jaká je konkurenční výhoda ČB.

- Další nedostatek je spatřován ve způsobu hodnocení efektivnosti komunikace. Efektivnost se hodnotí na základě počtu přihlášených uchazečů a počtu úspěšně přijatých uchazečů na pracovní pozici, což však nepodává žádné informace o tom, kolik procent potencionálních uchazečů nabídka zaujala, kolik jich oslovila, apod. Tento způsob hodnotí pouze konečný výsledek, nikoliv průběh komunikace. Pokud by se hodnotil i průběh komunikace, lze snadněji a jednoduše zjistit slabá místa samotných jednotlivých stádií propagace. Na základě změn by se mohl zvýšit počet přihlášených uchazečů na pracovní pozici a i jejich kvalita.

Strategie HR marketingu České banky je hodnocena jako dobrá. Je velmi strukturovaná, promyšlená a kopíruje potřeby banky. Nicméně bylo vysledováno právě několik drobných nedostatků, které již byly zmíněny ve zjištěných skutečnostech. Analýza dat z dotazníkového šetření ukazuje, že:

- ČB je mezi studenty a absolventy VŠE známá. Povědomí o značce je 55%, což je nejvyšší hodnota mezi všemi bankovními zaměstnavateli.
- Na trhu bankovních zaměstnavatelů nemá ČB výraznou konkurenční výhodu – ukazuje to poziční mapa, která vychází z dat poskytnutých od skupiny ideálních potencionálních zaměstnanců pro bankovní sektor.
- Existují slabá místa v samotném procesu komunikace – od všimnutí si ČB jako zaměstnavatele po oslovení konkrétní nabídkou – informace o těchto slabinách v procesu komunikace jsou velmi přínosné jako zpětná vazba pro ČB – může jít o špatně udělanou kampaň, samotný inzerát byl špatně sestaven, apod., které mohou snížit efektivnost propagace.
- Studenti mají zájem o podrobnější informace o konkrétních místech a další vzdělání – na základě této informace lze postavit unikátní způsob komunikace/program přímo pro studenty, kde lze oslovit a pracovat přímo s cílovou skupinou ČB a vybírat z opravdu kvalitních kandidátů

- Více se vyplatí přímá komunikace než online komunikace skrze placené bannery a internetové kampaně. Pokud by ČB chtěla zvýšit efektivnost přímé (živé) formy komunikace, je vhodné mít na tyto akce připravené konkrétní pracovní nabídky a co nejvíce informací o nich, které by si zájemce mohl prostudovat.

Změřit efektivitu konkrétních nástrojů komunikace je velmi obtížné, v některých případech nemožné, a tak se tato práce změřila na efektivnost komunikace jako komplexního procesu. Soustředila se na samotný průběh procesu komunikace a hodnotila efektivitu propagace jinak než Česká banka v praxi, tedy neměří na základě kvality uchazečů a počtu obsazených pracovních pozic, ale hodnotí jen, zda Česká banka oslovuje správně a správnou skupinu uchazečů. Na základě analýzy a dostupných informací se stanovila doporučení pro Českou banku a rozhodnutí, zda tyto doporučení přijmout či nikoliv, je pouze na ní.

Seznam použité literatury

1. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
4. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. KOTLER, P. *Marketing od A do Z : osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
6. KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
10. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
11. NOVOTNÝ, J. Marketingová analýza lidských zdrojů. In: Systémové řízení, Sborník referátů z mezinárodní konference. 1. vyd. Brno : ČKVŘ a ESF MU, 2002. 362-366 s. ISBN 80-210-2831-9.
12. TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 226 s. Business books. Praxe manažera.ISBN 978-80-251-1818-4.

Odborné články:

1. STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi*, In: Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208.
2. ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice*, In Moderní řízení, 2005, č.11. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje:

1. LINKEDIN. LinkedIn Talent Brand. *LinkedIn's Most InDemand Employers* [online]. USA: LinkedIn, ©2013 [vid. 2014-02-04]. Dostupný z: hhttp://talent.linkedin.com/indemand/?trk=TBIblog10.11

Seznam tabulek

Tabulka 1: Schéma srovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu 15
Tabulka 2: Běžné komunikační platformy v HR marketingu 18
Tabulka 3: Demografické informace o zkoumané skupině respondentů 36
Tabulka 4: Průměrné známky zkoumaných atributů při výběrů zaměstnavatele..... 39
Tabulka 5: Průměrné známky u klíčových atributu při výběru zaměstnavatele v podskupině zájemců o práci v bankovnictví..... 41
Tabulka 6: Povědomí studentů a absolventů o značce bank jako dobrém zaměstnavateli na českém trhu práce..... 42
Tabulka 7: Zaznamenání komunikace ČB cílovou skupinou..... 44
Tabulka 8: Efektivnost jednotlivých stádií komunikace ČB v cílové skupině 45
Tabulka 9: Zaznamenání komunikace ČB cílovou skupinou se zvýšenou citlivostí na reklamní sdělení..... 45
Tabulka 10: Efektivnost jednotlivých stádií komunikace ČB v cílové skupině se zvýšenou citlivostí na reklamní sdělení..... 46

Seznam grafů

Obrázek 1: Komunikační mix 18
Obrázek 2: Proces marketingového výzkumu..... 19
Obrázek 3: Schéma postupu práce v analytické části..... 26
Obrázek 4: Důležitost atributů při výběrů zaměstnavatele 38
Obrázek 5: Asociované vlastnosti u České banky 39
Obrázek 6: Pozice značek při výběru na základě kritéria 43
Obrázek 7: Pozice značek při výběru na základě kritéria - ideální zóna..... 47

Seznam přílohy

Příloha č. 1:

Profil respondentů, kteří vyplňují průzkumy o zaměstnavatelích

Příloha č. 2:

Dotazník o efektivitě komunikace zaměstnavatelů

Příloha č. 3:

Výsledky dotazníkového šetření o efektivitě komunikace zaměstnavatelů

Příloha č. 4:

Seznam Facebook skupin, kde se objevil odkaz na dotazníkové šetření

Příloha č. 1: Profil respondentů, kteří vyplňují průzkumy o zaměstnavatelích

1. Demografické informace o specifické skupině respondentů

Respondenti, kteří vyplňují průzkumy o zaměstnavatelích		
Celkem	51	100%
Demografické informace o skupině respondentů		
Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	24	47%
Muž	27	53%
Celkem	51	100%
Ročníky studia	Absolutní četnost	Relativní četnost
1. ročník	9	18%
2. ročník	10	20%
3. ročník	16	31%
4. ročník	6	12%
5. ročník	8	16%
ukončené studium	2	4%
Celkem	51	100%
Studovaná fakulta	Absolutní četnost	Relativní četnost
FFU	8	16%
FMV	15	29%
FPH	18	35%
FIS	5	10%
NF	5	10%
Celkem	51	100%

2. Ostatní informace o specifické skupině respondentů

Ostatní informace o skupině respondentů		
Považuji ČB za potencionálního zaměstnavatele	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	12	24%
NE	24	47%
NEVÍM	15	29%
Celkem	51	100%
Chtěl bych pracovat v bankovnictví	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	16	31%
NE	19	37%
NEVÍM	16	31%
Celkem	51	100%
Motivace k vyplňování průzkumů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ze zájmu a zvědavosti	25	49%
Věřím, že ovlivním kvalitu zaměstnavatelů	17	33%
Se nudím a chci vyhrát ceny	9	18%
Celkem	51	100%
Mám zájem spolupracovat s ČB	Absolutní četnost	Relativní četnost
NE	24	47%
ANO	27	53%
Celkem	51	100%
Hledám teď práci	Absolutní četnost	Relativní četnost
NE	30	59%
ANO	21	41%
Celkem	51	100%
Kde hledám zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost
Na veletrzích	26	51%
Na pracovních portálech	40	78%
Na internetových stránkách firmy	31	61%

Příloha č. 2: Dotazník o efektivitě komunikace zaměstnavatelů

Efektivita komunikace zaměstnavatelů

Dobrý den, moc bych Vás chtěla poprosit o vyplnění toho dotazníku, který je součástí mojí bakalářské práce Efektivita nástrojů komunikace v HR marketingu.

Dotazník je určený pouze pro studenty a absolventy Vysoké školy ekonomické v Praze.
Děkuji za pochopení, Hanie Doanová

Jste ...*

- Muž
- Žena

Jste studentem ...*

- Prezenčního studia
- Kombinovaného studia

Studujete nyní...*

- 1. ročník
- 2. ročník
- 3. ročník
- 4. ročník
- 5. ročník
- Jsem již absolvent (ukončení studium)

Moje domovská fakulta je...*

- FFÚ
- FMV
- FPH
- FIS
- NF

Vyhledáváte v poslední době aktivně (alespoň jednou měsíčně) nové pracovní příležitosti? *

- ANO
- NE

Pokud jste odpověděli v předchozí otázce NE, uveďte prosím důvod.

Kde nejčastěji vyhledáváte informace o pracovních příležitostech?*

- Na úřadech práce
- Na pracovních webových portálech (jobs.cz, unijobs.cz, apod.)
- Na sociálních sítích (facebook, twitter, linkedin apod.)
- Na internetových stránkách firem
- Na pracovních veletrzích (šance, career days, profesia days, apod.)
- Other:

Který atribut jsou pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnavatele? *

- Výše platu
- Pověst a značka zaměstnavatele
- Náplň práce
- Časová flexibilita
- Dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce
- Možnost cestovat
- Doporučení od známých
- Možnosti růstu a vzdělávání
- Other: _____

Oznámkujte důležitost atributu, podle kterých vybíráte zaměstnavatele*
Známkujte jako ve škole (1-velmi důležité, 5 - naprosto nedůležité)

	1	2	3	4	5
Výše platu	○	○	○	○	○
Pověst a značka zaměstnavatele	○	○	○	○	○
Náplň práce	○	○	○	○	○
Časová flexibilita	○	○	○	○	○
Dostupnost a vzdálenost k místu výkonu práce	○	○	○	○	○
Možnost cestovat	○	○	○	○	○
Doporučení od známých	○	○	○	○	○
Možnosti růstu a vzdělávání	○	○	○	○	○

Efektivita komunikace zaměstnavatelů - 2. část

Chtěli byste pracovat v bankovním sektoru?*

- Ano
- Ne
- Nevím

Uveďte prosím důvody, proč jste vybrala ANO-NE-NEVÍM?*

Uveďte 3 banky, které považujete za dobré zaměstnavatele?*

Efektivita komunikace zaměstnavatelů - [redacted]

Když se řekne banka jako zaměstnavatel, které vlastnosti si asociujete u [redacted]?*
Vyberte prosím alespoň 3 vlastnosti

- ☐ Profesionalita
- ☐ Proaktivita
- ☐ Kreativita
- ☐ Dynamičnost
- ☐ Stabilita
- ☐ Konzervatismus
- ☐ Individualismus
- ☐ Otevřenost
- ☐ Inovace
- ☐ Diverzita
- ☐ Rigidita
- ☐ Agresivita
- ☐ Byrokracie

Přišli jste do kontaktu během studia s jakoukoliv prezentací [redacted] jako zaměstnavatele? Pokud ano, kde? *

- ☐ Nevšiml jsem si žádné nabídky ze strany [redacted]
- ☐ Na pracovním veletrhu (Šance, Career Days, apod.)
- ☐ Formou tištěné inzerce (plakáty, letáky)
- ☐ Formou direct emailu
- ☐ Reklamou na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, apod.)
- ☐ Spolupráce s [redacted] během výuky (přednáška, projekt, apod.)
- ☐ Na internetových stránkách [redacted]
- ☐ Other: _____

Setkali jste se během studia s nějakou pracovní nabídkou od [redacted]?*

- ○ Ano
- ○ Ne

Oslovila vás tato nabídka od [redacted]? Přihlásili jste se na danou pozici?*
Pokud jste během studia nezaregistrovali jakoukoliv nabídku od [redacted], zaškrtněte možnost Neoslovilo-nepřihlášen.

- ○ Oslovilo – přihlášeno
- ○ Oslovilo-nepřihlášeno
- ○ Neoslovilo - přihlášeno
- ○ Neoslovilo-nepřihlášeno

Uvažujete o [redacted] jako potencionálním budoucím zaměstnavateli?*

- ○ Ano
- ○ Ne
- ○ Nevím

Proč jste se tak rozhodli pro ANO-NE-NEVÍM?*
Uveďte prosím stručně důvody svého rozhodnutí

Mám zájem spolupracovat s ..*

- ☐ Na bakalářské/diplomové práci
- ☐ Jako stážista na projektech v
- ☐ Na part-time pozici ve firmě
- ☐ Na full-time pozici ve firmě
- ☐ Nemám zájem spolupracovat s
- ☐ Other:

Efektivita komunikace zaměstnavatelů - Průzkumy o zaměstnavatelích

Vyplňujete průzkumy o zaměstnavatelích (Most Desired Company, Nejlepší zaměstnavatel roku, apod.)? *

- ○ Ano
- ○ Ne
- ○ Neznám

Pokud ANO (vyplňujete průzkumy o zaměstnavatelích), uveďte prosím důvod

- ○ Zajímají mě tyto průzkumy ze zvědavosti a chci se jich účastnit
- ○ Věřím, že tím mohu ovlivnit kvalitu zaměstnavatelů
- ○ Chci vyhrát hodnotné ceny
- ○ Nudím se a tímto si krátím čas
- ○ Other:

Pokud NE (nevyplňujete průzkumy o zaměstnavatelích) , uveďte důvod:

- ○ Nezajímám se o takové věci
- ○ Nemám čas na vyplňovat dotazníky
- ○ Nejsem dostatečně motivovaný nelíbí se mi odměna/soutěž
- ○ Nevím kde tyto průzkumy najít
- ○ Nejsem informovaný o těchto průzkumech
- ○ Other:

Příloha č. 3: Výsledky dotazníkového šetření o efektivitě komunikace zaměstnavatelů

Pohlaví	Absolutní počet	Relativní počet
Ženy	91	57%
Muži	70	43%
Celkem	161	100%
Ročník studia	Absolutní počet	Relativní počet
1. ročník	16	10%
2. ročník	29	18%
3. ročník	62	39%
4. ročník	19	12%
5. ročník	22	14%
Ukončené studium	13	8%
Celkem	161	100%
Domovská fakulta	Absolutní počet	Relativní počet
FFU	31	19%
FMV	35	22%
FPH	55	34%
FIS	27	17%
NF	13	8%
Celkem	161	100%
Vyhledáváte aktivně práci?	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	57	35%
NE	104	65%
Celkem	161	100%
Chcete pracovat v bankovním sektoru?	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	46	29%
NE	66	41%
NEVÍM	49	30%
Celkem	161	100%
Vlastnosti asociované se značkou ČB	Absolutní počet	Relativní počet
Profesionalita	78	48%
Proaktivita	17	11%
Kreativita	23	14%
Dynamičnost	35	22%
Stabilita	100	62%
Konzervatismus	77	48%
Individualismus	15	9%
Otevřenost	34	21%
Inovace	28	17%
Diverzita	10	6%
Rigidita	34	21%
Agresivita	13	8%

Byrokracie	65	40%
Přišli jste do kontaktu během studia s jakoukoliv prezentací ČB jako zaměstnavatele?	Absolutní počet	Relativní počet
Nevšiml jsem si žádné formy prezentace ze strany ČB	66	41%
Na pracovním veletrhu	65	40%
Formou tištěné inzerce (plakáty, letáky)	39	24%
Formou direct emailu	9	6%
Reklamou na sociálních sítích	18	11%
Spolupráce s ČB během výuky	12	7%
Na internetových stránkách ČB	25	16%
Jiné	1	1%
Setkali jste se během studia s nějakou pracovní nabídkou od České banky	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	45	28%
NE	116	72%
Celkem	161	100%
Oslovila vás tato nabídka od ČB? Přihlásili jste se na danou pozici?	Absolutní počet	Relativní počet
Oslovilo – přihlášeno	8	5%
oslovilo-nepřihlásil,	12	7%
neoslovilo-nepřihlášen.	140	87%
Neoslovilo - přihlášeno	1	1%
Celkem	161	100%
Uvažujete o ČB jako potencionálním budoucím zaměstnavateli?	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	32	20%
NE	84	52%
NEVÍM	45	28%
Celkem	161	100%
Mám zájem spolupracovat s ČB	Absolutní počet	Relativní počet
Na Bakalářské/diplomové práci	9	6%
Jako stážista na projektech v ČB	32	20%
Na part-time pozici ve firmě	38	24%
Na full-time pozici ve firmě	24	15%
Nemám zájem spolupracovat s ČB	92	57%
Jiné	4	2%
Vyplnují dotazníky?	Absolutní počet	Relativní počet
ANO	51	32%
NE	84	52%
NEZNÁM	26	16%
Celkem	161	100%
Pokud ANO …	Absolutní počet	Relativní počet

Zajímají mě tyto průzkumy ze zvědavosti a chci se jich účastnit	25	49%
Věřím, že tím mohu ovlivnit kvalitu zaměstnavatelů	18	35%
Chci vyhrát hodnotné ceny	4	8%
Nudím se a tímto si krátím čas	4	8%
Jiné	0	0%
Celkem	51	100%
Pokud NE …	Absolutní počet	Relativní počet
Nezajímám se o takové věci	30	36%
Nemám čas na vyplňovat dotazníky	10	12%
Nejsem dostatečně motivovaný, nelíbí se mi odměna/soutěž	9	11%
Nevím kde tyto průzkumy najít	8	10%
Nejsem informovaný o těchto průzkumech	27	32%
Celkem	84	100%

Příloha č. 4: Seznam Facebook skupin, kde se objevil odkaz na dotazníkové šetření

- Fakulta informatiky a statistiky - FIS - VŠE
- Fakulta mezinárodních vztahů, VŠE
- Vietnamští studenti na VŠE/ Người Việt học tại VŠE / VN students at VSE
- VŠE - Fakulta Podnikohospodářská
- VŠE - Fakulta financí a účetnictví
- Národohospodářská fakulta
- Prváci na VŠE 2011-2012
- VŠE FPH Bakaláři (2011-2014)
- VŠE
- VŠE F3 Bakaláři (2011-2014)
- VŠE FPH 2012-2015
- VŠE - Vysoká škola ekonomická, Praha
- VŠE - Podnikohospodářská fakulta 2013-2016