

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod



Název diplomové práce:

**Employer branding společnosti se zaměřením na
atraktivitu zaměstnavatele vůči studentům
absolventům**

Autor diplomové práce: Matúš Slivka

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Machek, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
*„Employer branding společnosti se zaměřením na atraktivitu zaměstnavatele
vůči studentům a absolventům“*
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne

Podpis.....

Název diplomové práce:

Employer branding společnosti se zaměřením na atraktivitu zaměstnavatele vůči studentům a absolventům

Abstrakt:

Hlavním cílem této práce je formulace návrhů a doporučení, která mohou pomoci zefektivnit využití komunikačních kanálů za účelem šíření povědomí o značce zaměstnavatele konkrétních firem s cílovou skupinou studentů a čerstvých absolventů vysokých škol. Ve výzkumu je kladen důraz zejména na analýzu aktivit a využití komunikačních kanálů sledovaných společností a vyhodnocení vnímání těchto aktivit cílovou skupinou. Dílčími cíli práce jsou: Analýza trhu práce a postavení sledovaných firem. Dále šetření současných aktivit na komunikačních kanálech sledovaných společností, vymezení rozdílů v přístupu jednotlivých firem a stanovení předpokladů. Třetím dílčím cílem je zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření mezi studenty a Absolventy VŠE zaměřeného na komunikaci sledovaných firem. Práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část, přičemž v teoretické se věnuje personálnímu marketingu, employer branding a marketingové komunikaci v HR. Analytická část je pak věnována analýze trhu práce a představení společností, podrobné analýze využití komunikačních kanálů sledovanými společnostmi a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi studenty VŠE.

Klíčová slova:

Komunikační kanály, komunikace, značka zaměstnavatele, velká čtyřka, studenti, absolventi

Title of the Master's Thesis:

Company's employer branding focusing on the employer attractiveness with respect to students and graduates

Abstract:

The main purpose of this work is to formulate the ideas and suggestions that have a potential to make communication channels more effective in order to spread awareness of an employer's brand among a target group of students and fresh graduates of universities. In the course of research, the emphasis has been put on an analysis of activities and a use of communication channels of monitored companies and an evaluation of these activities by the target group. The partial targets of this work are - Analysis of a labour market and position of the followed companies. Next step was a research of the current activities (using communication channels) of these companies, a differentiation of separate approaches and a setting up of proposals. The third task was an evaluation of data gained from inquiring the students and graduates of University of Economics, Prague on the communication of the monitored companies. This work is divided into two main parts. The first one, a theoretical part, focuses on personal marketing, employer branding and marketing communication in HR. The second one is an analytical part and it is dedicated to the labour market, an introduction of the companies and a deep analysis of their communication channels and lastly an evaluation of the inquiry.

Key words:

Communication channels, communication, employer branding, Big Four, students, graduates

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu práce **Ing. Martinu Machkovi, Ph.D.** za vedení a projevenou trpělivost. Dále chci poděkovat svým věrným korektorům **Bc. Barboře Kuklové** a **Ing. Janu Hladkému M.A.**, také **Ing. Simoně Hanzlíkové** za podporu a **Ing. Pavlu Dostálovi** za cenné rady.

.

Obsah

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	9
ÚVOD	10
1 CÍLE A METODIKA VYPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
2 PERSONÁLNÍ MARKETING	13
2.1 VYMEZENÍ POJMU	13
2.2 VZNIK A VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	14
2.3 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ	15
2.4 VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT V PERSONALISTICE	16
2.5 MARKETINGOVÝ MIX	17
3 EMPLOYER BRANDING	20
3.1 ZNAČKA V KLASICKÉM MARKETINGU	20
3.2 VYMEZENÍ POJMU EMPLOYER BRAND	20
3.3 EMPLOYER BRANDING A HR	21
3.4 EMPLOYER ATTRACTIVENESS.....	22
3.5 CÍLOVÉ SKUPINY	23
4 KOMUNIKACE V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	27
4.1 KOMUNIKAČNÍ MODEL	27
4.2 KOMUNIKAČNÍ MIX	28
4.3 KOMUNIKAČNÍ KANÁLY	29
5 ANALYTICKÁ ČÁST	38
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTÍ.....	38

5.2	POSTAVENÍ BIG 4 NA ČESKÉM TRHU PRÁCE.....	39
5.3	ANALÝZA ČESKÉHO TRHU PRÁCE	42
5.4	VÝSLEDKY ANALÝZY TRHU	45
6	ANALÝZA KOMUNIKACE KONKRÉTNÍCH FIREM	46
6.1	VYUŽITÍ KONKRÉTNÍCH KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ	47
6.2	SROVNÁNÍ VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ JEDNOTLIVÝMI SPOLEČNOSTMI	59
6.3	ZÁVĚRY ANALÝZY	61
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	63
7.1	METODIKA REALIZACE.....	63
7.2	STRUKTURA RESPONDENTŮ	63
7.3	STRUKTURA DOTAZNÍKU.....	65
7.4	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	76
7.5	KOMPARACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ANALÝZY KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT SPOLEČNOSTÍ.....	79
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	80
	ZÁVĚR	82
	ZDROJE	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK	90
	SEZNAM GRAFŮ	90
	PŘÍLOHA 1 – STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK.....	92

Seznam použitých zkratk

EY	Ernst & Young
PwC	PricewaterhouseCoopers
FB	Facebook
CSU	Český statistický úřad
HR	<i>Human Resources</i> Lidské zdroje
RPC	Rozvojové a poradenské centrum VŠE

Úvod

V prostředí úbytku kvalifikovaných pracovních sil, neustále se rozšiřující konkurence a negativních demografických trendů, jsou firmy nuceny pořád více investovat do komunikačních aktivit, majíc za cíl oslovit potenciální budoucí zaměstnance. Lidský kapitál tím ještě víc získává na ceně a jedním z klíčových úkolů personálního oddělení firmy se stává snaha o udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Jeho druhým úkolem je pak nábor nových kvalitních pracovníků.

Zejména velké společnosti s vysokou fluktuací pracovníků, které potřebují každoročně obsadit až stovky pozic, se tak potýkají s nelehkým úkolem. Jednou z cest, jak se s tímto problémem vypořádat, je nalákat potenciální zaměstnance správnou komunikací. Že již nestačí pouhá inzerce v novinách a vývěska na úřadu práce si uvědomuje čím dál více společností, což vede ke stále častějšímu využívání nástrojů personálního marketingu. Právě rostoucí význam této marketingové disciplíny je jedním z důvodů, proč se i tato práce věnuje jednomu z jejích nástrojů: Employer branding.

Poté co bylo specifikováno téma výzkumu, a této práce, bylo nutné najít vhodné studijní objekty, v ideálním případě nejžádanějšího možného zaměstnavatele na straně jedné a nejžádanějšího možného zaměstnance na straně druhé. Jako vhodný zaměstnanec byl vybrán vysokoškolsky vzdělaný pracovník a vzhledem k „alma mater“ autora práce byli do užšího výběru zařazeni absolventi ekonomických oborů, konkrétně z Vysoké školy ekonomické v Praze, kteří, jakožto absolventi jedné z nejlepších ekonomických univerzit ve střední a východní Evropě, disponují vlastnostmi a zkušenostmi, jež zaměstnavatelé poptávají. Zároveň jsou si dobře vědomi své ceny a orientují se na trhu práce.

Také vhodný zaměstnavatel musí být žádaný; jedním z kritérií výběru tedy byla určitá minimální prestiž. Dále bylo nutné vybírat mezi zaměstnavateli absolventů ekonomických oborů a z větších společností, protože malé a střední podniky často nemají samostatné personální oddělení a ani nenabírají nové zaměstnance v takové míře, aby se mohly stát vhodným výzkumným objektem. Tím bylo specifikováno poslední kritérium, tedy velké množství nabíraných zaměstnanců do juniorních pracovních pozic.

Čtveřice velký poradenských společností Deloitte, EY, KPMG a PwC se tak přímo nabízela. Nejenže zmiňované firmy splňují všechna kritéria, ale navíc patří k těm nejaktivnějším v komunikaci vůči absolventům i studentům. Do výzkumu proto byli zařazeni i studenti.

Vzhledem k tomu, že se ukázalo jako náročné, odlišit od sebe jednotlivé společnosti a specifikovat kritéria pro výběr jen jedné z nich, práce se zaměřuje na všechny čtyři výše jmenované organizace, konkrétně pak na jejich komunikační aktivity vůči studentům a absolventům ekonomických oborů.

Po první fázi předvýzkumu bylo zjištěno, že základní myšlenky a hodnoty, které společnosti k nalákání potenciálních zaměstnanců komunikují, jsou téměř identické. Výzkum

je proto specifikován na hledání rozdílů v komunikačních aktivitách sledovaných společností, kterých se s vysokou pravděpodobností nejvíce nalézá v konkrétním využití komunikačních kanálů.

Práce samotná je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část analytickou. Cílem teoretické části je položení vhodného teoretického základu práce. Nejdříve se věnuje pojmu personální marketing a různým přístupům k jeho definici, dále je popsán vývoj personálního marketingu, jeho cíle a následně konkretizace marketingového přístupu k personalistice. Následuje kapitola věnovaná budování značky zaměstnavatele a různým přístupům k atraktivitě zaměstnavatele, na kterou navazuje vymezení cílových skupin. Poslední část je zaměřena na samotnou komunikaci v HR, marketingový mix a konkrétní komunikační kanály.

Analytická část se dělí na analýzu trhu práce a analýzu současné situace sledovaných společností Deloitte, KPMG, EY a PwC, kde jsou podrobněji rozebrány jejich personální potřeby a situace na trhu práce. Navazující kapitola analyzuje všechny komunikační kanály, které společnosti využívají, a aktivitu jednotlivých společností na těchto komunikačních kanálech. Výstupem této kapitoly je srovnání efektivnosti využití jednotlivých komunikačních kanálů mezi společnostmi a stanovení předpokladů pro dotazníkové šetření.

Poslední kapitola v analytické části práce se věnuje interpretaci výstupů dotazníkového šetření, zaměřeného na vnímání aktivit společností na konkrétních komunikačních kanálech jejich cílovou skupinou, tedy studenty a absolventy ekonomických oborů. Výstupy z analýzy šetření jsou porovnávány se stanovenými předpoklady.

Závěrečná část práce definuje návrhy a doporučení, vycházející z výstupů analytické části, to vše za účelem zefektivnění komunikace s cílovou skupinou skrze komunikační kanály jednotlivých firem.

1 Cíle a metodika vypracování práce

Hlavním cílem této práce je vymezení návrhů a doporučení, která mohou pomoci konkrétním společnostem zefektivnit využití komunikačních kanálů za účelem šíření povědomí o značce zaměstnavatele vůči cílové skupině, kterou představují studenti a čerství absolventi vysokých škol. Práce se zaměřuje zejména na využití jednotlivých komunikačních kanálů.

Prvním dílčím cílem je provedení analýzy trhu práce a sledovaného segmentu společností pro účely porozumění současné situaci zkoumaných firem a vysvětlení aktivit na komunikačních kanálech jednotlivých společností.

Druhý dílčí cíl patří podrobné analýze aktivit zkoumaných společností na jednotlivých komunikačních kanálech, srovnání a zhodnocení efektivnosti využití jednotlivých komunikačních kanálů mezi sledovanými společnostmi a stanovení předpokladů pro dotazníkové šetření.

Třetím dílčím cílem je zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření provedeného mezi studenty a absolventy VŠE, zaměřeného na komunikaci sledovaných společností skrze konkrétní komunikační kanály, a srovnání výstupů dotazníkového šetření se stanovenými předpoklady.

Teoretická část práce je vypracována na základě rešerše, excerpce a kompilace jednotlivých zdrojů odborné literatury. Cílem této části práce je položení vhodného teoretického základu pro vypracování analytické části.

První kapitola analytické části práce odpovídá prvnímu dílčímu cíli. Na základě analýzy pracovního trhu a situační analýzy zkoumaných firem jsou získána statistická data a odvozeny důvody konkrétních aktivit sledovaných společností na komunikačních kanálech, jimiž oslovují studenti a absolventy.

Druhá část analytické části využívá výzkumných metod pozorování a dotazování ke sběru dat potřebných pro analýzu aktivit na jednotlivých komunikačních kanálech sledovaných společností. Na základě této analýzy pak hodnotí jejich využití a srovnává efektivnost využití jednotlivých komunikačních kanálů mezi sledovanými společnostmi. Z výstupů srovnání jsou stanoveny předpoklady vymezující chování cílové skupiny.

V závěrečné kapitole analytické části práce jsou interpretována a vyhodnocena data z dotazníkového šetření provedeného mezi studenty a absolventy Vysoké školy ekonomické v Praze. Na základě porovnání výstupů z dotazníku se stanovenými předpoklady je hodnocena účinnost aktivit sledovaných společností na komunikačních kanálech ve srovnání s očekáváním cílové skupiny.

K vypracování výše uvedeného hlavního cíle práce je využito výstupů z teoretické i analytické části. Jednotlivé dílčí cíle jsou uvedeny do souvislostí a prostřednictvím analýzy, syntézy a komparace výsledných dat a poznatků jsou formulovány návrhy a doporučení.

2 Personální marketing

Personální marketing je komplexní součástí managementu firem. Prostřednictvím jeho nástrojů podniky tvoří svoji pověst, značku a vnímání ze strany stávajících a zejména pak potenciálních zaměstnanců, čímž ovlivňují svoji konkurenceschopnost na trhu práce. (Menšík T. , 2013) Vzhledem k tomu, že je kvalitní pracovní síla jedním ze základních faktorů úspěchů podnikání, stanovení správné strategie personálního marketingu se stává důležitým aspektem manažerského rozhodování. Firmy musí budovat svoji značku nejen při nábore nových zaměstnanců, ale v dnešní době, kdy se mnoho velkých společností potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, je zásadní zaměřovat se také na stávající pracovníky. Podle univerzity Politehnica University of Timisoara (Izvercianu M., 2012) má být hlavním aktérem vytváření a řízení této strategie oddělení lidských zdrojů, aby však mohla být správně prováděna, je zapotřebí spolupráce s dalšími odděleními, jako je marketing, public relations, oddělení práva či účetnictví, které následně zajišťují praktické provádění vybrané strategie.

2.1 Vymezení pojmu

I přes to, že je personální marketing poměrně mladým pojmem, lze v odborné literatuře najít větší množství definic. Např. Josef Koubek užívá definici: „*Personální marketing představuje použití marketingového postupu v personální oblasti, hlavně v úsilí o zformování potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek J., Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007, str. 160) Proti tomu Stýblo Jiří jej vymezuje jako „*Soubor činností soustředících se na plánování, získávání, výběr, adaptaci a vyčleňování-uvolňování zaměstnanců.*“ (Stýblo J., Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce), 2008, str. 66)

Již mezi těmito dvěma definicemi je vidět výrazný rozdíl v přístupu, a to i přesto, že jsou vymezeny jen v obecné rovině. Urban a Dvořáková přináší dvě hlubší pojetí, rozlišená dle toho, zda firma působí na interním nebo externím trhu práce. Oba přicházejí s podobnými závěry.

Tabulka 1: Definice Personálního marketingu podle Urbana a Dvořákové

	Užší pojetí	Širší pojetí
Urban	„Zahrnuje především mediální politiku firmy zaměřenou na trh práce, personální inzerci, případně sponzoring, způsob přijímání nových zaměstnanců a spolupráci s institucemi působícími na trhu práce.“	„PM zahrnuje i systém odměňování a zaměstnaneckých výhod. Pracovní vztahy a komunikaci se zaměstnanci, sociální péči a pracovní prostředí, možnosti personálního rozvoje, jistotu zaměstnání, firemní kulturu a podobně.“ (Urban J., 2004, str. 125)
Dvořáková	„dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivní image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí“	„opatření zaměřená na zvýšení stabilizace současných zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péče o zaměstnance“ (Dvořáková Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 2004, stránky 71-72)

Zdroj: vlastní zpracování autora

Z citovaných definic vyplývá, že personální marketing slouží k vyhledávání, oslovení a následnému získání kvalitních nových zaměstnanců. Má však i druhou stránku, která cílí na stabilizaci pracovního prostředí ve firmě a udržení si zaměstnanců současných. Oproti klasickému pojetí, kde je nábor nových zaměstnanců řízen pouze oddělením lidských zdrojů, koncepce personálního marketingu přechází na sofistikovanější a dlouhodobější strategii náboru zaměstnanců. Ten již není nahodilý podle momentálních potřeb společnosti, ale strategie personálního marketingu dlouhodobě a cíleně působí na trh práce. S tím také souvisí potřeba segmentace trhu, aby bylo cílení přesné a mělo žádoucí dlouhodobé účinky. (Dvořáková Z., Management lidských zdrojů, 2004)

2.2 Vznik a vývoj personálního marketingu

Personální marketing je na rozdíl od personálního managementu poměrně novým pojmem. Podle analýzy Lenky Klimentové z Tnavské univerzity (Klimentová L.) byl tento pojem poprvé uváděn v 60. letech v německé literatuře, kdy se německá ekonomika potýkala s nedostatkem pracovních míst v některých segmentech. Na přelomu 70. a 80. let je již tento termín užíván i v anglosaských zemích, kde se zažily pojmy jako HR marketing a Employer branding. V té době byla samozřejmě situace na trhu práce v Československu výrazně odlišná a pojem i nástroje personálního marketingu se tak začaly používat na našem území až ke konci 90. let. (Kachňáková A., 1999, stránky 74-75)

Vznik koncepce personálního marketingu lze vnímat jako odezvu na zvyšující se konkurenci na trhu práce a zejména růst vyjednávací síly pracovníků, která je zapříčiněna tím, že firmy potřebují nabírat stále větší množství kvalifikovaných zaměstnanců. Personální

marketing se tak začal vyvíjet samostatně vedle oblasti řízení lidských zdrojů. Trh, podnikatelské prostředí i vývoj technologií nabízí firmám neustále nové možnosti a nástroje pro využití v oblasti personálního marketingu. Významným mezníkem ve vytváření strategie budování značky firmy byl samozřejmě přístup k internetu a rozšíření sociálních medií.

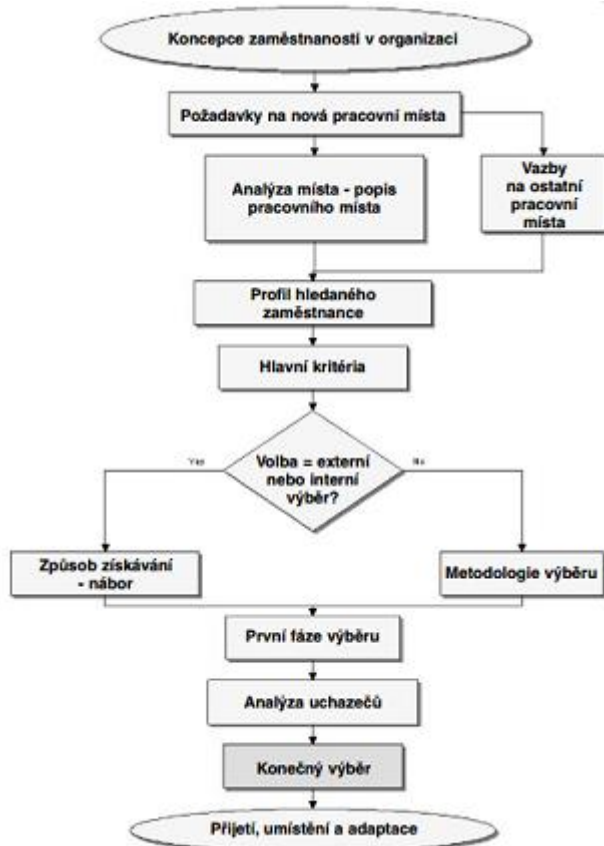
2.3 Nábor zaměstnanců

Slovník moderní personalistiky (Slovník modernej personalistiky, 2003, stránky 13-14) pojmenovává personální marketing jako způsob, jakým organizace upoutává a získává pracovníky ve firmě. Zabývá se tak vztahem mezi pracovním místem a pracovní silou. Cílem personálního marketingu je získat kvalitní lidský kapitál, umístit jej na vhodnou pracovní pozici v organizaci a následně jej prostřednictvím správné motivace a rozvoje udržet v podniku. Podstatou personálního marketingu pak je zvolení vhodných marketingových nástrojů k dosažení těchto cílů.

Personální marketing je zaměřený na efektivní komunikaci v dlouhém období. Za tímto účelem společnosti tvoří strategický personální plán, který jim umožňuje jasně definovat potřebné budoucí aktivity spojené s pracovní silou. Personální plán má vycházet ze strategie, záměrů a plánů firmy, dále analýzy vlastní poptávky po zaměstnancích a analýzy trhu práce, čili nabídky pracovní síly. Z pohledu lidských zdrojů plán zahrnuje zejména rozhodnutí o náboru zaměstnanců a jejich začlenění ve společnosti. (Stýblo J., Personální řízení v malých a středních podnicích, 2003, str. 36)

Nábor nových zaměstnanců, pro který je strategie personálního marketingu vytvářena, je komplexní proces. Jednotlivé části výběru lze pro větší přehlednost zhlédnout na grafickém znázornění níže. Oddělení lidských zdrojů musí při procesu náboru zohlednit všechny tyto aspekty. Pokud ovšem hovoříme o koncepci personálního marketingu, oddělení HR při vytváření strategie a komunikace vůči potenciálním a následně stávajícím zaměstnancům vždy spolupracuje s oddělením marketingu.

Obrázek 1: Proces výběru zaměstnanců na pracovní místa



Zdroj: (Dvořáková Z., Management lidských zdrojů, 2004)

2.4 Využití marketingových aktivit v personalistice

Z kapitol výše vyplývá, že si je personální management koncepčně velice podobný s určitými aspekty tradičního marketingu. Personalisté zejména usilují o získání kvalitní pracovní síly a její následný rozvoj a udržení v organizaci, což predikuje potřebu upoutání pozornosti na firmu a zaměstnavatelské kvality společnosti, které jsou podepřené dobrým jménem společnosti (zaměstnavatelská pověst/značka), komunikací a v neposlední řadě i analýzou trhu práce. Potenciální uchazeč o zaměstnání je tedy chápán jako „zákazník“ a k jako k takovému je k němu také třeba přistupovat, tzn. získat si jeho přízeň.

Chce-li společnost získat ty nejlepší možné zaměstnance, je nutné do celého procesu zapojit nejen personální a marketingové oddělení, ale i management firmy. (Klimentová L.)

Emelyne Begatsin dokazuje, že pro úspěšnou strategii podniku je nutnou podmínkou spolupráce oddělení lidských zdrojů, marketingu a managementu firmy. (Begatsin E., 2015) Rolí marketingu je vytvářet konzistentní komunikaci značky zaměstnavatele vůči vnějšímu prostředí. Jedním z úkolů oddělení marketingu tedy je starat se o značku společnosti a zahrnout do ní vize a cíle podniku, a následně ji komunikovat směrem k vnějšímu prostředí, čímž tato značka začne definovat i vize a cíle stávajících zaměstnanců.

Oproti marketingovému oddělení stojí oddělení lidských zdrojů, které je tváří náborového procesu společnosti a spoluvytváří první dojmy nových zaměstnanců. Proto nemůže strategie personálního marketingu zůstat čistě v rukou jednoho oddělení, ale oddělení by měla spolupracovat za cílem vytvoření konzistentní komunikace vůči stávajícím i potenciálním zaměstnancům. (Begatsin E., 2015)

Zásadní je i role managementu společnosti, který danou strategii a potažmo značku zastupuje. Vedení organizace vystupuje pro vnitřní i vnější prostředí společnosti v roli vůdce, který dodává dané strategii svoji tvář a důvěryhodnost.

2.5 Marketingový mix

Marketingový mix definuje Philip Kotler jako soubor nástrojů, které umožňují firmám dosahování jejich marketingových cílů a zároveň pomáhají upravit nabídku firmy dle přání spotřebitelů na cílovém trhu. (Kotler P., 2007, str. 70)

Tento přístup je aplikovatelný i v personalistice. Marketingový mix se i zde v zásadě zabývá stejnými „4P“ (Product, Price, Place, Promotion), jako v tradičním marketingovém konceptu, pouze na ně podniky nahlíží z pohledu lidských zdrojů.

- Produkt = pracovní místo
- Cena = odměna za práci
- Distribuční cesty (místo) = podniková kultura
- Propagace = komunikace značky společnosti na trhu práce (Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P), 2016)

Výše vypsané 4P jsou základní nástroje, kterými personalisté ovlivňují chování spotřebitelů. Přehled adaptace klasického konceptu marketingového mixu na oblast lidských zdrojů můžeme vidět v tabulce níže.

Tabulka 2: Využití marketingového mixu v HR

Produkt	Cena	Místo	Propagace
Náplň práce	Pracovní náročnost	Lokalita	Employer Branding
Lidé	Časová náročnost	Infrastruktura	Reklama
Mzda a benefity	Náklady ztracené příležitosti	Kvalita prostor	Získání talentů
Sociální status		Podniková kultura	CSR
Kariérní cesta			

Zdroj: vlastní zpracování autora

2.5.1 Produkt

První částí marketingového mixu je **produkt**, který můžeme v oblasti HR parafrázovat jako pracovní místo, které firma na trhu práce nabízí. Za produkt však lze považovat i samotnou společnost. (Michel M., 2010) Maria Antošová uvádí, že: „*Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodne vyhledat a získat na trhu pracovních sil. Shromáždit, uspořádat a přehodnotit aspekty konkrétní práce umožňuje analýza pracovních míst, jejímž výstupem je popis práce (resp. pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka v podobě požadavků na něho kladených.*“ (Antošová M., 2005)

V oblasti marketingu je nutné zajistit, aby podnik nabízel takový produkt, po kterém je na trhu poptávka. Totéž platí i pro oblast lidských zdrojů. HR musí nabídnout atraktivní pracovní místo, aby přilákalo schopné zaměstnance. Náplň práce musí být zajímavá, smysluplná a samotná pracovní pozice také dobře ohodnocená. Pracovní pozice navíc definuje jistý sociální status, jenž se stává součástí kariéry zaměstnance. Všechny tyto aspekty tvoří výsledný produkt nabízený na trhu práce. (Pratoommase P., 2015)

2.5.2 Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu je **cena**, kterou je možné chápat jako odměnu za práci, čili mzdu, bonusy či benefity, které motivují zaměstnance k práci. Stejně jako v koncepci marketingu, kde je „cena“ hodnotícím prvkem „produktu“, tak „odměna za práci“ je hodnotícím prvkem pracovního místa a měla by tedy odpovídat nárokům na zaměstnance a náplni práce. Stanovení odpovídající odměny vyžaduje komplexní analýzu trhu práce. Odměna musí respektovat nákladové možnosti firmy, ale zároveň nastavit takovou motivaci pro zaměstnance, aby měli o danou pozici zájem, a zároveň aby udržovala nízkou fluktuaci pracovních sil. Systém odměňování se tak liší na základě oblasti podnikání související s odlišnou konkurencí na trhu, finančních možností a dalších specifické nároky oblasti podnikání společnosti.

Mzda a další zisky plynoucí z práce nereflektují pouze samotnou pracovní náplň na dané pozici, ale zohlednit i náklady ztracené příležitosti, což je částka, kterou by zaměstnanec získal, pokud by svůj čas věnoval jiné aktivitě. (Pratoommase P., 2015) Z tohoto důvodu cena, kterou společnost musí zaplatit, aby byl zaměstnanec správně odměňován a motivován, reflektuje všechny aspekty pracovní pozice, jako je pracovní doba, čas a úsilí na ni vynaložené, stres, nejistota, bezpečnost práce, riziko či nutnost cestování.

2.5.3 Místo

Třetí součástí marketingového mixu je **místo**. To můžeme v personalistice chápat jako pracovní prostředí nebo podnikovou kulturu. Místo pracoviště, velikost firmy a její image má samozřejmě vliv na atraktivitu pracovní pozice. Podle Marie Antošové má „*z oblastí podnikového řízení podniková kultura nejbližší právě k problematice personálního řízení. Je to z toho důvodu, že personální management (zejména koncepce řízení lidských zdrojů) je především cílevědomé ovlivňování vědomí a jednání zaměstnanců v zájmu dosažení cílů firmy.*“

Podniková kultura vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy manažerů i ostatních zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje dění ve firmě a orientaci v ní.“
(Antošová M., 2005)

2.5.4 Propagace

Poslední částí marketingového mixu je **propagace**, čili komunikace a prezentace pracovního místa na trhu práce. Poté, co společnost zvolí vhodnou podobu pracovního místa, vyhodnotí na základě analýzy trhu odpovídající odměnu a stanoví vhodné místo pro výkon práce, musí společnost vybrat co nejvhodnější taktiku komunikace pro nabídku svého „produktu“. (Pratoommase P., 2015) V marketingu je cílem propagace vyvolat v zákaznících zájem o produkt a vhodnými nástroji je přesvědčit o tom, že ho chtějí zakoupit. Této koncepci odpovídá v personálním marketingu Employer branding, programy získávání talentů nebo reklama.

3 Employer branding

Employer branding, neboli „budování značky zaměstnavatele“, má pro společnost srovnatelný význam jako budování značky cílené na spotřebitele/zákazníky. Oba obory mají stejné kořeny, proto je k porozumění „Employer brandu“ vhodné pochopit standardní pojetí značky.

3.1 Značka v klasickém marketingu

Nejstarší dochovanou značku nalezneme na cihlách ze starověkého Říma, ale existují zmínky, že již 3500 let př.n.l. byla značka obdobným způsobem využívána i v Mezopotámii. V průběhu celé historie značky označovaly svého výrobce či majitele. Skutečný rozvoj ale značky zaznamenaly až v 19. století ve Spojených státech amerických, spolu s nárůstem kvality života a novými technologiemi, urychlujícími výrobu.

Literární zdroje definují značku různě, všechny se ale shodnou na tom, že značka je *jméno, termín, design, symbol nebo i jiný prvek, jímž odlišíme produkt nebo službu od ostatních prodávajících*. (American Marketing Association) Primárním účelem značky je tudíž definovat rozdílnost daného produktu/služby a jeho odlišení od konkurence.

V současné době je navíc nezbytné, aby značka předávala hodnoty a odpovídala na potřeby, se kterými se spotřebitel bude moci ztotožnit. Tuto skutečnost popisují de Chernatony a McDonald: *„Úspěšná značka je identifikovatelný výrobek, služba, osoba nebo místo posílené takovým způsobem, že kupující nebo uživatel vnímají relevantní, jedinečné a trvalé přidané hodnoty, které ve vysoké míře odpovídají jejich potřebám.“* (deChernatony L., 2009, str. 46) (vlastní překlad) Konkrétněji se značku snaží vymezit i Keller, který říká, že jí může být *hmotný tvar, služba, maloobchodník nebo distributor. Stejně tak i online prodej, lidé, sport, umění, zábava, geografická lokalita, myšlenka i organizace*. (Keller K., 2007, str. 78)

Úkolem značky je tedy definovat svého nositele, vymezit jej od konkurence a přimět zákazníka ztotožnit své potřeby a hodnoty s těmi prezentovanými; případně obráceně: pochopit potřeby a hodnoty cílové skupiny a ztotožnit s nimi danou značku.

K tomu je nutné, aby spotřebitel značku znal a aby si ji dokázal vybavit v průběhu rozhodovacího procesu; aby měl tzv. povědomí o značce. (Keller K., 2007, str. 98) Toho dosáhneme tím, že dovolíme zákazníkům vytvořit si ke značce/produktu vztah prostřednictvím zkušeností, nejčastěji formou reklamy, případně pomocí jiného nástroje komunikačního mixu. (Mosley, 2014, str. 98)

3.2 Vymezení pojmu Employer brand

Budování značky zaměstnavatele je podobně jako samotný personální marketing stále poměrně novým trendem, jehož počátky se datují k začátkům 90. let. (Gupta, 2014) Tato koncepce vychází z poznání, že značka společnosti musí být silná, aby byla společnost na trhu

práce konkurenceschopná. Pozice zaměstnance a zaměstnavatele se v současnosti mění. Dnes si již zaměstnavatel nevybírám zaměstnance, ale naopak, schopný zaměstnanec volí toho nejlepšího možného zaměstnavatele. Dle výše zmíněných definic představuje značka zaměstnavatele, jak danou společnost její okolí vnímá. Pro firmu je pak zásadní zajistit, aby výsledný dojem byl pozitivní, zejména chce-li přilákat schopné a talentované zaměstnance.

Odborná veřejnost se zatím není schopna shodnout na definici Employer branding; vzniklo tak větší množství možných interpretací tohoto pojmu. Helen Rosethornová jej chápe jako „*dvoustrannou dohodu mezi zaměstnavatelem a pracovníky, jejímž obsahem jsou důvody, které vysvětlují, proč se rozhodli připojit ke společnosti a následně v ní, se souhlasem jejího vlastníka, setrvat.*“ (Rosethorn H., 2009, str. 18) (vlastní překlad autora) Tuto definici můžeme přenést a značku zaměstnavatele popsat jako „*obraz, pod kterým chce společnost být vnímána.*“

Tento pohled na zkoumanou problematiku ale nevyjadřuje skutečnou podstatu Employer brandu. Je potřeba chápat jej v širších souvislostech, a proto se osobně přikláním k definici Richarda Mosleyho: „*Značka zaměstnavatele je škálou myšlenek a pocitů, které si veřejnost asociuje se zaměstnavatelem, ať již jsou pozitivní nebo negativní, jasně definované, indukované nebo založené na osobní zkušenosti, přímé komunikaci, konání společnosti či její pověsti.*“ (Mosley, 2014, str. 4) (vlastní překlad)

Na značku zaměstnavatele lze vlastně nahlížet i jako na formu psychologického ovlivňování trhu. Dle studie Keryho Grigga (Graeme M., 2011) si současní i potenciální zaměstnanci, podvědomě i vědomě, tvoří obraz o hodnotách, které organizace vyznává a kterými se prezentuje. V dalších kapitolách bude tento přístup rozveden podrobněji.

3.3 Employer branding a HR

Pojem Employer branding úzce souvisí s personálním marketingem, proto je důležité pochopit rozdíl mezi oběma koncepty. Oba mají za účel zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce a oba cílí na zaměstnance, ať již stávající, nebo potenciální. Způsob, kterým se snaží tohoto cíle dosáhnout, je však odlišný. Personální marketing působí na trh práce svými nástroji za účelem zvýšení povědomí o značce zaměstnavatele a společnosti jako takové. K tomu využívá například inzerci v tisku, na internetu i jinde. Primárně však personální marketing komunikuje, co je předmětem činnosti značky a koho hledá. (Menšík T. , 2015)

Employer branding se oproti tomu zabývá prezentací vizí, poslání a cílů společnosti. Značka je zde tvořena znalostmi, pocity a očekáváními, které se vytváří už s prvním zaměstnancem, vstupujícím do společnosti. (Employer Branding, 2016) Iva Bursová ze společnosti HR manager uvádí k účelu Employer branding následující: „*Značkou se zabýváme z pohledu zaměstnavatele nejen z hlediska konkurenčního působení na trhu práce, ale také z pohledu dalších aspektů řízení lidských zdrojů: zejména loajality, zapojení zaměstnanců a jejich motivace k setrvání. A právě v tomto období může silná a správně zacílená značka napomoci ke zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím zapojení a*

loajality zaměstnanců a doplnění týmů, resp. obsazení klíčových pozic, o nové zaměstnance.“ (Bursová, 2009)

Employer branding tohoto cíle dosahuje vymezením faktorů, jejichž prostřednictvím se společnost může odlišit od konkurence a které zároveň stimulují potenciální zaměstnance a přesvědčují je ke zvolení dané společnosti za svého budoucího zaměstnavatele. Employer branding však neklade důraz jen na obsahovou, ale i vizuální stránku sdělení. Do té se počítá například logo, barevné schéma a jiné prvky v rámci designu komunikace. Právě zde, během prvního kontaktu s vizuálem společnosti, nebo i později v průběhu náborového procesu, vznikají první zkušenosti se značkou, kdy si uchazeč v podvědomí vytváří její image. (Menšík T. T. H., 2012)

3.4 Employer attractiveness

Z předchozích kapitol vyplývá, že značka je založená především na hodnotách. Právě tyto hodnoty a ztotožnění se s nimi určuje, nakolik je zaměstnavatel na trhu práce atraktivní.

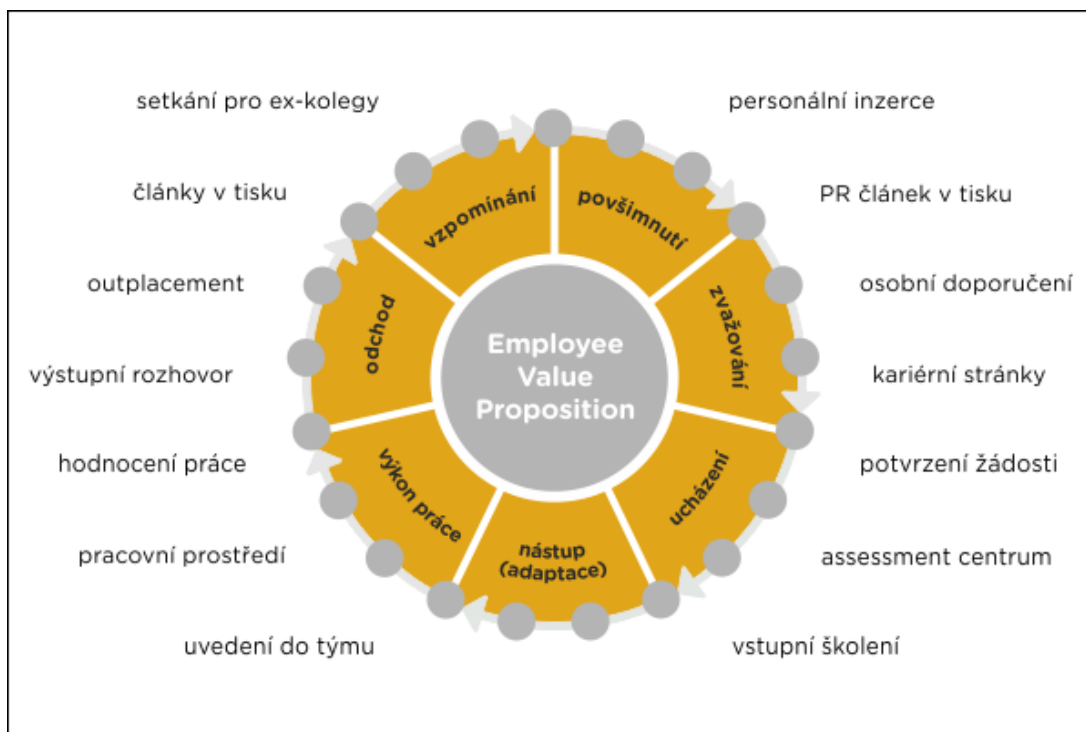
Jeden z přístupů k atraktivitě zaměstnavatele představil ve své studii Pierre Berthon, jenž ji definuje jako „*všechny výhody, které potenciální zaměstnanec vnímá při práci pro konkrétní organizaci.*“ (Berthon P., 2005) (vlastní překlad). V současnosti je konkurence na trhu práce srovnatelná s konkurencí na trhu zboží a služeb, proto, chtějí-li být společnosti atraktivní pro své potenciální i současné zaměstnance, musí se od sebe diferenciovat, a to zejména prostřednictvím pochopení hodnot, které uchazeče o zaměstnání zajímají. Berthon tyto hodnoty dělí do pěti skupin: „*Hodnoty ekonomického charakteru, hodnoty prestiže firmy, hodnoty kultury práce a prostředí, hodnoty seberealizace a vývoje, hodnoty přesvědčení*“ (Deepti V., 2013) (vlastní překlad) K vymezení těch nejdůležitějších použil ve své práci dotazník orientovaný na zaměstnance společnosti SONY. Využití hodnotového dotazníku nebo přímých rozhovorů, případně pozorování, je jedním z nejčastějších a nejexaktnějších způsobů, na kterých lze založit tvorbu značky zaměstnavatele. Tento postup je však poměrně nákladný, což je jedním z důvodů, proč se Employer branding věnují spíše větší společnosti.

Podobný přístup využívá i Mosley, který definoval osm hlavních kategorií, dle kterých se uchazeči o zaměstnání rozhodují: *Prestiž firmy, výkonnost společnosti, kolektiv, individuální cíle zaměstnance, inovativní přínos firmy, možnosti rozvoje ve firmě, rychlost kariérního postupu a vyšší cíle společnosti.* (Mosley, 2014, str. 14)“ (vlastní překlad)

Podle Menšíka či Pietersise (Pietersis J., 2005) je nutná i obsáhlejší práce s hodnotami. Oba definují tzv. hodnotovou propozici pro zaměstnance (Employer Value Proposition, zkráceně EVP) a pro firmu (Employer Brand Proposition, zkráceně EBP). EBP vyjadřuje schopnost společnosti své hodnoty nejen komunikovat, ale také naplňovat. Zaměstnanci tedy z komunikace značky nezískávají jen představu toho, jak se ve firmě pracuje, ale i příslib, že tato představa bude naplněna. EVP pak chápeme jako poměr mezi náročností práce a co zaměstnanec reálně získá; tedy mezi tím, co zaměstnanec „dává“ a co „dostává“ (Menšík T., 2013). K vytvoření kvalitní EVP je potřeba důsledná identifikace všech hodnotových bodů, které jsou pro potenciální zaměstnance důležité. S hodnotovými body společnost dále pracuje

ve snaze začlenění klíčových prvků do EBP společnosti. Výše popsané lze vidět na grafickém znázornění níže.

Obrázek 2: Příklady zkušenostních bodů a hodnotová propozice



Zdroj: (Menšík T. , 2015)

V České republice trend využívání Employer brandingů roste. Podle statistik společnosti Brand Bakers jej v roce 2014 využívalo 9 % společností, zatímco v roce 2015 to bylo již 15 % firem. (Hovorka, 2014) To je poměrně dramatický růst a v dalších letech se předpokládá jeho zrychlování. Přesto však tento podíl zůstává oproti dalším vyspělým státům nízký, například ve srovnání s USA, kde se dle výzkumu profesora Pankaje Gupty již v roce 2001 zaměřovalo na koncepci Employer brandingů 40 % tamních největších společností. (Gupta, 2014) Nižší využívání Employer brandingů v České republice může být způsobeno odlišnou situací na trhu práce v ČR a jeho transformací v 90. letech.

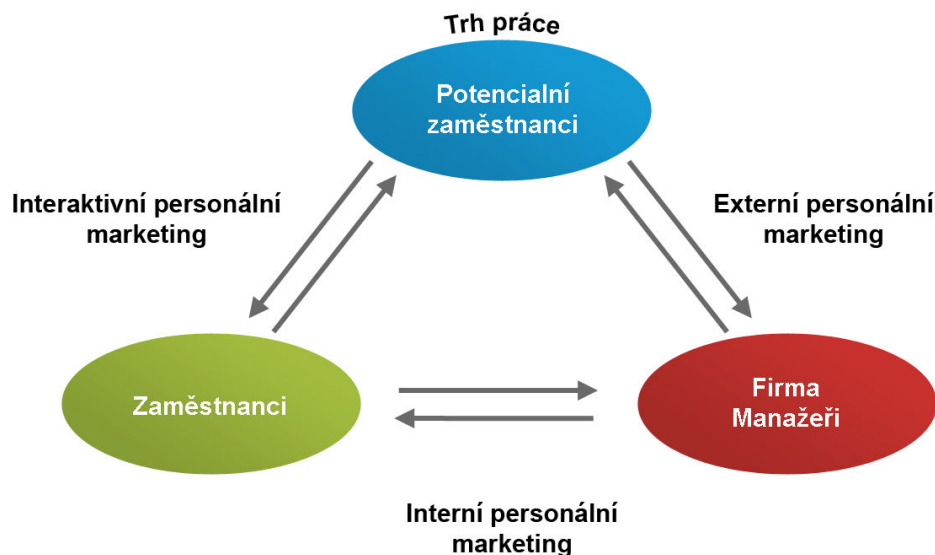
3.5 Cílové skupiny

Prvním krokem k vytvoření vhodné personální/marketingové strategie, jejímž cílem je prostřednictvím marketingového mixu uspokojit potřeby a přání klienta, je tyto potřeby a přání zjistit. K tomu napomůže vymezení cílové skupiny.

Již z definice personálního marketingu jsou cílové skupiny známy. Na základě interního marketingu sem spadají stávající zaměstnanci, z pohledu externího marketingu pak zaměstnanci potenciální. Mezi oběma skupinami zaměstnanců a společností dochází

k interakcím, jejichž prostřednictvím společnost buduje pověst i značku zaměstnavatele, viz grafické znázornění níže.

Obrázek 3: Vzájemná interakce cílových skupin v HR marketingu



Zdroj: (Poláková I., 2003)

Pro účely této práce se dále budu věnovat pouze externímu pojetí personálního marketingu a potenciálním zaměstnancům, souhrnně spadajícím do „generace Y“. Jedná se o současné studenty a čerstvé absolventy (do dvou let od ukončení studia). K jejich správnému oslovení je důležité znát očekávání, hodnoty, potřeby a přání této cílové skupiny.

3.5.1 Generace Y

Pro pochopení problematiky je důležité obecně vymezit pojem „generace“ a následně specifikovat rozdíly mezi jednotlivými generacemi. Generace je Robertem Delcampo definována jako věkové rozmezí (věková kohorta), které sdílí „unikátní formativní roky“ (zhruba prvních 20 až 23 let života). Jde o období utvářející osobnost, hodnoty a postoje prostřednictvím sběru zkušeností a učení se. V každé generaci lze rozpoznat soubor společných postojů, které od sebe zástupce různých generací odlišují. (Delcampo R., 2011, str. 5) Delcampo uvádí, že: „Rozhodnutí typu jakou kariéru si vybrat, který produkt koupit a jaký životní styl si zvolit, činíme převážně na základě generačního kontextu.“ (Delcampo R., 2011, str. 5) (vlastní překlad)

I u předchozích generací můžeme nalézt konkrétní charakteristiky vymezující jejich kariérní chování. „Baby boomers“ narození v letech 1950 až 1960 jsou známí jako generace, která obětovala svůj život práci (vícero zaměstnání, málo času pro osobní život). Po nich následující „generace X“ (narození v letech 1960 až 1970) je charakteristická menší loajalitou k zaměstnavateli a preferencí kreativnějších zaměstnání.

Pojem „generace Y“ byl poprvé užít magazínem *Advertising Age* roku 1993 (Main D., 2013), který tímto termínem označoval populaci narozenou mezi roky 1985 a 1995. Další zdroje uvádí mírně rozdílné roky narození, např. Buddy Hobbart (Hobart B., 2014, str. 21) uvádí roky 1977 až 1995 a Delcampo 1981 až 2000. (Delcampo R., 2011, str. 7) Celosvětově generace Y způsobila největší demografický výkyv od dob „Baby Boomers“; např. v USA jsou s počtem 84 milionů zástupců největším segmentem populace. Generace Y se navíc právě nachází v „coming of age“ fázi, což je období dospívání a volby budoucí kariéry.

V případě „mileniálů“ napříč světem nepanuje taková rozdílnost, jako například u generace X, kde byl znát velký rozdíl mezi zeměmi „prvního světa“ a rozvojovými zeměmi, kvůli čemuž byly výzkumy aplikovatelné pouze na prostředí vyspělých krajín (Codeiro H., 2012). Jedním z důvodů menší rozdílnosti napříč zeměmi je rozvoj technologií, a to zejména internetu. „Mileniálové“ se rodili vedle nových technologií a ty se pro ně staly každodenním nástrojem. Generace Y proto někdy bývá označována jako tzv. „Internet Generation“. (Delcampo R., 2011, str. 17) Sociální kontakty „mileniálové“ udržují z velké části díky těmto nástrojům a jejich vzájemné interakce se zčásti přesunuly do virtuálního světa.

Ačkoliv i předešlé generace využívají weby jako Google, YouTube, Facebook nebo Wikipedie, vnímají je spíše jako inovaci, rozšíření stávajících možností sociální interakce a získávání informací. (Delcampo R., 2011, str. 19) Oproti tomu generace Y si život bez nových technologií doslova nedokáže představit. „Mileniálové“ jsou díky nim mnohem nezávislejší než jejich předchůdci, což se projevuje zejména v rychlém získávání nových informací a větší mobilitě. Množství dostupných informací sebou na druhou stranu přináší náročnost rozhodování. To platí i o výběru povolání, což se projevuje nižší loajalitou k zaměstnavateli a vyšší nestálostí. „Mileniálové“ mnohem více fluktuují mezi zaměstnavateli, a to ne nutně proto, že by byli nespokojení, ale jednoduše proto, že mají možnost.

Neustálý přístup k novým informacím navíc může vést k lehké „závislosti“. Mladí lidé mají sklon rychleji se začít nudit, nedostává-li se jím dalšího stimulu. To klade nároky jak na ně samotné, tak na zaměstnavatele, kteří proto více dbají na proces pokračujícího vzdělávání. To je ve výsledku výhodné pro obě strany – zaměstnanec se širšími obzory je iniciativnější a dokáže přistupovat k řešení problémů z různých stran. Díky jazykové vybavenosti a široké základně kontaktů, získané skrze sociální sítě, generaci Y také mnohem více láká také práce v zahraničí. Zde se opět projevuje tlak na zaměstnavatele, od něhož „mileniálové“ očekávají zahraniční stáže nebo možnost delšího setrvání v cizině.

Potřeba neustálého progresu pramení z používání sociálních sítí, které umožňují okamžitou komparaci s vrstevníky, ať už vědomou či nevědomou. Členové generace Y, jakožto aktivní uživatelé těchto kanálů, zde dennodenně vzájemně porovnávají svůj život a dosažené úspěchy. Skrytá vnitřní soutěživost je pak nutí zvyšovat nároky na sebe i na svého zaměstnavatele. Zároveň je tím hnána jejich touha po získávání nových zkušeností i v mimopracovní sféře, čímž se jejich zájem přesouvá k volnému času. Všechny tyto vyjmenované vlastnosti generace Y shrnuje Tabulka 3 a zároveň je porovnává s ostatními generacemi. (Bensik A., 2016)

Závěrem tedy shrnutí charakteristických rysů cílové skupiny. Generace Y, kam řadíme studenty a čerstvé absolventy, postupně plní pracovní trh. Členové této skupiny jsou zbláhli v používání moderních digitálních technologií, užívají je pro udržování sociálních kontaktů a k získávání nových informací. Jsou nezávislí, přizpůsobiví a jazykově vybavení. Lehce se přizpůsobují změnám, ale také se začnou rychle nudit. Změny navíc sami aktivně vyhledávají. Žijí rychle a neradi plánují do daleké budoucnosti. Je pro ně důležitý osobní rozvoj a možnost využívat čas dle vlastních zájmů. Velký význam přiřazují pokroku a úspěchu v kariérním životě, dále vytyčování nových cílů a jejich dosažení. (Krishnan S., 2013) Všechny výše popsané skutečnosti musí zaměstnavatelé při tvorbě „positioningu značky“ brát v úvahu.

Tabulka 3: Srovnání jednotlivých generací

	Baby - boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Pohled na svět	Pospolitost, brát ohled na potřeby většiny	Individualita, střednědobé plánování do budoucnosti	Egoismus, krátkodobé plány do budoucnosti	Žádné závazky, žít dnes a být spokojen s tím, co mám
Vztahy	Většinou osobní a těsné	Osobní vztahy, virtuální síť kontaktů	Z většiny virtuální vztahy i sítě kontaktů	Virtuální a povrchní
Cíle	Zajistit sebe a své blízké	Poznávat nepoznané, stabilní práce	Výkonnost, neustále mířit výš	Žít teď a tady
Seberealizace	Postupným budováním kariéry	Skokovými úspěchy	Okamžitá	Nepocítují potřebu seberealizace
IT	Spíše nižší znalost, tvrdě vydřená	Zvyklý využívat	Součást každodenního života	Intuitivní, nedokáží si bez ní představit život
Vyznávané hodnoty	Trpělivost, soft skills, úcta k tradicím, emoční inteligence, úspěch je podmíněn tvrdou prací	Úspěch je nutné si zasloužit, otevřenost, respektují odlišnosti, zvědavost, praktičnost	Přizpůsobivost, mobilita, široké, avšak povrchní znalosti, cílevědomost, věří ve svobodné šíření informací	Žijí dneškem, přehnaně reagují na podněty, jsou iniciátory, obdivují odvahu a věří, že vše se dá zjistit na internetu
Další charakteristiky	Respektují autority, mohou být přehnaně skromní nebo arogantní, případně pasivní, cyničtí, znechucení	Materialisté se smyslem pro fair play, bouří se hierarchickým systémům, uznávají odlišné názory a potřebují sami sobě něco dokázat	Touží po nezávislosti a nemají úctu k tradicím a autoritám, ženou se za ještě neobjeveným věděním, jsou arogantní, jejich pojetí socializace vybočuje z norem, chtějí pracovat odkudkoli, kdykoli a jak dlouho sami chtějí, podceňují soft skills a EQ	Neradi hluboce přemýšlí, touží po štěstí a potěšení, neudrží pozornost, nedomýšlí věci do konce a pro svou aktivitu nepotřebují zdůvodnění, od práce očekávají zábavu, pojem domov pro ně nereprezentuje místo, ale společnost

Zdroj: (Bensik A., 2016)

4 Komunikace v personálním marketingu

Miroslav Karlíček definuje propagaci v marketingu jako: „*Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.*“ (Karlíček M., 2011, str. 9) Skrze marketingovou komunikaci tak organizace zákazníkům a spotřebitelům ukazuje, jak a proč se výrobek používá, v čem tkví jeho jedinečnost a zejména jakou přidanou hodnotu výrobek nabízí. Tímto způsobem organizace podporuje vnímání značky a budování své image, čímž pomáhá naplňovat své strategické cíle.

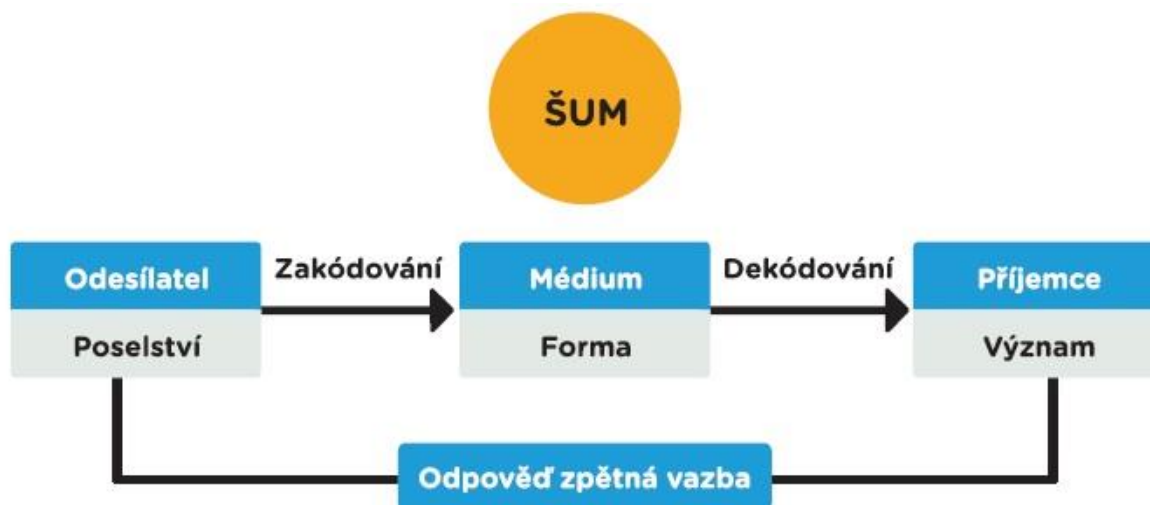
Ani tentokrát se postupy aplikované v personálním marketingu od standardního marketingu příliš neliší, pouze cílová skupina je jiná. Tu tvoří současní pracovníci a potenciální zaměstnanci, ale v menším měřítku personální marketing cílí také na rodinné příslušníky obou skupin, univerzity, odborné organizace nebo jiné segmenty, které mají vztah ke dvěma primárním cílovým skupinám.

Z důvodu širokého záběru cílových skupin je dnes důležité používat konkretizovanou a ucelenou komunikaci. Kotler ji představil jako tzv. „integrovanou marketingovou komunikaci“. Jedná se o koncepci, jež řídí a sjednocuje všechny komunikační aktivity i kanály pro účely předání sjednoceného a koherentního sdělení o společnosti a službách či produktech, které nabízí. Koordinuje také všechny kontaktní body, kde se může spotřebitel s organizací setkat. V optimálním případě pak zákazník při každém kontaktu vnímá předanou zprávu způsobem vhodným pro danou situaci, ale zároveň koherentním vzhledem ke všem ostatním případům, kdy se společností přišel do styku. (Kotler P., 2007, str. 818)

4.1 Komunikační model

Jedním z nejčastěji citovaných modelů je „Shannon & Weaver Model of communication“ (Shannon and Weaver Model of Communication), prezentovaný již ve 40. letech minulého století. Ten chápe komunikaci jako snahu odesílatele předat jisté poselství příjemci při sledování určitého cíle, a to v konkrétní komunikační formě prostřednictvím médií. Příjemce přijaté poselství následně zpracuje a reaguje na něj, čímž poskytuje odesílateli zpětnou vazbu. (Menšík T. T. H., 2012) Grafické znázornění výše popsaného lze vidět na obrázku níže.

Obrázek 4: Shannon & Weaver Model of communication



Zdroj: (Menšík T. T. H., 2012)

Pro efektivní komunikaci je důležitý předpoklad, že zákazník produkt již zná. V případě personálního marketingu je produktem konkrétní společnost a její nabídka pracovního místa; zákazníkem je potenciální zaměstnanec. Z příkladů z praxe je zřejmé, že uchazeč volí právě tu organizaci, o které již má určité povědomí.

Dle Menšíka (Menšík T. T. H., 2012) je pro realizaci komunikace nutné dodržet několik podmínek. Za prvé musí odesílatel zohlednit potřeby cílové skupiny, chce-li, aby byl pochopen správně. Dále je nutné zvolit médium vhodné k přenosu informace vzhledem k potřebám příjemce a jeho aktuální situaci. V neposlední řadě musí být příjemce schopen poselství přijmout a správně mu porozumět.

4.2 Komunikační mix

„Komunikační mix se skládá ze specifické směsi reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.“ Philip Kotler. (Kotler P., 2007, str. 809)

Je-li cílem marketingové komunikace prostřednictvím předané informace ovlivnit poznávací, motivační a rozhodovací procesy cílové skupiny, pak komunikační mix představuje cesty, kterými je tohoto cíle dosahováno. Reprezentuje jednu z částí marketingového mixu, konkrétně „Promotion“ (Propagace), a konkrétně definuje komunikační kanály, jimiž je informace předávána.

V rámci personálního marketingu, zejména pak během náboru, kterému jsou věnovány i další kapitoly, je komunikační mix využíván k budování zaměstnavatelské pověsti a zvyšování povědomí o značce a o organizaci, jakožto vhodném zaměstnavateli. Konečným cílem pak je přesvědčit potenciální kandidáty k akci, tedy k zaslání životopisu, potažmo je namotivovat, aby se jiným způsobem ucházeli o práci. Vedlejším cílem je přesvědčit okolí

k předávání informací a svých zkušeností se společností dále. Tím se stávají „ambasadory“ společnosti.

4.3 Komunikační kanály

Komunikační kanály jsou nástroji komunikačního mixu a hrají důležitou roli při budování značky zaměstnavatele. Komunikační kanály používané pro Employer branding vycházejí z komunikačních kanálů používaných při aplikaci marketingové strategie v klasickém marketingu. Tam jsou specifikovány jako reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring.

Komunikační kanály byly během let uzpůsobeny potřebám Employer brandingu a náboru zaměstnanců. Mezi komunikační kanály pro personální marketing a Employer branding tak můžeme zařadit: pracovní veletrhy, sociální sítě, kariérní stránky, pracovní portály, workshopy a soutěže, ostatní eventy, studentské spolky, online média, přímé oslovení, doporučení od současného zaměstnance a další. (Menšík T. T. H., 2012)

Komunikační kanály můžeme rozdělit na aktivní a pasivní, osobní a neosobní a na offline a online. Za **pasivní** považujeme ty, u kterých firma nevyvíjí vlastní aktivitu k oslovení uchazečů. Jde spíše o zdroje potenciálních zaměstnanců, které si firma sama vytváří svou předešlou aktivitou. Hlavní rozdíl mezi aktivními a pasivními komunikačními kanály je nákladovost.

Osobní komunikační kanály jsou typické přímým kontaktem s cílovou skupinou a poskytují možnost bezprostřední zpětné vazby. Oproti tomu při použití **neosobních komunikačních kanálů** k přímému kontaktu nedochází, čímž se snižuje možnost reakce na potřeby potenciálního uchazeče. Výhodou neosobních kanálů je zasažení většího počtu potenciálních uchazečů v menším časovém horizontu. **Online komunikační kanály** sice patří k novým metodám oslovení cílové skupiny, přesto je v současné době personální marketing pravidelně využívá. Přístupné bývají prostřednictvím internetu a nabízí široké možnosti práce s cílovou skupinou. Oproti tomu k historicky starším **offline komunikačním kanálům** moderní technologie obvykle nejsou zapotřebí. Správně nastavený komunikační mix využívá kombinace těchto kanálů propojených jednotnou komunikační strategií. (Přikrylová J., 2010, str. 42)

Tabulka 4: Dělení komunikačních kanálů

OSOBNÍ	NEOSOBNÍ
• Pracovní veletrhy • Studentské spolky • Přímé oslovení • Soutěže a workshopy • Doporučení od současného zaměstnance	• Klasická média • Pracovní portály • Sociální sítě • Kariérní stránky • Periodika
OFFLINE	ONLINE
• Pracovní veletrhy • Klasická média • Studentské spolky • Soutěže a spolky • Přímé oslovení • Doporučení od současných zaměstnanců	• Pracovní portály • Kariérní stránky • Sociální sítě • Online média

Zdroj: Vlastní zpracování autora

Některé kanály mohou být zařazeny jak do offline, tak do online komunikace, a to na základě přístupu, který organizace využije (příkladem jsou online veletrhy). Rozdělení v tabulce výše odpovídá nejčastějšímu použití těchto kanálů. V následujících subkapitolách budou nejfrekventovanější komunikační kanály rozebrány podrobněji.

4.3.1 Kandidát osloví společnost

Existují organizace s natolik kvalitním Employer brandingem, že pouze evidují přijaté životopisy uchazečů, z nichž v případě potřeby později vybírají. Hlavní výhodou tohoto kanálu je cena, jelikož není nutné platit za inzerci nebo komunikaci. Na druhou stranu můžou být firmy nabídkami od uchazečů zavaleny, zejména jedná-li se o nezpůsobilé kandidáty. Reakce na tyto nevyžádané nabídky je i přesto nutné alespoň částečně evidovat a odmítat tak, aby to neškodilo pověsti organizace. (Koubek J., Personální práce v malých a středních firmách, 2007)

4.3.2 Doporučení od současného zaměstnance

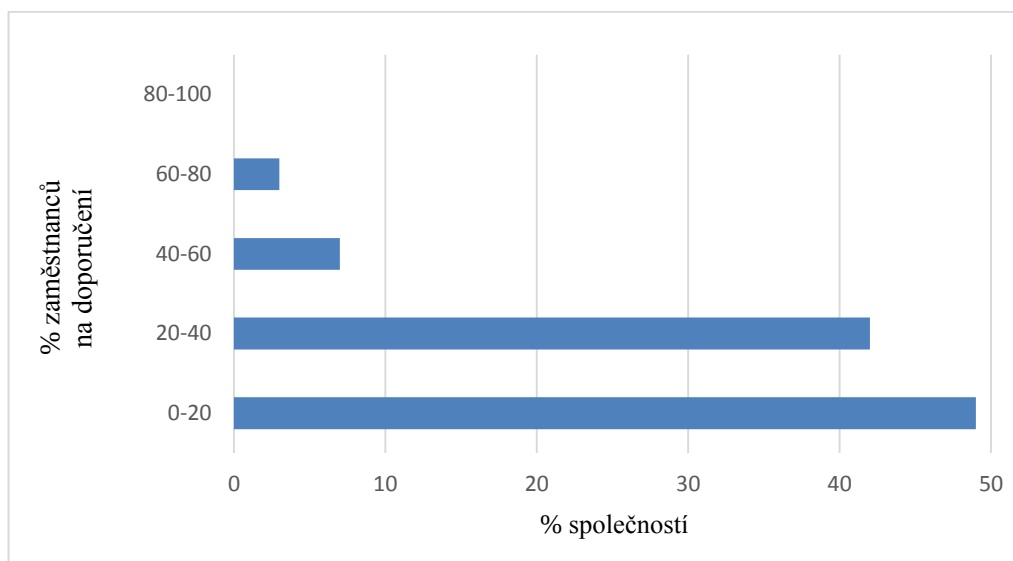
Jedná se o jednu z nejrozšířenějších metod používaných k identifikaci potenciálních uchazečů. Společnost je v tomto případě pasivním příjemcem tzv. „referalu“. Současní zaměstnanci musí být o volné pracovní pozici informováni a znát její specifika. Je vhodné stávající zaměstnance motivovat i odměnou, pokud se uchazeč osvědčí. Nevýhodou je nízká rozmanitost doporučených kandidátů.

„Zaměstnanci, kteří přišli do společnosti na základě doporučení, vykazují menší fluktuaci a vyšší produktivitu než zaměstnanci rekrutovaní běžným způsobem.“ (Abbot L., 2010)

Online rekrueterská společnost iCims, která se na trhu nachází již více než 15 let, hodnotí ve svém reportu komunikační kanál doporučení od současného zaměstnance jako „*Nejúspěšnější způsob při hledání nových zaměstnanců*“. (The Impact of Successful Employee Referral Programs, 2015)

Následující graf ukazuje, že zaměstnávání doporučených lidí je mezi firmami poměrně rozšířené. V případě 42 % společností tvoří 20 - 40 % pracovníků zaměstnanci na doporučení.

Graf 1: Procento doporučených zaměstnanců ve společnostech



Zdroj: (The Impact of Successful Employee Referral Programs, 2015)

4.3.3 Přímé oslovení potenciálního zaměstnance

Tento komunikační kanál se využívá zejména při náboru kandidátů odpovídajících specifickým potřebám firmy. Pro účely nalezení kandidátů je vhodné budovat obchodní a pracovní kontakty, které mohou v případě potřeby posloužit k oslovení. Nevýhody plynou z možného narušení dobrých vztahů se společnostmi, ze které se firma snaží uchazeče získat. Co je ale nejdůležitější, takto oslovený kandidát si je dobře vědom své hodnoty a ve srovnání s uchazečem, který se přihlásil sám, bude žádat vyšší odměnu. (Koubek J., Personální práce v malých a středních firmách, 2007, str. 136)

4.3.4 Inzerce v klasických médiích

Do inzerce v médiích jsou řazeny noviny, časopisy, televize, rádio, ale i odborná periodika. Dnes je spíše ustupujícím komunikačním kanálem, a pokud je přesto personalisty využitý, inzeruje se zejména v odborných magazínech nebo v novinách. Organizace si při inzerování musí být vědoma cílů této metody, které definoval Armstrong, to jest upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu a stimulování akcí. (Armstrong M., 2007, str. 348)

4.3.5 Pracovní veletrhy

Pracovní veletrhy jsou velmi rozšířenou formou komunikačních kanálů, která umožňuje osobní styk potenciálního uchazeče se zástupci společnosti. Pracovní veletrhy dnešního typu se začaly objevovat po druhé světové válce, své využití v praxi ale našly až v 50. letech 20. století. (Gardner P., 2012)

Na veletrzích získávají společnosti možnost přítomné zájemce oslovit, zaujmout, poskytnout jim jakékoliv potřebné informace a zároveň na ně získat kontakt. Mnoho veletrhů dnes umožňuje organizování workshopů či přednášek, kde se společnosti mohou dále prezentovat. Navíc se veletrhy přesouvají také do online prostředí.

Vhodným příkladem je veletrh pořádaný Rozvojovým a poradenským centrem (RPC) na půdě VŠE v Praze (Pro vystavující., 2012) nebo Job Challenge (JobChallenge, 2016) v Brně. Studentská organizace AIESEC pak organizuje veletrh Career Days pro studenty z celé České republiky. VŠE dále pořádá veletrh ŠANCE a pro užší publikum také Den s Velkou čtyřkou nebo Den bankovní profese.

4.3.6 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

V rámci spolupráce s vysokými školami (případně jinými typy škol) může organizace realizovat větší množství aktivit podporujících budování Employer brandingu společnosti. Většina vysokoškolských institucí společně nabízejí různé možnosti oslovení studentů. Typickou formou spolupráce jsou vývěsky, zapojení do výuky nebo direct maily.

Spolupráce může probíhat také na úrovni studijních programů. Z půdy VŠE je to například Honors Academia, či CEMS, které mají navázané partnerství s větším množstvím společností. Konkrétně v programu CEMS musí studenti absolvovat semestrální stáž v zahraniční firmě, což je vhodný způsob, jak potenciálního zaměstnance oslovit.

4.3.7 Trainee programy, stáže

Trainee programy jsou buďto part-time pozice, nebo pozice na zkrácený úvazek uzpůsobené časovým a znalostním možnostem studentů. Studenti jsou po rychlém zaškolení poměrně levnou pracovní silou (Asoka K., 2014) s potenciálem zůstat ve společnosti delší dobu. Vhodným příkladem je společnost Procter & Gamble. (Development programs)

Stáže bývají naopak často neplacené a studenti se na ně hlásí, aby získali přehled a informace o práci v oboru. Firmám slouží zejména k pokrytí jednoduchých či rutinních úkolů. I pokud po skončení stáže nedojde k navázání dlouhodobé spolupráce, informace o společnosti se přirozeně šíří dále, což může opět podpořit dobré jméno společnosti.

4.3.8 Studentské organizace

Studentské organizace jsou jedním z nejatraktivnějších zdrojů zaměstnanců. Spolupráce s nimi zároveň nabízí další možnosti propagace zaměstnavatele. Angažování studentů ve studentských organizacích pracují zadarmo, ve svém volném čase a nad rámec

školních povinností. Tímto způsobem si mohou zkusit, co je baví, získat zajímavou praxi a začít se konkrétněji profilovat vůči své budoucí kariéře. Jako příklad lze uvést Vysokou školu ekonomickou v Praze, kde je v současné době registrováno 63 aktivních studentských organizací. (Studentské organizace, 2016)

4.3.9 Sociální média

Dle Beechlera a Woodwarda (VanBuren A., 2012) je globální prostředí velmi náročné, kompetitivní, komplexní a dynamické a právě marketing a rozvoj medií hrají klíčovou roli při snaze v něm obstát. Sociální „networkingová“ média jsou zaměstnavateli v posledních letech hojně využívána a patří k nejdůležitějším online komunikačním kanálům pro Employer branding. Dle statistiky magazínu Journal of Business and Management mezi lety 2011 až 2013 podíl zaměstnavatelů, nabírajících zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí, vzrostl o 13 procentních bodů, zatímco náborů na základě internetových pracovních portálů nebo univerzitních náborových programů reálně klesly. (Archana L.)

Co se týče statistik o uživatelích sociálních sítí z dubna roku 2016, je Facebook pořád největší (1,8 miliard uživatelů), na druhém místě se drží Whatsapp s 1 miliardou uživatelů a za ním následuje čínská sociální síť Sino Weibo, která má 600 milionů uživatelů. LinkedIn, jehož význam jako nástroj pro nábor nových zaměstnanců neustále roste, má v současnosti přibližně 260 milionů uživatelů. (Chaffey D., 2016)

- **Facebook**

V České republice má založený účet 4,5 milionu obyvatel a 3,4 milionu z nich je na účtu aktivních každý den. 46 % uživatelů se nachází ve věkovém rozmezí 15 - 44 let, tedy v produktivním věku. (Jak se daří Facebooku v ČR, 2016) Nejčastější způsob využití Facebooku společností je pro účely Employer brandingu. Organizace mohou zakládat tzv. „business profily“ svých společností a komunikovat tak se širokou veřejností, zejména však s potenciálními uchazeči o práci. Facebook dnes nabízí široké možnosti uzpůsobení online prezentace, čehož mnohé společnosti využívají.

- **LinkedIn**

LinkedIn je nejrozšířenější síť pro sdružování uchazečů o práci a zaměstnavatelů; v únoru letošního roku překročil jen počet českých uživatelů hranici 1 milionu. (Polejvka P., 2016) LinkedIn primárně nabízí online správu životopisu, k němuž mají přístup všichni uživatelé, a inzerci pracovních nabídek jednotlivými firmami. V současnosti je nejvíce využíván personalisty („head huntery“) firem a pracovních agentur při hledání kandidátů na aktuálně volné pozice. Těm jsou k dispozici placené nástroje umožňující využití široké škály segmentačních kritérií.

- **Twitter**

Twitter je ve světě oblíbenou platformou pro sdílení zajímavých a aktuálních informací. Jednotlivci mohou sdílet krátké zprávy se svými „followery“. Dle informací serveru Socialbakers (Twitter statistics directory, 2016) jej využívá již 313 milionu uživatelů, avšak v České republice je uživatelů jen kolem 300 000, přesná statistika bohužel není dostupná. (Twitter v ČR stále zaostává za Facebookem, uživatelů ale přibývá, 2016) K účelům komunikace zaměstnavatele s potenciálními pracovníky je proto využíván v omezené míře; v našich krajích takřka vůbec.

- **Instagram**

Nejmladší ze zkoumaných sítí zaměřená na sdílení grafického obsahu je dostupná pouze prostřednictvím mobilních zařízení. V červnu 2016 měla 500 milionů uživatelů, z toho jej aktivně využívá cca 300 milionů lidí. V České republice jej na denní bázi využívá přibližně 400 000 uživatelů, což je více než v případě Twitteru. Navíc je více než polovina z nich ve věku „mileniálů“. (Český Instagram v datech, 2015)

4.3.10 Online média

Většina tištěných médií dnes má i svou online mutaci. Pro komunikaci skrze ně platí stejná pravidla jako u offline médií. Nejzajímavější z pohledu komunikačních kanálů jsou pracovní portály, jež v inzerci postupně převažují, a to zejména v posledních 10 letech. (Pracovní portály, 2016) Práci na pracovních portálech dnes hledá naprostá většina uchazečů. Největším přínosem je shromáždění velkého množství pracovních nabídek na jednom místě.

V České Republice jsou nejznámější portály od společnosti Lmc.eu, která provozuje servery Jobs.cz a Práce.cz. Lmc.eu uvádí na svém webu, že jejich pracovní portály pomohly najmout 1 milion zaměstnanců při spolupráci s 34 000 společnostmi během posledních deseti let. (Alma Media se stane novým majitelem LMC, lídra na trhu on-line recruitmentu v ČR, 2011)

4.3.11 Soutěže a workshopy

Soutěže a workshopy pořádané v sídle firmy jsou dalším účinným způsobem, jak budovat silnou značku zaměstnavatele. Jsou výborným nástrojem k vytvoření základny potenciálních zájemců o práci, k zapojení cílové skupiny a získání velkého množství kontaktů. Nejčastější koncept workshopů má formu několikahodinového rozboru odborné tematiky, které se společnost při své práci věnuje. Možností je ale více, důležité je, aby se týkaly témat, které studenty zajímají a zároveň aby dokázaly přiblížit práci a firemní prostředí ve společnosti. Příklady velkých firem, které tuto platformu využívají, jsou McKinsey & Co., Boston Consulting Group nebo Unilever.

4.3.12 Přednášky a workshopy na půdě univerzit

Přednášky a workshopy na půdě školy se od akcí pořádaných v sídle společnosti svým pojetím liší. Nejčastěji se jedná o přednášky od zajímavých osobností pořádané buďto přímo

ve spolupráci se školou, nebo se studentskou organizací. Příkladem může být iniciativa Cesta úspěšných, jejíž hlavní činností je právě pořádání přednášek od zajímavých osobností a odborníků z praxe na nejrůznější témata. (Petrneři projektu)

4.3.13 Mobilní aplikace

Dle serveru Newsfeed.cz bylo v srpnu tohoto roku v České republice aktivně používaných 13 milionů mobilních telefonů, z toho 5,3 milionů tvořily tzv. chytré telefony („smart phones“). Předpokládá se, že do roku 2018 jich bude již 6 milionů a v roce 2020 vyrovnají chytré telefony počty tradičních „klávesových“ telefonů. (Jak se daří Facebooku v ČR, 2016)

Na základě statistického průzkumu společnosti LinkedIn dochází prostřednictvím mobilních zařízení k 30 % všech zobrazení pracovních nabídek a téměř 70 % profesionálů čerpá informace o společnosti skrze mobilní telefony nebo tablety. (Ignatova M., 2014) Podle společnosti „Beyond“ používá 77 % zájemců o práci mobilní aplikace při hledání uplatnění na trhu práce.

Většina kariérních portálů má své mutace i pro mobilní zařízení. Zároveň tato platforma nabízí prostor k objevení nových cest k oslovení potenciálních zaměstnanců.

4.3.14 Kariérní stránky

V poslední době se velmi rozmáhá trend kariérních stránek formou „microsite“ stránek, které umožňují na jedno místo koncentrovat vícero aktivit personálního marketingu. Základem každé kariérní stránky jsou vyhledávače volných pozic, které umožňují okamžité ucházení se o danou pozici pomocí přihlášení do náborového systému společnosti. Mezi další účely kariérních stránek patří seznámení potenciálního kandidáta s pracovním prostředím společnosti a představení argumentů, proč je právě tato společnost atraktivním zaměstnavatelem.

Kariérní stránky obvykle věnují oddělenou sekci studentům a čerstvým absolventům, kde jsou umístěny programy a aktivity přímo pro tuto cílovou skupinu. Dále stránky slouží k informování o ostatních aktivitách spojených s Employer brandingem jako jsou workshopy, soutěže a další eventy. Během tvorby a renovování stránek je kladen důraz na originalitu, přehlednost a inovativní nápady. Cílem je odlišení se od konkurence.

4.3.15 Další komunikační kanály

Mezi další komunikační kanály odborná literatura řadí například **den otevřených dveří, absolventské práce, zprostředkovatelské agentury** nebo **stipendia a granty**. Nutno podotknout, že tento výčet není definitivní.

4.3.16 Přehled výhod a nevýhod

Tabulka níže stručně představuje výhody a nevýhody užití jednotlivých komunikačních kanálů a zdrojů.

Tabulka 5: Srovnání výhod a nevýhod jednotlivých komunikačních kanálů a zdrojů

	VÝHODY	NEVÝHODY
Kandidát osloví společnost	• Pasivní nábor • Nízká cena	• Zavalení od uchazečů • Nevhodní kandidáti
Doporučení od současného zaměstnance	• Pasivní nábor • Nízká cena • Nízká fluktuace	• Nízká rozmanitost doporučených kandidátů
Přímé oslovení potenciálního zaměstnance	• Kvalitní zaměstnanec • Nižší výdaje na získání	• Narušení vztahů se společností, odkud je zaměstnanec přebírán • Vyšší požadovaná mzda
Inzerce v klasických médiích	• Nízká cena • Zacílení na jednotlivé regiony	• Zastaralá metoda • Slabý dopad
Pracovní veletrhy	• Okamžitá zpětná vazba • Poznání kandidátů • Získání kontaktů	• Organizačně a časově náročnější
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	• „Pěstování“ budoucích zaměstnanců • Získání dodatečných metod komunikace	• Dlouhodobá práce s nejistým výsledkem
Trainee programy, stáže	• Vyzkoušení kandidátů • Navázání dlouhodobé spolupráce	• Nejistý výsledek
Absolventské práce	• Levná prezentace • Možnost vylepšení vlastních firemních procesů	• Slabý dopad
Studentské organizace	• „Pěstování“ budoucích zaměstnanců	• Organizačně a časově náročnější
Sociální média	• Potenciálně masivní dopad • Široká paleta nástrojů • Modifikace obsahu a formy dle potřeby • Kvantifikovatelnost dosahu	• „Co je jednou na internetu, zůstane na internetu“¹
Online média	• Nízká cena • Kvantifikovatelnost dosahu	• Splynutí s konkurencí
Den otevřených dveří	• Ukázka denního života ve firmě • Zpětná vazba • Možnost kombinace s přednáškami a workshopy	• Organizačně a časově náročnější
		•

¹ Obsah nevhodné nebo nezvládnuté kampaně se rychle šíří

	VÝHODY	NEVÝHODY
Soutěže a workshopy	• Zapojení cílové skupiny • Získání kontaktů • Široký výběr témat	• Organizačně a časově náročnější • Vyšší cena (dle odměn a řečníků)
Přednášky a workshopy na univerzitách	• Zapojení cílové skupiny • Získání kontaktů • Široký výběr témat	• Organizačně a časově náročnější • Vyšší cena (dle řečníků)
Stipendia a granty	• „Vypěstování“ vlastního zaměstnance	• Dlouhodobá práce s nejistým výsledkem • Potenciálně vysoká cena
Zprostředkovatelské agentury	• Široký výběr • Ušetření času i nákladů	• Vysoké náklady • Výběrový proces není pod kontrolou společnosti
Mobilní aplikace	• Modifikace obsahu a formy dle potřeby • Široká paleta nástrojů	• Vyšší cena
Karierní stránky	• Sjednocení více komunikačních kanálů	• Žádné

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

5 Analytická část

Druhá polovina této práce je věnována samotnému výzkumu provedeného autorem. Jde o analytickou část vycházející z dohledatelných aktuálních informací o stavu české ekonomiky a zkoumaných společností. U těch se soustředíme jen na jejich tuzemské pobočky a aktivity na českém trhu.

Využito bylo výzkumných metod rešerše, pozorování a dotazování, což jsou všeobecně akceptované metody získávání primárních dat (Walker I., 2013). Pozorování bylo prováděno s ohledem na nestrannost ke sledovaným subjektům. Ze stejného důvodu bylo i následné dotazování zaměřeno na výsledky komunikace, nikoliv záměry nebo cíle.

5.1 Představení společností

Deloitte, KPMG, EY a PwC jsou v současnosti čtyři největší poradenské firmy působící na českém trhu, známé také pod souhrnným označením „Big 4“ nebo „velká čtyřka“. Přirozeně bylo v tomto oboru původně mnohem více různě velkých a vzájemně si konkurujících firem, které se v průběhu 20. století prostřednictvím fúzí a akvizic dále slučovaly, až na trhu z větších poradenských firem zůstala pouze zmiňovaná „Big 4“. K zániku poslední větší konkurenční společnosti, konkrétně Arthur Andersen, došlo roku 2001 začátkem 21. století.

Předmětem činnosti společností velké čtyřky jsou služby v oblasti auditu, daní, práva a management consultingu, business consultingu, řízení rizik a controllingu, z čehož audit a daňové poradenství generují téměř polovinu jejich tržeb. Na světovém trhu zaujímají dominantní postavení a jejich pobočky či dceřiné společnosti můžeme najít ve většině zemí světa. Zároveň patří mezi největší světové zaměstnavatele a nabízí široké možnosti kariérního růstu, zejména pro pozice auditorů a účetních. (Big 4 Accounting Firms, 2016)

Dle průzkumů magazínu The Wall Street Journal dohromady auditují až 99 % společností z FTSE 100 (Crump R., 2016) a 96 % firem z FTSE 250 Indexu. (FTSE)

- **Deloitte**

Deloitte, celým názvem Touche Tohmatsu Limited (DTTL), má mateřskou základnu ve Velké Británii. Založena byla Williamem Deloittem roku 1845 a za celou svou existenci prošla několika fúzemi a reorganizacemi, přesto si udržela své původní jméno. V roce 2015 vykázala tržby \$35,2 miliard, které roku 2016 navýšila na \$36,8 miliard. K dnešnímu dni zaměstnává přes 244 tisíc zaměstnanců, z toho 72 tisíc bylo přijatých tento rok, což z Deloitte činí největší společnost v rámci „Big 4“.

- **EY**

Historie Ernst & Young sahá až do konce 19. století, nicméně až fúze společností Ernst & Whinney a Arthur Young & Co v roce 1989 dala EY dnešní podobu. Její centrála se nachází ve Velké Británii a v současnosti zaměstnává přibližně 230 tisíc odborníků po celém světě. V roce 2016 společnost vykázala tržby ve výši \$29,6 mld. Na český trh vstoupila EY v roce 1991, přičemž zdejší pobočka v roce 2013 prošla „rebrandem“ a její oficiální název teď zní EY Česká Republika.

- **KPMG**

Společnost se sídlem v Nizozemsku, zformovaná fúzí společností KMG (Klynveld Main Goerdeler) a Peat Marwick v roce 1987 dnes celosvětově zaměstnává více než 174 tisíc pracovníků. V roce 2015 utrhla souhrnně téměř \$24,5 mld. Do České republiky vstoupila v roce 1990 a dnes má přes 900 zaměstnanců ve třech pobočkách v Praze, Brně a Ostravě. V současnosti je KPMG Česká republika největší poradenskou společností v zemi.

- **PwC**

Celé jméno společnosti zní PricewaterhouseCoopers a do současné podoby se přetvořila v roce 1998 fúzí Coopers & Lybrand a Price Waterhouse. PwC sídlí ve Velké Británii a dnes zaměstnává více než 230 tisíc odborníků ve 157 zemích světa a se společností Deloitte dlouhodobě bojuje o pozici největšího hráče Big 4. Celosvětové tržby v roce 2016 činily \$35,9 mld. Na český trh vstoupila PwC již v roce 1990, v té době ještě ve formě dvou výše zmiňovaných firem. V současné době v České republice společnost zaměstnává více než 600 zaměstnanců.

5.2 Postavení Big 4 na českém trhu práce

5.2.1 Fluktuace zaměstnanců

Všechny čtyři sledované společnosti bojují s vysokou meziroční fluktuací zaměstnanců. Příkladem může být společnost Deloitte, která souhrnně zaměstnává 244 tisíc pracovníků, z čehož 72 000 bylo přijato tento rok. Meziroční nárůst přitom činí pouze 14 000 zaměstnanců. Obdobná situace je i v ostatních firmách velké čtyřky, například jen PwC letos najala 58 000 nových lidí.

V České republice PwC zaměstnává 670 lidí, přičemž jen v minulém roce se k nim přidalo 159 nových zaměstnanců na asistentských a stážistických pozicích; v letošním roce se pak jednalo o rekordních 189 nových zaměstnanců. Podobně i KPMG letos nabrala téměř 200 nových zaměstnanců z řad studentů a absolventů, ačkoliv nárůst stavů ani zdaleka tomuto číslu neodpovídá. Výše fluktuace je enormní a je potřeba na ni reagovat.

S možným řešením přišlo několik firem již v roce 2014 založením Aliance pro mladé (Alliance for youth). Ta původně vznikla jako iniciativa koncernu Nestlé a několika dalších nadnárodních korporací s cílem podporovat zaměstnanost mladých lidí. Aliance pomáhá

mladým lidem s pracovním uplatněním tím, že jim poskytuje pracovní příležitosti. Ty mohou studenti a absolventi využít jak k získání zkušeností pro svůj kariérní růst, tak i pro nabytí informací o fungování společností v daném segmentu nebo na trhu obecně.² Jde o první panevropskou iniciativou svého druhu, v současnosti sdružující v Evropě přes 150 korporací; v České republice pak více než 40.

V České republice se Aliance začíná teprve rozvíjet, ale již teď vznikají první společné projekty členských korporací. Za zmínku stojí například projekt společností Nestlé, T-Mobile, ČEZ a IBM nazvaný "Big Step", který dal studentům možnost si vyzkoušet na půl dne práci v korporátním prostředí každé z těchto společností. Dalším úspěšným projektem je „Talentship“ od společností PwC a O2, kde se opět jedná o příležitost ozkoušet si během několika měsíců práci v prostorách obou zmíněných firem.

Klíčovou myšlenkou iniciativy je pracovat s fluktuací zaměstnanců jako s přirozeným fenoménem a využívat jej pro potřeby firmy. Dnes se Aliance soustředí na projekty nabízející stáže a práci na částečný úvazek během studia, s možností ozkoušet si vícero korporátních firem v průběhu poměrně krátké doby. V dalších letech Aliance plánuje podporovat i migraci zaměstnanců mezi firmami.

Konečným cílem zúčastněných korporací je vytvoření „uzavřeného“ ekosystému, který nabídne zaměstnancům různých kvalifikací a kariérního stupně volnost změnit v případě potřeby pracovní prostředí. Pro společnosti tkví výhoda ve skutečnosti, že si tak vytváří základnu potenciálních zaměstnanců, které budou moci, na základě sdílených informací, přímo oslovit. V optimálním případě budou pracovníci v tomto ekosystému „cirkulovat“ a organizace tak nebudou mít problém doplňovat své kapacity; zároveň se jim budou postupně vracet investice, které vložily do vzdělání svých zaměstnanců na počátku jejich kariérního života.

5.2.2 Atraktivita zaměstnavatelů

Analyzované společnosti se pravidelně umisťují na předních místech v žebříčcích nejžádanějších zaměstnavatelů, jak dokazuje následující tabulka s výsledky průzkumu Sodexo Zaměstnavatel roku v kategorii The Most Desired Company (Nejžádanější zaměstnavatel roku mezi studenty vysokých škol) za roky 2014, 2015 a 2016. (ŠKODA AUTO vítězí v nejvyšší kategorii Zaměstnavatele roku 2016 před dvěma bankami, 2016) Šetření bylo prováděno pomocí dotazování studentů ekonomických, technických a humanitních odborů, kteří vybírali společnost, pro niž by chtěli po dokončení studií pracovat.

² Rozhovor s Janem Veselým z IBM, současným tahounem aktivit iniciativy

Tabulka 6: Výsledky soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku v kategorii The Most Desired Company za roky 2014, 2015 a 2016

	2014	2015	2016
1. místo	Google Czech Republic, s.r.o.	Google Czech Republic, s.r.o.	Google Czech Republic, s.r.o.
2. místo	ČEZ, a.s.	KPMG Česká republika, s.r.o.	ŠKODA AUTO a.s.
3. místo	KPMG Česká republika, s.r.o.	ŠKODA AUTO a.s.	KPMG Česká republika, s.r.o.
4. místo	-	ČEZ, a.s.	Deloitte Audit s.r.o.
5. místo	-	Nestlé Česko s.r.o.	Ernst & Young, s.r.o.

Zdroj: Sodexo a vlastní zpracování autora

Dalším příkladem je úspěch společnosti PwC v soutěži Universum Award 2016, ve které se umístila na 4. místě jako nejvyhledávanější zaměstnavatel ekonomických a byznys oborů. KPMG pak získala ocenění nejlepšího zaměstnavatele v kategorii "Poradenství, outsourcing a audit". Ve stejné soutěži slavila v roce 2013 úspěch i Deloitte, která navíc letos získala ocenění od společnosti Recruitment Academy za nejlepší kariérní stránky roku.

Jelikož si společnosti Big 4 vybírají většinu nových zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol, jsou pro ně umístění na předních příčkách průzkumů důležitá. Benefity práce u těchto zaměstnavatelů jsou pravidelně komunikovány prostřednictvím sociálních sítí, internetových stránek, během veletrhů práce i přímo na univerzitách.

Jako příklad může posloužit KPMG Česká republika, která shrnuje výhody pro své zaměstnance do šesti bodů: (Šest důvodů, proč KPMG)

- Osobní rozvoj
- Zahraniční stáže
- Společenská odpovědnost
- Work-life balance
- Přátelská kultura
- Odměňování a benefity

Za povšimnutí stojí fakt, že finanční odměna za provedenou práci figuruje až na posledním místě. Prvních pět pozic obsazují právě ty výhody, které u svých zaměstnavatelů vyhledává generace Y. Zacílení je tedy jasné a přesné.

5.3 Analýza českého trhu práce

České ekonomické prostředí se v současnosti nachází ve fázi konjunktury. Závazek České národní banky udržet českou korunu nad hladinou 27 korun za euro udržuje českou proexportně orientovanou ekonomiku kompetitivní v poměru k zahraniční konkurenci. Politika kvantitativního uvolňování, kterou razí Evropská centrální banka, navíc pomáhá rozvoji cílových trhů v Evropské unii. Zároveň je Česká republika cílem zahraničního kapitálu, a to jak díky kvalifikované a pořád relativně levné pracovní síle, taky díky pobídkám pro investory.

Ekonomická situace České republiky se natolik zlepšila, že loňský 4,5% růst HDP je nejsilnějším od období finanční krize; nutno však dodat, že údaj je zkreslen přítokem rekordních dotací z fondů Evropské unie. S rostoucím HDP jde ruku v ruce snižující se nezaměstnanost, která v minulém roce poklesla na 5 %, a jedná se tedy o nejnižší míru nezaměstnanosti v ČR od roku 2008. Následující tabulka přibližuje tyto dva makroekonomické indikátory v letech 2010 až 2015 (Nejnovější ekonomické údaje):

Tabulka 7: Makroekonomická data České republiky, 2010 - 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meziroční změna HDP	2,3 %	2,0 %	-0,8 %	-0,5 %	2,7 %	4,5 %
Míra nezaměstnanosti	7,3 %	6,7 %	7,0 %	7,0 %	6,1 %	5,0 %

Zdroj: Český statistický úřad (Nejnovější ekonomické údaje)

Česká republika si vede dobře také v porovnání s ostatními státy EU, jak dokládá analýza Českého statistického úřadu pro 2. kvartál roku 2016. V míře nezaměstnanosti se se 4 % umístila na prvním místě a je tak hluboko pod 8,7% průměrem Evropské unie.

Tabulka 8: Makroekonomická data České republiky, 2010 - 2015

Země	2. čtvrtletí 2016			Rozdíl v p. b. 2. Q 2016 - 2. Q 2015		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
Česká republika	4,0	3,5	4,7	-1,0	-0,7	-1,3
Německo	4,2	4,6	3,9	-0,6	-0,6	-0,4
Spojené království	4,9	5,0	4,7	-0,7	-0,8	-0,6
Malta	4,9	4,5	5,6	-0,6	-1,1	0,3
Maďarsko	5,1	5,3	4,9	-1,8	-1,4	-2,2
Rumunsko	6,1	6,8	5,1	-0,9	-1,0	-0,7
Dánsko	6,1	5,9	6,4	-0,1	-0,1	0,1
Lucembursko	6,2	5,6	6,9	0,8	0,7	0,8
Rakousko	6,2	6,7	5,6	0,3	0,4	0,2
Polsko	6,3	6,4	6,1	-1,2	-1,1	-1,5
Nizozemsko	6,3	5,9	6,7	-0,7	-0,8	-0,6
Estonsko	6,7	7,8	5,4	0,1	1,1	-1,2
Švédsko	7,7	8,2	7,3	-0,8	-0,4	-1,1
Slovinsko	7,9	7,2	8,6	-1,4	-1,2	-1,8
Belgie	8,0	7,9	8,0	-0,4	-1,5	0,8
Litva	8,2	9,7	6,8	-1,4	-1,3	-1,4
Bulharsko	8,2	9,0	7,2	-1,8	-2,0	-1,6
EU28	8,7	8,8	8,8	-0,9	-1,0	-0,8
Irsko	8,8	10,1	7,2	-1,2	-1,3	-1,1
Slovensko	9,7	8,5	11,1	-1,6	-1,6	-1,7
Lotyšsko	9,7	10,9	8,6	-0,2	-0,8	0,4
Francie	9,7	10,1	9,3	-0,5	-0,7	-0,2
Finsko	10,2	10,4	10,0	-0,7	-1,1	-0,3
Portugalsko	11,3	11,3	11,3	-1,1	-1,3	-0,9
Itálie	11,7	10,9	12,9	-0,6	-1,0	-0,1
Kypr	12,3	12,1	12,5	-2,5	-3,1	-2,0
Chorvatsko	13,0	12,6	13,4	-2,8	-3,1	-2,5
Španělsko	20,1	18,5	22,0	-2,4	-2,6	-2,1
Řecko	23,3	19,5	27,9	-1,5	-2,2	-0,7

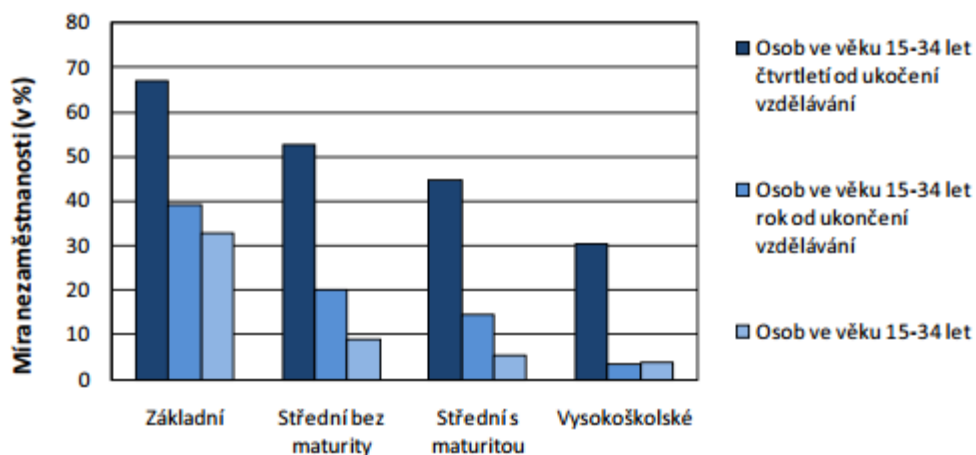
Zdroj: Český statistický úřad (Nejnovější ekonomické údaje)

S klesající nezaměstnaností se přirozeně zvyšuje konkurence mezi jednotlivými zaměstnavateli, s čímž se samozřejmě pojí i růst mezd. Průměrná měsíční mzda v podnikatelské sféře v prvním čtvrtletí roku 2014 byla 25 112 CZK, zatímco v prvním kvartálu roku 2016 činila již 26 625 CZK. To znamená 6% nárůst za dva roky.

Ekonomika je v této chvíli na svém potenciálu a další výrazný pokles nezaměstnanosti v následujících letech pravděpodobně nepřijde. V případě, že nedojde k dalším velkým externím šokům, jakým bylo například referendum o Brexitu, zároveň není důvod očekávat výrazný posun opačným směrem. Již dnes je ve vícero sektorech, zejména pak výrobních, nedostatek zaměstnanců a firmy mají problém získat dodatečný lidský kapitál.

Současná situace je tak pro absolventy více než příznivá. Dle průzkumu týdeníku Ekonom z 19. února 2016 je nezaměstnanost vysokoškolsky vzdělaných pracovníků nízká. V případě ekonomických oborů nepřesahuje nezaměstnanost 8 % a konkrétně u absolventů VŠE je nižší než 2,5 %. (Které studium "vyrábí" nejvíc nezaměstnaných?, 2016) Důležitost vzdělání a relativně dobré uplatnění absolventů potvrzuje také studie Českého statistického úřadu z roku 2011. Jak ukazuje následující Graf 2 (Nývtl O., 2011), míra nezaměstnanosti je u lidí s dosaženým vysokoškolským vzděláním jednoznačně nejnižší.

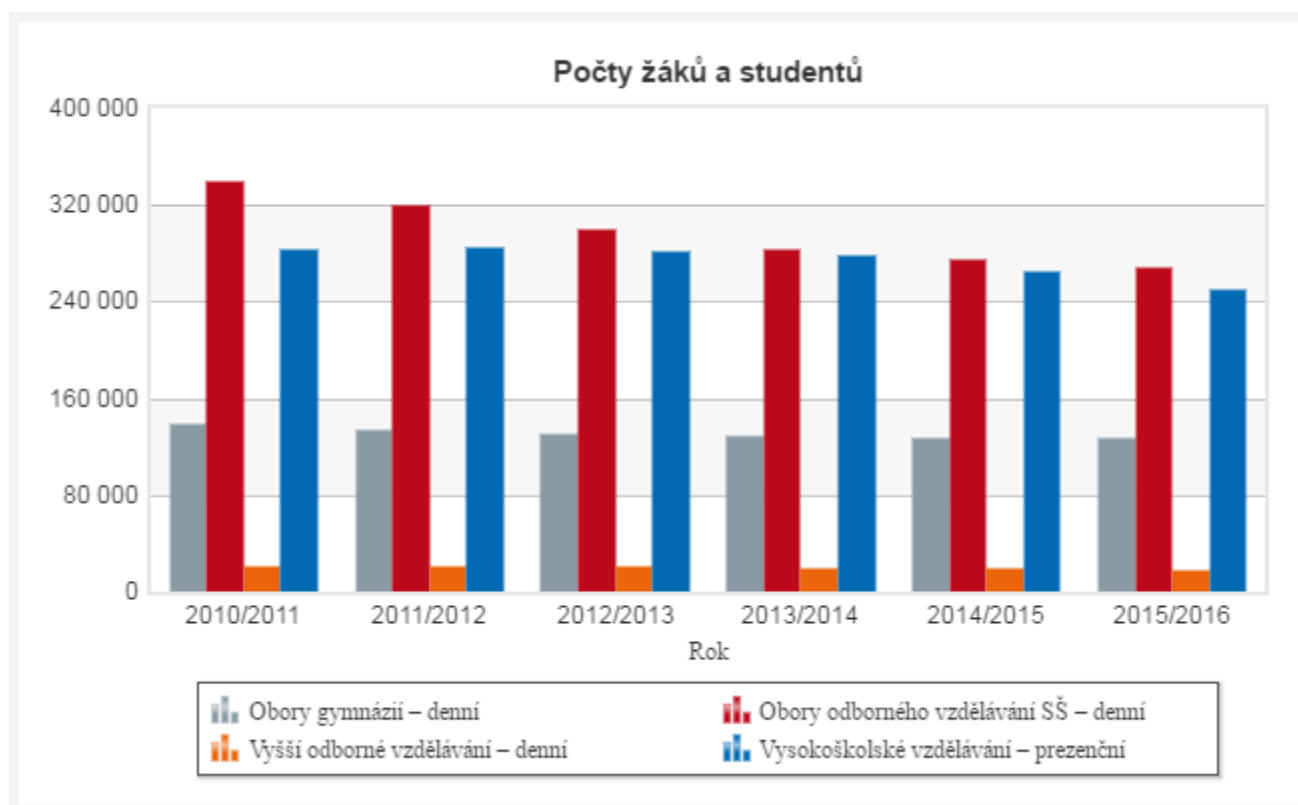
Graf 2: Míra nezaměstnanosti absolventů dle nejvyššího dosaženého vzdělání, 2006 - 2010



Zdroj: Český statistický úřad (Nývlt O., 2011)

Vstupu absolventů na trh práce nahrává také fakt, že jejich absolutní počet má klesající tendenci. Ve školním roce 2010/2011 evidoval Český statistický úřad více než 280 000 studentů vysokoškolského prezenčního studia, přičemž v roce 2015/2016 toto číslo kleslo pod 250 000. Že nejde o krátkodobý výkyv, nýbrž o dlouhodobý trend, dokazuje i následující graf; stejný vývoj však vykazují i ostatní formy studia.

Graf 3: Počty žáků a studentů, 2010 - 2016



Zdroj: Český statistický úřad (Nývtl O., 2011)

5.4 Výsledky analýzy trhu

Současná situace na trhu práce tedy jednoznačně přeje absolventům vysokých škol. Společnosti hledající zaměstnance se dostávají do pozice, kdy musí o uchazeče aktivně soupeřit. Zmiňovaná vyšší průměrná hrubá mzda nebo demografické trendy jsou příklady z vícera projevů zintenzivnění konkurenčního prostředí na trhu práce.

6 Analýza komunikace konkrétních firem

Všechny čtyři společnosti patří na poli budování značky zaměstnavatele k těm nejprogresivnějším na tuzemském trhu. Což je jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl analyzovat právě jejich komunikační aktivity. Dalším důvodem bylo, že pozorováním celého segmentu máme možnost srovnání, díky čemuž můžeme definovat výhody a nevýhody využití jednotlivých kanálů, případně sledovat trendy.

- **EY**

EY prošla v červenci roku 2013 „rebrandingem“, kdy upravila svůj původně dvouslovný název Ernst & Young na anagram EY. Představila také nové firemní logo, jehož součástí je i anglické motto „Building a better world“. Důležité je, že v rámci „rebrandingu“ upravila i svou komunikační strategii. Dnes už zkratka EY nechybí na jakémkoli jejich komunikačním prostředku. Při tvorbě vlastních vizuálů se inspiroují v minimalistické grafice a pro upoutání pozornosti používají jednoduchou kresbu s prvky komiksu, k čemuž využívají 3 základní korporátní barvy (bílá, žlutá, černá/šedá). Jeví se, že své aktivity prezentují bez komunikační kampaně, ale uceleně a koherentně.

- **Deloitte**

Deloitte v září minulého roku představil novou komunikační kampaň a po vzoru moderního trendu je jejím cílem představit složité věci jednoduše, např. prostřednictvím znaků nebo symbolů vyjadřujících dané hodnoty. Jejich korporátními barvami jsou černá, bílá a zelená. V rámci náborové komunikace užívají heslo „Jsme Deloitte. Tečka“, které v případě delších sdělení zkracují na pouhé „Tečka“. Veškerý vlastní vizuál tvoří na černém pozadí nebo jej doplňují o prvky černé barvy.

- **KPMG**

KPMG byla z Velké čtyřky první v České republice, která uvedla ucelenou komunikační kampaň vůči studentům a absolventům, a která začala pracovat se značkou zaměstnavatele. V roce 2013 představila kampaň „Tvůj příběh začíná“ cílící pouze na studenty a absolventy. I přesto byly její činnosti roztržštěné, prezentovali vícero aktivit/značek bez jednotné tematiky. Např. vysoké množství „microsites“ jako blog zaměstnanců „zpodpalubi.cz“, informace o podporovaných sportovcích a sportovních aktivitách na „sportujemeskpmg.cz“, informace pro studenty na „pribehzacina.cz“. V září tohoto roku uvedla novou kampaň „Vyrostli jsme v KPMG“, jež představuje současné i bývalé zaměstnance, kteří dnes zastávají vysoké pozice v různých firmách. Reaguje tím na jeden z trendů vlastní generaci Y, kterým je nižší loajalita zaměstnavateli. V porovnání s českým trhem se jedná o unikátní přístup. Tato kampaň sjednocuje všechny dosavadní aktivity pod jednu nosnou linku a „microsite“ „VysrostliJsme.cz“, jež v prvním měsíci po spuštění zaznamenala přes 10 tisíc návštěv.

- **PwC**

Je na tuzemském trhu i celosvětově výjimkou a svou komunikací má pořád dělenou do většího množství aktivit. Příkladem je roztržitost jejich kariérních stránek na „kariera.pwctechnology.cz“, „JeToNaTobe.cz“ nebo sekce kariéra na oficiálním webu společnosti. Vizuelní ani informační sdělení nepodléhají jednotnému labelu nebo koherentnímu grafickému zpracování. Nemá ucelenou komunikační kampaň. Zároveň se cílové skupině ani příliš „nevnucuje“, jinak řečeno není tolik vidět. Dá se říci, že PwC je v komunikační strategii na podobné úrovni jako byla KPMG před dvěma až třemi lety.

Minimalismus, symbolika a „content marketing“, případně „story telling“. Tak by se dal popsat nejnovější vývoj v komunikaci Big 4 cílené na studenty a absolventy. Tento trend nevidíme u všech zkoumaných společností, ale všechny vykazují podobné tendence, případně fáze vývoje. Krom výše popsaného, komunikují všechny čtyři i podobné hodnoty, které vyznává současná generace mladých zaměstnanců. Jsou jimi zejména:

- Flexibilita
- Osobní rozvoj
- Multikulturní/mezinárodní prostředí
- Společenská odpovědnost
- Work-life balance
- Přátelská firemní kultura

Všechny čtyři společnosti si uvědomují nutnost odlišit se od konkurence a tím, že jsou v daném segmentu vlastně jediné a zároveň si velmi podobné, vymezují se v detailech: každá má vlastní korporátní barvu (neuvidíte Deloitte používat žlutou). Ve vizuelní prezentaci Deloitte více pracuje s fotografiemi a jejich úpravou, EY zase s jednoduchými kresbami, KPMG pak se skicami/náčrtý/infografikou. Všechny tři dodržují striktní politiku branding, jediná PwC se vyděluje a ačkoli komunikuje sdělení s totožnou informační hodnotou, ve vizuelní komunikaci zatím nedošla k jednotnému konceptu. Avšak vykazuje podobný vývoj jako ostatní společnosti v minulosti, můžeme tedy předpokládat, že v budoucnu bude tyto trendy následovat.

6.1 Využití konkrétních komunikačních kanálů

Tato kapitola vznikla na základě pozorování aktivit na jednotlivých komunikačních kanálech, které analyzované společnosti pro svou propagaci využívají. Oproti teoretické části se zaměřuje pouze na ty, které jsou pro tento segment klíčové a mají na cílovou skupinu skutečný dopad. Cílovou skupinou rozumíme studenty a současné absolventy ekonomických oborů. Pozorování bylo prováděno ve dvou etapách, první probíhala v únoru až březnu 2016 a navázáno na ni bylo tří týdenním pozorováním v listopadu téhož roku.

Sledované společnosti nevyužívají služeb **personálních agentur**, k **přímému oslovení ze strany kandidáta** sice dochází, ale až na základě účinků komunikace a k

oslovení kandidáta ze strany firmy dochází pouze na základě jeho projeveného zájmu během jiného kontaktu. Také s **doporučením od současného zaměstnance** nepracují společnosti nijak specificky, navíc ani nenabízí odměnu za doporučení na juniorní pozice. Nenabízí ani **granty, či stipendia a klasická média** k inzerci nevyužívají (až na několik výjimek, kterým se budeme věnovat samostatně). Taktéž veškerá **videa**, která firmy případně natočí, dávají vždy na profily soc. sítí nebo kariérní stránky. Případné PPC kampaně skrze vyhledávače **Google** nebo **Seznam** se bez interních informací špatně hodnotí. Proto tyto komunikační kanály a zdroje pro nábor budou zmíněny jedině ve specifických případech užití.

Výzkum je primárně zaměřen na aktivity a komunikaci společností vůči studentům a absolventům Vysoké školy ekonomické v Praze. Přesto v případech, kde je to možné, byly zkoumány i aktivity vůči ostatním cílovým skupinám.

6.1.1 Pracovní veletrhy

Všechny čtyři sledované společnosti se účastní veletrhů na půdách pražských vysokých škol. Ovšem jde-li o další města, začínají se projevovat odlišnosti. PwC například ještě v minulém roce jiné než pražské veletrhy nenavštěvovala a Deloitte vystavuje pouze na těch největších. Společnost EY se dlouhodobě a pravidelně účastní veletrhů ve třech největších městech republiky a na různých školách. Nejvíce iniciativy projevila tento rok KPMG, a krom Prahy, Brna a Ostravy navštívila i Mladou Boleslav, Pardubice a Plzeň. Tabulka níže nabízí přehled výše popsaného.

Tabulka 9: Účast na studentských/absolventských pracovních veletrzích v zimním semestru 2016

Zimní semestr 2016	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Navštívených veletrhů	4	6	9	4
Města	3	3	6	3

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Následující pozorování bylo prováděno na půdě VŠE během několika ročníků veletrhů ŠANCE.

Při pozorování bylo odhaleno, že chování účastníků veletrhů vykazuje několik obecných znaků. Téměř každý návštěvník vykoná tzv. kolečko kolem všech stánků, kdy jen zjišťuje, zda jej něco nezaujme. Dále se dělí na dvě skupiny, někteří kolečko dokončí a vydají se na druhé, kdy se zastavují u stánků, které je zaujaly. Ti druzí vykonají zastávky již v průběhu první obchůzky. Je nasnadě, jak nutné je zaujmout již na první pohled.

Každá ze společností z Big 4 si toho je dobře vědoma a všechny 4 využívají výrazných bannerů, snaží se umísťovat stánky na co nejfrekventovanější místa a personalisté s sebou

vedí také další zaměstnance. To má několik důvodů. Prvním je zvýšení důvěryhodnosti předávané informace a druhým možnost dozvědět se detaily o práci v jednotlivých odděleních firmy. Třetím důvodem je navýšit počty oslovených návštěvníků. Většina veletrhů vykazuje krátkodobé intervaly, kdy se počet návštěvníků zvýší i několikanásobně. Pro aktivní komunikaci se zájemci o informace je nutné tyto „peaky“ pokrýt. Z tohoto trendu se vymezuje pouze PwC, kterou na místě většinou zastupují 2 až 3 osoby.

Jsou-li všechny čtyři společnosti stejně vizuálně působivé je nutno odlišit se jinou aktivitou. Například na Šanci v minulém semestru Deloitte nabízela „cupcakes“ a čerstvou kávu, KPMG na počkání kreslila portréty, které se v reálném čase promítaly na obrazovku nad hlavami návštěvníků, a zároveň účastníci mohli soutěžit o ceny v logické hádance. EY si přivezla „fotokoutek“ napodobující rámeček Instagramu.

Z pozdějšího průzkumu se ukázalo, že účinné byly ty aktivity, které zabraly méně času a jejichž prezentace se odehrávala do úrovně očí. Z toho se pravděpodobně poučila Deloitte už o semestr dříve, kdy chtěla zaujmout tím, že na stolku mezi ostatními vystavujícími zanechala dopisy s indiciemi, kde je možné najít jejich skutečný stánek. KPMG taktéž během poslední ŠANCE neopakovala vystavení obrazovky nad úroveň očí. EY během stejného ročníku přenesla návštěvníky do prostor firmy, prostřednictvím virtuální reality.

Z výsledků pozorování je patrné, že právě přidané aktivity vystavujících přimějí návštěvníky k další interakci nad rámec obvyklého dotazování a prohlížení náborových brožur. Právě tím se společnost vyčlení mezi ostatními a zanechá v myslích potenciálních zaměstnanců hlubší stopu.

Všechny 4 společnosti se účastní také „Dne s velkou čtyřkou“, což je celodenní série workshopů pořádaných sledovanými společnostmi na půdě VŠE. Na tomto „eventu“ je vidět, že s užší cílovou skupinou pracují všechny velice podobně: soutěže (např.: KPMG a soutěhy o vstupenky do Aquapalace), přidaná aktivita (PwC a Starbucks stánek s čerstvou kávou), aktivní zapojení zaměstnanců (možnost popovídat si s nimi), kde se projevuje znatelný vývoj. Oproti předchozím ročníkům, se letos Dne s velkou čtyřkou účastnili i seniornější zaměstnanci, což přináší vyšší prestiž.

Závěrem pozorování je, že se společnosti snaží navazovat osobní kontakt častěji než v minulosti a že k upoutání pozornosti cílové skupiny je nutné přinášet pořád nové způsoby sebe prezentace. V příštích letech budou pravděpodobně všechny společnosti vystavovat na vícero veletrzích, v různých městech a na větším počtu univerzit.

6.1.2 Sociální síť

Tato kapitola zkoumá aktivitu společností Velké čtyřky na sociálních sítích Facebook, Twitter, LinkedIn a Instagram a to z toho důvodu, že jiné soc. sítě nevyužívají.

6.1.2.1 Facebook

Analyzovány byly počty sledujících, míra aktivity společností a v případě, že to bylo možné i reakce čtenářů. Dále se pozorování zaměřilo na strukturu příspěvků a jejich typologii. Četnost „prokliků“ některých příspěvků bylo možné dohledat na základě využívání platform jako je „bitly.com“, které vytvářejí unikátní odkazy. Používají se, pokud je původní odkaz příliš dlouhý pro publikaci. Většina těchto platform nabízí možnost sledování „prokliků“, pokud se za odkaz přepíše znak „+“.³

Z průzkumu provedeného v prvním čtvrtletí tohoto roku je patrné toto: obecně platí, že všechny 4 společnosti za předpokladu pravidelné aktivity na svých profilech, mají průměrný přírůstek sledujících 15-30 týdně. Toto číslo roste v případě zvýšené aktivity ze strany společností. Příkladem je spuštění nové „microsite“ společnosti Deloitte, které způsobilo přírůstek sledujících o 54 v jednom týdnu. Nebo když společnost EY se zveřejněním fotoalba z pracovního veletrhu Šance, získala 84 nových fanoušků.

Příspěvky s největším počtem interakcí jsou fotografie mající často i tisíce prokliků. Bohužel u nich nelze sledovat počty zdrojů a mají tak malou výpovědní hodnotu. Mezi nejčtenější příspěvky patří nabídky práce a pozvánky na workshopy nebo jiné eventy, ale míra čtenosti se společnost od společnosti liší v závislosti na vizuální atraktivitě, a zda příspěvek uvádí jednu konkrétní pozici nebo výčet (případně odkaz na výčet) pozic.

Tabulka 10: Výsledky pozorování z prvního čtvrtletí 2016

Březen 2016	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Fanoušci	2683	1604	4272	2994
Přírůstek fanoušků týdně	30	25	19	15
Příspěvky týdně	5	5	6	4
Pracovní nabídky měsíčně	6	3	4	5
Atypické příspěvky měsíčně	6	5	8	3
Maximální čtenost příspěvků	300	389	350	200

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora. K nahlédnutí v externí příloze.

³ Analýza zdrojů „prokliků“ odkazu z kariérních stránek společnosti Deloitte: https://bitly.com/asistent_ka_tax+

Tabulka 11: Výsledky pozorování ve třetím čtvrtletí 2016

Listopad 2016	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Fanoušci	3563	2205	4811	3503
Přírůstek fanoušků týdně	34	21	22	15
Příspěvky týdně	5	7	4	7
Pracovní nabídky měsíčně	4	2	3	5
Atypické příspěvky měsíčně	7	8	9	3
Maximální čtenost příspěvků	197	224	250	111

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora. K nahlédnutí v externí příloze.

Tabulka 12: Vývoj a změny zaznamenané v rozmezí sledovaných období

Vývoj v 7 měsících	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Fanoušci	+880	+601	+539	+509
Přírůstek fanoušků týdně	+6	-4	+3	0
Příspěvky týdně	0	-2	0	+2
Pracovní nabídky měsíčně	-2	-1	-1	0
Atypické příspěvky měsíčně	+1	+3	+1	0
Maximální čtenost příspěvků	-103	-165	-100	-89

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora. K nahlédnutí v externí příloze.

V tabulkách výše je zaznamenán vývoj aktivity na FB profilech jednotlivých společností. Barevně zvýrazněná pole představují pouze extrémy, nedefinují, zda se jedná o pozitivní nebo negativní efekt.

Rostoucí počty fanoušků se ale dozajista za pozitivum počítat dají. Největší přírůstek zaznamenala společnost Deloitte, čímž vzniká předpoklad, že její aktivity skrze FB jsou nejúčinnější. Největší rozdíly mezi touto firmou a ostatními najdeme ve vizuálním zpracování příspěvků a sdílení informací nesouvisejících přímo s pracovními nabídkami (průzkumy, aktuální fotografie z akcí, neformální eventy a jiné). Zároveň snížila počty příspěvků nabízejících stáže/práci. Průměrná čtenost příspěvků jim sice klesla, ale to může být (a pravděpodobně je) způsobeno rozdílností ve sledovaných obdobích. Březen, podobně jako říjen patří k těm nejnabitějším měsícům vzhledem k různým veletrhům, výstavám, soutěžím a akcím zaměřeným na zaujetí studentů a absolventů.

Nejnižší přírůstek fanoušků zaznamenala společnost PwC, jejíž aktivity na FB profilu vykazují přesně opačné tendence než v případě společnosti Deloitte. Publikuje ve velkém množství, někdy i šest příspěvků denně. Z toho většinu představují nabídky práce, případně

informace o akcích, které pořádá, nebo na jejichž účasti se podílí. Obecně využívá prostor na profilu spíše jako podporu svých dalších aktivit. Čtenost příspěvků jí klesla ze všech nejméně, ale zároveň ji už před tím měla nejnižší.

Z průzkumu je možné vyvozovat, že studenty nejvíce lákají příspěvky o jiných tématech než je kariéra a pak konkrétní pracovní nabídky. Částečně se z této škatulky vyčleňuje společnost KPMG. Její příspěvky mají obecně vyšší sledovanost a mezi nejčtenější patří články zaměstnanců na blogu společnosti a příběhy úspěšných jednotlivců, kteří v KPMG začínali. Pravděpodobně za to může velmi přesně cílený „content marketing“ a „story telling“. Zároveň má KPMG nejvíce koherentní komunikační strategii za sledované období.

6.1.2.2 Twitter

Všechny sledované společnosti účet na Twitteru založený mají, avšak není cílený primárně na potenciální zaměstnance, nýbrž zákazníky z B2B sektoru. Přesto mezi odběrateli nalezneme i fyzické osoby, k nimž pravděpodobně patří i uchazeči o zaměstnání.

Deloitte využívá Twitter jen, když má co říci. Není rozeznatelná žádná strategie nebo snaha získat nové publikum. Cílí na své zákazníky a velmi striktně dodržuje svůj korporátní brand. Podobně jako KPMG zveřejňuje unikátní obsah, který na jiných soc. sítích dostupný není. Publikuje přibližně 3 až 4 příspěvky týdně a má 570 sledujících.

EY zakládala účet roku 2014 a aktivní je na něm přibližně 3krát týdně. V současnosti má 400 odběratelů, které informuje převážně o pozvánkách na různé události nebo o odborných publikacích. Příspěvky jsou velmi podobné jejich aktivitě na jiných soc. sítích.

KPMG, která profil založila již v roce 2013 a k dnešnímu dni má 1240 odběratelů, je z Big 4 na Twitteru nejaktivnější. Nový obsah se objevuje 1-2 denně a je tvořen zejména odkazy na odborné články a současné důležité události. Cílí téměř bezvýhradně na B2B sektor. Tomu odpovídá i složení odběratelů, kteří jsou složeni z fyzických i právnických osob. Reakce na jednotlivé příspěvky však vážnou a dají se měřit v jednotkách.

PwC má 355 sledujících a přispívá velmi nahodile. Všechna sdílení cílí vůči zákazníkům a obsah je z poloviny tvořen příspěvky na FB. Nedodržují jednotný label příspěvků.

Z průzkumu vyplývá, že Twitter je zatím méně využívané médium a cílí primárně na zákazníky, nikoli uchazeče o zaměstnání. Společnosti s nejvíce odběrateli publikují unikátní obsah oproti dalším soc. sítím. Nejaktivnější a s nejširší základnou sledujících jsou KPMG a Deloitte.

6.1.2.3 LinkedIn

Právě v komunikaci skrze LinkedIn se projevuje nejvíce rozdílů mezi sledovanými společnostmi. Pro ilustraci EY nemá českou verzi profilu. Ostatní tři organizace jej používají k oslovení juniorních i seniorních potenciálních zaměstnanců prostřednictvím publikovaných pracovních nabídek. Nejvíce sledujících má společnost Deloitte (3889). Pak KPMG s 2384 a

nakonec PwC, kterou sleduje 684 lidí. Příspěvky publikované společnostmi Deloitte i KPMG tvoří mix obsahu z FB a Twitteru s několika unikátními příspěvky tvořenými pouze pro tuto soc. síť.

Ač je LinkedIn míněn jako platforma pro spojování uchazečů o práci s nabízejícími, v ČR není ještě tolik zaužívaná a tak slouží primárně pro personalisty vyhledávající vhodné kandidáty. Jejich aktivitu bohužel sledovat nelze.

6.1.2.4 Instagram

V teoretické části je uvedeno, že dnes již Instagram nabízí širokou základnu i českých uživatelů (až 400 tisíc), což je zajímavé zejména pro společnosti cílící na „generace Y a Z“. Jako vhodný příklad využití této platformy, může posloužit společnost O2, která skrze ni koncem roku 2015 velice úspěšně komunikovala kampaň „VelkoČesko“. To byl pravděpodobně bod, kdy i společnosti ve sledovaném segmentu začaly uvažovat nad jejím využitím. Jako první založila na Instagramu svůj profil KPMG Česká republika.

Tabulka 13: Srovnání komunikace společností skrze Instagram

Instagram	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Sledující	263	181	419	136
Příspěvků týdně	1	1	4	3
Hashtagy na příspěvek	8	2	8	6
Unikátní hashtagy	3	1	4	2
Interakce sledujících	36	51	190	81
Unikátní obsah	ANO	NE	ANO	NE

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Jak již bylo zmíněno, nejdéle má účet na Instagramu společnost KPMG a to od ledna 2016. Ostatní si je zakládaly až v průběhu posledních 6 měsíců. Opět se projevuje, že unikátní obsah láká více uživatelů. V případě KPMG je možné vypořádat i pravidelnost v komunikaci, kdy právě jednou týdně přidá fotografii z pracovního prostředí nebo příspěvek komunikující její novou kampaň. Ostatní společnosti publikují spíše nahodile. Speciálně PwC zveřejňuje někdy i několik příspěvků denně s vysokým počtem hashtagů, což značí snahu o přilákání nových sledujících. Otázkou zůstává, zda tím skutečně zasáhnou svou cílovou skupinu.

Je ovšem nutné zmínit, že vzhledem ke krátké době, po kterou společnosti tyto profily provozují, může být velká část sledujících tvořena jejich vlastními zaměstnanci. Data proto mohou být částečně zkreslená.

6.1.2.5 Shrnutí

Všechny 4 společnosti soustřeďují své komunikační aktivity cílící na studenty a absolventy téměř bezvýhradně na Facebook. Projevují při komunikaci zajímavý trend, kdy

postupně ubírají sdělení týkající se pracovních nabídek a nahrazují je příspěvky s odlišným/neformálním obsahem.

Ostatní platformy používají v mnohem menší míře. Twitter primárně pro oslovení zákazníku, LinkedIn pro vyhledávání vhodných uchazečů nebo prezentaci pracovních nabídek a Instagram i jeho využití zatím pouze objevují. Deloitte a KPMG tvoří nejvíce vlastního obsahu z hlediska designu i informací a na každé soc. síť komunikují unikátní obsah. Tento trend budou zbylé dvě společnosti pravděpodobně brzy následovat.

6.1.3 Inzerce v médiích

Nabídkou prací v tištěných novinách se společnosti z Big 4 nezabývají. Některé ale využívají pravidelných periodik, ať již v tištěné nebo online verzi.

KPMG si platí „editorialy“ v měsíčníku Studenta nebo využívá stejných služeb na jejich webu. Tohoto způsobu propagace využívá i PwC ve spolupráci se serverem „StudentPoint.cz“, Deloitte zase s periodikem EkonTech. Výjimečně využijí komunikaci ve velkých médiích, například za účelem propagace některé konkrétní akce.

6.1.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Nástěnky, direct maily, účast na veletrzích i všechny další tradiční způsoby spolupráce s univerzitami sledované organizace využívají a pokud se odlišují, pak v množství škol, se kterými spolupracují. To je ovšem bez interních dat nedohledatelné. Zajímavější jsou případy, kdy se společnosti nenechaly omezovat zažitými konvencemi a přišly s novými přístupy.

Projekty

KPMG navázala spolupráci s VŠE a soukromými subjekty ve dvou samostatných projektech. Prvním byly „Čtecí koutky na VŠE“ (oddělení, 2016), což jsou tři zákoutí s možností posezení a prostřednictvím spolupráce s vydavatelstvím Oeconomia i s několika výtisky čerstvých Hospodářských novin. V rámci této spolupráce je na škole denně dostupných 100 výtisků aktuálního vydání a přístup k online mutaci novin. Druhým projektem je spolupráce s „bikesharingovou“ iniciativou Rekola. Tisíc studentů má zdarma možnost využívat služby společnosti a bezplatně využívat sítě sdílených kol po dobu jednoho roku.

U obou těchto projektů KPMG aktivně komunikuje svou účast a její logo je vidět jak na škole, tak při využívání nabízených služeb.

Ambasadoři

Ambasadoři se sice nevybírají za účasti školy, ale na univerzitách působí. Mají za úkol šířit dobré jméno společnosti a být k dispozici studentům, pro jejich případné dotazy. Firmy je využívají i v rámci veletrhů, ke spolupráci se studentskými organizacemi nebo ke komunikaci jiných aktivit na školách. Konkrétně mají své ambasadory společnosti EY a KPMG. Je ovšem diskutabilní, nakolik užitečným komunikačním kanálem jsou.

Zapojení do výuky

Velká čtyřka má ve svých řadách neoddiskutovatelné odborníky. A takoví odborníci s praxí jsou vítanými přednášejícími v hodinách běžné výuky. V rámci těchto přednášek/prezentací samozřejmě neopomenou zmínit, jaké výhody práce v jejich společnosti nabízí a rozšiřují tak povědomí i dobré jméno značky.

Každá ze sledovaných společností se nějakým způsobem do výuky na půdě VŠE zapojuje, avšak ne všechny tyto aktivity jsou dohledatelné (někdy o tom, že zaměstnanec přednáší, ani nikdo jiný z organizace neví⁴). Proto tento průzkum zjišťuje, zda se firma zapojuje do mimo semestrálních kurzů, vedlejších specializací, či se zapojuje do výuky v rámci jiných předmětů a partnerství a v kolika případech je tato spolupráce dohledatelná

Tabulka 14: Míra účasti společností ve výuce na VŠE

Zapojení do výuky VŠE	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Mimo semestrální kurzy	3	3	1	1
Vedlejší specializace	3	2	2	2
Jiné předměty	1	2	1	0
Spolupráce s konkrétním oborem	1	1	2	1
Partner fakulty	1	2	2	2

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Je důležité poznamenat, že výsledky tohoto průzkumu nejsou naprosto přesné. Prostřednictvím použitých výzkumných metod se detailnější informace bohužel získat nedají. Jeho cílem bylo zejména prokázat, zda všechny společnosti jednotlivé způsoby zapojení se do výuky využívají.

6.1.5 Studentské organizace

V teoretické části je uvedeno, že společnosti mohou spolupracovat i se studentskými organizacemi. Tato část průzkumu je zaměřena konkrétně na studentské organizace při VŠE, a zkoumá partnerství i jiné formy spolupráce (pořádání setkání, přednášek a jiné). V současnosti VŠE eviduje 63 studentských organizací a míra spolupráce je popsána v tabulce níže.

⁴ Rozhovor Michaela Raková, Content Marketing Manager, KPMG

Tabulka 15: Spolupráce se studentskými organizacemi při VŠE v zimním semestru 2016

Spolupráce se studentskými spolky	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Počet zaznamenaných spoluprací	4	5	2	3

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

6.1.6 Workshopy a soutěže

Všechny sledované společnosti pořádají pro studenty každý semestr různé in-house workshopy, při kterých zároveň představí firemní kulturu a provedou sídlem firmy. Ke zhodnocení jejich efektivnosti by bylo zapotřebí se všech zúčastnit. Je však možné porovnat množství a variabilitu workshopů, kterou jednotlivé společnosti nabízí. Pro tento účel slouží tabulka níže.

Tabulka 16: Výčet pravidelných in-house workshopů jednotlivých společností

Workshopy	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Daně	Série 5 přednášek	1 workshop	1 workshop	1 workshop
Audit	***	1 workshop	1 workshop	**
Consulting	*	1 workshop	1 workshop	1 workshop
Řízení rizik	*	1 workshop	1 workshop	*
Přijímací řízení	Série 4 přednášek	3 workshopy	1 workshop	4 workshopy
Jiné		EY Academy Leadership Academy		

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Z tabulky je zřejmé, že EY nabízí nejvíce workshopů, týkajících se zároveň nejvíce témat. Navíc mimo obvyklá témata nabízí i třídní semináře – jeden s cílem účastníkům co nejvíce přiblížit práci v poradnictví a druhý, zaměřený na rozvíjení manažerských dovedností.

Některé ze sledovaných společností pořádají i pravidelné soutěže (většinou jednou do roka), které se podobně jako workshopy odehrávají v sídle firmy.

Deloitte Actuarial Challenge je celovíkendová soutěž v oboru řízení rizik, jejíž první ročník proběhl tento rok. Jak u podobných soutěží bývá zvykem, účastníci (týmy složené ze studentů vysokých škol) dostanou k vyřešení „reálný“ případ a své řešení následně prezentují. V této konkrétní soutěži hrají o 25 tisíc korun.

Výše zmíněná soutěž se pravděpodobně inspirovala u KPMG, která již 15 let pořádá **KPMG Case Competition**. Zadání je z prostředí management consultingu a řeší je pravidelně 12 týmu z celé republiky. Národnímu kolu předchází ještě úvodní kolo pořádané

samostatně v Praze i Brně. Dá se tedy předpokládat, že přihlášku k účasti zašle až 100 studentů.⁵ Výherci postupují do mezinárodního finále, které se pravidelně odehrává v destinaci jako Dubaj nebo Sao Paulo.

Právě **Case Competition** se těší na VŠE velké popularitě a slyšeli o ní i studenti, kteří o práci u velké čtyřky zájem nemají. Zdá se tedy, že soutěže spíše než aby přesvědčily účastníky k ucházení se o práci u dané firmy, mají větší účinnost na šíření povědomí o společnosti.

6.1.7 Jiné eventy

Kromě workshopů, přednášek a soutěží se společnosti snaží zviditelnit i pořádáním dalších akcí na různá témata. Deloitte představila Pub Quiz se zástupci z management consultingu a Open House day. EY ve spolupráci s divadelním sdružením S bójkou v zádech uspořádala divadelní představení v sídle firmy. KPMG každoročně podporuje Turnaj ve volejbale KPMG Fit Cup a nově má i Den otevřených dveří. PwC žádný speciální event nemá.

Tabulka 17: Eventy jiného typu než soutěže, workshopy a přednášky v zimním semestru 2016

Jiné eventy	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Počet dalších eventů	2	1	2	0

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

6.1.8 Stáže

Stáže jsou sjednocujícím prvkem společností z Big 4. Stážisty hledají všechny a všechny primárně cílí na studenty posledních ročníků. Nabízí téměř identické pracovní pozice, náplň práce i podobné finanční ohodnocení (kolem 145 Kč/h) a benefity. Odlišnosti je třeba hledat v sekundární cílové skupině, kterou jsou studenti nižších ročníků:

PwC nabízí stáže již studentům 2. ročníků bakalářských programů speciální tříletý trainee program „Step By Step“, kterým si chtějí vychovat a zejména udržet studenty po delší dobu. Zároveň je z Big 4 jediná, kdo řeší přijímací testy online a nově nabízí i možnost video pohovorů.

Mateřská společnost **EY** v loňském roce publikovala zprávu, že od uchazečů nadále nebude vyžadovat vysokoškolský titul. Tuzemská pobočka k tomuto kroku ještě nepřistoupila a od kandidátů žádá studium alespoň 3. ročníku bakalářského studia.

KPMG cílí na studenty magisterských oborů, ale jako jediná nabízí ke stažení mobilní aplikaci, na které je k dispozici velké množství vzorových testů.

⁵ Rozhovor Michaela Raková, Content Marketing Manager, KPMG

Deloitte, podobně jako EY nabízí uplatnění již posledním ročníkům bakalářského studia.

6.1.9 Pracovní portály

Z pracovních portálů jsou všechny společnosti aktivní na Jobs.cz a některé inzerují i na Proudly.cz. Proti obvyklým portálům nabízí několik rozšíření. Například představuje firmu pomocí vyprávění příběhu firmy a jejích zaměstnanců. V rámci webu funguje blog, který pravidelně doplňuje o příběhy z jednotlivých firem a zároveň nabízí zájemcům o práci možnost založit si profil obdobně jako na LinkedIn nebo nově i na Jobs.cz.

Tabulka 18: Spolupráce s pracovními portály

Společnost	Využité portály
Deloitte	Jobs.cz, na jiných portálech neinzeruje
EY	Jobs.cz, na jiných portálech neinzeruje
KPMG	Jobs.cz, Proudly.cz, na jiných portálech neinzeruje
PwC	Jobs.cz, Proudly.cz, na jiných portálech neinzeruje

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

6.1.10 Kariérní stránky

Kariérní stránky všech sledovaných společností prošly v posledním roce úpravou. Jsou teď intuitivnější a lépe zpracované. I přesto se však v mnohém liší.

PwC má roztržštěnou komunikaci na dvě různé „microsites“, kde na jedné cílí samostatně na studenty technických oborů a na druhé na všechny potenciální zaměstnance, a pak existuje sekce kariéra na vlastním webu společnosti, která všechny aktivity zastřešuje. Komunikace není jednotná, ani nenese žádnou společnou myšlenku. Na druhou stranu microsite „JeToNaTobe.cz“ se snaží následovat moderní trend a prezentuje společnost i konkrétní příběhy zaměstnance kreativním způsobem.

KPMG po několika letech sjednotila cca 5 samostatných „microsites“ pod jednu s koherentní komunikační kampaní. Do jednotného designu zapojila i svou stránku na portálu Jobs.cz a blog na němž publikují zaměstnanci KPMG. Web je sice obsáhlý ale velice kvalitně zpracovaný a intuitivní.

Deloitte spustila novou kariérní stránku v březnu tohoto roku. Sjednocuje veškeré její náborové aktivity a je nosným komunikačním kanálem kampaně „Jsme Deloitte. Tečka“. K informacím o jednotlivých pracovních oblastech navádí prostřednictvím „story tellingu“ na jehož konci jsou představeni i partneři firmy jako „obyčejní lidé“.

EY jako jediná nepřešla k samostatné „microsite“ a svou kariérní stránku ponechává na webu společnosti. Nemá žádnou komunikační kampaň, ale svá sdělení propaguje koherentně za dodržení jednotného grafického i obsahového stylu.

6.1.11 Mobilní/Moderní technologie

V teoretické části bylo zmíněno, že uživatelů „chytrých telefonů“ přibývá. Navíc ČSU v listopadu tohoto roku publikoval výsledky průzkumu, dle kterých je dnes k internetu připojeno 41 % Čechů prostřednictvím mobilního telefonu, z nichž většina buď studuje, nebo již absolvovala vysokou školu (Český statistický úřad, 2016). Výše zmíněné vytváří prostor pro využití dalších moderních (mobilních) technologií i při komunikaci firem směrem k jejich cílové skupině.

PwC například provádí úvodní výběrové testy online a nově nabízí i možnost video pohovorů. Tím vychází uchazečům vstříc a šetří jejich čas. Deloitte pak skrze webovou platformu nabízí kurzy zaměřené na vzdělávání v oblasti IFRS (Deloitte IFRS) (International Financial Reporting System). Další možností je zapojit do komunikace samotné mobilní aplikace jednotlivých společností. Každá ze zkoumaných organizací alespoň jednu má, ovšem v případě Deloitte a PwC se jedná spíše mutaci jejich webů, rozšířených o aktuality z jejich účtů na soc. sítích. EY se rozhodla vyjít potenciálním zaměstnancům vstříc pomocí aplikace Ernesto. Ta zábavnou formou poskytuje podobné informace, které jsou k dispozici na jejich webu, a automaticky zařazuje své uživatele do soutěže o stáž. KPMG podobně jako ostatní společnosti nabízí aplikaci Test2Job, která propojí všechny ostatní online kanály a pravidelně spravuje uživatele o novinkách. Jejím primárním účelem a důvodem, proč si ji lidé stahují, je možnost vyzkoušet si velké množství testů, kterými musí uchazeči projít v prvním kole výběrového řízení. Aplikace je natolik úspěšná, že si ji stahují i ti, kteří se hlásí do ostatních společností z Big 4.⁶ V listopadu 2016 měla 12 616 stažení.

6.2 Srovnání využití komunikačních kanálů jednotlivými společnostmi

Na základě pozorování bylo vyhodnoceno využití jednotlivých komunikačních kanálů a komunikace vzhledem k cílové skupině. Hodnocena byla míra využití, inovace, kreativita a zpětná odezva od příjemců sdělení. Níže je k nahlédnutí tabulka srovnávající výše popsané parametry mezi jednotlivými společnostmi.

⁶ Rozhovor Michaela Raková, Content Marketing Manager, KPMG

Tabulka 19: Srovnání efektivnosti využití komunikačních kanálů mezi Big 4

Srovnání	Deloitte	EY	KPMG	PwC
Veletrhy	****	**	***	*
Facebook	***	**	****	*
Twitter	***	**	****	*
LinkedIn	****	*	***	**
Instagram	***	**	****	**
Spolupráce s vysokými školami	**	***	**	*
Ambasadoři		**	**	
Klasická média	*	*	*	*
Pracovní portály	**	*	**	**
Kariérní stránky	***	**	****	*
Studentské organizace	***	****	*	*
Workshopy	**	****	**	**
Soutěže	***	*	****	*
Jiné eventy	***	**	***	*
Stáže	**	**	*	****
Mobilní aplikace	*	**	****	*
Jiné technologie	***	**	**	***

Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že všechny sledované společnosti aktivně využívají takřka všechny formy komunikačních kanálů, kterými je možné předat sdělení studentům a absolventům. Již tím se firmy Velké čtyřky odlišují od průměru ostatních nabízejících na trhu práce. Bez hlubší analýzy je však náročné rozeznat rozdíly v samotném segmentu Velké čtyřky. Což je pravděpodobně jeden z důvodů, proč na své komunikaci vůči cílové skupině neustále pracují.

Při srovnání samotného segmentu vychází jako nejlépe komunikující a zároveň nejnovativnější firma společnost **KPMG**. Zřetelné to je zejména na provázanosti jednotlivých komunikačních kanálů s její novou komunikační kampaní, která velmi dobře cílí na studenty a absolventy a komunikuje hodnoty, jež tato generace vyznává. Nutno ovšem podotknout, že ještě rok zpátky by tomu tak pravděpodobně nebylo, protože od té doby svou komunikační strategii v mnohém upravila a přiblížila cílové skupině.⁷

⁷ Rozhovor Michaela Raková, Content Marketing Manager, KPMG

Velmi úspěšně se propaguje i společnost **Deloitte**, která podobně jako KPMG komunikuje jednotnou kampaň a své aktivity a komunikační kanály touto kampaní zastřešuje. Dá se říct, že v současné době soupeří tyto dvě společnosti o titul nejatraktivnějšího zaměstnavatele segmentu.

EY již dlouhodobě kvalitně komunikuje skrze své aktivity na osobních komunikačních kanálech. Prostřednictvím přednášek, workshopů, pracovních veletrhů ale i dalších si v průběhu let vybudovala výbornou pověst, která ji pořád udržuje v povědomí cílové skupiny. Na neosobní či online komunikační kanály ale nezapomíná. Z pozorování vyplývá, že spíše jen nestíhá reagovat na poslední vývoj trendů, což jí samozřejmě může uškodit, ale zároveň poskytuje prostor pro zlepšení.

PwC nevyužívá osobního přístupu, vlastně volí přesně opačnou taktiku a k širší veřejnosti zachovává určitý odstup (méně aktivit s možností setkání se se současnými zaměstnanci, méně agresivní reklama, online testy, video pohovory,...), což kolem ní vytváří jistou auru „tajemna“ a „prestiže“. Zdá se, že tento postup je účinný a mají stejné, ne-li vyšší množství zájemců o práci jako další firmy. Je ovšem otázkou, zda se toto vnímání v očích mladších uchazečů nezmění teď, když ostatní společnosti vycházejí kandidátům aktivně vstříc. S užším výběrem kandidátů však pracuje podobně jako ostatní společnosti a až na nabídku workshopů jsou její aktivity cílící na studenty rozhodnuté pracovat pro Velkou čtyřku srovnatelné se zbytkem segmentu.

6.3 Závěry analýzy

Nejdůležitějšími poznatky vyplývajících z uskutečněných průzkumů jsou:

Přes všechny odlišnosti ve využití jednotlivých kanálů se nezdá, že by některá společnost byla v úspěšnosti náboru výrazně lepší než ostatní. Jinak řečeno, čas a peníze, jež tyto společnosti vkládají do komunikace vůči studentům a absolventům nepramení ze silnějšího postavení zaměstnanců na trhu práce, ale ze zvyšující se aktivity konkurence.

Z poznatků vyplývajících z analýzy trhu práce je patrné, že současný vývoj demografických i ekonomických trendů, ale spíše ke zvyšující se vyjednávací síle zaměstnance, situace se tedy může v několika málo letech změnit.

Obě výše zmíněné skutečnosti jsou důvodem, proč společnosti rozšiřují komunikaci skrze veletrhy i mimo Prahu. Tento semestr byly všechny čtyři ve třech největších městech republiky a některé i v dalších. S tím souvisí i nabídka stáží nižším ročníkům studentů vysokých škol. Je pravděpodobné, že tyto trendy bude následovat celý segment.

V případě sociálních sítí je patrné, že Facebook bude ještě dlouho nejvyužívanějším kanálem k oslovení této cílové skupiny. V rámci aktivit na této sociální síti je patrný trend, kdy firmy posupně nahrazují sdělení o pracovních nabídkách a kariéře i neformálními příspěvky jiných témat. Také se projevuje vyšší kvalita vizuálního zpracování publikovaných sdělení.

Kromě veletrhů roste aktivita firem i na dalších osobních komunikačních kanálech ať již prostřednictvím spolupráce se vzdělávacími institucemi, studentskými organizacemi nebo vlastní činností společností. Počet případů, kdy se studenti a absolventi mohou setkat se zaměstnanci organizací je vysoký a v budoucnosti můžeme očekávat jeho zvýšení, nebo že minimálně zůstane na stejné úrovni.

Sledované společnosti rozšiřují své aktivity i do zatím neprozkoumaných oblastí, jako je platforma Instagram, či využití webových a mobilních aplikací. To naznačuje trend přizpůsobování komunikačních aktivit moderním technologiím a mobilním zařízením.

6.3.1 Stanovení předpokladů

Z výsledků provedených analýz je možné rozeznat několik zajímavých trendů, které se dají shrnout do čtyř předpokladů.

1. Pasivní komunikační kanály (inzerce, web, soc. sítě) bez podpory nejsou bez podpory osobních komunikačních kanálů dostačující, aby přiměly studenty přemýšlet nad společností jako nad potenciálním zaměstnavatelem.

2. Studenti a absolventi využívají pro navštěvování online komunikačních kanálů mobilní zařízení stejně často jako počítač.

3. Studenty a absolventy častěji přiměje navštívit sociální síť společnosti informace netýkající se pracovní nabídky nebo náborových aktivit, než týkající se.

4. Pravidelně pořádané soutěže mají větší vliv na rozšiřování obecného povědomí o společnosti, než na to, aby přiměly účastníky nad firmou přemýšlet jako nad potenciálním zaměstnavatelem.

Tyto předpoklady budou v závěrečné části práce konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření s cílem vytvořit návrhy a doporučení k zefektivnění komunikace a využití komunikačních kanálů vůči studentům a absolventům.

7 Dotazníkové šetření

Následující část se věnuje realizaci a provedení výzkumu, prostřednictvím dotazníkového šetření. Vychází ze zjištění v předvýzkumu, provedeném prostřednictvím pozorování aktivit na komunikačních kanálech analyzovaných společností a dotazováním. Jeho hlavním cílem je zhodnocení vnímání komunikace cílovou skupinou a efektivnosti využití jednotlivých komunikačních kanálů. Dílčím cílem je potvrdit nebo vyvrátit závěry z předvýzkumu plynoucí.

7.1 Metodika realizace

Strukturovaný dotazník byl vytvořen autorem této práce prostřednictvím textového editoru Microsoft Word (viz externí příloha 1) a následně publikován k online průzkumu skrze sever Survio.com. Distribuce dotazníku probíhala elektronickou cestou za pomoci soc. sítě Facebook. Touto cestou bylo možné konkrétně cílit na studenty VŠE tak, aby mezi respondenty byli studenti všech fakult s různou šíří povědomí o sledovaných společnostech. Zároveň tak bylo možné v krátkém čase získat větší množství odpovědí bez jakýchkoli dodatečných nákladů. Tato distribuční cesta byla zvolena vzhledem ke komunikačním zvyklostem cílové skupiny, která tento nástroj ke komunikaci používá nejčastěji. Dotazník je koncipován jako hloubkový. Obsahuje 41 otázek a bylo využito i větvení otázek, čímž se zjednodušilo vyplnění pro respondenty s menším povědomím o analyzovaných organizacích.

K vyhodnocení výsledků a k jejich interpretaci byl využit nástroj Microsoft Excel, zejména pak pro účely zobrazení relativních četností skrze grafy a tabulky. V případech potřeby srovnání jednotlivých relevantních faktorů byla využita metoda výpočtu průměrné hodnoty. Sesbíraná data jsou dostupná v externí příloze této práce.

7.2 Struktura respondentů

Šetření bylo provedeno mezi studenty a absolventy VŠE. Důvodem tohoto výběru je skutečnost, že společnosti spadající do Big 4 cílí zejména na studenty a absolventy ekonomických oborů, a primárně pak na ty studující na VŠE (až 50 % všech nabíraných studentů je z VŠE⁸). Cílovou skupinou dotazníku pak byli studenti a čerství absolventi (do dvou let od ukončení studia).

celkových 160 zaslaných dotazníků muselo být 34 % vyřazeno z důvodu nedokončení. Další 3 byly vyřazeny při kontrole výsledků. Dva byly vyplněny studenty prvních ročníků bakalářského studia, a jeden možná botem (u každé otázky byla zaškrtnuta první možnost.) Analyzované výsledky tedy plynou z odpovědí 102 respondentů. To sice není statisticky reprezentativní vzorek k potvrzení či vyvrácení hypotéz nebo činění konkrétních závěrů. Pro komparaci s výsledky předchozího výzkumu však postačující budou.

⁸ Rozhovor Michaela Raková, Content Marketing Manager, KPMG

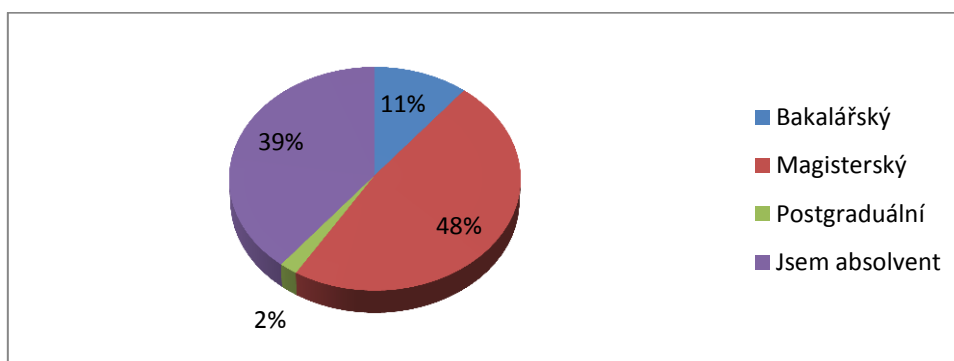
K dělení respondentů bylo využito těchto segmentačních kritérií:

- pohlaví
- stupeň vzdělání
- studovaná fakulta
- rok ukončení studia

Ze 102 respondentů je 34 % mužů a 66 % žen, což buď potvrzuje to, že na VŠE skutečně studuje více žen než mužů nebo poukazuje na strukturu autorových kontaktů.

Na grafu níže je možné vidět, že největší 48% podíl tvoří studenti magisterského studia, dále absolventi s 39 %, 11 % studenti bakalářského studia a pouhá 2 % dotázaných jsou studenti postgraduálního studia.

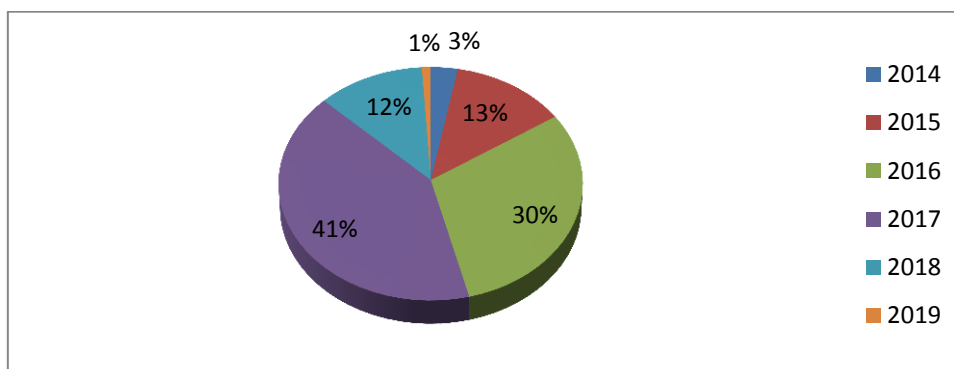
Graf 4: Struktura respondentů dle studovaného stupně studia (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Graf číslo 5 zobrazuje strukturu respondentů dle předpokládaného roku ukončení studia. U absolventů je pak uveden rok ukončení studia. Z níže uvedených dat je vidět, že všichni dotazovaní respondenti odpovídají kritériím cílové skupiny. Jeden dotazovaný, který uvedl rok ukončení studia 2019 je studentem magisterského studia a je pravděpodobné, že již nyní ví, že studium v řádném termínu neukončí.

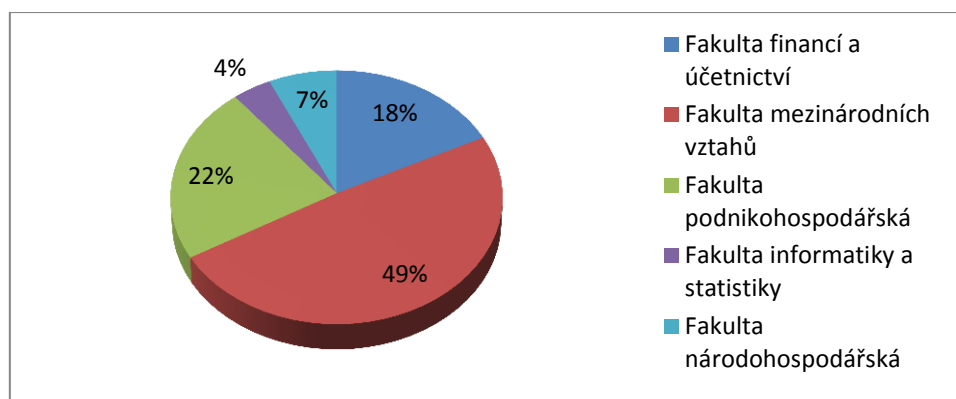
Graf 5: Struktura respondentů dle roku ukončení studia (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Jako poslední segmentační kritérium byla využita navštěvovaná fakulta. Graf 6 ukazuje, že všichni dotazovaní studují nebo studovali na pěti fakultách nacházejících se v Praze. Z toho 49 % činí studenti Mezinárodních vztahů, 22 % Fakulta podnikohospodářská, 18 % Fakulta financí a účetnictví a zástupci Národohospodářské fakulty tvoří 7 % dotázaných. Zbývá 4 % představují studenti Informatiky a statistiky. Z Fakulty managementu nebyl kompletně vyplněn žádný dotazník.

Graf 6: Struktura respondentů dle studované fakulty (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3 Struktura dotazníku

Po segmentačních otázkách sloužících k vyprofilování cílové skupiny, následovaly již konkrétní otázky týkající se vnímání komunikace skrze jednotlivé komunikační kanály. Šetření se týkalo užšího výběru kom. kanálů, založeném na analýze komunikace z předešlé kapitoly. Otázky byly děleny do skupin dle jednotlivých komunikačních kanálů:

- Veletrhy
- Facebook
- Kariérní stránky
- Workshopy
- Soutěže
- Ambassador
- Zapojení do výuky
- Přednášky pro veřejnost
- Mobilní aplikace

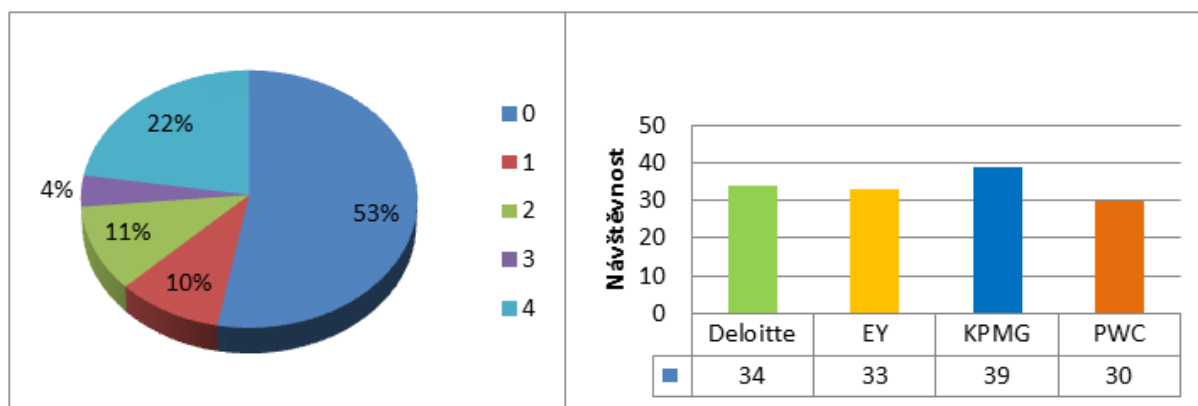
Po těchto otázkách následovaly ještě otázky týkající se současného postavení respondentů vůči společnosti a doplňující otázky.

7.3.1 Veletrhy

Všichni dotázaní respondenti se alespoň jednou zúčastnili veletrhu ŠANCE. Graf 7 ukazuje, kolik ze sledovaných společností během veletrhu navštívili. 22 % respondentů

navštívilo stánky všech čtyř firem, 4 % tří firem, 11 % se zastavilo u dvou stánků a 10 % dotazovaných navštívilo pouze jednu firmu. 53 % procent respondentů se o sledované společnosti během veletrhu vůbec nezajímalo. Z Grafu 8 je zřejmé, že nejvíce dotázaných (39) navštívilo stánek firmy KPMG.

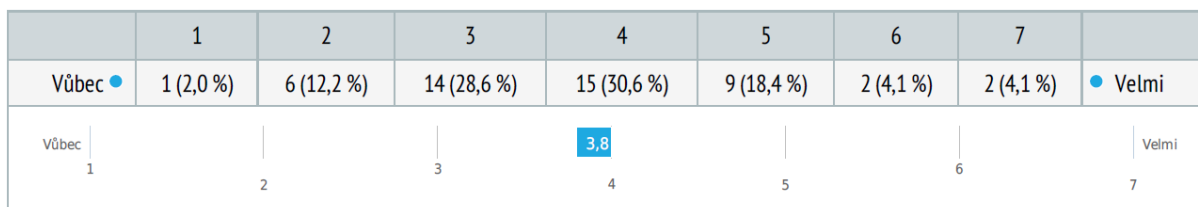
Grafy 7 a 8: Návštěvnost a Četnost návštěv stánků společností (n=102) a (n=48)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Hodnocení užitečnosti získaných informací na škále od 1 do 7 (kdy 1 = vůbec a 7 = velmi) zobrazuje Graf 9. Respondenti návštěvu stánků ohodnotili jako průměrně informačně přínosnou. Výsledné hodnocení činí 3,8 bodu. Žádná ze společností se od průměru neodlišovala o více než 0,2 bodu.

Graf 9: Hodnocení užitečnosti informací získaných během veletrhu (n=48)



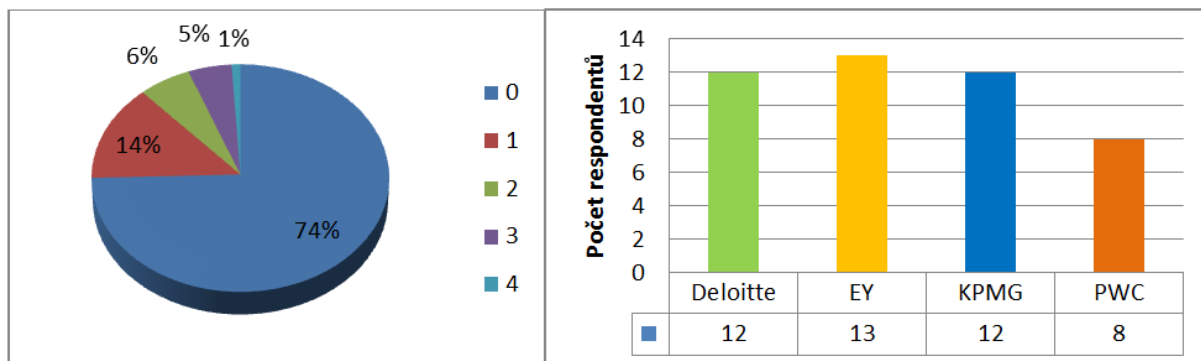
Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Na otázku, zda se někdy zúčastnili i doprovodných přednášek nebo diskuzí, které se v rámci veletrhu pořádají, odpovědělo 76 % dotázaných „NE“.

7.3.2 Facebook

Druhá část dotazníku zjišťovala, zda respondenti navštěvují některý z FB profilů společností alespoň jednou za půl roku a jaké typy příspěvků obecně přimějí respondenty k návštěvě FB profilu firem.

Grafy 10 a 11: Návštěvnost a Četnost návštěv FB profilů společností alespoň jednou za půl roku (n=102) a (n=26)

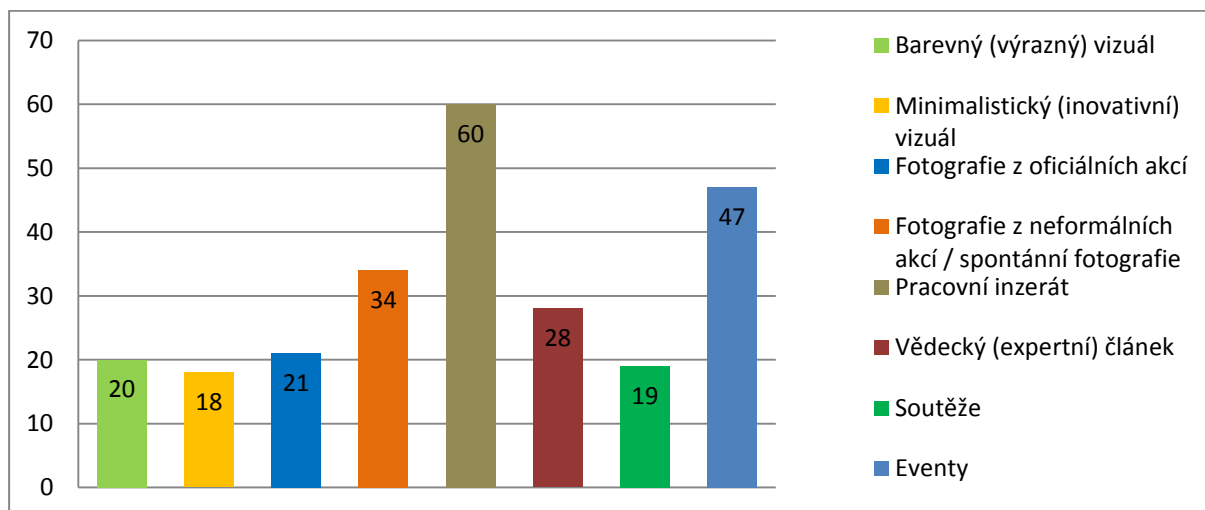


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Z Grafu 10 je patrné, že až 74 % dotázaných FB profily sledovaných společností pravidelně nenavštěvuje. Alespoň jednu z firem na FB pravidelně navštíví 14 % dotázaných, dvě firmy 6 %, 3 firmy pak navštíví 5 % respondentů a pouze jeden z účastníků šetření navštěvuje pravidelně FB profily všech čtyř společností. Jak naznačuje Graf 11, respondenty nejnavštěvovanější je facebookový účet společnosti EY.

Četnost odpovědí na otázku jaký typ příspěvků respondenty nejčastěji přiměje navštívit FB profil společnosti zobrazuje Graf 12.

Graf 12: Příspěvky skrze které respondenti nejčastěji navštíví FB profil společnosti (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

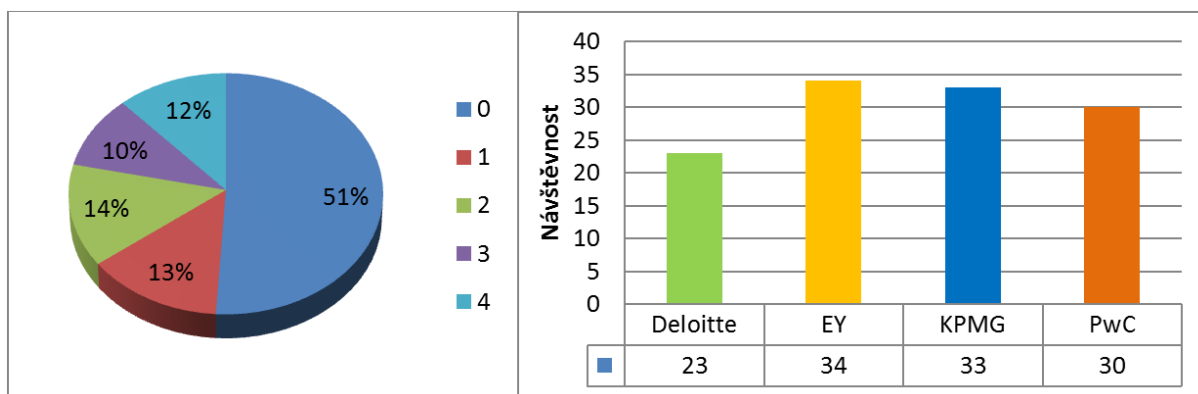
Jako nejúspěšnější vychází pracovní inzeráty, které uvedlo 60 dotázaných. Dále eventy se 47 hlasy a „neformální či spontánní fotografie“ s 34 hlasy. 28 respondentů uvedlo i „vědecké (expertní) články“. „Barevný (výrazný) vizuál“, „minimalistický (inovativní) vizuál“, „fotografie z oficiálních akcí“ a soutěže se drží kolem hodnoty 20 hlasů.

7.3.3 Kariérní stránky

V této části dotazník zjišťoval, zda respondenti znají kariérní stránky společností a které konkrétně. Dále jaké informace na stránkách hledali a hodnotili, nakolik intuitivní pro ně dané hledání bylo.

Na Grafu 13 je možné sledovat, zda respondenti navštívili některou z kariérních stránek sledovaných společností a pokud ano, tak kolik. Až 51 % dotázaných uvedlo, že se o kariérní stránky společností z Velké čtyřky nezajímá. 13 % z nich v minulosti navštívilo alespoň jednu, 14 % dvě stránky, 10 % si prohlíželo 3 stránky a 12 % respondentů hledalo informace na kariérních stránkách všech čtyř společností. Všichni zároveň uvedli, že se o kariérním webu společnosti dozvěděli prostřednictvím jiného kom. kanálu. V 80 % případů se jednalo o FB profil nebo veletrh.

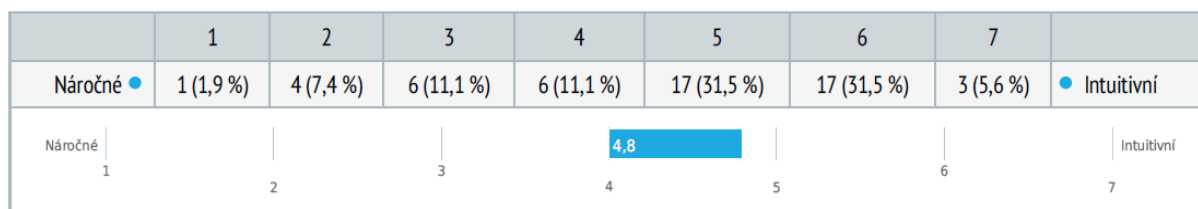
Grafy 13 a 14: Návštěvnost a Četnost návštěv kariérních stránek společností (n=102) a (n=50)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Dle Grafu 14 jako nejnavštěvovanější z šetření vyšel kariérní web společnosti EY s 34 návštěvami. V další otázce respondenti hodnotili, nakolik snadné pro ně bylo informace na stránce dohledat. Na Grafu 15 je toto hodnocení shrnuto na sedmibodové škále.

Graf 15: Hodnocení náročnosti získání hledané informace na kariérních stránkách společností (n=50)

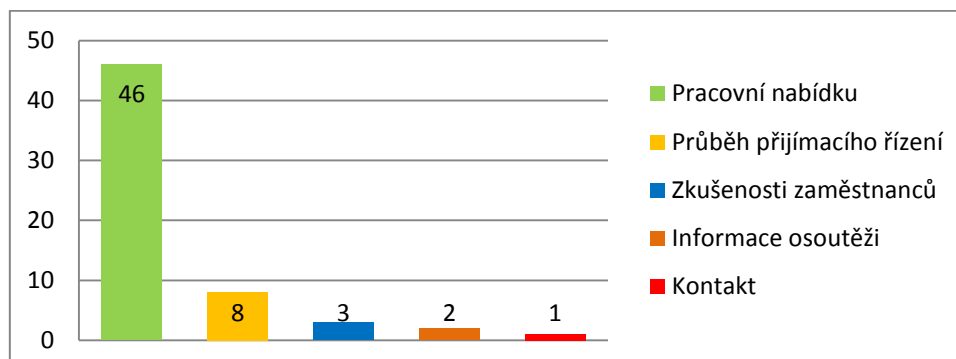


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Respondenti ohodnotili kariérní stránky společností, jako spíše intuitivní s průměrným hodnocením 4,8 bodu. Hodnocení stránek jednotlivých společností se lišila až o 1,1 bodu. Jako nejhůře hodnocené vyšly stránky společnosti PwC. Nejlépe hodnocené byly stránky KPMG. Na dobrovolnou otázku jaký typ informace na daném webu hledali, odpovědělo 46

respondentů, z nichž až 39 uvedlo, že hledalo „nabídky práce“ a 8 z dotazovaných se zajímalo o „průběh přijímacího řízení“. Na Grafu 16 se nachází výše popsání.

Graf 16: Nejčastěji hledané informace na kariérních stránkách společností (n=50)

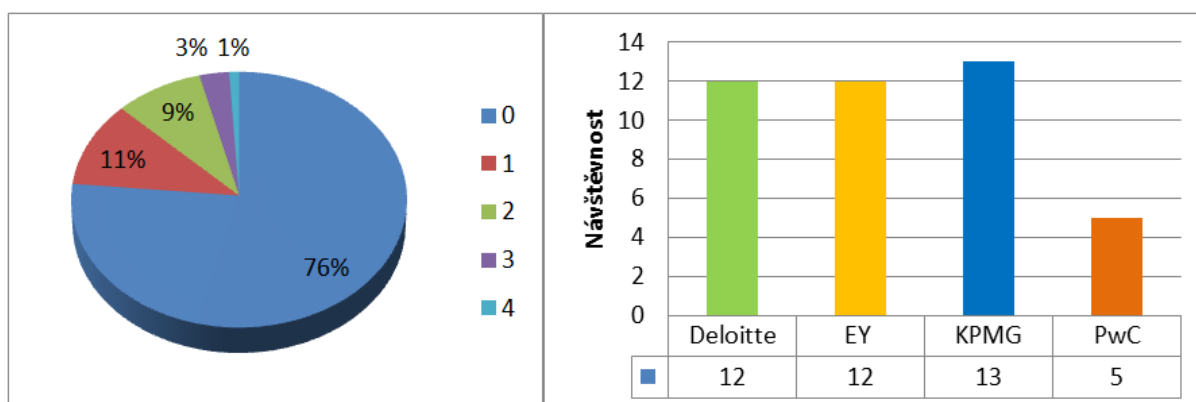


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.4 Workshopy

V této části dotazníku byla zjišťována míra účasti na workshopech jednotlivých společností.

Grafy 17 a 18: Návštěvnost a Četnost návštěv workshopů jednotlivých společností (n=102) a (n=24)



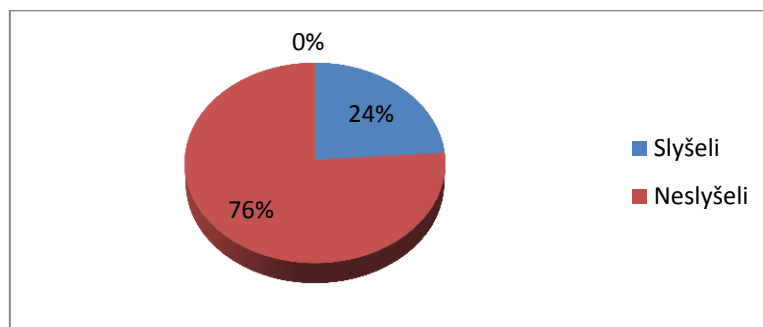
Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Z Grafu 17 je patrné, že až 76 % respondentů nikdy nenavštívilo žádný z workshopů společností. Byli však i tací, kteří se zúčastnili vícera. Konkrétně jeden respondent byl alespoň na jednom workshopu všech čtyř společností. V tomto případě je důležité že celkem 24 % dotazovaných navštívilo jeden nebo více workshopů. Z těchto 24 respondentů, pak 13 navštívilo některý z workshopů společnosti KPMG. Workshopy firem Deloitte a EY se těší podobné popularitě. Zúčastnilo se jich 12 respondentů z 24. Nejméně navštěvované jsou workshopy společnosti PwC (5). Vše znázorňuje Graf 18.

7.3.5 Soutěže

Následující otázky se dotazovaly, zda o soutěžích pravidelně organizovaných některou ze společností respondenti slyšeli a nakolik se o ni začali zajímat. Dále bylo zjišťováno, zda se respondenti soutěže také zúčastnili a jaký byl motivační faktor k účasti.

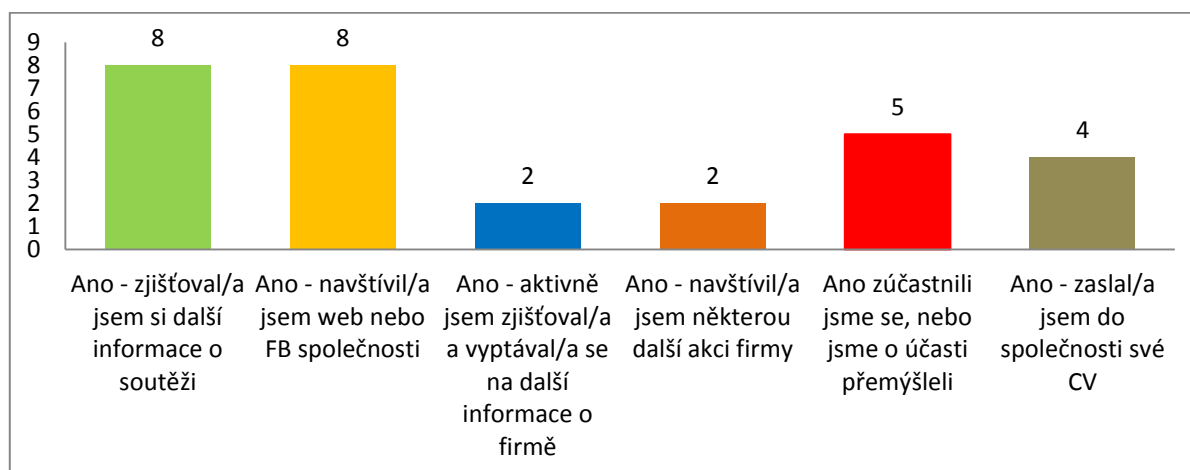
Graf 19: Povědomí o existenci soutěží (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Z Grafu 19 je patrné, že pouze 24 % všech dotázaných o některé ze soutěží sledovaných společností vědělo. Konkrétně nejznámější soutěží je KPMG Case Competition, kterou uvedlo 19 respondentů. Soutěž v rámci EY Academy byla uvedena 2 respondenty a soutěž společnosti Deloitte pouze jedním. 11 respondentů přiznalo, že se s ambasadorem setkali i osobně. V 8 případech z toho důvodu, že se jednalo o jejich kamaráda/-dku.

Graf 20: Další interakce se společností (n=24)



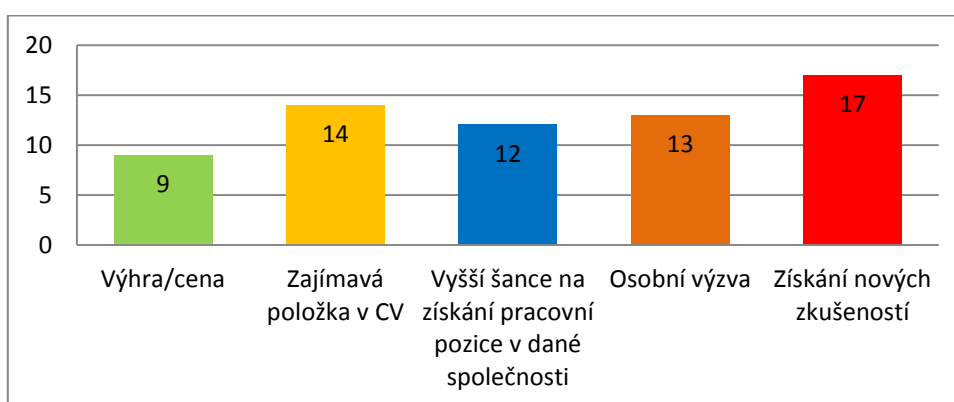
Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Graf 20 ukazuje, k jaké další činnosti motivovalo povědomí o existenci soutěže. 8 z 24 dotázaných si o soutěži zjistilo další informace a navštívilo některý z online komunikačních kanálů společnosti. Z těchto 8 respondentů dva uvedli, že si začali aktivně zjišťovat další informace o firmě a navštívili i jinou z akcí, které firma pořádala. 5 z nich se soutěže

zúčastnilo, nebo nad účastí alespoň přemýšlelo. 4 respondenti zaslali i své životopisy. To vše na základě prvotního povědomí o existenci soutěže.

Na dobrovolnou otázku, co konkrétně respondenty motivuje k účasti v podobných soutěžích, odpovědělo 27 respondentů. Za největší přínos tohoto typu akcí dotazovaní považují „získání nových zkušeností“, tuto motivaci uvedlo 17 z nich. Zajímavé je, že za nejméně relevantní faktor označili respondenti „výhru/cenu“. Až 12 z dotazovaných uvedlo, jako motivaci „zvýšení šancí při ucházení se o práci u dané společnosti“. Graf 21 zobrazuje všechny respondenty uvedené motivační faktory.

Graf 21: Faktory motivující k účasti v soutěži (n=27)

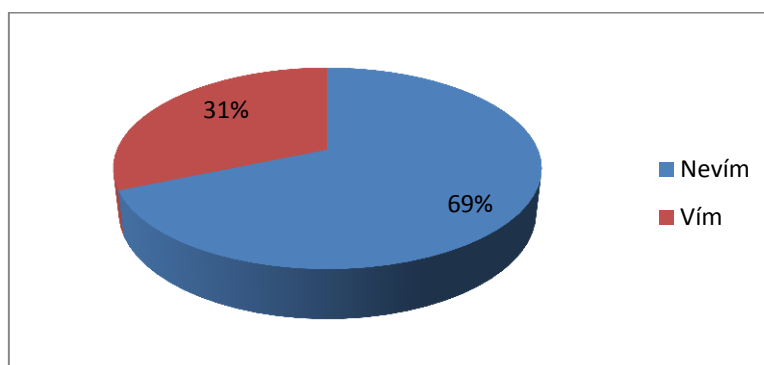


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.6 Ambasador

Cílem této části je zjistit, jak rozšířené je povědomí studentů a absolventů o existenci ambasadorů. Na otázku, zdali vědí, že na škole působí ambasador některé ze společností, odpovědělo 69 % dotázaných, že neví, viz. Graf 22. Respondentům, kteří o nich povědomí mají, byla následně položena otázka, zda vědí, ke které společnosti konkrétně patří. Z 32 odpovědí, 12 uvedlo i společnosti Deloitte a PwC, které žádné ambasadory na škole nemají.

Graf 22: Povědomí o amabasadorech působících na VŠE (n=102)

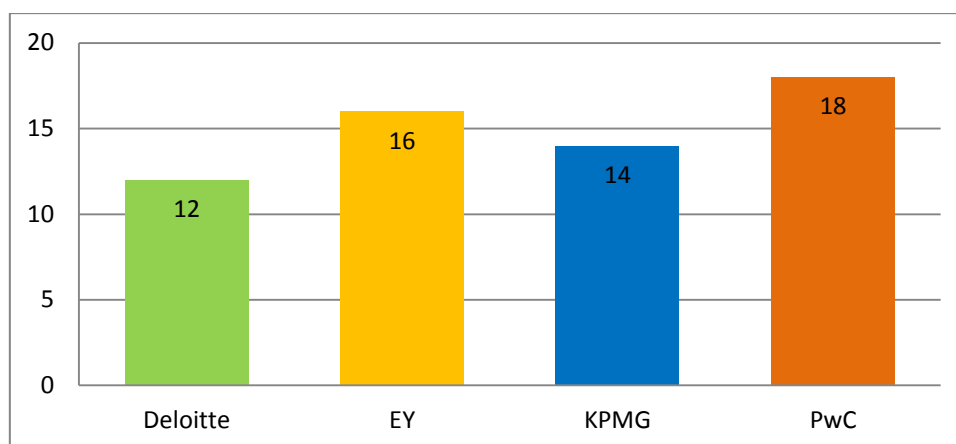


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.7 Účast při výuce

Tato část dotazníku zjišťovala, zda se respondenti během výuky na VŠE setkali se zástupci některé ze společností. Jak zobrazuje Graf 23, z původních 102 respondentů 33 % uvedlo, že k tomuto typu setkání došlo. Nejčastěji pak dotazovaní potkávali zaměstnance společnosti PwC (18), následně EY (16), KPMG (14) a Deloitte byl v odpovědích uveden pouze 12 krát.

Graf 23: Četnost setkání se se zástupci společností ve výuce (n=33)

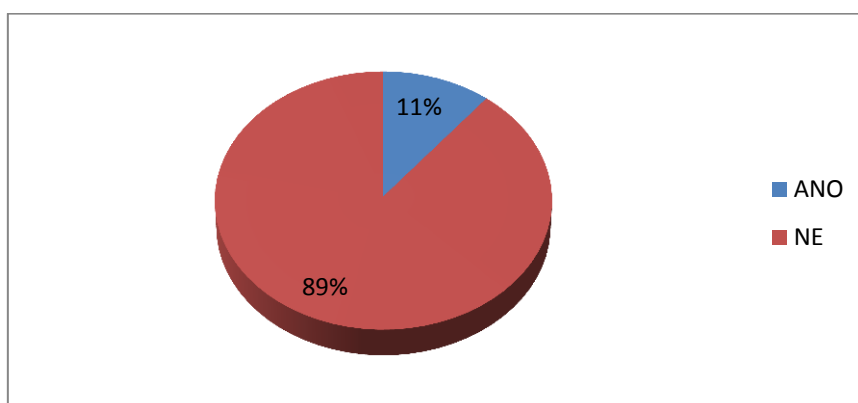


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.8 Přednášky pro veřejnost na půdě školy

Na otázku, zda-li respondenti veřejnou přednášku některé z těchto společností navštívili, odpovědělo kladně pouze 11 % dotazovaných, viz Graf 24. Odpovědi na dobrovolnou otázku, „O které přednášky konkrétně se jednalo?“ se příliš lišily a nepřinesly žádná relevantní data.

Graf 24: Návštěvnost přednášek pro veřejnost na půdě VŠE (n=102)

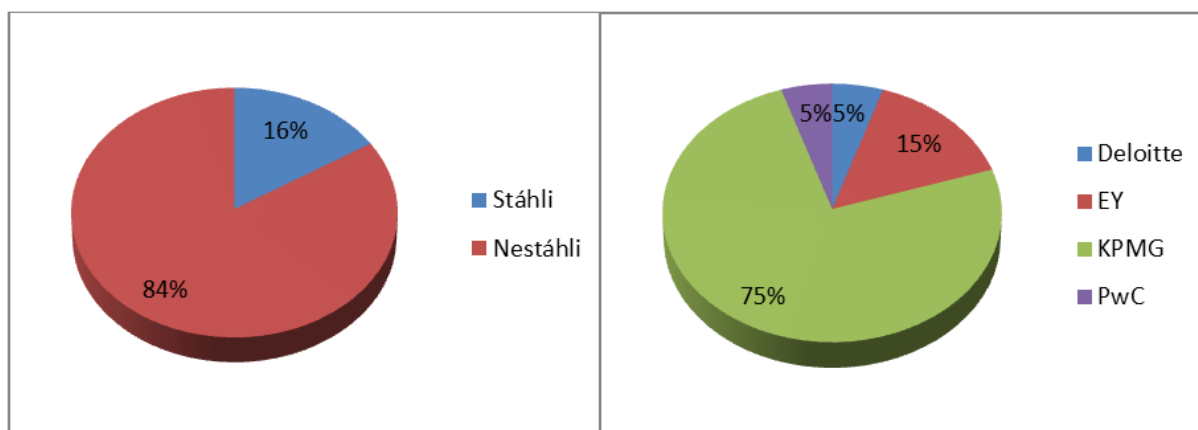


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.9 Mobilní aplikace

Další otázka zkoumala, zda si respondenti stáhli některou z mobilních aplikací zkoumaných společností a pokud ano, tak kterou. Ukázalo se, že jen 16 % respondentů, některou z aplikací společností z Big 4 má, viz. Graf 25. Procentuální rozložení jednotlivých stažení mezi sledované firmy zobrazuje Graf 26. Až 75 % stažení přináleží aplikaci Test2Job od společnosti KPMG, dále je EY s 15 % a aplikace Deloitte s PwC mají pouze po jednom stažení.

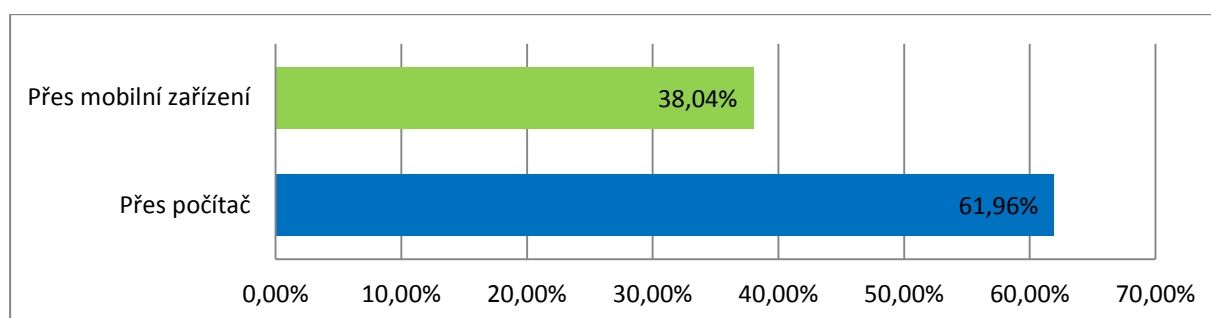
Grafy 25 a 26: Celkový poměr stažení a Procentuální rozdělení stažených aplikací (n=102) a (n=18)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Druhou zkoumanou otázkou bylo, „zda k navštěvování online komunikačních kanálů společností využívají více mobilní zařízení nebo počítač.“ Z Grafu 27 vyplývá, že mobilní zařízení k tomuto účelu využívají v 38 % případů a počítače v 62 %. To je téměř dvojnásobný rozdíl ve prospěch počítačů.

Graf 27: Průměrná návštěvnost online komunikačních kanálů společností dle typů zařízení (n=102)



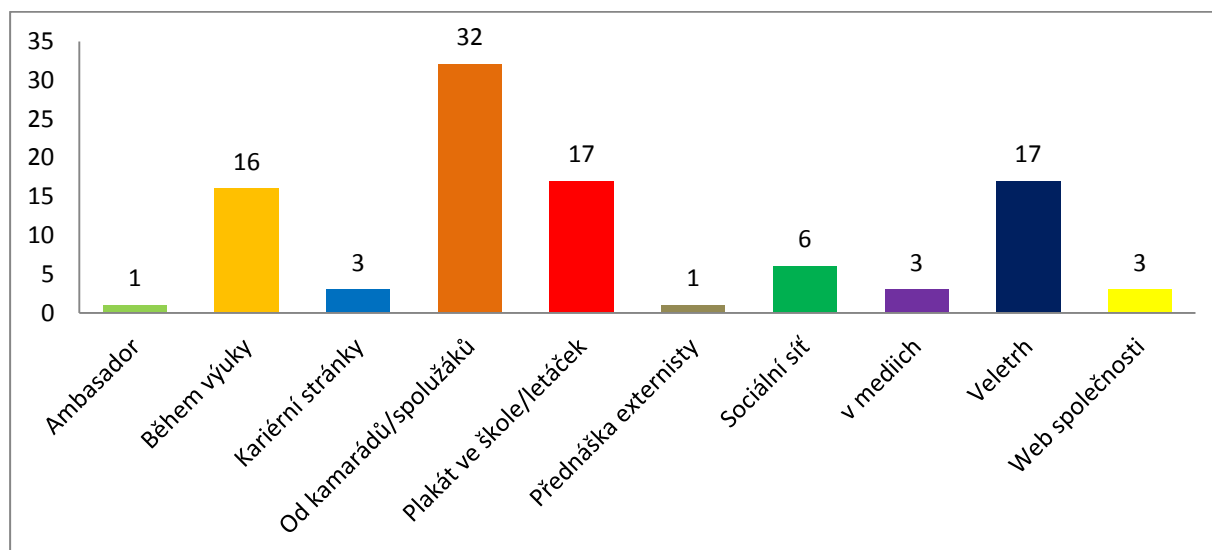
Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

7.3.10 Vztah ke sledovaným společnostem

Na Grafu 28 je patrné, že nejúčinnější komunikační kanál pro šíření povědomí o společnosti je „word-of-mouth“, skrze který proběhl první kontakt u třetiny respondentů.

Dalšími účinnými kanály jsou „veletrhy“ (17), „plakáty a letáčky v prostorách školy“ (17) a „účast ve výuce“ (16).

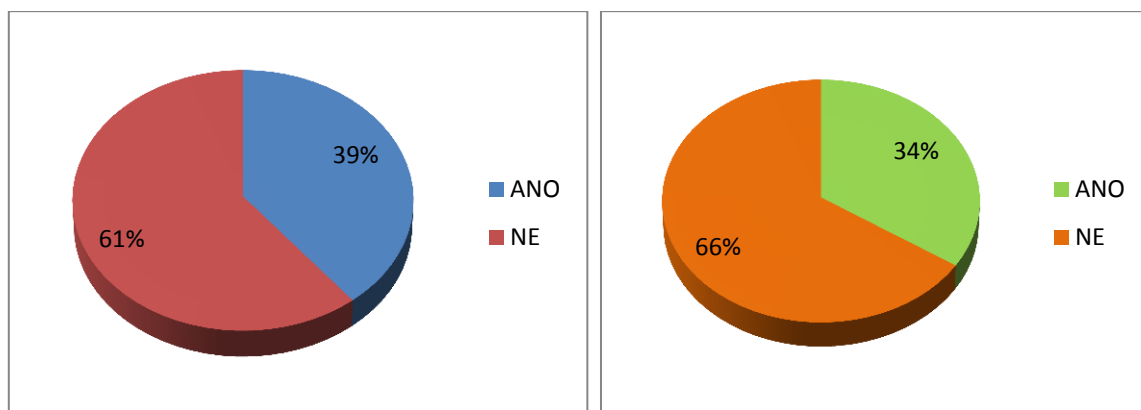
Graf 28: Výběr kom. kanálů, skrze něž se společnostmi v segmentu setkali poprvé (n=97)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Následující dva grafy porovnávají vztah mezi potenciálními zaměstnanci uvažujícími o společnostech z Velké čtyřky jako o případných zaměstnavatelích, viz. Graf 28 a uchazeči, kteří se u nich skutečně ucházeli o pracovní pozici, viz Graf 29. 39 % kandidátů o nich takto přemýšlí a 34 % se zároveň ucházelo.

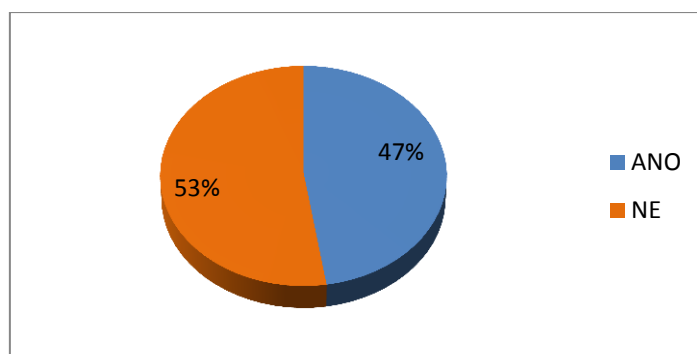
Grafy 28 a 29: Srovnání kandidátů považujících společnost za potenciálního zaměstnavatele s uchazeči, kteří se o pozici ucházeli (n=102) a (n=102)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Na druhou stranu, pokud je při srovnání zúžen výběr pouze na ty, kteří společnost považují za potenciálního zaměstnavatele, vyjeví se, že pouze 47 % z nich se do některé z těchto společností hlásilo.

Graf 30: Užší výběr kandidátů, kteří se ucházeli o zaměstnání (n=40)

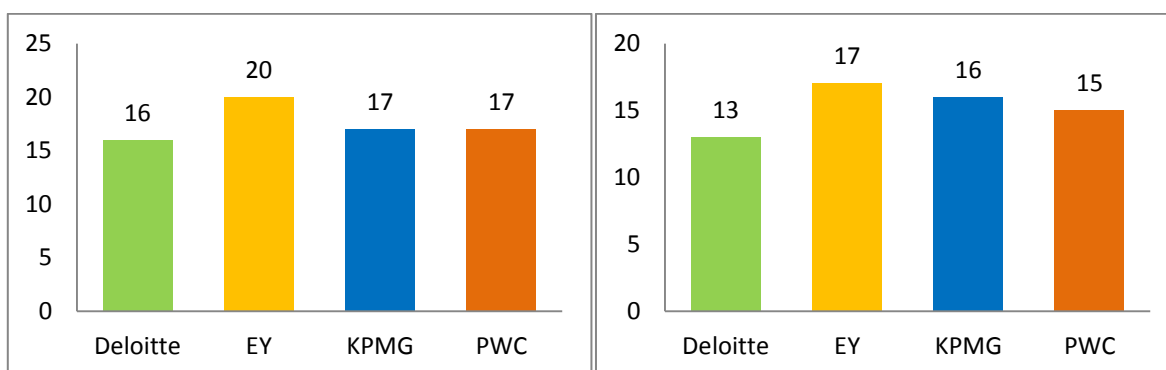


Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

To pravděpodobně způsobují dva jevy: kandidáti, uvažující o společnosti jako o atraktivním zaměstnavateli, se teprve rozhodují, zda se hlásit na některou z nabízených pozic. Druhým důvodem je skutečnost, že uchazeči, kteří se do společností původně hlásili, o ně již nemají zájem.

Nejatraktivnějším zaměstnavatelem je dle tohoto šetření společnost EY, kterou nejvíce respondentů považuje za potenciálního zaměstnavatele (20) a zároveň se v ní nejvíce ucházeli o zaměstnání (17). Zbylé společnosti jsou hodnoceny jen o trochu hůře. Zároveň je zde zřejmé, že pokud má kandidát zájem pracovat v tomto segmentu, hlásí se do všech společností Big 4.

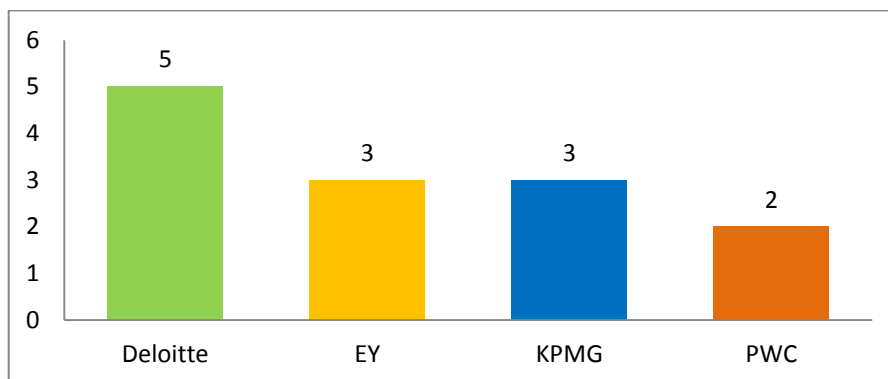
Grafy 31 a 32: Srovnání atraktivity společností dle předběžného zajmu a dle skutečně zaslaných životopisů (n=40) a (n=35)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Celkem 12 respondentů uvedlo, že v některé z těchto společností buď pracují, nebo pracovali. Z Grafu 33 je možné vypožorovat, že jeden respondent zůstal v odvětví i při hledání nového zaměstnání, pouze přešel ke konkurenci.

Graf 33: Pracující nebo dříve pracující pro Velkou čtyřku (n=12)



Zdroj: Průzkum a vlastní zpracování autora

Před poslední analýzou byli respondenti rozděleni do segmentů:

- „považují společnosti za potenciálního zaměstnavatele“
- „ucházeli se o práci u některé ze společností“
- „pracují nebo pracovali u některé ze společností“

Následně byl srovnáván vztah mezi zaznamenanými kontakty skrze jednotlivé komunikační kanály a jednotlivé segmenty.

Pouze u segmentu „považují společnosti za potenciální zaměstnavatele“ byla objevena korelace. Možná zdůvodnění jsou dvě. Prvním je předpoklad, že při získání zkušenosti s náborovým procesem, případně přímo s prací pro tyto společnosti, se kandidát vydělí z cílové skupiny, které je jejich komunikace určena a dále už se k němu tato sdělení nedostávají. Druhým a pravděpodobnějším zdůvodněním je příliš malý vzorek respondentů pro zkoumání korelací a kauzalit.

7.4 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazník byl koncipován jako hloubkový a kladl si za cíl podrobně prozkoumat dopady aktivit společností v jednotlivých komunikačních kanálech na danou cílovou skupinu. Během vyhodnocování výsledků se však ukázalo, že ne všechny otázky jsou formulovány ideálně, případně že je k jejich vyhodnocení zapotřebí větší vzorek respondentů. Vyhodnocení některých odpovědí proto bohužel neposkytlo data vhodná k další analýze. I přes tento nedostatek však dotazník poskytl dostatečné množství relevantních informací pro formulaci závěrů.

Na základě analýzy výsledků šetření se veletřhy ukázaly být jedním z nejúčinnějších kanálů pro budování povědomí o společnosti. Navštěvují je všichni zástupci cílové skupiny a v průměru polovina z nich se tak dostane do kontaktu i se sledovanými společnostmi. Většina z nich při té příležitosti navštíví více než jednu z firem z Velké čtyřky a až jedna pětina ze všech dotázaných uvedla, že se během veletřhu zastavila u stánků každé firmy ze zkoumaného segmentu. Informační přínosnost takové návštěvy respondenti ohodnotili jako průměrnou. Při srovnání návštěvnosti jednotlivých firem vychází nejlépe společnost KPMG.

Rozdíly jsou však velmi malé a dle odpovědí respondentů navštíví každou ze společností až třetina účastníků veletrhu.

Na doplňující otázku, zda se konkrétně během veletrhu ŠANCE účastní i doprovodných přednášek a diskuzí, odpověděly tři čtvrtiny dotázaných negativně. Je tedy možné konstatovat, že se nejedná o atraktivní způsob oslovení cílové skupiny.

Z odpovědí na další otázku je zřejmé, že pouze jedna čtvrtina studentů a absolventů pravidelně navštěvuje Facebookový profil některé ze sledovaných firem. Jako nejprohlíženější uvedli respondenti Facebookovou stránku společnosti EY. Příspěvky, které cílovou skupinu nejčastěji přimějí navštívit profil společnosti, jsou „pracovní inzeráty“ a „eventy“. Za nejméně přesvědčivé byly označeny graficky propracované „fotografie z oficiálních akcí“ a „soutěže“. Z výše uvedeného lze soudit, že nejdůležitější je pro cílovou skupinu informační hodnota příspěvku, a až pak líbivý vizuál.

Kariérní stránky společností jsou dle šetření nejvyužívanějším komunikačním kanálem pro získání dodatečných informací o společnosti, který až čtyři pětiny respondentů navštíví prostřednictvím Facebooku, nebo na základě informací z veletrhu. Do nejčastěji hledaných informací spadají „nabídky práce“ a „informace o výběrovém řízení“. Při hodnocení náročnosti získání hledané informace uvedli respondenti, že současné kariérní stránky společností jsou uživatelsky přívětivé. Ani v tomto případě nejsou z odpovědí znatelné výraznější rozdíly v návštěvnosti stránek jednotlivých firem a informace na nich hledá takřka třetina zástupců cílové skupiny. Jako mírně navštěvovanější vychází kariérní web společnosti EY.

Z výsledků šetření vyplývá, že pouze čtvrtina zástupců cílové skupiny se účastní workshopů organizovaných v sídlech zkoumaných společností. Ukázalo se také, že workshopy společností PwC jsou respondenty navštěvovány výrazně méně než ostatních firem v segmentu.

Dle odpovědí na následující otázku ví o existenci pravidelně organizovaných soutěží méně než jedna čtvrtina studentů a absolventů. Z nich následně 33 % uvedlo, že je povědomí o soutěži přimělo k vyhledání dalších informací o společnosti, která soutěž pořádala, a 4 dotázaní se u této společnosti dokonce i ucházeli o pracovní pozici.

Respondenti označili za nejsilnější faktor motivující k účasti v soutěži „získ nových zkušeností“. Nejméně důležitým pak je „výhra či cena za výhru“. Pro zvýšení svých šancí u pracovního pohovoru v dané společnosti by se soutěže zúčastnila zhruba polovina odpovídajících.

Výsledky šetření ukázaly, že povědomí o působení ambasadorů na vysokých školách je nízké a že do osobního kontaktu se s nimi dostane je zlomek cílové skupiny. Někteří si i mylně přiřazují ambasadorů ke společnostem, které na VŠE žádné ambasadorů nemají. Dá se tedy konstatovat, že jde o neúčinný komunikační kanál.

Až třetina respondentů se během výuky setkala se zaměstnancem některé ze zkoumaných společností. Nejčastěji dotazovaní uváděli, že jim přednášel zástupce společnosti PwC, ale dle odpovědí se zbylé společnosti zapojují do výuky na VŠE srovnatelně často.

Naopak o veřejné přednášky zaměstnanců sledovaných firem se zajímá pouze desetina studentů a absolventů.

Respondenti uvedli, že v 38 % případů použijí k návštěvě online komunikačních kanálů společností mobilní zařízení. Počítač k tomuto účelu využijí v 62 % případů. I mobilní aplikace, jež společnosti nabízí ke stažení, mají nízkou popularitu. Výjimku tvoří pouze aplikace Test2Job, která tvoří až tři čtvrtiny všech stažení ve srovnání s aplikacemi ostatních firem v segmentu.

V odpovědích na doplňující otázku, zjišťující, prostřednictvím kterého komunikačního kanálu se kandidáti o některé ze sledovaných společností dozvěděli poprvé, respondenti nejčastěji uvedli „kamarád/spolužák“, „veletrh“ „plakát nebo letáček ve škole“ a „během výuky“. Z odpovědí je možné vyvodit, že nejméně účinnými kanály pro šíření povědomí o společnosti jsou „ambasador“ „a přednášky externistů“.

Na základě analýzy výše uvedených informací lze říci, že se cílová skupina vůči, které sledované společnosti komunikují svá sdělení, dělí do dvou podskupin. První podskupinou je všeobecná studentská obec, která má povědomí o existenci jednotlivých firem v odvětví, ale nejeví o ně další zájem a ani je od sebe nedokáže odlišit. Zástupci této skupiny se do kontaktu se společnostmi Big 4 dostanou pouze sporadicky a většinou bez vlastní projevené iniciativy. Nejčastější kontakt je skrze „word-of mouth“, když se o některé z těchto společností zmíní jejich přátelé, případně na veletrzích nebo během výuky.

Druhou podskupinu tvoří studenti a absolventi, kteří mají zájem o práci v odvětví a uvažují tedy i nad společnostmi z Velké čtyřky jako nad potenciálními zaměstnavateli. Takřka všichni zástupci této skupiny využili online komunikační kanály společností ke zjištění dodatečných informací. Největší podíl na hledaných informacích mají témata jako „pracovní pozice“ nebo „výběrového řízení“. Menší část této skupiny (zhruba polovina) navštíví online komunikační kanály společností alespoň jednou za 6 měsíců.

Posledním závěrem šetření je, že zatím co první podskupina není schopna od sebe jednotlivé společnosti rozlišit, druhá podskupina je od sebe odlišit dokáže, ale nevnímá mezi nimi zásadní rozdíly.

7.5 Komparace výsledků dotazníkového šetření a analýzy komunikačních aktivit společností

Předpoklady pro využití komunikačních kanálů jednotlivých společností byly stanoveny v předcházející kapitole. Tato subkapitola slouží k porovnání těchto předpokladů s výsledky dotazníkového šetření.

První předpoklad: „Pasivní komunikační kanály (inzerce, web, sociální sítě) bez podpory osobních komunikačních kanálů nejsou dostačující, aby přiměly studenty přemýšlet nad společností jako nad potenciálním zaměstnavatelem.“ byl potvrzen částečně. Veletrhy se ukázaly být jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů pro šíření povědomí o společnosti i pro motivaci k další interakci vůči společnosti, ale ostatní osobní komunikační kanály jsou dle odpovědí respondentů méně účinné než Facebook nebo kariérní stránky.

Druhý předpoklad: „Studenti a absolventi využívají pro navštěvování online komunikačních kanálů mobilní zařízení stejně často jako počítač.“ byl potvrzen částečně. Z výstupů šetření vyplývá, že studenti i absolventi k tomuto účelu častěji použijí počítač než mobilní zařízení, rozdíl je ale poměrně malý.

Třetí předpoklad: „Studenty a absolventy častěji přiměje navštívit sociální síť společnosti informace netýkající se pracovní nabídky nebo náborových aktivit, než informace, která by se jich týkala.“ potvrzen nebyl. Dle dotazníkového šetření je hlavním motivem k navštívení sociální sítě (konkrétně Facebooku) právě příspěvek nabízející pracovní pozici.

Čtvrtý předpoklad: „Pravidelně pořádané soutěže mají větší vliv na rozšiřování obecného povědomí o společnosti, než na to, aby přiměly účastníky nad firmou přemýšlet jako nad potenciálním zaměstnavatelem.“ nebyl potvrzen. Z výstupů dotazníku vyplývá, že povědomí o existenci soutěží je mezi studenty a absolventy poměrně nízké. Respondenti také uváděli jako jeden z důležitých motivačních k účasti v soutěži „Zvýšení šancí u pracovního pohovoru v dané společnosti“.

I přesto, že předpoklady odpovídají závěrům z výzkumu provedeného v předcházející kapitole a jsou odvozeny od současného vývoje trendů na komunikačních kanálech jednotlivých společností, se ani jeden plně nepotvrdil. Možných zdůvodnění tohoto jevu je vícero.

Za předpokladu, že ve výzkumu nebyl proveden chybně, jsou nejpravděpodobnější tyto dva: Respondenti si sami nejsou vědomi, že podléhají vývoji trendů a odpovědi, které uvádějí, neodpovídají jejich skutečným interakcím s komunikačními kanály jednotlivých společností. Nebo společnosti nesprávně interpretovali interakci s cílovou skupinou a jejich současná aktivita na komunikačních kanálech se neshoduje s očekáváním a potřebami studentů a čerstvých absolventů.

Tyto nejasnosti mohou sloužit jako podklad pro další výzkum v této oblasti.

8 Návrhy a doporučení

Závěrečná kapitola této práce vymezuje návrhy a doporučení určené společností ve sledovaném segmentu (Deloitte, EY, KPMG a PwC). Tyto návrhy by v praxi mohly pomoci zefektivnit využití komunikačních kanálů jednotlivých společností při komunikaci sdělení studentům a absolventům.

Níže popsaná doporučení vyplynula z výsledků provedených výzkumů, které jsou shrnuty v předchozích kapitolách. Vychází jak z analýzy trhu práce a aktivit sledovaných společností, tak z dotazníkového šetření mezi studenty a absolventy.

Vhodné k okamžité aplikaci

1. Rozšířit komunikaci na více vzdělávacích institucí. Vzhledem k expanzi sledovaných společností i do dalších měst republiky jde vlastně o přirozený vývoj. Některé z firem v segmentu se tímto směrem již vydaly, ale i přesto je nutné rozšířit komunikaci i na ostatní vzdělávací instituce v republice, nejlépe na všechny.
2. Odlišit se. V posledních pěti letech předpovídaly trendy, že mezinárodní společnosti budou své aktivity v rámci komunikační a náborové strategie sjednocovat. Výše popsané výsledky výzkumů naznačují, že to není vhodný postup. Firemní kultura a komunikované hodnoty sice sjednocené být musí, ale je nutné přizpůsobovat komunikační kampaň a využití jednotlivých komunikačních kanálů aktuálním změnám a potřebám cílové skupiny. Ty se v různých regionech světa různí.
3. Vytvořit si vlastní komunikační kampaň a komunikovat všechny své aktivity vůči cílové skupině studentů a absolventů sjednoceně a koherentně. Společnosti, které takto postupují, jsou v dlouhém období vnímány lépe a v konečném důsledku se pro uchazeče o zaměstnání stávají atraktivnějšími než konkurence.
4. Vytvořit ucelenou strategii pro komunikaci na sociálních sítích. Sociální sítě jsou citlivým komunikačním kanálem a každá chyba, kterou při předávání sdělení cílové skupině společnost udělá má takřka okamžitý a široký dopad. To a skutečnost, že účty na sociálních sítích patříci společností, které publikují pravidelně (nenahodile), vizuálně a informačně atraktivní obsah, který se neduplikuje na další sociální sítě, zaznamenávají největší přírůstky nových fanoušků.
5. Shrnout veškeré online náborové aktivity pod jeden zastřešující web. Roztříštěná komunikace cílící například na odlišné obory studia nebo zájmy cílové skupiny je náročná ke koordinaci. Zároveň tím společnost usnadní cílové skupině hledání dodatečných informací a orientaci všech jejích aktivitách.
6. Zviditelnit ambasadory. Toto doporučení je určené společností, které již ambasadory na školách mají. O působení ambasadorů na půdě vysokých škol je velmi nízké povědomí. Je nutné zapojit je do dalších aktivit, případně vymyslet nové, přímo pro ně. Nabízí se navazování spoluprací se studentskými organizacemi a pořádání událostí jakéhokoli typu. Určitě ale ne prostřednictvím, rozdávání letáček nebo publikování jejich fotek na sociálních sítích.

Do příštích let

7. Pracovat s rozšiřující se a zejména stárnoucí základnou uživatelů sociálních sítí. Dnes je obvyklé využívat sociální sítě ke komunikaci s potenciálními juniorními zaměstnanci, ale jak tato generace stárne, bude nutné upravovat a dělit komunikaci mezi ně (potenciální seniorní zaměstnance) a novou generaci juniorních zaměstnanců.
8. Sledovat Instagram a vytvářet základnu sledujících. Jde o v současnosti nejrychleji rostoucí sociální síť se širokou základnou mladších uživatelů. Zároveň Facebook postupně přidává nové možnosti propojení účtů, nové nástroje a způsoby oslovení cílových skupin. Je pravděpodobné, že v horizontu tří až pěti let bude využíván podobně jako Facebook. I když je těžké si dnes představit, jak konkrétně tuto platformu budou moci společnosti ke komunikaci využít, je nutné jej do svých plánů zapojit.
9. Rozšířit cílovou skupinu. Vzhledem k demografickým trendům a vývoji ekonomiky, bude v budoucnosti pořád náročnější získat kvalitní juniorní zaměstnance. Jedním z možných opatření je nabídnout stáže i studentům nižších ročníků bakalářského studia. Případně jednou úplně vypustit podmínku vysokoškolského titulu z nároků kladených na zaměstnance.
10. Hledat nové, zatím nevyužívané komunikační kanály. Některé společnosti již teď přicházejí s novými způsoby, jak se s cílovou skupinou sejít osobně. Příkladem může být propojení pracovního prostředí s prostředím typicky neformálním a pozvat studenty a absolventy třeba na divadelní představení do sídla firmy.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo vymezení návrhů a doporučení, která mohou pomoci konkrétním společnostem zefektivnit využití komunikačních kanálů za účelem šíření povědomí o značce zaměstnavatele vůči cílové skupině, kterou představují studenti a čerství absolventi vysokých škol.

Vytyčeného cíle bylo dosaženo prostřednictvím rešerše a vypracování teoretické části a splněním dílčích cílů práce v části analytické

. Zde se jednalo o provedení analýzy trhu práce a sledovaného segmentu společností pro účely porozumění současné situaci zkoumaných firem a vysvětlení aktivit na komunikačních kanálech jednotlivých společností. Následovala podrobná analýza aktivit zkoumaných společností na jednotlivých komunikačních kanálech, srovnání využití jednotlivých komunikačních kanálů mezi sledovanými společnostmi a stanovení předpokladů pro dotazníkové šetření. Poslední částí bylo zpracování a vyhodnocení dat z dotazníkového šetření provedeného mezi studenty a absolventy VŠE, zaměřeného na komunikaci sledovaných společností, a srovnání výstupů dotazníkového šetření se stanovenými předpoklady.

Hlavní přidanou hodnotou práce jsou konkrétní vymezené návrhy a doporučení pro jednotlivé společnosti daného segmentu, cílící svou komunikaci na studenty na čerstvé absolventy vysokých škol.

Dalším zásadním přínosem jsou výstupy z analýzy využití komunikačních kanálů jednotlivých zkoumaných společností. Kritérii pro hodnocení byla míra využití komunikačních kanálů, aplikované inovace, kreativita v komunikaci a zpětná odezva od příjemců sdělení. Následným srovnáním těchto výsledků mezi jednotlivými společnostmi byla hodnocena efektivita využití zkoumaných komunikačních kanálů. Dalším zásadním bodem byl podrobný rozbor dotazníkového šetření, na jehož základě byly definovány dvě podskupiny původní cílové skupiny studentů a absolventů.

Ač se během vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření ukázalo, že ne všechny otázky byly formulovány ideálně, případně že k jejich vyhodnocení je zapotřebí větší vzorek respondentů, poskytl dotazník dostatečné množství relevantních informací pro formulaci závěrů šetření. Ty po srovnání s předpoklady z analýzy komunikačních kanálů nabízejí další možný směr výzkumu, který byl úspěšně započat touto prací.

Zdroje

- Aaker, D. A. (2003). *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003
- AMA Načteno z American Marketing Association:
<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>
- Abbot L., B. R. (2010). *Global Recruiting trends 2016: relationships at the core*. Načteno z LinkedIn:
https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/GRT16_GlobalRecruiting_100815.pdf
- Accountingverse. (2016). Získáno 2016, z <http://www.accountingverse.com/articles/big-4-accounting-firms.html>
- Alma Media se stane novým majitelem LMC, lídra na trhu on-line recruitmentu v ČR. (21. 12 2011). Načteno z lmc: <https://www.lmc.eu/tiskove-zpravy/alma-media-se-stane-novym-majitelem-lmc-lidra-na-trhu-on-line-recruitmentu-v-cr-274>
- Antošová M. (11. 11 2005). *Marketing-mix v personalistice*. Načteno z Moderní řízení:
<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- Archana L., N. V. (nedatováno). RECRUITMENT THROUGH SOCIAL MEDIA AREA: HUMAN RESOURCE . *IOSR Journal of Business and Management*, stránky 37-41.
- Armstrong M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postup*. Praha: Grada Publishing.
- Asoka K. (7. 5 2014). *Interns aren't just cheap labor to abuse: they're workers – and they deserve pay*. Načteno z The Guardian:
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/may/07/unpaid-internships-unfair-cheap-labor-abuse>
- Begatsin E. (5. 5 2015). *HR vs. Marketing: A Case of Branding Conflict*. Načteno z Lincoln Martin: Strategic Marketing: <http://www.lincolnmartin.com/blogs/hr-vs-marketing/>
- Bensik A., H.-C. G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* 8(3), stránky 90-106.

- Berthon P., E. M. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), stránky 151-172.
- Big 4 Accounting Firms.* (2016). Načteno z Accountigverse: <http://www.accountingverse.com/articles/big-4-accounting-firms.html>
- Bursová, I. (2009). *Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku?* Získáno 17. listopad 2016, z HR Manager : <http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>
- Codeiro H. (2012). *Perfis de carreira da geração Y.* Sao Paulo, SP, Brasil.
- Crump R. (16. 1 2016). *KPMG and PwC dominate listed audit market.* Načteno z Accountancy Age: <https://www.accountancyage.com/aa/news/2442712/kpmg-and-pwc-dominate-listed-audit-market>
- Český Instagram v datech.* (11. 11 2015). Načteno z Newsfeed: <http://newsfeed.cz/cesky-instagram-v-datech/>
- Český statistický úřad.* (26. 11 2016). Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/cechu-s-internetem-v-mobilu-rychle-pribyva>
- Deepti V., A. A. (3 2013). Employer Branding: The Solution to Create Talented Workforce. *IUP Journal of Brand Management*, Vol. 13 Issue 1, stránky 42-56.
- deChernatony L. (2009). *Značka: Od vize k vyšším ziskům.* Brno: Computer Press.
- Delcampo R., H. L. (2011). *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials.* Farnham, Surrey, England: Gower Publishing.
- Deloitte IFRS.* (nedatováno). Načteno z Deloitte: <http://www.deloitteifrslearning.com/>
- Development programs.* (nedatováno). Načteno z PG Careers: <http://us.pgcareers.com/students/development-programs/>
- Dvořáková Z. (2004). *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H.Beck.
- Dvořáková Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.
- Employer Branding. (2016). *Přitahujte lidi, kteří jsou pro vás ti nejlepší.* Načteno z Employer Branding: <http://www.employerbranding.cz/>

- FTSE. (nedatováno). Načteno z Ivestopedia: <http://www.investopedia.com/terms/f/ftse.asp>
- Gardner P. (4 2012). Career Fairs: We love them! We hate them! But can we live without them! *CERI Research Brief 2012-4*.
- Graeme M., P. J. (19. 4 2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, stránky 3618-3637.
- Gupta, P. (2014). Employer Branding: A Descriptive Study. Delhi.
- Hobart B., S. H. (2014). *Gen Y Now: Millennials and the Evolution of Leadership*. John Wiley & Sons.
- Hovorka, P. (2014). *Aktuální trendy HR marketingu v České republice*. Získáno 17. listopad 2016, z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/138
- Chaffey D. (2016). *Global social media research summary 2016*. Načteno z SmartInsights: <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>
- Ignatova M. (5. 2 2014). *Mobile Recruiting Statistics That Will Give You Pause* . Načteno z LinkedIn: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2014/02/mobile-recruiting-statistics-infographic>
- Izvercianu M., R. A. (2012). *Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing*. Načteno z International Proceedings of Economics Development and Research: <http://www.ipedr.com/vol52/013-ICEME2012-C00028.pdf>
- Izvercianu, M., Radu, A., Miclea, S., & Ivascu, L. (2012). Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing. Načteno z <http://www.ipedr.com/vol52/013-ICEME2012-C00028.pdf>
- Jak se daří Facebooku v ČR*. (8. 10 2016). Načteno z Newsfeed: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>
- JobChallenge*. (2016). Načteno z JobChallenge: <http://www.jobch.cz/>
- Kachňáková A. (1999). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm.

- Karlíček M. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Keller K. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada.
- Klimentová L. (nedatováno). *PERSONÁLNÍ MANAŽMENT VERZUS PERSONÁLNÍ MARKETING*. Načteno z <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>
- Kotler P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krishnan S., B. S. (2013). Organization, Generation, and Communication – Infosys Experience. *NHRD Journal*. 10, stránky 85-93.
- Které studium "vyrábí" nejvíc nezaměstnaných?* (14. 12 2016). Načteno z Ekonom: <http://ekonom.ihted.cz/c1-65169440-ktere-studium-vyrabi-nejvic-nezamestnanych-problemy-maji-architekti-stavebnici-i-hornici>
- Main D. (9. 7 2013). *Who Are the Millennials?* Načteno z Live science: <http://www.livescience.com/38061-millennials-generation-y.html>
- Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)*. (2. 11 2016). Načteno z Managment Mania: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>
- Menšík T. (18. 2 2013). *Personální marketing v praxi*. Načteno z Firemní sociolog: <http://www.firemni-sociolog.cz/en/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>
- Menšík T., T. H. (11. 11 2012). *Personalni marketing v praxi*. Praha, Praha, Česká republika.
- Menšík, T. (29. 11 2013). *Personální marketing vs Employer Branding*. Načteno z Personální Marketing: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

- Menšík, T. (2015). *Personální marketing vs Employer Branding*. Získáno 1. prosinec 2016, z Personální Marketing: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- Michel M. (1. 10 2010). *Utilize a marketing mix to recruit employees*. Načteno z ContractorMag: <http://contractormag.com/columns/michel/utilize-marketing-mix-1110>
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester(Anglie): Wiley.
- Nejnovější ekonomické údaje. (nedatováno). Načteno z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- Nývlt O. (23. 11 2011). *Význam vzdělání pro trh práce v ČR*. Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/documents/10180/23164307/tk_trh_prace_prezentace_csu.pdf/7f66e94d-6188-4b01-9067-a3444a2ef2b6
- oddělení, P. (25. 1 2016). *Otevření čtenářských koutků Hospodářských novin na VŠE*. Načteno z VSE: <https://www.vse.cz/zpravodaj/1260>
- Petrneři projektu. (nedatováno). Načteno z Cesta Úspěšných: <https://www.cestauspesnych.cz/partneri-projektu>
- Pietersis J., v. B. (2005). Building Philips' employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, Vol. 4 Iss: 4, stránky 16-19.
- Poláková I., H. S. (2003). *Personální marketing: Moderní řízení*. Praha.
- Polejvka P. (16. 2 2016). *There's already 1 million LinkedIn users located in Czech Republic*. Načteno z LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/theres-already-1-million-linkedin-users-located-czech-pavol-poljevka>
- Pracovní portály. (2016). Načteno z <http://www.pracovni-portaly.cz/>
- Pratoommase P. (10. 9 2015). *HR What?.....It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy*. Načteno z LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>

- Pro vystavující.* (4. 4 2012). Načteno z Rozvojové a poradenské centrum VŠE:
<http://rpc.vse.cz/sance/vystavujici/>
- Přikrylová J., J. H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Rosethorn H. (2009). *The employer brand: keeping faith with the deal*. Burlington: Gower.
- Shannon and Weaver Model of Communication.* (nedatováno). Načteno z Communication Theory:
<http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>
- Slovník modernej personalistiky.* (2003). Žilina: Personálny a mzdový poradca.
- Studentské organizace.* (2016). Načteno z Vysoká škola ekonomická:
<https://www.vse.cz/kategorie/57>
- Stýblo J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Stýblo J. (2008). *Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Šest důvodů, proč KPMG.* (nedatováno). Načteno z KPMG:
<https://home.kpmg.com/cz/cs/home/o-nas/sest-duvodu-proc-byt-v-kpmg.html>
- ŠKODA AUTO vítězí v nejvyšší kategorii Zaměstnavatele roku 2016 před dvěma bankami.* (7. 16 2016). Načteno z Zamestnavatel roku:
<http://zamesthttp://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/skoda-auto-vitezi-v-nejvyssi-kategorii-zamestnavatele-roku/80/navatelroku.klubzamestnavatelu.cz/>
- Taylor, D (2007). *Brand Management: Řízení značky*. Praha: Computer Press, 2007
- The Impact of Successful Employee Referral Programs.* (2015). Načteno z iCIMS:
<https://www.icims.com/sites/www.icims.com/files/public/The%20Impact%20of%20Successful%20Employee%20Referral%20Programs%20FINAL.pdf>
- Twitter statistics directory.* (2016). Načteno z Social Bakers:
<https://www.socialbakers.com/statistics/twitter/>

Twitter v ČR stále zaostává za Facebookem, uživatelů ale přibývá. (13. 7 2016). Načteno z MediaHub: <http://mediahub.cz/media-35808/twitter-v-cr-stale-zaostava-za-facebookem-uzivatelu-ale-pribyva-1057916>

Urban J. (2004). *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.

VanBuren A. (16. 10 2012). *Social media a communication tool for employer attractiveness criteria in the.* Načteno z Icims Inc.: http://essay.utwente.nl/62165/1/MSc_A_van_Buren.pdf

Walker I. (2013). *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces výběru zaměstnanců na pracovní místa	16
Obrázek 2: Příklady zkušenostních bodů a hodnotová propozice.....	23
Obrázek 3: Vzájemná interakce cílových skupin v HR marketingu	24
Obrázek 4: Shannon & Weaver Model of communication	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Definice Personálního marketingu podle Urbana a Dvořákové.....	14
Tabulka 2: Využití marketingového mixu v HR.....	17
Tabulka 3: Srovnání jednotlivých generací.....	26
Tabulka 4: Dělení komunikačních kanálů.....	30
Tabulka 5: Srovnání výhod a nevýhod jednotlivých komunikačních kanálů a zdrojů	36
Tabulka 6: Výsledky soutěže Sodexo Zaměstnavatel roku v kategorii The Most Desired Company za roky 2014, 2015 a 2016.....	41
Tabulka 7: Makroekonomická data České republiky, 2010 - 2015	42
Tabulka 8: Makroekonomická data České republiky, 2010 - 2015	43
Tabulka 9: Účast na studentských/absolventských pracovních veletrzích v zimním semestru 2016.....	48
Tabulka 10: Výsledky pozorování z prvního čtvrtletí 2016.....	50
Tabulka 11: Výsledky pozorování ve třetím čtvrtletí 2016.....	51
Tabulka 12: Vývoj a změny zaznamenané v rozmezí sledovaných období.....	51
Tabulka 13: Srovnání komunikace společností skrze Instagram	53
Tabulka 14: Míra účasti společností ve výuce na VŠE.....	55
Tabulka 15: Spolupráce se studentskými organizacemi při VŠE v zimním semestru 2016....	56
Tabulka 16: Výčet pravidelných in-house workshopů jednotlivých společností.....	56
Tabulka 17: Eventy jiného typu než soutěže, workshopy a přednášky v zimním semestru 2016	57
Tabulka 18: Spolupráce s pracovními portály.....	58
Tabulka 19: Srovnání efektivnosti využití komunikačních kanálů mezi Big 4	60

Seznam grafů

Graf 1: Procento doporučených zaměstnanců ve společnostech.....	31
Graf 2: Míra nezaměstnanosti absolventů dle nejvyššího dosaženého vzdělání, 2006 - 2010	44
Graf 3: Počty žáků a studentů, 2010 - 2016	45
Graf 4: Struktura respondentů dle studovaného stupně studia (n=102).....	64
Graf 5: Struktura respondentů dle roku ukončení studia (n=102).....	64
Graf 6: Struktura respondentů dle studované fakulty (n=102).....	65

Grafy 7 a 8: Návštěvnost a Četnost návštěv stánků společností (n=102) a (n=48)..... 66

Příloha 1 – Strukturovaný dotazník

Analýza komunikačních kanálů společností Deloitte, EY, KPMG a PWC

1. Jakého jste pohlaví?

- MUŽ
- ŽENA

2. Jaký stupeň vzdělání v současné době studujete?

- Bakalářský
- Magisterský
- Postgraduální
- Jsem absolvent
- Jiné

3. Jakou fakultu studujete / jste studovali?

- Fakulta financí a účetnictví
- Fakulta mezinárodních vztahů
- Fakulta podnikohospodářská
- Fakulta informatiky a statistiky
- Národohospodářská fakulta
- Fakulta managementu

4. Předpokládaný rok ukončení studia?

- 2014 2018
- 2015 2019
- 2016 2020
- 2017 2021

5. Jste / byli jste členem nějakého studentského spolku? Pokud ano, jakého?

6. Zastavili jste se někdy během veletrhu u stánku některé ze společností z Big 4? (KPMG, Deloitte, EY, PWC). Pokud ano, o kterou společnost se jednalo?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Nezastavil

7. Pokud ano, ohodnoťte prosím na škále od 1 do 7, nakolik to pro vás bylo informačně přínosné.

VŮBEC - 1 2 3 4 5 6 7 - VELMI

8. V rámci veletrhu Šance (při VŠE), zúčastnili jste se někdy přednášek nebo diskuzí v přílehlých učebnách, které vystavovatelé během veletrhu pořádali?

- ANO
- NE

9. Obdrželi jste někdy od školy newsletter nebo pozvánku na akci některé z těchto společností? Pokud ano, které?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Neobdrželi

10. Pokud ano zúčastnili jste pak dané akce?

- ANO
- NE

11. Navštěvujete některý z facebookových profilů těchto společností alespoň jednou za půl roku? Pokud ano, zaškrtněte, o které společnosti se jedná.

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Žádný

12. Jaký typ příspěvku vás nejčastěji přiměje podobné profily navštívit? Zaškrtněte všechny hodící se odpovědi.

- Barevný (výrazný) vizuál
- Minimalistický (inovativní) vizuál
- Fotografie z oficiálních akcí
- Fotografie z neformálních akcí / spontánní fotografie
- Pracovní inzerát
- Vědecký (expertní) článek
- Soutěže
- Eventy

13. Hledali jste někdy na některé z těchto kariérních stránek informace? Pokud ano, na které?

- KPMG - Vyrostitijsme.cz
- Deloitte - Jsmedeloitte.cz
- PWC - Pwc.com/cz/cs/kariera
- EY - ey.com/cz/cs/careers
- Nehledal/a jsem

14. Jaký typ informací jste hledali?

15. Ohodnoťte na škále od 1 do 7, jak snadné pro vás bylo hledané informace najít.

NÁROČNÉ - 1 2 3 4 5 6 7 - INTUITIVNÍ

16. Pokud můžete hodnotit, popište prosím svou zkušenost s jednotlivými stránkami.

17. Skrze jaký komunikační kanál jste se o dané stránce dozvěděli?

- Během výuky
- Externí přednáška
- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Ústní formou
- Veletrh
- Letáček/poster na půdě školy
- Jiná

18. Navštívili jste některý z workshopů v těchto společnostech? Ve které společnosti?

- EY
- Deloitte
- KPMG
- PWC
- Nenavštívil

19. Které workshopy konkrétně jste navštívili?

20. Slyšeli jste někdy o soutěži pro studenty, organizované některou z těchto firem? Pokud ano, o které soutěži konkrétně?

22. Pokud ano, začali jste se díky informacím o této soutěži o firmu více zajímat? Zaškrtněte vše hodící se.

- Ano - zjišťoval/a jsem si další informace o soutěži
- Ano - navštívil/a jsem web nebo FB společnosti
- Ano - aktivně jsem zjišťoval/a a vyptával/a se na další informace o firmě
- Ano - navštívil/a jsem některou další akci firmy
- Ano - zaslal/a jsem do společnosti své CV

23. Zúčastnili jste se (nebo jste vážně uvažovali) o účasti na některé z těchto soutěží? V případě že ano, na které konkrétně?

24. Co pro Vás bylo motivací k účasti?

- Výhra
- Zajímavá položka v CV
- Vyšší šance na získání pracovní pozice v dané společnosti
- Osobní výzva
- Získání nových zkušeností

25. Znáte nějaký další event těchto společností? Pokud ano, jaký?

26. Víte, které společnosti mají na škole svého ambasadora?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC

- Nevím'

27. Potkali jste se někdy osobně s ambasadorem některé z těchto společností? Pokud ano, při jaké příležitosti?

28. Setkali jste se někdy během výuky s některou z těchto společností? (externí lektor, exkurze, case study...). Pokud ano, která společnost to byla?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Nesetkal

29. Pokud ano, na jaké hodině a jakou formou?

30. Navštívili jste někdy "večerní" přednášku vedenou zaměstnancem některé z těchto společností? Pokud ano, které?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Nenavštívil

31. Jakou přednášku konkrétně se jednalo?

32. Stáhnuli jste si mobilní aplikaci některé z těchto společností? Pokud ano, které?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Nestáhl/a

33. Web, Facebook a kariérní stránky navštěvujete častěji skrze počítač nebo mobilní zařízení (telefon, tablet)?

Rozdělte: 100 procent

Počítač

Mobilní zařízení

34. Vzpomenete si na nějaké propagační předměty těchto společností? Pokud ano, o jaké předměty se jednalo? A které společnosti patřily?

35. Skrze který komunikační kanál jste o některé z těchto společností slyšeli poprvé?

- Veletrh
- Sociální síť
- Kariérní stránky
- Web společnosti
- Plakát ve škole/letáček
- Během výuky

- Přednáška externisty
- Od kamarádů/spolužáků
- Ambasador
- Jiná

36. Přemýšlíte o některé z těchto společností jako o potenciálním zaměstnavateli? O které/kterých?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC
- Nepřemýšlím

37. Ucházeli jste se o pozici v některé z těchto firem?

- ANO
- NE

38. Pokud ano, ve které?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC

39. Pracovali jste nebo pracujete v některé z těchto firem?

Nápověda k otázce: Full-time i part-time

- ANO
- NE

40. Pokud ano, ve které?

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PWC

Zde je prostor pro vaše případné komentáře, případně pokud vás u některé otázky napadlo něco zajímavého.

Děkuji za Vaše odpovědi!