

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

## **MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V HR**

**David LIBICH**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 9. 12. 2015

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janě Pechové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi v průběhu vypracovávání této práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Olze Grůšové za poskytnuté rady z podnikové praxe a v neposlední řadě mé rodině a přátelům za podporu během celého studia.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická východiska z oblasti personalistiky.....	13
1.1 Lidský kapitál.....	13
1.2 Personalistika.....	14
1.2.1 Personální útvar a základní personální činnosti.....	14
1.3 Aktuální témata HR.....	16
1.3.1 Řízení talentů.....	16
2 Marketing a komunikace v HR.....	18
2.1 Marketing.....	18
2.2 Personální marketing.....	19
2.2.1 Marketingový mix v personalistice.....	20
2.2.2 Employer Branding.....	22
2.3 Komunikační mix a jeho nástroje.....	23
2.4 Příprava komunikační kampaně.....	25
2.4.1 Identifikace cílové skupiny, Generace Y.....	25
2.4.2 Stanovení komunikačních cílů.....	27
2.5 Komunikační mix.....	30
2.5.1 Reklama.....	32
2.5.2 Podpora prodeje.....	36
2.5.3 Osobní prodej.....	36
2.5.4 Public Relations.....	37
2.5.5 Sponzoring.....	39
2.5.6 Event marketing.....	39
2.5.7 Přímý marketing.....	41
2.5.8 Digitální marketing.....	41
2.6 Účinnost marketingové komunikace.....	47
3 Marketing a komunikace v HR společnosti ŠKODA AUTO.....	49
3.1 Představení společnosti.....	50
3.2 Organizační struktura společnosti.....	52
3.3 Struktura zaměstnanců.....	53
3.4 Oblast řízení lidských zdrojů.....	54
3.5 Oddělení Personální marketing.....	55

3.6	Rozvojové programy .....	56
3.6.1	Odborné praxe.....	57
3.6.2	Závěrečné práce.....	60
3.6.3	Stipendijní program.....	61
3.6.4	Trainee program .....	62
3.7	Spolupráce se školami a podpora studentských projektů.....	65
3.7.1	CEMS a Honors Academia .....	66
3.7.2	IAESTE .....	67
3.7.3	Formula Student .....	67
3.8	Digitální marketing.....	68
3.8.1	Kariérní webová stránka .....	68
3.8.2	Sociální sítě .....	71
3.9	Event marketing .....	73
3.9.1	Exkurze a odborné přednášky .....	74
3.9.2	ŠKODA Day.....	74
3.9.3	Product and Career Day .....	75
3.9.4	ŠKODA Hrou .....	75
3.9.5	Veletrhy pracovních příležitostí.....	76
3.10	Reklama.....	76
3.11	Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO.....	77
3.12	Úspěchy v oblasti HR.....	78
3.13	Zhodnocení aktivit.....	80
4	Výzkum optimální struktury nástrojů pro komunikaci v HR .....	81
4.1	Cíl výzkumu a předpoklady .....	81
4.2	Vymezení metod výzkumu a skupiny respondentů .....	83
4.3	Výsledky průzkumu a interpretace .....	84
4.4	Návrh komunikačního mixu .....	103
4.4.1	Návrhy v oblasti digitální marketingu .....	104
4.4.2	Návrh v oblasti reklamy .....	106
4.4.3	Návrh v oblasti event marketingu.....	107
4.4.4	Návrh v oblasti osobního prodej a přímého marketingu.....	107
4.4.5	Prvek atraktivity .....	108
4.4.6	Pověst a CSR aktivity .....	108
4.5	Shrnutí návrhů komunikačního mixu .....	109
4.6	Vztah výzkumu a aktivit společnosti ŠKODA AUTO .....	110

Závěr .....	111
Seznam literatury .....	113
Seznam obrázků a tabulek .....	122
Seznam příloh .....	125

## Seznam použitých zkratk a symbolů

atd.	A tak dále
AG	Aktiengesellschaft
apod.	A podobně
AVČR	Akademie věd České republiky
a.s.	Akciová společnost
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
B2B	Business-to-Business
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
č.	Číslo
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČS	Česká spořitelna
ČVUT	České vysoké učení technické
EM	Event marketing
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FB	Facebook
HR	Human Resources
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
kap.	Kapitola
Kč	Koruna česká
L&K	Laurin & Klement



mil.	Milion
mld.	Miliarda
MMS	Multimedia Messaging Service
MS	Mistrovství světa
např.	Například
obr.	Obrázek
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
PAPI	Personality and Preference Inventory
PC	Personal computer
PR	Public relations
QR	Quick Response
s.	Strana
Sb.	Sbírka
SEO	Searching Engine Optimization
SMS	Short Message Service
SOU	Střední odborné učiliště
STC	Servisní a tréninkové centrum
SŠ	Střední škola
ŠA	ŠKODA AUTO
tab.	Tabulka
TP	Trainee program
TUL	Technická univerzita v Liberci
TV	Televize
tis.	Tisíc
tzv.	Takzvaný
USA	United States of America

VŠE Vysoká škola ekonomická

VOŠ Vyšší odborná škola

VŠ Vysoká škola

VW Volkswagen

## Úvod

Trh práce se v České republice během posledního desetiletí významně změnil. Lidé kladou čím dál větší důraz na vzdělání, což vede zákonitě k rostoucímu počtu vysokoškolsky vzdělaných osob ve společnosti. Počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel do jisté míry odráží rostoucí požadavky zaměstnavatelů, kteří usilují o získání talentovaných a kvalifikovaných pracovníků, jako důležitého prvku jejich intelektuálního kapitálu. Existence kvalitního intelektuálního kapitálu se stala jedním z hlavních předpokladů pro dosažení konkurenční výhody.

Na trhu práce si tak kromě pracovních sil konkurují i zaměstnavatelé, kteří se snaží oslovit, získat a následně udržet talentovanou pracovní sílu. Současná personální práce v podnicích dostává zcela nový rozměr. Personální útvary jsou nuceny reagovat na měnící se hodnoty ve společnosti a potenciálním uchazečům musí nabídnout produkt, který odráží jejich aktuální potřeby a přání. Na existenci produktu je nutné upozornit, přičemž už nestačí pouze tradiční komunikační nástroje, ale je zapotřebí využít všech dostupných nástrojů marketingové komunikace. Marketingovým přístupem v personální oblasti se zabývá relativně mladá disciplína, personální marketing, který je v současnosti implementovaný do personální strategie většiny velkých společností. Personální marketing zahrnuje aktivity, které provází zaměstnance ve všech etapách pracovního života, přičemž nejvíce je spojován s etapou oslovování a získávání pracovníků z vnějšího prostředí. S personálním marketingem úzce souvisí budování značky atraktivního zaměstnavatele. Employer Branding je možné nazvat pomyslnou nadstavbou personálního marketingu, kdy společnost komunikuje komplexní vizi existence společnosti jako zaměstnavatele.

Aktuální otázkou, kterou se personální útvary zabývají, je volba vhodné komunikace, kterou se společností podaří zaujmout a udržet pracovníky Generace Y. Generace Y bude během dalších deseti let tvořit většinu ekonomicky aktivního obyvatelstva a podniky se již s předstihem zaměřují na práci s touto cílovou skupinou. Podniky tak cílí své aktivity na tzv. pasivní uchazeče, kteří tvoří hlavní zdroj budoucích talentovaných pracovníků. Na vnímání marketingové komunikace touto cílovou skupinou se zaměřuje tato bakalářská práce.

Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků analyzovat nástroje marketingové komunikace v oblasti HR, orientované na „mladé talenty“, podporující naplňování strategie personálního marketingu a Employer Brandingu a na základě výzkumného šetření navrhnout ideální komunikační mix, s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele.

Obsah bakalářské práce je rozdělen na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části práce jsou nejprve vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, které přináší náhled do problematiky personálního řízení. V druhé kapitole teoretické části je charakterizován marketing, personální marketing a hlavní nástroje marketingové komunikace s jejich následnou specifikací v HR.

Praktická část práce je zaměřena na charakterizování marketingových aktivit společnosti ŠKODA AUTO v oblasti komunikace s talentovanými studenty a absolventy vysokých škol. Společnost ŠKODA AUTO se prezentuje propracovanou komplexní strategií personálního marketingu, a proto je pozornost věnována popisu portfolia jejich aktivit, které tvoří například rozvojové programy, digitální komunikace, event marketing, strategie spolupráce se školami a studentskými organizacemi, reklama a aktivity v oblasti CSR. Při zpracování informací bylo využito interních materiálů společnosti a znalostí autora, který na oddělení Personálního marketingu vykonával roční odbornou praxi.

V návaznosti na analýzu aktivit personálního marketingu ŠKODA AUTO je realizováno dotazníkové šetření, s cílem zjistit vnímání marketingové komunikace studenty a absolventy vysokých škol, tedy potenciálních uchazečů o zaměstnání. Na základě výsledků výzkumného šetření je následně stanovena struktura komunikačního mixu. Výsledky dotazníkového šetření jsou rovněž použity pro zhodnocení komunikačních aktivit společnosti ŠKODA AUTO.

## 1 Teoretická východiska z oblasti personalistiky

Cílem kapitoly je vymezení základních pojmů z oblasti personalistiky, nezbytné pro uvedení do tématu a pro následné propojení s problematikou marketingové komunikace v procesu oslovování mladých talentů. V úvodu kapitoly je definován lidský kapitál a úloha personálního útvaru ve fázi získávání pracovníků.

Závěr je věnován aktuálním tématům v HR s důrazem na řízení talentů. Řízení talentů označované také jako talent management je poměrně mladou koncepcí, která je charakteristická komplexní strategií získávání a péčí o talentované pracovníky. Právě funkce podpory získávání a oslovování talentovaných uchazečů byla v počátcích této disciplíny její hlavní funkcí, a proto je, vzhledem k náplni této práce, řízení talentů věnována jedna z následujících kapitol.

### 1.1 Lidský kapitál

V odborné literatuře existuje mnoho definic pojmu kapitál, přičemž jedna z nich říká, že kapitál je označení pro všechny prostředky, využívané ve výrobním procesu, s cílem vytvoření dodatečné hodnoty. Detailní specifikace závisí na oblastech, které s tímto pojmem dále pracují. V ekonomii se lze nejčastěji setkat s obecným rozdělením na kapitál reálný a finanční. V účetnictví je nejpoužívanější rozdělení kapitálu na vlastní a cizí. (Maříková a kol., 1996)

Jednou z forem nehmotného kapitálu je lidský kapitál. Lidský kapitál je nejcennější aktivum podniku, představující souhrn znalostí, schopností a zkušeností, jejichž nositelem je člověk. (Koubek, 2015)

Lidský kapitál je vedle organizačního a společenského kapitálu jednou z podložek kapitálu intelektuálního. Intelektuální kapitál je zvláštní druh kapitálu, představující nehmotný zdroj podniku a Koubek (2015) ho definuje následovně: „*Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu.*“ (Koubek, 2015, s. 27).

Lidé jsou nositeli nových myšlenek, které podniku umožňují získat konkurenční výhodu. Cílem podniku je komplexní péče o lidské zdroje, čemuž přizpůsobují svou personální práci. Pouze kvalifikovaní, motivovaní a neustále se rozvíjející pracovníci přispívají efektivně k dosažení podnikových cílů. (Armstrong, 2007).

## 1.2 Personalistika

Personalistka zahrnuje široké spektrum činností, orientovaných na práci s lidmi. Pojetí personální práce se v podnicích spolu s vývojem moderní společnosti mění. Mezi ovlivňující elementy je možné zařadit zrychlující se tempo procesu globalizace či neustálý pokrok ve vývoji informačních a komunikačních technologií a jejich postupné pronikání do všech oblastí lidského života.

### 1.2.1 Personální útvar a základní personální činnosti

Vedle liniových manažerů je jedním ze subjektů vykonávajících činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů personální útvar. Pozice personálního útvaru v organizaci závisí především na velikosti podniku a počtu zaměstnanců. Personální útvar bývá ve velkých společnostech dále členěn na specializované oddělení, zodpovědné za specifické úkoly v rozsahu své kompetence. Personální práci mají v malých podnicích na starosti zpravidla řídicí pracovníci nebo malý počet personalistů. (Dvořáková, 2012)

Podniky mohou k zajištění personálních činností využívat služeb externích agentur. Úplné nebo částečné přenesení personálních aktivit se nazývá personální outsourcing. Důvodem využití smluvních společností nemusí být pouze úspora finančních prostředků, ale také nedostatek kvalifikovaných pracovníků nebo potřeba nového impulsu k nahlížení na problematiku personálního řízení. (Koubek, 2015)

Mezi základní okruhy personální činnosti, uváděné ve většině publikací, patří:

- analýza pracovních míst, personální plánování
- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- rozmisťování, adaptace pracovníků a ukončování pracovního poměru
- hodnocení pracovníků a odměňování, vzdělávání a rozvoj
- péče o pracovníky pracovní vztahy, personální informační systém

Pro tuto bakalářskou práci je nejdůležitější etapa získávání zaměstnanců, v rámci níž dochází k prvnímu kontaktu s potenciálními, talentovanými uchazeči prostřednictvím komunikačních nástrojů. Využitím marketingových nástrojů v personalistice se zabývá personální marketing.

Získání pracovníka, který odpovídá popisu pracovního místa, patří k nejdůležitějším úkolům personalistů. Požadavky na potřebu pracovní síly přichází ze strany vedoucích pracovníků. Tyto požadavky jsou shromažďovány personálním útvarem, který na základě povahy pracovního místa volí adekvátní zdroj získávání zaměstnanců, identifikuje a najímá vhodnou pracovní sílu. (Dvořáková, 2012)

Podniky obsazují volná pracovní místa z externích nebo interních zdrojů. Interními zdroji jsou stávající zaměstnanci, externími zdroji jsou uchazeči z vnějšího trhu práce. Při oslovování a získávání pracovníků z vnějšího prostředí může podnik spolupracovat s úřady práce, personálními agenturami nebo vzdělávacími institucemi. (D'Ambrosová, 2014). Skupinu uchazečů z externího trhu práce pak tvoří například: nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce, studenti, čerství absolventi, důchodci atd. (Dvořáková, 2012)

Při rozhodování o volbě vhodného zdroje pracovníků, podniky zohledňují jejich výhody a nevýhody. Výhody a nevýhody výběru pracovníků z externích zdrojů jsou uvedeny v tab. 1.

**Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Možnost získání talentovaných zaměstnanců	Oslovování je nákladnější - propagace
Nový úhel pohledu na řešenou problematiku	Delší proces adaptace
Rychlejší obsazení pracovního místa	Frustrace ze strany stávajících zaměstnanců
Levnější než výchova vlastních talentů	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Koubek, 2015, s. 130)

Podniky stále preferují obsazení volných pracovních pozic z interních zdrojů, ale v současnosti je problematické obsadit některé, například technicky orientované pozice, vhodnými, kvalifikovanými a zejména talentovanými pracovníky. Podniky proto orientují své komunikační aktivity směrem k externímu trhu práce. Personální oddělení se zároveň zabývají budováním značky atraktivního zaměstnavatele, které efekt oslovování talentovaných uchazečů násobí.

Rozsah činností personálních útvarů se neustále rozšiřuje. Mění se struktura potenciální i současné pracovní síly s sebou přináší nové výzvy, se kterými se musí podniky, mnohdy v relativně krátkém časovém horizontu, vypořádat.

K aktuálním trendům realizovaným personálními útvary patří například personální marketing a s ním spojené budování značky atraktivního zaměstnavatele nebo práce na koncepci řízení talentů.

### 1.3 Aktuální témata HR

Human Resources patří k jedné z nejrychleji se rozvíjejících oblastí podnikového řízení. Podniky se nově zaměřují na rovné příležitosti pracovníků, zejména postavení žen v organizaci. Neméně důležitou oblastí je problematika řízení talentů a s tím spojené oslovování, získávání a následné řízení nových pracovníků Generace Y. Důležitá je rovněž pružnost reakce podniků na změny legislativy, vyvolané vnitrostátní politikou nebo politikou EU. (Ulrich, Juppa, 2014)

#### 1.3.1 Řízení talentů

Některé podniky označují nejnovější koncepci personální práce řízením intelektuálního kapitálu. Talentovaní zaměstnanci jsou nositeli inovativních myšlenek, konkurenční výhody, a proto se podniky snaží o pochopení, usměrnění a řízení intelektuálního kapitálu, řízení talentů. (Dvořáková, 2012)

Pojem řízení talentů se poprvé objevuje na přelomu 20. a 21. století, jako důsledek konkurenčního boje o talentované uchazeče. *„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti.“* (Armstrong, 2007, s. 327). Řízení talentů by se nemělo týkat pouze vybrané skupiny lidí, ale všech pracovníků, bez ohledu na míru talentu, kterým disponují. (Koubek, 2015)

Řízení talentů se zaměřuje na strategii získávání a strategii stabilizace. Strategie získávání je spojena s aktivitami personálního marketingu a souvisí vytvářením jedinečného pracoviště a dobrého jména zaměstnavatele. (Armstrong, 2007)

Strategie stabilizace má za cíl udržet talentované pracovníky a uspokojovat jejich potřeby tak, aby přispívali k dosahování podnikových cílů. Volba vhodných metod, zajišťujících uspokojení potřeb závisí na fázi, v níž se pracovník ve vztahu k pracovnímu místu nachází. Hlavním potřebou a přáním nově nastoupivších pracovníků je kariérní růst, vzdělávání a rozvoj. (Armstrong, 2007)



Kocianová (2012) charakterizuje řízení talentů jako proces identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Při zaměření se na fázi identifikace a získávání talentovaných pracovníků z externích zdrojů, je možné nalézt logickou vazbu na aktivity personálního marketingu. Personální útvar se prostřednictvím nástrojů personálního marketingu, potažmo marketingové komunikace, dostává do kontaktu se zdroji talentovaných pracovníků. Zdrojem talentovaných pracovníků mohou být například odborné stáže nebo rozvojové programy pro absolventy vysokých škol. (Kocianová, 2012)

Personální marketing a řízení talentů spolu nepřímou souvisí. Prostřednictvím aktivit personálního marketingu dochází k identifikaci a získání talentovaných pracovníků, na což následně navazuje proces jejich stabilizace v podniku. Personálnímu marketingu a jeho hlavním činnostem se věnuje následující část práce.

## 2 Marketing a komunikace v HR

Obsahem kapitoly je obecná charakteristika marketingu, marketingové komunikace a jejich následná specifikace v personální oblasti. V dalších částech kapitoly jsou popsány nástroje propagace a jejich využití v procesu oslovování mladých talentů a podpoře budování dobrého jména zaměstnavatele.

### 2.1 Marketing

V literatuře existují různé přístupy k vymezení podstaty marketingu. Pro moderní marketing jsou charakteristické definice zohledňující zodpovědný přístup podniků k potřebám a přáním zákazníků. V tradičním pojetí je marketing, spíše než s potřebami zákazníků, spojován s tokem produktů a služeb mezi podnikem a zákazníkem. Definice marketingu je možné podle odlišeného přístupu rozdělit na skupinu tradičních a novodobých definic. (Ashok, 2014)

Tradiční definice jsou charakteristické orientací na produkt, bez ohledu na potřeby, přání a chování zákazníků. Jednou z definic, reprezentující tradiční pojetí, ve své publikaci uvádí Ashok (2014): *„Marketing je ta část ekonomických aktivit podniku, zabývající se tvorbou místa, času a přidané hodnoty pro spotřebitele. Zahrnuje aktivity v procesu jednostranného toku zboží a služeb mezi výrobním a spotřebitelským sektorem.“* (Ashok, 2014, s. 27).

Novodobé definice odráží postavení zákazníka, jako nejdůležitějšího subjektu směny. Primárním cílem podniku je uspokojení potřeb zákazníka, vedoucí k jeho spokojenosti. Marketing není chápán jako samostatná aktivita, ale jako výsledek vzájemného působení obchodních činností podniku. Definice marketingu Kotlera (2007) říká, že marketing je *„...společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (Kotler a kol, 2007, s. 39).

Marketing prochází, neustálými změnami a jeho definice jsou pravidelně zpřesňovány a upravovány. Během svého vývoje vzniklo mnoho oblastí marketingu, které se navzájem liší, ale zároveň mají společné, marketingové jádro. Jedním ze specifických oblastí marketingu je personální marketing.

## 2.2 Personální marketing

První zmínka o personálním marketingu se objevuje v německé literatuře v 60. letech minulého století. Nedostatek talentovaných specialistů na trhu práce a rostoucí konkurence mezi podniky, poptávajících pracovní sílu, vede k tomu, že na uchazeče o zaměstnání je nahlíženo jako na zákazníka a na pracovní místo jako na produkt, potřebující marketingovou podporu. (Bednář, 2013)

Personální marketing je charakteristickým uspokojováním potřeb jednotlivců v procesu směny na trhu práce. Aplikováním marketingových nástrojů, kterými jsou například marketingový mix, branding nebo positioning, dochází k získávání a udržení talentované pracovní síly. (D'Ambrosová, 2014) Rozdíly mezi personálním marketingem a marketingem výrobků a služeb jsou uvedené v tab. 2.

**Tab. 2 Porovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu**

Parametry	Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu	Zákazník	Potenciální a současní zaměstnanci
Subjekty trhu	Zákazníci	Studenti škol
	Potenciální zákazníci	Absolventi škol
	Dodavatelé	Zaměstnanci firmy
	Partneři	Zaměstnanci jiných firem
	Konkurenční firma	Uchazeči o práci
Objekt zájmu	Výrobek, služba (nebo obojí)	Potenciální i stávající zaměstnanci
Cíl	Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků	Předvídání a uspokojování potřeb firmy
	Prostřednictvím prodeje a výrobku nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: upraveno dle (Stýblo, 2003, s. 19)

Někteří odborníci rozdělují personální marketing na externí a interní. Interní personální marketing je zaměřen na uspokojování potřeb stávajících zaměstnanců, které je zajišťováno utvářením optimálních podmínek práce. Externí personální marketing je orientován na potenciální uchazeče o zaměstnání. Aktivity externího personálního marketingu zahrnují nejen realizaci komunikačních kampaní v rámci náborového procesu, ale zejména naplňování strategie budování dobrého jména zaměstnavatele. (Luhan, 2008, [on-line])

Vhodnost rozdělení personálního marketingu na externí a interní je diskutovaným tématem a kritizuje ho například Menšík (2013), který tvrdí, že *„dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem“* (Menšík, 2013, [on-line]).

Ucelenou definici personálního marketingu pak uvádí Koubek (2015), který charakterizuje personální marketing jako *„...použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“* (Koubek, 2015, s. 160).

Začlenění personálního marketingu do personální strategie přináší podniku například: stabilní postavení na trhu práce, úsporu nákladů vynaložených v procesu získávání pracovníků, rychlejší obsazení volných pracovních pozic, značku atraktivního zaměstnavatele, zlepšení interní komunikace a vztahů mezi zaměstnanci atd. (D'Ambrosová, 2014)

Personální marketing je specifickým druhem marketingu aplikovaným v personální oblasti. Základní stavební prvky marketingu ale zůstaly nezměněny. Personální marketing využívá tradiční marketingové nástroje například positioning nebo marketingový mix.

### **2.2.1 Marketingový mix v personalistice**

Jedním z klasických marketingových nástrojů, používaným v personálním marketingu, je marketingový mix. Tradiční marketingový mix obsahuje čtyři marketingové nástroje, kterými jsou product (produkt), place (distribuce), price (cena) a promotion (propagace). V současnosti však někteří odborníci hovoří o rozšířeném marketingovém mixu, obsahujícím pět nebo sedm prvků.

Detailní složení a specifikace jednotlivých složek marketingového mixu se mění v závislosti na charakteristice cílového trhu. (Kotler, Keller 2013) Úkolem podniku je rozpoznat potřeby a přání zákazníků a vhodnou kombinací nástrojů přispět k dosažení stanovených cílů. (Urbánek, 2010, s. 35).

**Produkt** je jakýkoliv statek nebo služba, uspokojující potřeby a přání zákazníků. Předmětem směny jsou například fyzické produkty, služby, hodnoty nebo myšlenky. (Kotler a kol., 2007) V personálním mixu má produkt podobu pracovního místa, které je charakteristické například pracovní náplní či pracovní dobou. Pracovní místo je pro uchazeče atraktivní tehdy, je-li vytvořen dostatečně kvalitní popis pracovního místa. (Antošová, 2005, [on-line])

**Cena** představuje prostředky (peněžní prostředky, hodnoty), jejichž směnou zákazníci získají možnost vlastnit nebo užívat produkt. (Kotler a kol., 2007) V personálním pojetí vyjadřuje ochotu pracovníka poskytnout za odměnu určitou protihodnotu. Pracovníci nabízejí své vzdělání, zkušenosti nebo inovativní myšlenky. (Antošová, 2005, [on-line])

**Distribuce**, místo zahrnuje aktivity, které činí produkty dostupnými. (Kotler a kol., 2007) Ve vztahu k zaměstnanci se jedná o prostředí, v němž pracovník vykonává práci. Jde tedy o celkovou podnikovou kulturu (vztahy na pracovišti, organizační uspořádání firmy, firemní hodnoty atd.). (Antošová, 2005, [on-line])

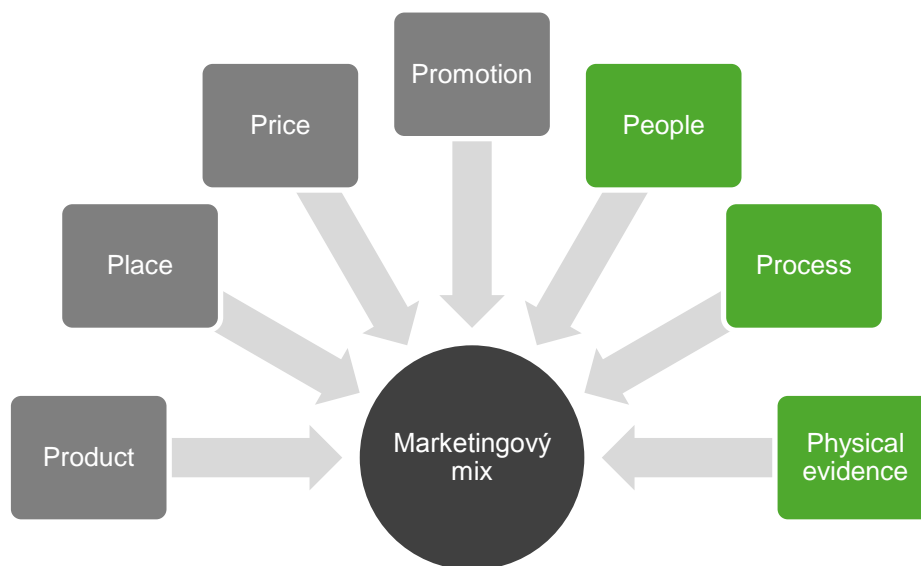
**Propagace** je souhrnné označení pro komunikační aktivity podniku, směřované na cílovou skupinu zákazníků. Cílem propagace je poskytnout informace o produktu a přesvědčit potenciální zájemce k určité akci. (Kotler a kol., 2007) V procesu oslovování uchazečů jsou využívány stejné komunikační aktivity jako v případě propagace výrobků a jsou zacíleny například na propagaci pracovního místa nebo značky zaměstnavatele. (Antošová, 2005, [on-line])

Ke klasickému pojetí marketingového mixu, který obsahuje „4P“, je možné pro marketingový mix v personalistice využít další „3P“: People (lidé), Process (proces), Physical evidence (materiální předpoklady). (Spielmann, 2015, [on-line])

**Lidé** jsou základními komunikujícími subjekty a v konečném důsledku svým osobním přístupem ovlivňují rozhodování potenciálního uchazeče zajímat se o pracovní příležitost v podniku. (Spielmann, 2015, [on-line])

**Procesem** jsou myšleny firemní procesy, kterými zákazník při pořízení produktu projde. V personálním marketingu se jedná například o proces náboru nebo proces následné adaptace. (Spielmann, 2015, [on-line])

**Materiální předpoklady** vyjadřují zhmotnění nabídky. Pracovní místo je nehmotný produkt, který je nutné určitým způsobem vyjádřit, například prostřednictvím náborové brožury. (Spielmann, 2015, [on-line])



Zdroj: vlastní zpracování dle (Spielmann, 2015, [on-line])

**Obr. 1 Schéma marketingového mixu 7P v personalistice**

Optimální kombinací jednotlivých složek marketingového mixu může podnik dosáhnout stanovených cílů. Jak bylo uvedeno výše, cílem personálního marketingu současnosti není pouze prostřednictvím nástrojů propagace získat talentované pracovníky, ale budovat značku atraktivního zaměstnavatele, která oslovení talentovaných pracovníků značně ulehčí.

### 2.2.2 Employer Branding

Z Koubkovy definice personálního marketingu vyplývá, že vedle aktivit podporujících vyhledávání, získávání a udržení pracovníků je nejdůležitějším úkolem personálního marketingu budování dobrého jména zaměstnavatele. Nástrojem umožňujícím dobré jméno zaměstnavatele budovat je tzv. employer branding.

Backhaus a Tikoo (2004) employer branding definují následovně: „*Employer Branding je proces tvorby unikátní a rozeznatelné identity a značky zaměstnavatele, odlišující podniky od jejich konkurence.*„ (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502 [on-line]).

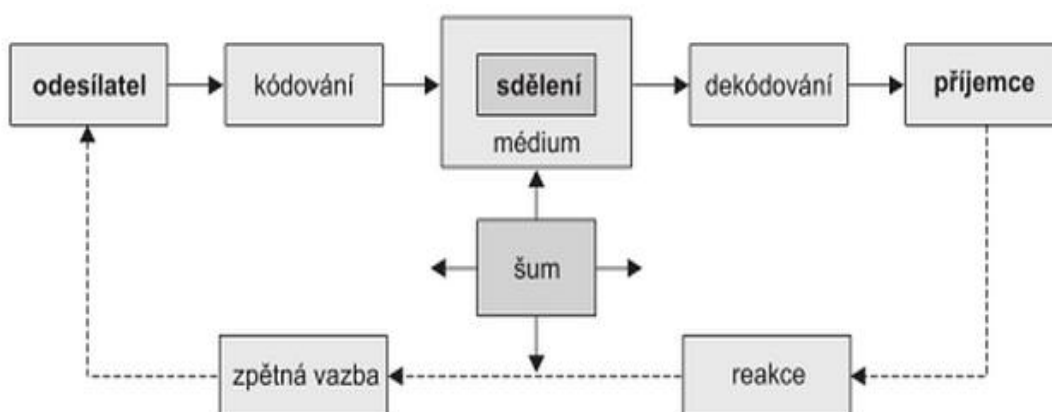
Budování zaměstnavatelské značky podporují například tyto aktivity: „*dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků, spolupráce se školami, systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně, sponzorování, charitativní činnosti, jistota zaměstnání, závazek neporušení*“ (Koubek, 2015, s. 160).

Kromě výše zmíněných aktivit ovlivňuje pověst podniku i forma vykonávání personálních činností. Při získávání a výběru pracovníku je důležité dodržování zásad slušného jednání. Odměňování je stanoveno tak aby mzdy byly konkurence schopné. Atraktivitu zaměstnavatele posiluje i možnost vzdělávání a rozvoje pracovníků. (Koubek, 2015)

Všechny aktivity je nutné umět komunikovat směrem k široké veřejnosti. Informace podporující dobrou pověst jsou šířeny nástroji marketingové komunikace, prostřednictvím níž dochází k ovlivňování interního a externího trhu práce. Marketingové komunikaci zaměřené na externí trh jsou věnovány následující kapitoly této práce.

### 2.3 Komunikační mix a jeho nástroje

Obecná definice komunikace říká, že jde o proces přenosu sdělení mezi dvěma subjekty. Na straně jedné stojí původce sdělení, na straně druhé příjemce zprávy. Úkolem původce je obsah sdělení zakódovat na nosné médium a prostřednictvím vhodně zvoleného komunikačního kanálu předat příjemci. (Pitra, 2007)



Zdroj: Kotler, Keller, 2012, s. 577

**Obr. 2 Schéma komunikačního procesu**

K popisu fungování komunikace slouží schéma komunikačního procesu, které znázorňuje přenos sdělení mezi komunikujícími subjekty, viz obr. 2. Komunikující subjekty jsou odesílatel a příjemce, kteří v procesu komunikace zastávají specifickou roli. Odesílatel pomocí symbolů transformuje sdělení do podoby, které činí sdělení pochopitelným. Zakódovaný obsah je přenášen vhodně zvolenými komunikačními kanály a následně příjemcem dekodován.

Proces přenosu a dekodování může být ovlivněn rušivými elementy, komunikačními šumy, které zkreslují význam obsahu přenášeného sdělení. Cílem sdělení je vyvolat u cílové skupiny určitou odezvu a získat zpětnou vazbu, která podniku umožní zefektivnit komunikační strategii. Volba vhodných metod k získání zpětné vazby závisí na typu média, které bylo při přenosu sdělení využito. (Kotler, Keller, 2013)

Marketingová komunikace je řízený proces přenosu komerčního i nekomerčního sdělení, jehož úkolem je prostřednictvím poskytování informací posílit povědomí o produktu či firmě, ovlivnit postoje a chování spotřebitelů. (Zamazalová, 2010)

Marketingová komunikace v HR je orientována zejména na informování veřejnosti o aktivitách podniku v personální oblasti. Primárním úkolem marketingové komunikace v HR je budování značky atraktivního zaměstnavatele, které vede k zefektivnění náborového procesu. Značka atraktivního zaměstnavatele a kvalitní náborová komunikace umožňuje podniku získat talentované uchazeče. Náborová komunikace je aplikována v procesu oslovování a získávání pracovníků, kdy jsou potenciálními uchazečům o zaměstnání poskytovány informace nejen o nabízené pracovní pozici ale zejména o podniku, jeho směřování, firemní kultuře nebo jsou prezentovány příběhy stávajících zaměstnanců. (Landa, 2015, [on-line])

Komunikační kampaň vyžaduje kvalitní přípravné práce. Základním předpokladem vzniku každé kampaně je propracovaný komunikační plán, který vychází z celkového marketingového plánu a je mu tudíž podřízen. Komunikační plánování je možné označit za proces vzájemně navazujících a ovlivňujících se etap. Přípravě komunikační kampaně s důrazem na identifikaci cílové skupiny a stanovení komunikačních cílů se věnuje následující část práce. (Karlíček, Král, 2011)



## **2.4 Příprava komunikační kampaně**

Předpokladem pro efektivní marketingovou komunikaci je kvalitně připravený komunikační plán, k jehož sestavení dochází v procesu komunikačního plánování. Kotler a Keller (2013) uvádí osm přípravných kroků k realizaci úspěšné komunikační kampaně, mezi které patří: identifikace cílového publika, stanovení cílů, návrh komunikace, volba komunikačních kanálů, stanovení rozpočtu, rozhodnutí o mediálním mixu, měření výsledků a řízení integrované marketingové komunikace. (Kotler, Keller, 2013) Pro potřeby této práce je věnována pozornost charakteristice cílové skupiny a komunikačních cílů.

### **2.4.1 Identifikace cílové skupiny, Generace Y**

Prvním krokem komunikačního plánování je vymezení cílové skupiny zákazníků. Cílové publikum mohou tvořit jednotlivci, skupiny jednotlivců i další podniky. Každý jednatel má různé potřeby a přání, které chce uspokojit. Cílem podniku je jednotlivce s totožnými nebo podobnými potřebami identifikovat a vytvořit optimální portfolio zákazníků, na něž budou směřovány komunikační aktivity podniku. (Kotler, Keller, 2013)

K definování cílové skupiny je využívána například metoda tržní segmentace, v rámci níž podnik rozděluje zákazníky do vnitřně homogenních skupin. Každý segment se vyznačuje charakteristickými znaky, na základě nichž je volena vhodná komunikační strategie. Příkladem segmentace je rozdělení zákazníků podle geografických, demografických nebo socioekonomických ukazatelů. (Kotler, Keller, 2013)

Cílovou skupinu marketingové komunikace v HR, zaměřené na získávání pracovníků a budování dobrého jména zaměstnavatele, jsou potenciální uchazeči o zaměstnání. Tato práce je zaměřena na oslovování mladých talentů, a proto je další pozornost věnována segmentaci trhu podle příslušnosti k určité generaci.

Společnost prochází neustálým vývojem a každá z generací je ovlivněna prostředím, v němž vyrůstá. Generace se mezi sebou liší spotřebním chováním i vnímáním marketingového sdělení. (Kotler, Keller, 2013) Vývoj generací, včetně jejich označení a přibližné datace, je uveden v tab. 3.

**Tab. 3 Přehled vývoje generací od roku 1901**

Generace	Rok narození	Aktuální věk 2015	Absolutní počet 2010 (v mld.)	Relativní počet 2010 (v %)
<b>Generace Z</b>	1995 – 2009	6 - 20	1,80	26,57
<b>Generace Y</b>	1977 – 1994	21 - 38	2,25	32,85
<b>Generace X</b>	1965 – 1976	39 - 50	0,95	13,87
<b>Baby Boomers</b>	1946 – 1964	51 – 69	1,30	18,98
<b>Tichá generace</b>	1929 – 1945	70 – 86	0,43	6,28
<b>Generace G. I.</b>	1901 – 1924	87 - 114	0,10	1,46

Zdroj: upraveno dle (Spire Research, 2010, [on-line], vlastní překlad)

Problematikou novodobého marketingu je upoutání pozornosti technicky vyspělé Generace Y, nazývané jako „Millennials“. Tato skupina lidí, narozených v letech 1977 až 1994 tvoří necelých 33 procent světové populace. Generace Y využívá v každodenním životě ICT, které jim umožňují rychlejší zpracování informací. Tito lidé se prezentují vysokou mírou nezávislosti, imunitou vůči marketingu a věrností ke značce, odrážející jejich životní styl. (Spire Research, 2010, [on-line])

Základními faktory, které ovlivňují marketingový přístup k této generaci, jsou:

- **Interaktivita** – podniky se stávají součástí virtuálního světa a komunikují se zákazníky online, například prostřednictvím kariérních webových stránek, sociálních sítí atd.
- **Participace** – podniky jsou součástí určité aktivity, která spojuje komunitu této věkové skupiny
- **Zábava** – marketingové sdělení je účinné, je-li pojato zábavnou formou; produkt je prezentován jako součást životního stylu
- **Dostupnost** – podniky musí umožnit nepřetržitý přístup k informacím (Spire Research, 2010, [on-line])

Bruce (2014) uvádí, že do roku 2025 budou pracovní sílu ze tří čtvrtin tvořit lidé z této populační skupiny. Personální útvary se snaží nastupující Generaci Y pochopit a přizpůsobit komunikaci tak, aby jim umožnila přilákat a udržet talentovanou pracovní sílu. (Bruce, 2014, [on-line])

Ve vztahu ke Generaci Y cílí podniky své marketingové aktivity s předstihem na tzv. pasivní uchazeče. Pasivními uchazeči jsou lidé, kteří v současnosti nemají potřebu zaměstnání, ale v budoucnu ji mít budou. Jde především o studenty, popřípadě čerstvé absolventy vysokých škol. Podniky, které pochopí tuto generaci, budou moci využívat jejich potenciálu a dosáhnout tak několikrát zmiňované konkurenční výhody. (Bruce, 2014, [on-line])

## 2.4.2 Stanovení komunikačních cílů

Důležitým krokem v procesu komunikačního plánování je stanovení komunikačních cílů. Komunikační cíle musí být v souladu s marketingovými cíli, které zároveň korespondují s cíli celého podniku. (Karlíček, Král, 2011)

Podnik stanovuje své cíle po důkladné situační analýze, jejímž smyslem je identifikování situace uvnitř podniku a definování jeho pozice ve vnějším prostředí. (Jakubíková, 2012) Z pohledu marketingové komunikace je nejdůležitější zjistit vztah zákazníků ke značce, komunikační strategii konkurence a efektivnost komunikačních nástrojů při oslovování zákazníků. (Karlíček, Král, 2011)

Jednou z nejznámějších analyzačních metod používaných v procesu komunikačního plánování je SWOT analýza. Prostřednictvím této metody podniky identifikují své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici zobrazuje obr. 3.

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná značka</li> <li>• dobré povědomí mezi zákazníky</li> <li>• cenová výhoda díky know-how</li> <li>• exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li> <li>• aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek marketingových zkušeností</li> <li>• špatné umístění firmy</li> <li>• špatná reputace mezi zákazníky</li> <li>• nedostatečný přístup k distribučním cestám</li> <li>• vysoké náklady</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nové technologie</li> <li>• nenaplněné potřeby zákazníků</li> <li>• odstranění mezinárodních bariér</li> <li>• rozvoj nových trhů</li> <li>• akvizice, joint ventures</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nových konkurentů na trh</li> <li>• konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li> <li>• nová regulační opatření, daňová zatížení</li> <li>• změny v zákaznickových preferencích</li> <li>• zavedení obchodních bariér</li> </ul>

Zdroj: Blažková, 2007, s. 156

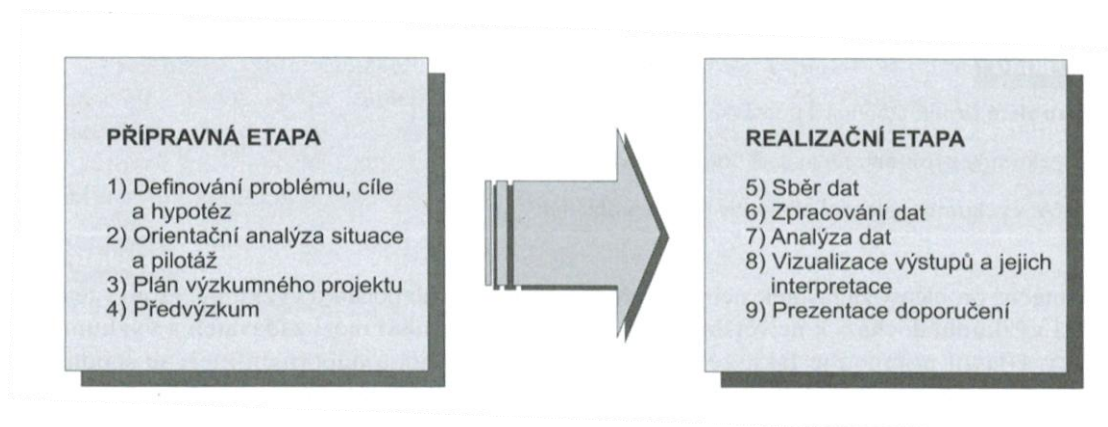
**Obr. 3 Matice SWOT**

Mezi další analyzační metody patří například příklad: PEST analýza<sup>1</sup>, analýza 5F<sup>2</sup>, VRIO analýza<sup>3</sup> atd.

Nejčastějším způsobem sběru relevantních informací ve fázi přípravy komunikační kampaně je marketingový výzkum. Marketingový výzkum se v oblasti komunikace zaměřuje na potenciální a současné zákazníky a zjišťuje vnímání komunikace konkurence, postoje ke značce, preferované média atd. (Karlíček, Král, 2011)

Vašítková (2008) definuje marketingový výzkum jako „*spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné*“ (Vašítková, 2008, s. 79).

Proces marketingového výzkumu je rozdělen do dvou etap, jak je znázorněno na obr. 4. První fází jsou přípravné práce, druhou je realizace marketingového výzkumu.



Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 73

#### **Obr. 4 Proces marketingového výzkumu**

Ve fázi přípravných prací, podnik definuje řešený problém, stanovuje cíle marketingového výzkumu a hypotézy. Podnik dále stanovuje plán výzkumného projektu (zadání výzkumu, metody sběru a analýzy dat, časový harmonogram atd.)

a provádí předvýzkum, důležitý pro vyvarování se chyb v procesu sběru dat. (Kozel a kol., 2011)

<sup>1</sup> analýza, sloužící pro zhodnocení makroprostředí podniku

<sup>2</sup> analýza pěti sil, určená pro analýzu odvětví a rizik

<sup>3</sup> analýza pro hodnocení zdrojů a konkurence podniku

Realizační etapa zahrnuje sběr, zpracování a analýzu dat, vedoucí k interpretaci zjištění. Výsledky marketingového výzkumu jsou zobrazeny ve zprávě, která je zpracovaná ve formě textových výstupů, tabulek, grafů a diagramů. (Kozel a kol., 2011)

Na základě výsledků situační analýzy podnik stanovuje své komunikační cíle. Komunikační cíle jsou stanovovány pomocí analytické metody SMART, která říká, že cíle by měly být konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, splnitelné a časově ohraničené. (Kaňáková, 2008)

Karlíček, Král (2014) uvádí šest obecných komunikačních cílů, které jsou následně specifikovány v oblasti marketingové komunikace v HR:

**Zvýšení prodeje** – zvýšení prodeje patří k hlavním cílům většiny obchodních podniků, ačkoliv samotná marketingová komunikace ovlivňuje zvýšení prodeje pouze nepřímo (Karlíček, Král, 2014) Cílem komunikace personálního marketingu je tedy podpora náborového procesu, obsazování volných pracovních míst.

**Zvýšení povědomí o značce** – podniky se prostřednictvím marketingové komunikace snaží upozornit na existenci produktu nebo samotného podniku; podniky se snaží, aby si zákazníci spojili obecně definovaný produkt právě s jejich značkou (Karlíček, Král, 2014)

**Ovlivnění postojů ke značce** – podniky směřují komunikaci směrem k vytvoření pozitivních asociací v podvědomí zákazníků, vedoucí k ovlivnění jejich postojů (Karlíček, Král, 2014)

Zvýšení povědomí o značce a ovlivnění postojů k ní, spolu úzce souvisí. Potenciální, talentovaní uchazeči se zajímají o uplatnění zejména ve společnostech, které jsou nositeli značky atraktivního zaměstnavatele. Pro podnik je důležité prostřednictvím komunikačních nástrojů zvyšovat povědomí o značce a zároveň dbát na to, aby se v povědomí uchazečů vytvořila pozitivní asociace „značka podniku = atraktivní zaměstnavatel“.

**Zvýšení loajality ke značce** – komunikační aktivity jsou zaměřeny na udržení stávajících zákazníků s cílem utužování vazeb mezi zákazníkem a značkou (Karlíček, Král, 2014) Zvýšení loajality ke značce je v personálním pojetí spojeno s komunikací směrem ke stávajícím zaměstnancům. Personální marketing se pro naplnění tohoto cíle zaměřuje na vytvoření optimálních

pracovních podmínek. Stávající zaměstnanci jsou do jisté míry přenosným médiem. Spokojení zaměstnanci jsou vizitkou společnosti a usnadňují oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání.

**Stimulace chování směřujícího k prodeji** – cílem je stimulace chování zákazníků v procesu významného nákupního rozhodování (Karlíček, Král, 2014)

Rozhodování o směřování kariéry je pro talentované uchazeče mnohdy složitý proces. Uchazeči zvažují řadu významných ukazatelů (atraktivita zaměstnavatele, lokalita, odměna za práci, firemní kultura a hodnoty, zaměstnanecké benefity atd.) a úkolem personálního marketingu je prostřednictvím komunikačních aktivit chování uchazeče v procesu rozhodování usměrnit.

**Budování trhu** – cílem komunikační kampaně je zejména podpora vstupu nových nebo inovovaných produktů na trh (Karlíček, Král, 2014)

Cílem personálního marketingu je informování cílové skupiny o existenci volného pracovního místa nebo šíření informací o podniku jako potenciálním zaměstnavateli.

Po fázi stanovení komunikačních cílů podnik přistupuje k vytvoření ucelené komunikační strategie. Komunikační strategie odráží komunikační cíle a zahrnuje vytvoření kreativního marketingového sdělení a komunikačního mixu. Marketingové sdělení vychází z positioningu značky, tedy požadovaného vnímání značky cílovou skupinou. (Karlíček, Král, 2011)

Příkladem kreativního marketingového sdělení v procesu oslovování potenciálních zaměstnanců je sdělení dodavatele automobilových součástek, společnosti Faurecie, které říká „*Pojedzte s námi*“.

Součástí komunikační strategie je vytvoření vhodného komunikačního mixu. Popisu základních nástrojů komunikačního mixu se zabývá následující část práce.

## **2.5 Komunikační mix**

Propagace je jedním z prvků marketingového mixu a zahrnuje veškeré komunikační aktivity orientované na cílové skupiny zákazníků. Prostředky marketingové komunikace jsou označovány jako komunikační nástroje a jsou tvořeny skupinou nástrojů osobní a masové komunikace.

Konkrétní složení komunikačního mixu vychází z marketingových cílů a tržních segmentů, které mají být marketingovými aktivitami osloveny. Komunikační nástroje jsou navzájem propojené a určit hranici, která je od sebe odděluje je proto velmi složité. Z marketingového hlediska je možné rozlišit dva základní typy komunikace, osobní a masovou komunikaci.

**Osobní forma komunikace** je charakteristická přímým kontaktem zúčastněných stran a možností přizpůsobovat komunikaci podle reakcí zákazníků již v průběhu jejich oslovování. Výhodou osobní komunikace je přímé působení na příjemce sdělení a možnost okamžitého získání zpětné vazby. Tato forma komunikace je časově a finančně náročná a vyžaduje vysokou úroveň komunikačních dovedností marketéra. Základním nástrojem osobní komunikace je osobní prodej. (Boučková, 2003)

**Masová, neosobní forma komunikace** se snaží prostřednictvím komunikačních nástrojů oslovit široké spektrum zákazníků, což znemožňuje individualizaci marketingového sdělení pro konkrétního jednotlivce. Volba masových komunikačních prostředků je vhodná v případě potřeby oslovení velkého počtu nerovnoměrně územně rozptýlených zákazníků. Získání zpětné vazby je časově komplikované a procesně náročné. (Boučková, 2003)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler, Keller, 2007, s. 809.; Frey, 2011)

**Obr. 5 Komunikační mix**

Úkolem marketérů je zajistit, aby plánovaná komunikace přinesla požadovaný efekt. Jedním z cílů komunikace je seznámení zákazníků s produktem, který neznají. Zákazníci v procesu působení propagace prochází, podle jedné z teorií, čtyřmi fázemi tzv. modelu stupňového působení propagace - AIDA. Tento model je označen zkratkami názvů jednotlivých fází, které reflektují jednotlivé kroky v procesu působení komunikace, viz tab. 4. (Křížek, Crha, 2012) Model AIDA je použitelný nejen pro reklamu, ale i další formy komunikace a může být doplněn o prvek satisfakce. (Optimal Marketing, 2011, [on-line])

**Tab. 4 Model stupňového působení propagace AIDA**

Zkratka	Význam	Charakteristika
A	Attention	Vzbuzení pozornosti u zákazníka
I	Interest	Vyvolání zájmu o produkt, zájmu o další informace
D	Desire	Přesvědčení zákazníka o důležitosti produkt vlastnit, vytvoření touhy
A	Action	Zákazník je přesvědčen, kupují si produkt

Zdroj: vlastní zpracování dle (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 35)

V následujících kapitolách jsou detailněji popsány nástroje osobní a masové komunikace, který byly charakterizovány výše. Jedním z tradičních a nejvyužívanějších nástrojů masové komunikace je reklama.

### 2.5.1 Reklama

Reklama je nejstarším a nevyužívanějším nástrojem komunikačního mixu a zjednodušeně ji lze definovat jako formu placené neosobní komunikace, využívané k propagaci produktu a značky. (Urbánek, 2010)

Zákon o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb. říká, že reklama je „*oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky.*“ (Česká republika, 1995, [on-line])

Reklamu lze z hlediska druhu rozdělit na reklamu značky, maloobchodní reklamu, korporátní reklamu a B2B reklamu. (Percy, 2008) Podle typu média, které je k přenosu marketingového sdělení využíváno je možné definovat následující typy reklam: internetová reklama, televizní reklama, tisková reklama, rozhlasová reklama, outdoorová reklama.



## **Internetová reklama**

Internetová reklama je forma reklamy, kdy je marketingové sdělení šířeno v online prostoru. Nejčastější formou propagace na internetu je plošná reklama, která využívá například bannery, vyskakovací okna nebo kontextovou reklamu. S rozvojem sociálních médií se reklama přesouvá na sociální sítě. (Janouch, 2010) Internetové prostředí a zejména prostředí sociálních médií je vhodné pro aktivity virálního marketingu. Úkolem virálního marketingu je vytvoření zajímavého, kreativního reklamního sdělení, které je svévolně šířeno mezi uživateli internetu. (Frey, 2011)

*„Za virovou zprávu lze považovat sdělení s reklamním obsahem, které je pro osoby, jež s ním přijdou do kontaktu, natolik zajímavé, že je samovolně a vlastními prostředky šíří dál.“* (Frey, 2011, s. 77) Hlavní výhodou virálního marketingu jsou relativně nízké náklady na přípravu a realizaci, naopak nevýhodou je nízká kontrola nad šířením kampaně a s tím spojené riziko úbytku zákazníků, je-li reklamní sdělení uživateli přijato negativně. (Frey, 2011)

Šíření reklamního sdělení prostřednictvím internetu, je spojeno s rizikem nevyžádaného sdělení, které je známé pod označením SPAM. Nevyžádané sdělení je nejčastěji spojováno s přímým marketingem (nevyžádaná elektronická pošta) a nevyžádaným reklamním sdělením na diskusních fórech. (Frey, 2011)

## **Televizní reklama**

Marketingové sdělení je šířeno prostřednictvím televizního vysílání. Marketérům umožňuje působit na vjemové smysly příjemců sdělení. Televizní reklama patří k nejdražším formám propagace, jejíž cena závisí například na délce spotu, času vysílání, počtu opakování atd. Zvláštním druhem reklamy je tzv. product placement neboli umístění nebo použití produktu v televizním pořadu. (Podnikátor, 2015 [on-line])

## **Tisková reklama**

Význam reklamy v tištěných sdělovacích prostředcích s elektronizací tisku postupně klesá. Výhodou této reklamy je možnost jejího umístění do obsahově příbuzných tiskovin. Kromě reklamy ve sdělovacích prostředcích, jsou do skupiny tiskové reklamy řazeny i letáky, brožury nebo katalogy. (Podnikátor, 2015 [on-line])

## Reklama v rozhlasu

Rozhlasová reklama působí na příjemce sdělení pouze prostřednictvím zvukového záznamu, proto je důležitý zajímavý a zapamatovatelný spot. Výhodou využití rozhlasu je široká síť lokálních vysílatelů, vhodná pro šíření sdělení, cíleného na zákazníky v určitém regionu. Formou rozhlasové reklamy je jingle<sup>4</sup>, sponzoring rozhlasového pořadu nebo poskytnutí cen do rozhlasové soutěže. (Mediaguru, 2015a, [on-line])

## Outdoorová reklama

Outdoorová neboli venkovní reklama se vyznačuje umístěním v lokalitách s vysokou koncentrací lidí (metro, autobusové zastávky, nákupní centra atd.). Mezi outdoorová média se řadí například billboardy, plakáty, potisky na vozidlech hromadné dopravy nebo elektronické tabule v obchodních centrech. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

K venkovní reklamě je možné zařadit i tzv. guerillový marketing, který je charakteristický nekonvenčním až extravagantním pojetím a „*spočívá v umístování netradičních médií do lokalit, v nichž se soustřeďují ty cílové skupiny, které jsou hůře zasažitelné tradičními médii*“ (Frey, 2011, s. 4) Guerillový marketing je založen na třech krocích: udeření na nečekaném místě, zaměření na vytipované cíle a okamžité stáhnutí se zpět. (Frey, 2011)

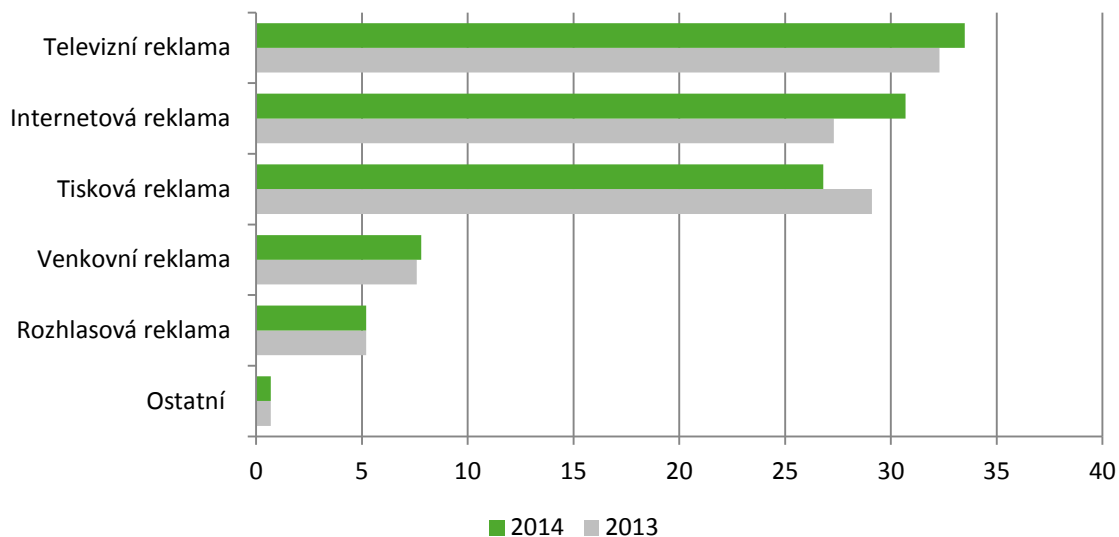
Při volbě vhodného média pro reklamní účely musí marketér zohlednit důvěryhodnost přenosového média. Důvěra v tradiční reklamní média (tisk, televize, rozhlas) ve společnosti dlouhodobě klesá. Z výzkumu CVVM<sup>5</sup> vyplývá, že nejnižší důvěru z tradičních médií má tisk, kterému nedůvěřuje 57 % respondentů. (Mediaguru, 2013 [on-line]) Internet považuje za důvěryhodný více než tři pětiny internetových uživatelů. (Frey, 2011)

Nejvyužívanější formou reklamy je televizní reklama, která z hlediska výdajů evropských firem zaujímá, před reklamou na internetu, první místo. V porovnání s přecházejícím rokem je patrné, že nejvíce rostou výdaje na reklamu na internetu, přičemž výdaje na reklamu v ostatních médiích rostou jen mírně nebo stagnují, viz obr. 6.

---

<sup>4</sup> Krátký zvukový záznam (zvuk, znělka), upoutávající pozornost posluchačů

<sup>5</sup> Výzkum CVVM se uskutečnil ve dnech 9. – 16. 9. 2013 kvótním výběrem, dotazoval občany starší 15 let, vzorek tvořilo 1029 dotazovaných (Mediaguru, 2013 [on-line])



Zdroj: vlastní zpracování dle (Knapp, Marouli, 2014, [on-line]; Knapp, 2013, [on-line])

**Obr. 6 Výdaje na jednotlivé typy reklam 2013, 2014 (v mld. EUR)**

V procesu oslovování mladých talentů a budování dobrého jména zaměstnavatele je využívána zejména internetová reklama. Cílová skupina mladých talentů je nejčastějším uživatelem internetu, a proto je marketingové sdělení šířeno právě prostřednictvím tohoto komunikačního kanálu. Podniky se zaměřují na bannerovou reklamu, která je umístěna na portálech pracovních příležitostí nebo na portálech vzdělávacích institucí.

Podniky pro potenciální uchazeče o zaměstnání připravují tiskové informační materiály, které jsou distribuovány na veletrzích pracovních příležitostí, prostřednictvím úřadu práce nebo jsou k dispozici v náborových centrech organizace. Tiskové materiály obsahují například informace o volných pracovních místech, talentových programech a informace představující společnost jako zaměstnavatele.

Zvláštní druhem reklamy je reklama šířená prostřednictvím propagačních předmětů. Propagační předměty v různé podobě mohou obsahovat odkaz na kariérní webovou stránku společnosti, což umožní vzbuzení zájmu o působení společnosti v on-line prostoru. Propagační předměty slouží zejména k zvýšení důvěryhodnosti podniku u těch, kterým jsou darovány, k rozšíření povědomosti o podniku mezi veřejností a zvýšení zájmu o informace. Propagační předměty jsou zároveň nástrojem podpory prodeje a také nástrojem PR. (Bednář, 2011 [on-line]).

### 2.5.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je forma komunikace, která na zákazníky působí v okamžiku její realizace. Jde převážně o krátkodobé motivující podměty, které mají za cíl povzbudit rozhodování potenciálních spotřebitelů nebo odměnit stávající zákazníky za jejich věrnost. Komunikační nástroje podpory prodeje jsou zaměřené na zákazníky, obchodní organizace nebo obchodní personál. Podpora prodeje orientovaná na zákazníky využívá například tyto komunikační nástroje: vzorky produktu, prémie, kupóny, soutěže, hry, dárky a odměny. (Foret, 2008)

V HR marketingu je podpora prodeje zaměřena zejména na soutěže a s tím spojené odměny. Talentovaní studenti se mohou zapojit do soutěží, kde jsou výhrou nejenom hmotné ceny ale i příležitost absolvovat odbornou praxi v podniku, jež soutěž vyhlásil.

Zvláštním nástrojem podpory prodeje v procesu oslovování mladých talentů je tzv. shadowing. Shadowing neboli stínování, je proces, v němž účastníci – nejčastěji z řad talentovaných studentů, absolvují několikátýdenní pobyt v podniku po boku zkušeného manažera. *„V programu nejde o to, aby si student odbyl stáž do životopisu, svého mentora sleduje několik dní krok za krokem, od jednání představenstva až po řízení provozu. V ideální variantě může na konci stáže dostat nabídku na konkrétní pracovní pozici.“* (Horáková, 2014 [on-line]).

Stínování manažerů je projekt, který funguje na základě přímé interakce se zkušenými odborníky společnosti. Stínovaný manažerů je možno zařadit i mezi rozvojové, stimulační programy, které tvoří skupinu nástrojů osobního prodeje.

### 2.5.3 Osobní prodej

Osobní prodej reprezentuje jeden z nejefektivnějších nástrojů marketingové komunikace. Podnikům zprostředkovává osobní kontakt se zákazníkem, který jim umožňuje přizpůsobovat sdělení v závislosti na jejich reakcích. Umožňuje lépe porozumět požadavkům spotřebitelů a předat jim veškeré potřebné informace o produktu. Hlavním úkolem osobního prodeje je vybudování dlouhodobého obchodního vztahu se zákazníkem a vybudování široké zákaznické základny. (Foret, c2006)

Mezi nástroje osobního prodeje, využívané v HR marketingu, patří: „*dny otevřených dveří, přímá prezentace, vlastní semináře, stimulující a rozvojové programy (např. spolupráce na studentských pracích) vzdělávací programy*“ (Doan Ngoc Han, 2013, s. 19, [on-line]) Výčet nástrojů osobního prodeje opět dokazuje, že nástroje marketingové komunikace se vzájemně doplňují, kdy například den otevřených dveří je zároveň nástrojem event marketingu.

Stimulující programy zaujímají v politice zaměstnavatelů zásadní roli. Některé podniky v rámci naplňování personální strategie nabízí talentovaným studentům možnost absolvování odborné stáže již v průběhu jejich studií. Talentovaným absolventům je obvykle nabízen tzv. Trainee program, který jim pomáhá adaptovat se do reálného firemního prostředí. Podniky prostřednictvím stimulujících programů budují s talentovanými studenty a absolventy blízký vztah, který může v budoucnu přerůst ve vztah zaměstnance a zaměstnavatele. (Fraňková, 2010 [on-line])

Rozvojové programy jsou zde prezentovány jako nástroje osobního prodeje, tedy jako forma komunikace. Oproštěním se od komunikační funkce rozvojových programů, je možné tyto programy označit za produkt, který je nabízen příslušné cílové skupině. Jedním z nástrojů, který nepřímo pomáhá rozvíjet povědomí o nabídce produktů, je PR.

#### **2.5.4 Public Relations**

Public relations (PR) je označení pro dlouhodobý systematický proces budování vztahu podniku s veřejností. Společnosti jsou si vědomy síly veřejného mínění, které do určité míry rozhoduje o tom, zda se podnik stane úspěšným či nikoliv, a proto se snaží svými aktivitami budovat dobré vztahy se všemi skupinami, které jsou jejími aktivitami dotčeni. (Foret, c2006) „*PR mají přispět ke zlepšení image a pozice naší firmy v očích veřejnosti, pouze zprostředkovaně potom ovlivňují vnímání naší konkrétní nabídky.*“ (Foret, c2006, s. 282)

Komunikace v oblasti PR se člení na komunikaci směřovanou dovnitř podniku a komunikaci mimo organizaci. Interní komunikace buduje pozitivní vazby mezi zaměstnanci a organizací, kteří tak na veřejnosti prezentují společnost v požadované podobě. Externí komunikace buduje vztahy s veřejností v okolí

podniku, zahrnující skupinu sdělovacích prostředků, obyvatel, politických orgánů nebo finančních institucí atd. (Urbánek, 2010)

Podniky využívají ve vztahu k veřejnosti velký počet komunikačních nástrojů, které jsou aplikovatelné i v oblasti HR, kde slouží zejména ke zlepšení zaměstnavatelské image a konkurenční pozice na trhu práce. Podniky navazují vztahy s potenciálními uchazeči o zaměstnání a informují je o zaměstnavatelské politice podniku. Mezi základní nástroje PR patří: aktivní publicita, tiskové konference, podniková literatura, organizace událostí, sponzoring, a společenská odpovědnost firmy (CSR). (Boučková, 2003)

Vztahy s tiskem jsou základním nástrojem budování vztahu s veřejností. Podniky prostřednictvím sdělovacích prostředků prezentují svá stanoviska, představují produkt, přináší příběhy zaměstnanců nebo prostřednictvím tiskových konferencí informují novináře o aktuální situaci v podniku.

K důležitým nástrojům PR patří koncept CSR. Společenská odpovědnost nemá jednotnou definici, přičemž podle jedné z nich je CSR možné definovat jako „...závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který jez hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí“ (Kunz, 2012, s. 14). Aktivity v oblasti CSR je možné rozdělit do tří základních oblastí: ekonomická, sociální a environmentální.

Ekonomická oblast zahrnuje například vztahy se zákazníky a dodavateli, transparentní a věrohodné řízení organizace nebo etické chování společnosti a jejich zaměstnanců, prezentované v etickém kodexu společnosti. (Kunz, 2012)

Společenská odpovědnost v sociální oblasti zahrnuje například respektování rovných pracovních příležitostí, tvorbu optimálních pracovních podmínek, péči o zaměstnance, zaměstnávání handicapovaných osob, studentů a absolventů nebo dodržování práv zaměstnanců. (Kunz, 2012)

Společenská odpovědnost se v environmentální oblasti zaměřuje například na minimalizování dopadu činnosti podniku na životní prostředí nebo politiku hospodaření s odpady. (Kunz, 2012)

V některých publikacích je za součást PR strategie považován sponzoring, ale v současnosti zaujímá samostatné postavení v rámci komunikačních aktivit podniku. Sponzoringu je věnována kapitola 2.5.5.

### 2.5.5 Sponzoring

Sponzoring je zvláštní druh komunikace, jejímž primárním cílem je zvyšování povědomí o značce a posilování její image. Účinky sponzoringu ve vztahu k hlavním cílům jsou uvedeny v tab. 5.

**Tab. 5 Sponzoring a jeho účinky**

Účel sponzoringu	Účinek sponzoringu
Budování povědomí	Zvýšení povědomí o organizaci u stávajících zákazníků
	Zvýšení povědomí o organizaci u potenciálních zákazníků
	Potvrzení vedoucí pozice organizace na trhu
	Zvýšení povědomí o novém produktu
Zvyšování image značky	Změna vnímání značky
	Propojení značky s určitým tržním segmentem

Zdroj: Vymětal, 2008, s. 297

Hlavní podstatou sponzoringu je nejčastěji spojení jména společnosti s významnou událostí, jednotlivcem, sportovním týmem, projektem atd. Podniky poskytují sponzorovaným subjektům finanční nebo nefinanční podporu a prostřednictvím poskytnuté protihodnoty dosahují svých marketingových cílů. (Karlíček, Král, 2011)

Zaměstnavatelé, snažící se o oslovení talentovaných uchazečů budou cílit své sponzoringové aktivity na oblasti, které jsou v centru pozornosti potenciálních zaměstnanců. V případě studentů a absolventů se bude jednat například o sponzoring škol, vědecko-výzkumných projektů, studentských organizací a projektů. Sponzoring je stejně jako event marketing spojován s určitou událostí a sdílí stejné komunikační cíle. Na rozdíl od sponzoringu, kde je organizace pouhým podporovatelem události, v procesu event marketingu podnik vystupuje v roli hlavního realizátora. (Karlíček, Král, 2011)

### 2.5.6 Event marketing

Event marketing patří k nejnovějším nástrojům komunikační politiky podniku. Zákazníkům zprostředkovává jedinečný zážitek a působením na jejich emoce buduje dlouhodobý vztah ke značce. Ke správnému pochopení je potřebné odlišit pojmy event a event marketing. Event je charakterizován jako událost, jedinečný zážitek, který podnik v určitém období realizuje, zatímco event

marketing je komplexní činnost zahrnující veškeré přípravné, organizační a kontrolní aktivity podniku. (Tomek, Vávrová, 2007) Možnosti uplatnění event marketingu dle cílových skupin je uveden v tab. 6.

Šindler (2003) definuje event marketing jako „zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podmínky zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Šindler, 2003, s. 24).

**Tab. 6 Možnosti uplatnění event marketingu**

Oblast uplatnění	Cílová skupina	Formy
Firma	pracovníci firmy	podnikové konference shromáždění akcionářů firemní výročí, soutěže
Uživatelé	klíčoví zákazníci	kongresy, veletrhy tiskové konference sportovní akce, soutěže hudební a kulturní akce
Obchod	zprostředkovatelé odbytu	exkurze do firmy setkání s osobnostmi setkání s umělci dětské dny sportovní hry zahraniční zájezdy

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2007, s. 241

Mezi nástroje využívané v procesu oslovování mladých talentů patří například veletrhy pracovních příležitostí, exkurze nebo odborné semináře a přednášky.

Veletrhy pracovních příležitostí umožňují podnikům oslovit široké spektrum potenciálních uchazečů z řad talentovaných studentů a absolventů. Podniky prezentují nabídku odborných stáží, trainee programu i nabídku volných pracovních míst. Veletrhy pracovních příležitostí jsou často doplňovány přednáškami nebo workshopy, v rámci nichž se zájemci blíže seznamují s podniky nebo mají možnost vyzkoušet si pohovor nanečisto a otestovat tak své prezentační dovednosti. (Wurmová, 2013, [on-line]).

Potenciální návštěvníci mohou být o přítomnosti zástupců podniku na veletrhu informováni nejen prostřednictvím sociálních sítí, kariérních stránek, ale i formou přímého oslovení (telefonicky, elektronickou zprávou). Cíleným oslovováním konkrétních zákazníků se zabývá přímý marketing.



### **2.5.7 Přímý marketing**

Přímý marketing je způsob adresné komunikace se zákazníkem. Ke komunikaci dochází prostřednictvím pošty, elektronické pošty, telefonicky, nebo osobně. Podniky shromažďují informace o zákaznících v ucelených databázích, které zahrnují základní i rozšiřující informace o zákazníkovi, procesech, konkurenci atd. Proces realizace tvorby databází a spravování vztahu se zákazníky se nazývá CRS (Customer Relationship Management). K uchování kontaktů a informací o zákaznících, podniky využívají informační technologie se specializovaným CRS systémem. Mezi významné CRM dodavatele patří například společnost SAP. (Dostálová, 2012, [on-line])

V rámci HR marketingu jsou uchovávány informace o uchazečích o zaměstnání, kteří se zajímají o pracovní pozici, popřípadě informace o talentovaných studentech, kteří se nějakým způsobem dostali do přímého kontaktu s podnikem (veletrhy pracovních příležitostí, semináře, odborné stáže atd.) Společnost tak může díky obsáhlé databázi kontaktů cílně upozornit vybranou skupinu studentů a absolventů na nabídku kariérních produktů.

Nejrychleji se rozvíjející oblastí marketingové komunikace, umožňující propagaci produktů, značky nebo produktu, je digitální marketing. Doba nových technologií otevírá marketérům nové možnosti v navazování kontaktu se svými zákazníky. Charakteristikou digitálního marketingu se zabývá následující kapitola.

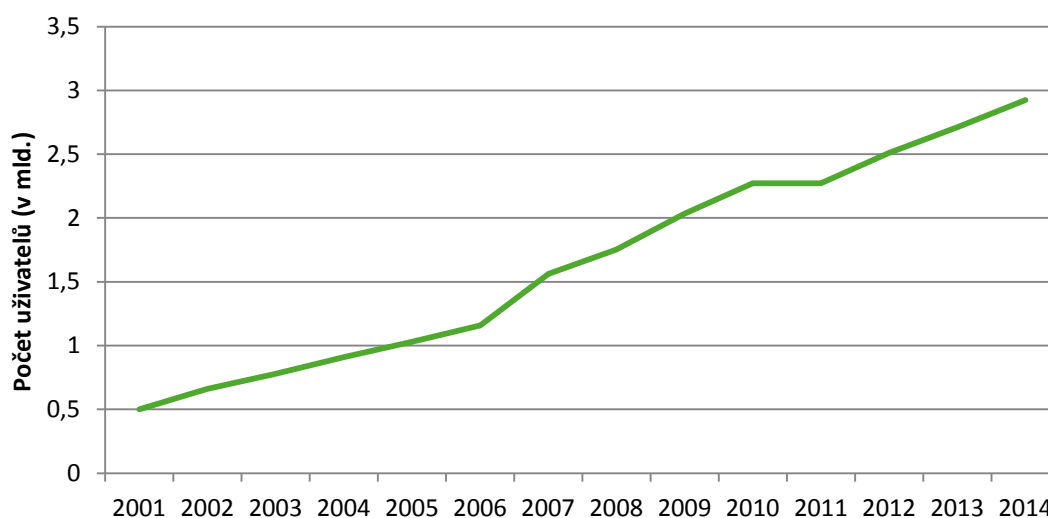
### **2.5.8 Digitální marketing**

Vzhledem k vývoji moderních technologií nabývá digitální marketing na svém významu a stává se jednou z hlavních složek úspěšného komunikačního mixu. Pod pojmem digitální marketing se skrývá veškerá komunikace, využívající digitální technologie. Součástí digitálního marketingu jsou on-line marketing, mobilní marketing a sociální média. (Frey, 2011)

Digitální marketing využívá širokou škálu komunikačních kanálů, prostřednictvím nichž podniky mohou zacílit komunikační sdělení na požadovanou cílovou skupinu. Přehled komunikačních kanálů v digitálním marketingu ve své publikaci uvádí Frey (2011) a patří mezi ně například: mobilní telefony, PC/Web, interaktivní TV, herní konzole, ostatní chytré zařízení (hodinky, tablety,...) atd. Základním nástrojem digitálního marketingu zůstává on-line komunikace. (Frey, 2011)

Předchůdce dnešní podoby internetu (ARPANET) vznikl před více jak čtyřiceti lety v USA. Současná podoba propojených počítačových sítí je datována na počátek 90. let minulého století, kdy se začínají objevovat i první náznaky marketingových aktivit podniků v internetovém prostředí. (Janouch, 2010)

Vývoj počtu aktivních uživatelů internetu lze vyčíst z obr. 7. Počet uživatelů internetu v roce 2014 dosahoval hranice tří miliard, přičemž počet jeho uživatelů nadále roste. V České republice měsíční počet uživatelů dosahuje téměř 7 milionů.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Internet Live Stats, 2015, [online])

#### **Obr. 7 Vývoj počtu internetových uživatelů**

V počátcích digitální doby byli možnosti marketérů v oblasti online propagace velmi omezené. Malý počet uživatelů nedovolil podnikům oslovit všechny cílové skupiny, a proto byla jejich pozornost stále věnována klasickému marketingu. Se zrychlujícím se vývojem moderních technologií a rostoucím počtem internetových uživatelů, začaly podniky postupně přesouvat své marketingové aktivity na internet. Janouch (2010) řadí mezi výhody on-line komunikace například: nepřetržitou dostupnost informací, individuální přístup k zákazníkům, okamžité získání zpětné vazby, možnost neustále se měnícího obsahu, efektivní měření a sběr dat. (Janouch, 2010)

Základním nástrojem internetové komunikace jsou webové stránky, prostřednictvím nichž podnik buduje svou značku, poskytuje informace o produktech nebo umožňuje návštěvníkům zanechat zpětnou vazbu. Webové

stránky plní svou funkci za předpokladu dostatečně vysoké návštěvnosti a snadné vyhledatelnosti. Ke zvýšení návštěvnosti slouží metoda SEO (Searching Engine Optimization), pomocí které je obsah webové stránky vytvářen tak, aby se stránky umístily na předních pozicích výsledků vyhledávání. Zásadní roli hrají klíčová slova, která odkazují na obsah stránek. (Janouch, 2010)

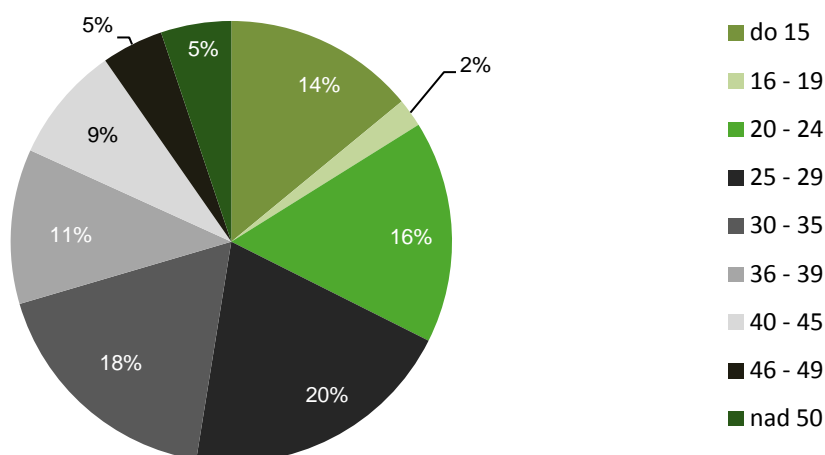
Podniky, aktivně přistupující k oslovování talentovaných uchazečů, mají na webových stránkách svou kariérní sekci, popřípadě disponují samostatným kariérním webovým portálem. Důraz je kladen na vzhled a obsah stránek, jehož součástí není pouze výpis volných pracovních pozic, ale také informace o metodách výběru zaměstnanců, historii společnosti, firemní kultuře, společenské odpovědnosti firmy, dosažených ocenění nebo informace o aktuálním dění v podniku. Kocourek (2012) uvádí aktuální trendy v oblasti řízení kariérních webových stránek, mezi které patří například:

- kariérní webové stránky jsou oddělené od webových stránek společnosti
- jednoduchost, použití krátkých textů, důraz na vizuální stránku
- komunikace, upravena na míru konkrétnímu uchazeči
- kariérní stránky jsou doplněné blogem; příběhy zaměstnanců
- stránky jsou propojeny se sociálními sítěmi (Kocourek, 2012, [on-line])

Trendem digitálního marketingu se v posledních letech stala realizace marketingových aktivit v prostředí sociálních médií. Sociální média zahrnují nejenom sociální sítě, ale například blogy, sdílená média, virtuální světy nebo diskusní servery. Cílem marketingu na sociálních médiích je přímá komunikace se zákazníky. Podniky se snaží získat a zpracovat dostatek informací o potřebách a názorech zákazníků, na základě čehož dochází k přizpůsobování podoby nabízeného produktu. (Janouch, 2010)

Nejvyužívanějším formou sociálních médií jsou sociální sítě. Sociální sítě slouží ke sdílení informací mezi uživateli příslušného virtuálního média. Z hlediska obsahu lze rozlišit dva základní typy sociálních sítí: osobní (Facebook, MySpace, Foursquare, Twitter atd.) a profesní (LinkedIn, Xing, Visible.me atd.). Uživatelé sociálních sítí se stejnými zájmy se spojují a vytváří tak jednotlivé komunity, které jsou podnikem lehce oslovitelné. (Frey, 2011)

Komunikace podniku na sociálních sítích nemá za cíl prodat, ale sblížit se zákazníky a vybudovat tak aktivní komunitu uživatelů. Podniky vytváří svůj profil a sdílí zajímavý obsah, vyvolávají diskusi a reagují na připomínky a dotazy uživatelů. Komunikace je vedena v přátelském duchu, je opouštěno od strohého, korporátního stylu komunikace. (Janouch, 2010) Nejvyužívanější sociální sítí podle počtu aktivních uživatelů je Facebook.



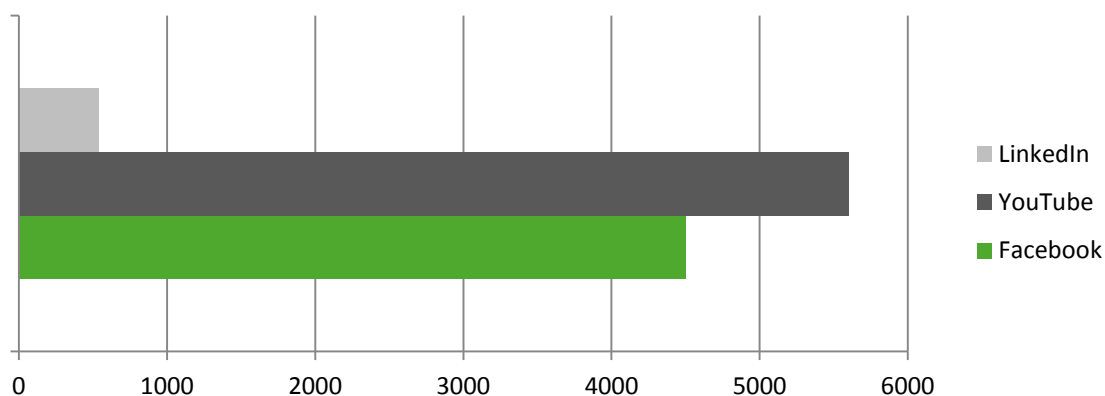
Zdroj: vlastní zpracování dle (Frey, 2011, s. 64)

**Obr. 8 Věková struktura uživatelů Facebooku v ČR**

Facebook je osobní sociální síť, sdružující více než 1,3 mld. aktivních uživatelů a jejich počet neustále roste. (Kopřiva, Fialová, 2015, [on-line]). V České republice je přibližně 3,2 mil. uživatelů (2014) této sociální sítě, přičemž přibližně 75 % uživatelů tvoří lidé ve věku do 39 let. Detailní věkovou strukturu uživatelů v ČR zobrazuje obr. 8. Facebook představuje prostředí, kde se mladí lidé vyskytují nejčastěji, a proto existuje vysoká pravděpodobnost zásahu marketingovým sdělením. (Dočekal, 2014, [on-line])

Sociální sítí, která uživatelům umožňuje sdílet interaktivní obsah v podobě videí je internetový server YouTube. Počet uživatelů převyšuje hranici jedné miliardy, každý den je spuštěno více než 3 mld. videí, přičemž 10 % z nich z chytrého zařízení. (Javůrek, 2011, [on-line]) V České republice přesahuje měsíční počet uživatelů 4,6 mil. a měsíční počet přehraných videí hranici 1 mld. Mezi roky 2013 a 2014 došlo k nárůstu počtu uživatelů o 10 %. (Provasbyznys.cz, 2015, [on-line])

Sociální sítě, rovněž využívanou k oslovování talentovaných uchazečů, je profesionální síť LinkedIn. Uživatelům umožňuje vytvořit profesní profil nebo profil firmy a tím zprostředkovává spojení s partnery, spolupracovníky nebo potenciálními uchazeči o zaměstnání. (Frey, 2011) Porovnání počtu českých uživatelů sociálních sítí LinkedIn, YouTube a Facebook zobrazuje obr. 9.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Královič, 2014, [online]; Provasbyznys.cz, 2015, [on-line]; Dočekal, 2014, [on-line])

**Obr. 9 Měsíční počet uživatelů vybraných sociálních sítí v ČR v tis., 2014**

Frey (2011) ve své publikaci uvádí šest důvodů pro využívání sociálních sítí k marketingovým účelům:

- **Zlepšení image společnosti** - přímá komunikace umožňuje vytvoření vztahu s uživateli sociálních sítí
- **Šíření reklamy nenásilnou formou** - sociální sítě jsou vhodné pro úspěšný virální marketing,
- **Budování vztahu s veřejností** - sociální sítě jsou vhodným komunikačním kanálem pro sdílení PR článků, prezentovat aktivity v oblasti CSR
- **Budování značky** - sociální sítě umožní vytvořit pozici v podvědomí uživatelů; zákazník si působení na sociální sítí spojí s nabízením produktem
- **Podpora věrnosti ke značce** - sociální sítě umožňují budovat věrnost ke značce například efektivní komunikací při řešení problémů zákazníka
- **Získání informací o zákaznících** - sociální sítě jsou zdrojem informací o zákaznících, získané prostřednictvím diskusí, názorů (Frey, 2011)

Novou výzvou pro podniky je využití chytrých zařízení (mobilní telefony a tablety, chytré TV atd.) pro marketingové aktivity. V minulosti se pod pojmem mobilní marketing skrývalo zejména využívání SMS, MMS, reklamních tapet apod. S vývojem technologií a nástupem éry chytrých zařízení, které obvykle disponují připojením k internetu, roste míra využití mobilního marketingu například v podobě aplikací a LBS. (Mediaguru, 2015b, [on-line])

LBS (Location Based Services) neboli lokálně kontextové služby, nabízí uživatelům obsah na základě místa, kde se v daném okamžiku nachází. Ve vztahu k marketingovým aktivitám se jedná zejména o Bluetooth marketing. Obsahem reklamního sdělení může být například multimediální soubor, vizitka, aplikace, slevový kupón atd. (Kysela, 2011, [on-line])

Nástrojem, fungujícím na podobném principu jako Bluetooth marketing, jsou QR kódy. QR kód je kód s rychlou odpovědí, který po naskenování mobilní aplikací odkazuje na webové stránky, poskytuje vizitku společnosti, slevy atd. QR kódy se mohou objevovat například na zboží, tištěných materiálech (plakáty, letáky,...) nebo na internetových stránkách. (Zikmund, 2012, [on-line])



Zdroj: ČEZ, 2015, [on-line]

**Obr. 10 Porovnání plné a mobilní verze kariérních webových stránek ČEZ**

Důležitým prvkem mobilního marketingu ve vztahu k on-line komunikaci jsou optimalizované webové stránky, které oproti plné verzi mají zjednodušený vzhled, jednodušší ovládání a neobsahují flashové prvky. Webové stránky, které nejsou optimalizované, jsou při zobrazení na chytrých zařízeních nepřehledné, a projevují se pomalým načítáním. (Bílek, 2011, [on-line]) Počet uživatelů, kteří k připojení k internetu využívají mobilní telefon, nebo tablet překročil v roce 2014 hranici 4 mil. uživatelů. (NetMonitor, 2015, [on-line]) Optimalizace se týká i kariérních webových stránek. Příklad porovnání vzhledu plné a mobilní verze kariérních webových stránek společnosti ČEZ zobrazuje obr. 10.

Mobilní marketing prošel během několika let razantní proměnou, zejména díky rychlému technickému pokroku v oblasti chytrých zařízení. Otázkou zůstává, zda podniky využívají plně potenciálu tohoto nástroje digitálního marketingu. V personální oblasti mobilní marketing není příliš rozšířený. Nicméně počet uživatelů využívající chytré zařízení roste a aplikace, které doplňují výrobní systém zařízení, jsou ideálním nástrojem pro šíření komunikačního sdělení netradiční, nenásilnou formou.

Měření efektivnosti nástrojů marketingové komunikace v HR je všeobecným problémem, se kterým se potýká většina marketérů. Účinnost komunikace v online prostředí je lehce měřitelná například prostřednictvím počtu návštěv, dobou strávenou na webu nebo mírou okamžitého opuštění stránky. (Květ, 2014) U ostatních nástrojů marketingové komunikace jsou k měření jejich účinnosti využívány nejrůznější techniky marketingového výzkumu. (Ngoc Han, 2013, [on-line]) Jedním z ukazatelů úspěšnosti komunikace mohou být výsledky průzkumů, zaměřených na zaměstnavatelské kvality.

## **2.6 Účinnost marketingové komunikace**

Příkladem úspěšného naplňování strategie Employer Brandingu a oslovování mladých talentů jsou výsledky průzkumů zaměřených na zaměstnavatelské kvality. Propracovaná strategie budování dobrého jména zaměstnavatele a komunikace s cílovou skupinou, vede k předním umístěním v žebříčku nejžádanějších zaměstnavatelů. Přední umístění v prestižních anketách je vhodným nástrojem k medializaci a podpoře PR strategie společnosti.

V České republice existuje několik průzkumů, které provádí agentury zejména mezi studenty vysokých škol a patří mezi ně například: TOP zaměstnavatelé, trendence Graduate Barometer, Czech Republic's Most Attractive Employers nebo Sodexo Zaměstnavatel roku.

Jedním z podniků, který se pravidelně umisťuje na předních pozicích v anketách, zaměřených na zaměstnavatelské kvality, je společnost ŠKODA AUTO a.s. Tyto výsledky jsou důkazem nejen propracované, kvalitní a otevřené komunikace směrem k potenciálním uchazečům o zaměstnání, ale také všeobecně vnímané atraktivity společnosti jako zaměstnavatele. Základní analýze komunikační strategie společnosti ŠKODA AUTO, zaměřené na mladé talenty, jsou věnovány následující kapitoly této práce.



### **3 Marketing a komunikace v HR společnosti ŠKODA AUTO**

Cílem této kapitoly je představení společnosti ŠKODA AUTO a charakterizování aktivit oddělení Personálního marketingu v oblasti komunikace s talentovanými studenty a absolventy vysokých škol.

Společnost ŠKODA AUTO prošla více než stoletým vývojem, a proto jsou v úvodu kapitoly zdůrazněny nejdůležitější okamžiky, které se významným způsobem zapsaly do historie jednoho z nejvýznamnějších automobilových výrobců v České republice. Základní údaje o historickém vývoji jsou následně doplněny informacemi o aktuální organizační struktuře společnosti s důrazem na oblast řízení lidských zdrojů. Pod oblast řízení lidských zdrojů spadá i oddělení Personálního marketingu, které je zodpovědné za široké portfolio níže uvedených komunikačních aktivit.

Velká pozornost je věnována nástrojům osobního prodeje ve formě rozvojových programů, které jsou nejdůležitějším, ale nikoliv jediným, prvkem strategie personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO. Stimulující programy aktivně podporují oslovování a získávání talentovaných pracovníků a patří mezi ně odborné praxe, podpora při zpracování závěrečných prací, trainee program, doktorandský program a stipendijní program.

Tyto rozvojové programy jsou samostatným komunikačním nástrojem, ale také produktem, který je dále komunikován například prostřednictvím tištěné reklamy, veletrhů pracovních příležitostí, eventů nebo prostřednictvím nástrojů digitálního marketingu. Je tak vytvářena komplexní strategie, díky níž dochází k propagaci nejen rozvojových programů, ale zejména společnosti jako zaměstnavatele. Kromě výše zmíněných aktivit je v této kapitole popsána i strategie spolupráce s vysokými školami a dalšími studentskými organizacemi.

Závěr kapitoly je věnován charakteristice aktivit společnosti ŠKODA AUTO v oblasti společenské odpovědnosti, které pomáhají vytvářet nejen image společnosti jako celku, ale také společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Atraktivnost společnosti ŠKODA AUTO jako zaměstnavatele mezi studenty a absolventy vysokých škol je následně podložena výsledky některé z anket, realizovaných mezi touto cílovou skupinou.

### 3.1 Představení společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je největší výrobce automobilů v České republice a s tržbami, které v roce 2014 dosáhly 299,3 mld. Kč, zaujímá první pozici v žebříčku firem, seřazených podle výše dosažených ročních tržeb. (Kučera, Holanová, 2015, [on-line])

ŠKODA AUTO je jednou z několika světových společností, která se pyšní více než 100letou tradicí výroby osobních automobilů. Historie společnosti se začíná psát v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zahajují provoz dílny na opravu a výrobu jízdních kol, známých pod značkou Slavia. Prvnímu vyrobenému automobilu předcházela výroba motocyklů, ale v roce 1905 již brány mladoboleslavské továrny opouští první osobní automobil Laurin & Klement typ A. (ŠKODA AUTO, 2005)

Směřování společnosti ovlivnil požár, který vypukl v mladoboleslavském závodě v roce 1924. Pro další rozvoj a udržení konkurenceschopnosti se společnost Laurin & Klement stala o rok později součástí plzeňského strojírenského koncernu Škoda. Od tohoto okamžiku nesly nově vyrobené automobily modré oválné logo, které později nahradil dnes známý, okřídlený šíp. (ŠKODA AUTO a.s., 2005) Vybrané podoby označení vozidel zobrazuje obr. 11.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2015a, [on-line]

**Obr. 11** Vývoj podoby loga

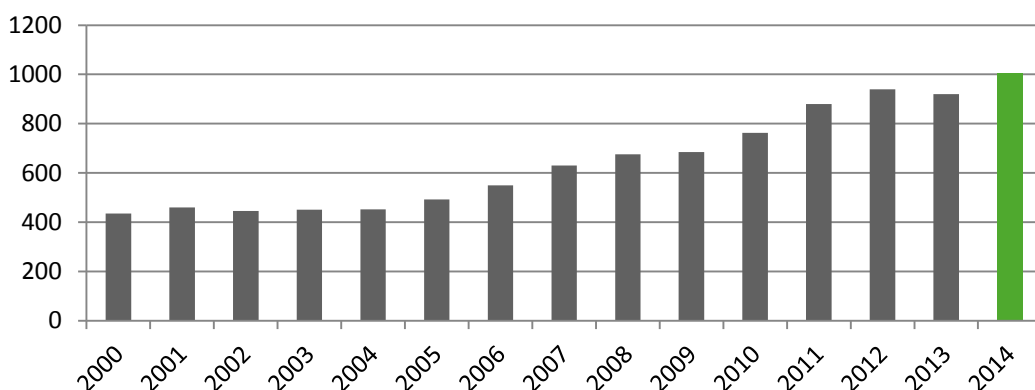
Rozvoj společnosti byl přerušena druhou světovou válkou, kdy výrobu automobilů nahradila válečná produkce německého koncernu Reichswerke - Hermann Göring AG, která trvala až do roku 1945. Poslední den druhé světové války, byla při náletech na město Mladá Boleslav poškozena i větší část výrobních objektů, ale o několik měsíců později byla výroba automobilů opět obnovena. (ŠKODA AUTO a.s., 2005)

V roce 1946 došlo k oddělení společnosti od plzeňského koncernu a přejmenování na Automobilové závody, národní podnik (AZNP). V následujících letech byly k mladoboleslavskému závodu připojeny závody v Kvasinách a Vrchlabí. (ŠKODA AUTO, 2005)

Důležitým milníkem pro další směřování společnosti byl rok 1991, kdy došlo k uzavření spolupráce s německým koncernem Volkswagen (VW), který se zároveň zavázal zachovat výrobu automobilů pod značkou ŠKODA. (ŠKODA AUTO, 2005) K roku 2015 jsou, vedle společnosti ŠKODA AUTO, součástí koncernu VW například automobilky Audi, Porsche, Bentley, Seat nebo výrobci nákladních automobilů a autobusů MAN a Scania. (VW, 2014, [on-line])

Společnost ŠKODA AUTO operuje na více, než sto světových trzích. Modelovou řadu tvoří aktuálně 6 modelů (Citigo, Fabia, Octavia, Yeti, Superb, Rapid), přičemž v polovině roku 2015 skončila výroba modelu Roomster. Nejnovějším modelem je ŠKODA Superb, jehož třetí generace byla uvedena na trh v první polovině roku 2015.

Počet prodaných automobilů v roce 2014 dosáhl rekordní výše, kdy překročil hranici jednoho milionu prodaných automobilů. Z obr. 12 je patrné, že v posledních deseti letech se počet prodaných automobilů více než zdvojnásobil. Strategickým cílem společnosti je do roku 2018 dodávat zákazníkům 1,5 milionu automobilů ročně. Vývoj počtu prodaných automobilů v letech 2000 – 2014 zobrazuje obr. 12.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

**Obr. 12 Počet prodaných automobilů v letech 2000 – 2014**

### 3.2 Organizační struktura společnosti

Hlavními orgány společnosti ŠKODA AUTO jsou představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Společnost řídí sedmičlenné představenstvo, přičemž každý z jeho sedmi členů zodpovídá za jednu z hlavních podnikových oblastí. Předsedou představenstva je od listopadu roku 2015 Bernhard Maier. Přehled členů představenstva a oblastí, za něž jsou zodpovědní, je uveden v tab. 7.

**Tab. 7 Přehled členů představenstva 2015**

Oblast	Člen představenstva zodpovědný za oblast
Centrální řízení	Bernhard Maier
Technický vývoj	Dipl.- Ing. Christian Strobe
Výroba a logistika	Dipl.- Ing. Michael Oeljeklaus
Prodej a marketing	Werner Eichhorn
Oblast ekonomie	Dipl.-Kfm. Winfried Krause
Řízení lidských zdrojů	Ing. Bohdan Wojnar
Nákup	Dipl-Ing. Dieter Seeman

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2015b, [on-line])

**Oblast centrálního řízení** je zodpovědná za strategické plánování společnosti, tedy stanovení hlavních strategických cílů, za komunikaci s médii a širokou veřejností nebo za kvalitu produktu. (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

**Oblast Technického vývoje** má na starosti úkoly z oblasti vývoje nových automobilů, zahrnující například tvorbu designu produktu, předvojové etapy nebo zkoušky a testování. (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

**Výroba a logistika** je jednou z největších oblastí společnosti a zabývá se činnostmi spojenými s výrobou automobilů, náhradních dílů, nářadí a přípravků atd. (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

**Oblast Prodej a marketing** zodpovídá zejména za prodej nových a ojetých automobilů v tuzemsku a zahraničí nebo poprodejní servis, (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

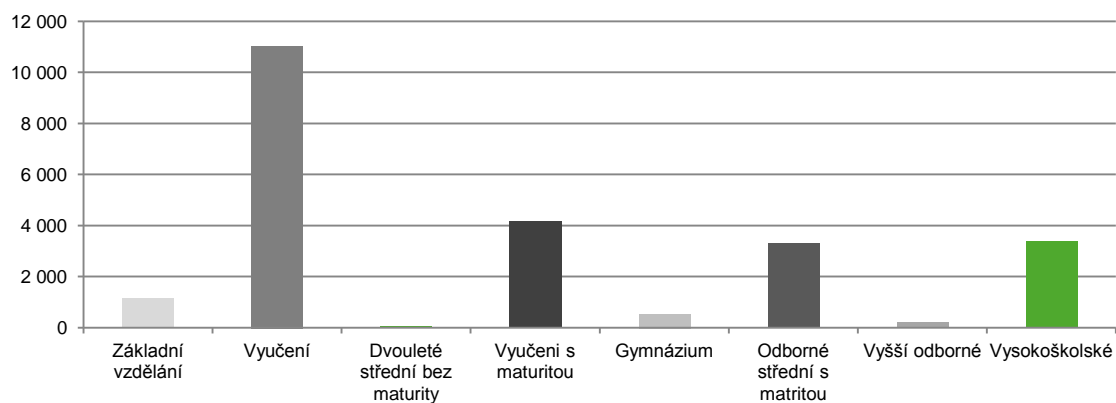
**Oblast Ekonomie** sleduje svými aktivitami zajištění dlouhodobé hospodářské stability, poskytuje podporu v právních záležitostech a zodpovídá za provoz a rozvoj informační systémů ve společnosti. (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

**Oblast Nákupu** zodpovídá za široké spektrum činností v procesu výběru dodavatelů a zajišťuje například nákup výrobního a režijního materiálu, služeb nebo investic. (ŠKODA AUTO, 2015c, [on-line])

### 3.3 Struktura zaměstnanců

Společnost ŠKODA AUTO je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a významně se podílí na zaměstnanosti obyvatelstva v regionech Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny, v nichž se nachází hlavní výrobní závody společnosti. Ke konci roku 2014 zaměstnávala společnost ŠKODA AUTO celosvětově více než 25 tis. lidí.

Z hlediska kvalifikační struktury tvoří největší část zaměstnanců méně kvalifikovaný personál, který své uplatnění nachází zejména v oblastech výroby a logistiky. Podíl vyučených zaměstnanců na celkovém počtu pracovníků dosahuje téměř 50 %. Detailní strukturu zaměstnanců dle vzdělání zobrazuje obr. 13.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

#### **Obr. 13 Kvalifikační struktura zaměstnanců 2014**

Vzhledem k rostoucí náročnosti vybraných pracovních pozic, rostou i požadavky na minimální vzdělání uchazečů. Většina technicko-hospodářských pozic je obsazována vysokoškolsky vzdělanými uchazeči, kteří svými znalostmi a zkušenostmi přispívají ke tvorbě přidané hodnoty. Získání intelektuálního kapitálu znalostních pracovníků je vzhledem k rostoucím požadavkům uchazečů náročným procesem, a proto společnost ŠKODA AUTO cílí své komunikační aktivity již s předstihem na talentované studenty a absolventy vysokých škol. Počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků ve společnosti neustále roste.

Oblastí, která ve společnosti poskytuje personální služby a zároveň je důležitým partnerem pro úspěšné dosahování podnikových cílů, je oblast řízení lidských zdrojů.

### 3.4 Oblast řízení lidských zdrojů

**Oblast Řízení lidských zdrojů** má mezi ostatními oblastmi společnosti pevnou pozici, což dokazuje i zastoupení jejího hlavního představitele v nejužším vedení společnosti. V čele oblasti řízení lidských zdrojů stojí jediný český zástupce mezi členy představenstva Ing. Bohdan Wojnar.

Personální řízení ve společnosti ŠKODA AUTO prošlo od roku 1991, kdy se společnost stala součástí koncernu VW, výraznými změnami, jejichž výsledkem je komplexní koncepce řízení lidských zdrojů. Hlavní strukturu oblasti řízení lidských zdrojů tvoří útvary Plánování lidských zdrojů, Mezinárodní personál a péče o MNG, Operativní HR péče, ŠKODA Akademie, Ochrana zdraví, Bezpečnost a ochrana značky, Vnější vztahy. Oblast řízení lidských zdrojů poskytuje následující personální služby:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců
- péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví
- podpora inovací a zlepšovatelství, komunikace se zaměstnanci
- ochrana a bezpečnost závodu

Organizační jednotkou, která je pro tuto kapitolu stěžejní, je Nábor a HR marketing. Jak už z názvu vyplývá, tato organizační jednotka se skládá ze dvou oddělení. Úkolem tohoto oddělení je například péče o volná pracovní místa, vedení databáze uchazečů o zaměstnání, ověření odborných a osobních předpokladů uchazeče nebo poradenství při výběru zaměstnání.

Oddělení Náboru se svými aktivitami přímo podílí na utváření strategie Employer Brandingu respektive značky zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je budována nejen prostřednictvím marketingových aktivit, ale také způsobem realizace výběrového řízení nebo způsobem komunikace s úspěšnými i neúspěšnými kandidáty.

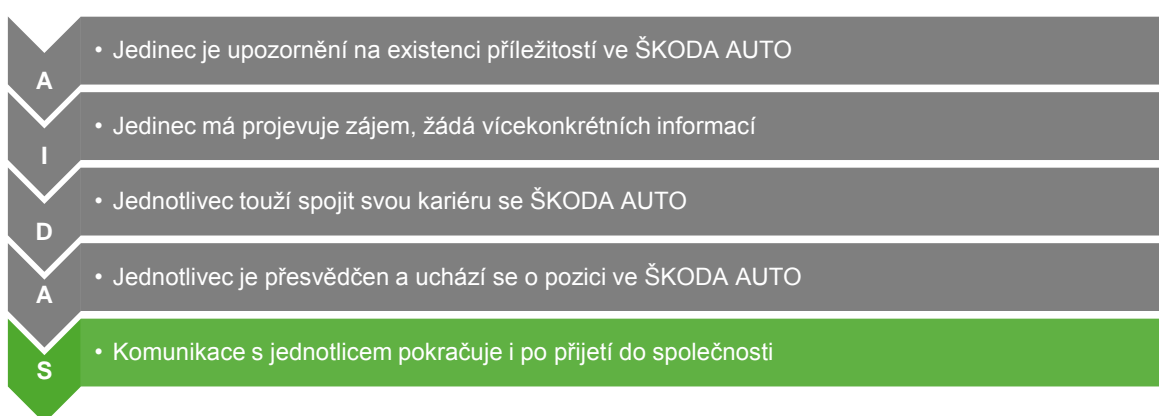
Charakteristice oddělení a aktivit HR marketingu, orientovaných na mladé odborníky se věnují následující částí této práce.

### 3.5 Oddělení - Personální marketing

Oddělení Personální marketing se zabývá činnostmi v oblasti externího personálního marketingu. Interní personální marketing je realizován ve spolupráci s jinými útvary oblasti řízení lidských zdrojů.

Strategie společnosti ŠKODA AUTO v oblasti externího personálního marketingu je dlouhodobě postavena na oslovování a následném získávání budoucích odborníků z řad talentovaných studentů či absolventů vysokých škol. Skupina studentů a absolventů je chápána jako skupina zákazníků, kterým je nutné nabídnou zajímavý produkt, odpovídající jejich aktuálním potřebám. Existence produktu je poté, prostřednictvím vhodně zvolených komunikačních kanálů, komunikována směrem k požadované cílové skupině.

Forma sdělení, které je v rámci komunikačního procesu šířeno, významně ovlivňuje postoj potenciálního uchazeče ke společnosti ŠA. Oddělení Personálního marketingu je zodpovědné za to, aby komunikace směrem k cílovým skupinám přinesla požadovaný efekt. Komunikované sdělení přinese požadovaný výsledek, projde-li zákazník úspěšně všemi myšlenkovými fázemi tzv. stupňového působení propagace. Model AIDA, rozšířený o prvek satisfakce, je pro potřeby ŠKODA AUTO uveden níže, viz obr. 14.



**Obr. 14 Model AIDA upravený pro ŠKODA AUTO**

Hlavním cílem oddělení personálního marketingu je, prostřednictvím marketingových nástrojů, budování a posilování image společnosti ŠKODA AUTO v pozici atraktivního zaměstnavatele (Employer Branding).

Komunikační nástroje jsou navzájem propojené a vzájemně se doplňují. Důkaz propojenosti je možné ukázat například na kariérních webových stránkách nebo sociálních sítích, které jsou nejenom samostatným komunikačním nástrojem, ale zároveň umožňují prezentování rozvojových programů či dosažených úspěchů.

Na produkt, pro potřeby této práce, je možné nahlížet ze dvou hledisek. Produktem může být současná, popřípadě budoucí, dosud neexistující pracovní pozice nebo jeden z rozvojových programů určených pro studenty a absolventy vysokých škol. Rozvojové, potažmo talentové programy je ale možné zároveň chápat jako komunikační nástroj, spadající do kategorie osobního prodeje nebo přímého marketingu. Charakteristikou rozvojových programů, jejich konkrétní podobou a komunikačním významem se zabývá následující kapitola.

### **3.6 Rozvojové programy**

Rozvojové programy představují pro společnost ŠKODA AUTO jednu z nejefektivnějších forem komunikace s talentovanými studenty a absolventy vysokých škol. Rozvojové programy lze z hlediska marketingové komunikace zařadit mezi nástroje osobního prodeje nebo přímého marketingu. Cílem těchto programů je komunikace mezi „talentem“ a představiteli společnosti, které umožňuje nepřímé formování potenciální, talentované pracovní síly.

Pracovníci, kteří jsou na příslušném oddělení v rámci společnosti ŠKODA AUTO za talenty zodpovědní, by měli být na roli mentora důkladně připravováni. Je potřeba si uvědomit, že komunikují za společnost jako celek, a proto je důležité, aby věděli, jak s talentovanými studenty a absolventy pracovat, jak je motivovat a jak u nich vzbudit zájem o spojení začátku jejich kariéry se značkou ŠKODA AUTO.

Talentové programy ŠKODA AUTO je možné rozdělit podle cílových skupin na programy určené studentům středních a vysokých škol a na programy určené absolventům vysokých škol. Tato práce je zaměřena na oslovování mladých talentů z řad vysokoškolských studentů a absolventů, a proto jsou dále popisovány komunikační nástroje směřované na tuto cílovou skupinu. Mezi základní rozvojové programy ŠA patří: odborné praxe, stipendijní program, vypracování závěrečných prací, doktorandský program a trainee program.



Přehled cílových skupin, jimž jsou výše uvedené rozvojové programy určeny, jsou zobrazeny v tab. 8.

**Tab. 8 Stimulující programy a cílové skupiny**

<b>Forma</b>	<b>Cílová skupina</b>
Odborné praxe	Studenti VOŠ, VŠ
Závěrečné práce	Studenti VOŠ, VŠ
Trainee program	Absolventi VŠ
Doktorandský program	Studenti VŠ
Stipendijní program	Studenti VŠ

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2015d (2015e), [on-line])

### **3.6.1 Odborné praxe**

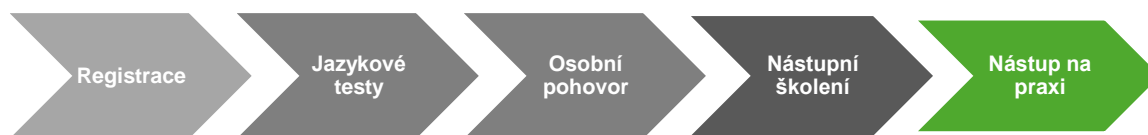
Praktikantské stáže představují jednu z prvních možností, jak se talentovaní studenti mohou dostat do přímého kontaktu se společností ŠKODA AUTO. Pro podnik se jedná o formu komunikace, díky níž buduje vztahy se studenty, kteří tvoří skupinu tzv. pasivních uchazečů. Prostřednictvím komunikace s mladými odborníky zároveň dochází k upevňování pozice atraktivního zaměstnavatele a posilování povědomí o pracovních příležitostech ve společnosti.

Studentům vyšších odborných a vysokých škol prezenční formy studia je nabízena možnost absolvování odborné stáže na oddělení, které svou náplní odpovídá profilu jimi studovaného oboru. Trh práce je pro absolventy vysokých škol vysoce konkurenční, a proto ŠKODA AUTO umožňuje studentům získat praktické zkušenosti již během jejich studií a usnadnit jim tak jejich budoucí pozici, při ucházení se o pracovní místo.

Cílem praktikantských pobytů je oboustranná komunikace mezi praktikantem a mentorem, zodpovědným za jeho vedení. Praktikant získává zkušenosti z fungování mezinárodní společnosti, podílí se na zajímavých projektech a pozoruje činnost a chování kolegů v reálné podnikové praxi.

Pro společnost ŠKODA AUTO jsou odborné stáže jedinečným nástrojem, který umožňuje přímý kontakt s talentovaným studentem a zároveň pomáhá navenek prezentovat určitou zodpovědnost společnosti vůči veřejnosti, formou poskytování praktických zkušeností mladým lidem.

Aktuálně vypsané praktikantské projekty jsou prezentovány zejména na kariérních webových stránkách společnosti, spolupracujících job serverech, sociálních sítích nebo veletrzích pracovních příležitostí. Proces výběrového řízení se skládá z několika fází, které zobrazuje obr. 15.



Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2015f, [on-line])

#### **Obr. 15 Výběrové řízení – odborná stáž**

Prvním krokem každého zájemce o odbornou praxi je registrace v náborovém systému na kariérních webových stránkách společnosti [www.zivotniprilezitest.cz](http://www.zivotniprilezitest.cz). Registrační systém požaduje vyplnění základních deskriptivních údajů a vložení relevantních dokumentů, mezi něž patří zejména profesní životopis a průvodní dopis k životopisu.

Uchazeči o odbornou praxi ve společnosti ŠKODA AUTO musí splňovat několik základních kritérií. Kromě výše zmíněné povinnosti prezenční formy studia VŠ nebo VOŠ, je pro úspěšné absolvování výběrového řízení důležitá úroveň jazykových schopností, kterou uchazeči disponují. Požadavky na jazykovou úroveň se liší podle jejich studijního zaměření. Studenti ekonomických oborů musí ovládat dva světové jazyky, studenti technických oborů alespoň jeden světový jazyk na hovorové úrovni. Požadovaná úroveň může být ale v závislosti na náročnosti jednotlivých odborných stáží rozdílná, a proto je vždy minimální úroveň uváděna v požadavcích na příslušné praktikantské místo. Úroveň jazykových schopností je před další fází výběrového řízení zjišťována prostřednictvím elektronických jazykových testů. (ŠKODA AUTO, 2015f, [on-line])

Po úspěšném absolvování jazykových testů následuje předvýběr uchazečů, který posuzuje vhodnost kandidátů na jimi zvolenou praktikantskou pozici. Úspěšní kandidáti jsou následně telefonicky pozváni na osobní pohovor, kterého se účastní zpravidla zástupce z cílového oddělení. Vybraný kandidát je následně o přijetí informován a pozván na povinné nástupní školení. Minimální délka praktikantského pobytu jsou 3 měsíce. (ŠKODA AUTO, 2015f, [on-line])

Praktikantské stáže jsou finančně ohodnoceny podle stupně studia v rozmezí od 60 – 80 Kč za hodinu. Mezi hlavní benefit patří flexibilní pracovní doba. Společnost ŠKODA AUTO si je vědoma studijních povinností stážistů, a proto je docházka upravena s cílem sladění potřeb oddělení a časových možností praktikanta. K dalším benefitům určených praktikantům patří například dotované stravování nebo možnost ubytování na ubytovně ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi. Po celou dobu trvání praktikantského pobytu se mohou praktikanti se svými dotazy obracet na pracovníky, kteří jsou za nábor a péči o praktikanty zodpovědní. (ŠKODA AUTO, 2015f, [on-line])

Zájem o absolvování odborné stáže mezi studenty vysokých škol neustále roste. Studenti si uvědomují nutnost propojení teoretických znalostí s praktickými zkušenostmi, čímž posilují svou výchozí pozici na vysoce konkurenčním trhu práce. Většina praktikantských pobytů probíhá ve městě Mladá Boleslav, kde sídlí hlavní oblasti společnosti. Některé praktikantské pobyty mohou studenti absolvovat v pobočném závodě v Kvasinách, popřípadě v Praze, kde sídlí prodejní centrála pro region Česká republika.

Z tab. 9 je patrný vysoký zájem studentů o absolvování odborné praxe ve společnosti ŠKODA AUTO. V roce 2014 působilo ve společnosti přes 800 studentů. Z hlediska stupně studia převládají mezi praktikanty studenti bakalářského stupně studia. Zastoupení mužů a žen mezi praktikanty je možné charakterizovat jako rovnoměrné.

**Tab. 9 Struktura praktikantů v letech 2011 - 2014**

Rok	Počet	Počet dle pohlaví		Počet dle typu studia		
		Muž	Žena	VOŠ	VŠ	
					BC	MAG
2011	726	355	371	1	357	197
2012	922	476	446	12	532	334
2013	859	458	401	8	492	343
2014	828	427	401	8	474	329

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

Studenti mají možnost absolvovat odbornou stáž v rámci všech oblastí společnosti ŠKODA AUTO. Počet praktikantů v příslušné oblasti nezávisí pouze na zájmu studentů, ale také na aktuální potřebě a požadavcích jednotlivých oddělení. Nejvíce praktikantů má své zastoupení v největší z oblastí, v oblasti Výroby

a logistiky, kde v roce 2014 působilo 218 studentů. Přibližně stejný počet praktikantů působil v oblasti Prodeje a marketingu (208 studentů). Hranici počtu 100 praktikantů dále převyšuje oblast Centrálního řízení a Technického vývoje. Přibližně stejný počet praktikantů, pohybující se v rozmezí od 50 do 60, působil v roce 2014 v oblastech Nákupu, Ekonomie a Řízení lidských zdrojů. Přehled počtu praktikantů v jednotlivých oblastech zobrazuje tab. 10.

**Tab. 10 Počet praktikantů v jednotlivých oblastech ŠKODA AUTO 2011 - 2014**

Rok	Oblast						
	Centrální řízení	Ekonomie	Prodej a marketing	Výroba a logistika	Technický vývoj	Řízení lidských zdrojů	Nákup
2011	72	63	179	189	111	65	47
2012	100	78	216	220	136	93	79
2013	104	66	213	232	105	83	56
2014	103	57	208	218	131	53	58

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

Velký počet studentů, absolvující odbornou stáž ve společnosti ŠKODA AUTO je důkazem zájmu o společnost jako zaměstnavatele ze strany vysokoškolských studentů. Pro společnost jsou praktikanti potenciálním zdrojem talentovaných pracovníků a vizitkou efektivní spolupráce se studenty.

V průběhu praktikantského pobytu si mohou studenti ve spolupráci s vedoucím praxe, nebo nezávisle na vykonávané praxi, nalézt vhodné téma ke zpracování závěrečné práce. Možnost spolupráce na závěrečné práci mají i studenti, kteří ve společnosti ŠKODA AUTO nevykonávají odbornou praxi, ale chtějí své téma vztáhnout na společnost ŠKODA AUTO.

### **3.6.2 Závěrečné práce**

Společnost ŠKODA AUTO nabízí studentům VOŠ a VŠ, kromě možnosti absolvování odborné stáže, podporu při vypracovávání závěrečných prací (absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, dizertační práce). Aktuální témata závěrečných prací jsou vypisována na kariérních webových stránkách společnosti, přičemž studenti mají možnost po dohodě s příslušnými pracovníky, navrhnout vlastní téma, které by ve vztahu ke ŠA chtěli řešit.

Tato forma spolupráce je založena na pravidelných konzultacích studenta se specialisty z oblastí, která svou činností nejvíce odpovídá problematice, řešené v závěrečné práci. Zaměstnanec, zodpovědný za vedení závěrečné práce, poskytuje studentovi po celou dobu projektu odborné vedení a dohled. Na rozdíl od odborných stáží není vypracovávání závěrečné práce finančně ohodnoceno. (ŠKODA AUTO, 2015f, [on-line])

V návaznosti na praktikantské pobyty je pro stážisty připraven stipendijní program, jehož cílem je získání talentovaných pracovníků. Jedná se o přísně výběrový rozvojový program, který je popsán v kap. 3.6.3.

### **3.6.3 Stipendijní program**

Stipendijní program ŠKODA AUTO je určen mimořádně talentovaným studentům navazujícího magisterského stupně studia vysokých škol technického nebo ekonomického zaměření. Cílem stipendijního programu je ocenění kvalitní práce studenta v průběhu odborné praxe, podpora profesního rozvoje a jeho stabilizace v pozici potenciálního zaměstnance společnosti ŠKODA AUTO. Stipendijní program představuje přísně výběrový motivační nástroj, čemuž odpovídají benefity i povinnosti vyplývající z podmínek stipendijního programu. Student je do výběrového řízení zařazen na základě nominace ze strany vedoucího odborné praxe. (ŠKODA AUTO, 2015g, [on-line])

Prvním předpokladem pro přijetí do stipendijního programu je studium prezenční formy navazujícího magisterského programu, popřípadě studium posledního ročníku bakalářského stupně studia. Přijetí je podmíněno absolvováním odborné praxe ve společnosti ŠKODA AUTO, v minimální délce tří měsíců, v rámci níž se uchazeč zodpovědně a aktivně podílel na plnění svěřených úkolů. Důležitým, rozhodujícím atributem je rovněž úroveň jazykových schopností, která je ověřena prostřednictvím jazykových testů. (ŠKODA AUTO, 2015g, [on-line])

V průběhu trvání stipendijního programu pobírá student finanční podporu ve výši 5 000 Kč měsíčně. Pro setrvání ve stipendijním programu je student povinen absolvovat dodatečnou odbornou praxi v minimální délce tří měsíců a zároveň je od něj vyžadován aktivní přístup ke spolupráci s oddělením personálního marketingu při realizaci dalších komunikačních aktivit. Po skončení stipendijního programu je student, respektive absolvent, povinen ucházet se o zaměstnání

ve společnosti ŠKODA AUTO a to v minimální délce, odpovídající době, po níž byla pobírána finanční podpora. (ŠKODA AUTO, 2015g, [on-line])

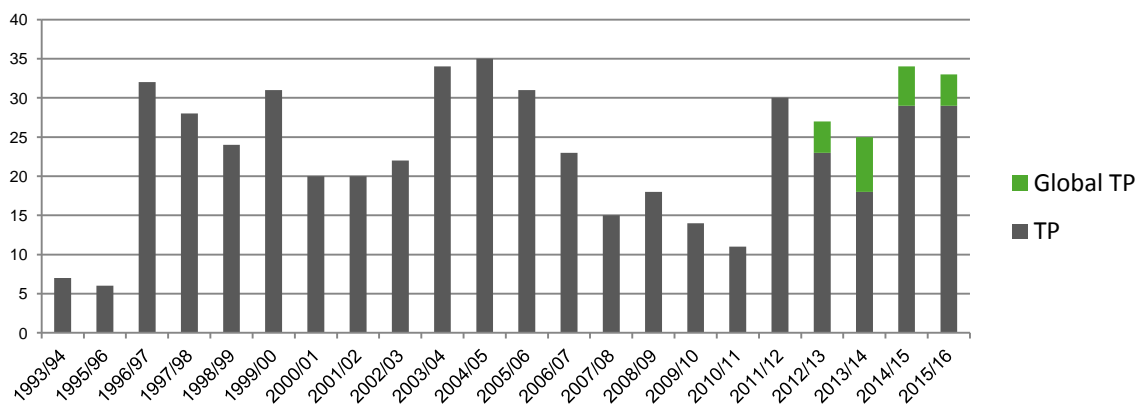
Mezi další rozvojové programy, které doplňují portfolio, patří doktorandský program. Doktorandský program je čtyřletý talentový rozvojový program, určený pro studenty prezenční formy doktorského stupně studia. V rámci doktorandského programu studenti píšou dizertační práci ve spolupráci s odborníky z řad zaměstnanců a zároveň mají možnost prostřednictvím rozvojových opatření profesně a osobnostně růst. (ŠKODA AUTO, 2015h, [on-line])

Výše zmíněné rozvojové programy jsou určené pro studenty vysokých škol. Někteří z talentovaných praktikantů a stipendistů se následně hlásí do programu, určeného absolventům vysokých škol, do tzv. Trainee programu.

### 3.6.4 Trainee program

Speciálním nástrojem personálního marketingu společnosti ŠKODA AUTO, orientovaným výhradně na absolventy vysokých škol je tzv. Trainee program. Trainee program je možné označit za přestupní stanici mezi vysokou školou a reálnou podnikovou praxí, která obvykle umožní čerstvým absolventům osvojit si pracovní návyky a adaptovat se na firemní kulturu společnosti.

Trainee program společnosti ŠKODA AUTO je možné charakterizovat jako „jednoletý adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol magisterského stupně studia, především technického nebo ekonomického zaměření“ (ŠKODA AUTO, 2015ch, [on-line]).



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

**Obr. 16** Vývoj počtu účastníků Trainee programu

Od prvního ročníku Trainee programu ve společnosti ŠKODA AUTO uplynulo více než dvacet let, během nichž se podařilo TP úspěšně zakotvit jako důležitý nástroj personální strategie při získávání talentovaných odborníků z řad absolventů vysokých škol.

Cílem TP je získání a výchova talentovaných uchazečů s manažerským potenciálem, jejich rozvoj a následná integrace do fungování společnosti. Během více než 20 let absolvovalo Trainee program. V roce 2012 byl odstartován Global Trainee program, určený pro absolventy ze zahraničí. Počet absolventů Trainee programu v jednotlivých ročnících zobrazuje obr. 16.

Stejně jako v případě většiny rozvojových a talentových programů musí uchazeči o Trainee program splňovat určitá výběrová kritéria. Do Trainee programu se mohou hlásit absolventi vysokých škol technického nebo ekonomického zaměření, maximálně do jednoho roku po ukončení studia. Kandidáti musí ovládat jeden ze světových jazyků (anglický jazyk, německý jazyk) na jednacím úrovní a zároveň absolvoval studijní pobyt nebo pracovní stáž v zahraničí. (ŠKODA AUTO, 2015ch, [on-line]).

Výběrové řízení probíhá celý rok, přičemž jsou dva nástupní termíny (březen, září) a maximální počet přijatých uchazečů je 30 za rok. Proces výběrového řízení zobrazuje obr. 17.



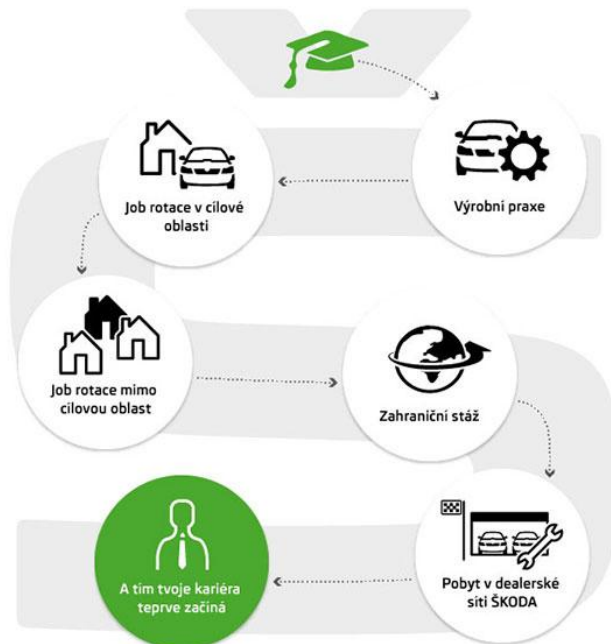
Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2015i, [on-line])

**Obr. 17 Výběrové řízení Trainees**

Zájemci o Trainee program se registrují v náborovém systému na kariérních webových stránkách [www.zivotniprilezitost.cz](http://www.zivotniprilezitost.cz). Pracovník náborového centra na základě životopisu a motivačního dopisu posoudí vhodnost přihlášeného uchazeče. Vybraní kandidáti jsou následně požádáni o vyplnění on-line jazykových testů. Ti, kteří úspěšně projdou fází CV screeningu a složí jazykové testy, absolvují telefonický pohovor. (ŠKODA AUTO, 2015i, [on-line])

Po zdařilém telefonickém pohovoru vyplňují uchazeči tzv. PAPI dotazník<sup>6</sup> a jsou pozváni na osobní pohovor. Projde-li uchazeč úspěšně všemi výše zmíněnými fázemi výběrového řízení, je pozván do Assessment centra.<sup>7</sup> Poslední fází výběrového řízení je pohovor s manažerem cílové pozice, která byla zvolena uchazečem do Trainee programu. (ŠKODA AUTO, 2015i, [on-line])

Úspěšným kandidátům, kteří projdou pečlivým a náročným výběrovým řízením je nabídnuta pracovní smlouva na dobu jednoho roku, v jehož průběhu získají zkušenosti z oblasti výroby, absolvují zahraniční stáž u koncernové společnosti, seznámí se s distribuční sítí ŠKODA AUTO a prostřednictvím seminářů a školení pracují na svém profesním a osobním růstu. (ŠKODA AUTO, 2015ch, [on-line])



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2015ch, [on-line]

**Obr. 18 Etapy Trainee programu**

<sup>6</sup> osobnostní dotazník, využívaný k hodnocení chování a preferencích, vztahující se k práci

<sup>7</sup> skupinová forma výběrového řízení; pozorování chování účastníků v modelových situacích



V průběhu Trainee programu účastníka vede patron cílového útvaru, s nímž Trainee plánuje minimálně dvě rotace v rámci cílové oblasti popřípadě i v oblastech, které s cílovou oblastí úzce spolupracují. Délka trvání jedné rotace je minimálně tři měsíce. Průběh Trainee celého Trainee programu je zobrazen na obr. 18. (ŠKODA AUTO, 2015i, [on-line])

Absolvent Trainee programu je připraven vykonávat pozici specialisty i pozici potenciálního řídicího pracovníka na všech úrovních řízení. Kariérní postup je ale otázkou individuálních schopností každého absolventa Trainee programu.

Rozvojové programy jsou nejen vhodným produktem ale také komunikačním nástrojem. Zaměstnavatelům umožňují přímo působit na studenta nebo absolventa, předávat mu vizi podniku, kdy se jednotlivec ztotožní s cíly podniku, firemní kulturou a hodnotami společnosti.

Pro rozšíření povědomosti o existenci rozvojových programů jsou kromě nástrojů digitálního nebo event marketingu atd., navazovány cílené kontakty s vysokými školami a studentskými organizacemi. Spolupráce se školami probíhá různých podob a zabývá se jimi kap. 3.7.

### **3.7 Spolupráce se školami a podpora studentských projektů**

Hlavním pilířem personálního marketingu je podpora technických a přírodovědných oborů, jejichž absolventi jsou na trhu práce nedostatkovým „zbožím“. Společnost ŠKODA AUTO tak prostřednictvím komunikace s vybranými středními a vysokými školami technického zaměření, přispívá k posilování prestiže technických povolání ve společnosti. ŠKODA AUTO nespolupracuje pouze s již zmíněnými, technicky orientovanými vysokými školami, ale rovněž s vysokými školami ekonomického zaměření.

Mezi cíle realizovaných aktiv v oblasti spolupráce se školami patří například získání kvalitní a kvalifikované pracovní síly, zvýšení inovačního potenciálu společnosti nebo zvyšování know-how stávajících zaměstnanců.

ŠKODA AUTO uzavírá s vybranými vysokými školami smlouvy o spolupráci, přičemž v současnosti společnost spolupracuje s 25 tuzemskými i zahraničními vysokými školami. Výčet spolupracujících vysokých škol je uveden v příloze č. 13. (ŠKODA AUTO, 2015j, [on-line])

Spolupráce se školami nabývá nejčastěji podoby finanční nebo nefinanční podpory. Finanční podpora se týká například podpory vědecko-výzkumných projektů škol nebo vybavení vysokoškolských pracovišť novými technologiemi. Nefinanční podpora má podobu darování vyřazených zařízení a automobilů pro vzdělávací nebo výzkumné účely nebo umožnění studentům absolvování odborné praxe v průběhu studia.

Vyjma vysokých škol ŠKODA AUTO cíleně podporuje vybrané studijní a rozvojové programy. Mezi tyto programy patří například studijní program CEMS a studijní rozvojový program Honors Academia.

### **3.7.1 CEMS a Honors Academia**

ŠKODA AUTO je jedním z korporátních partnerů CEMS – The Global Alliance in Management Education za VŠE. CEMS je sdružení 29 prestižních ekonomických vysokých škol z celého světa, kde hlavním prvkem spolupráce je společný navazující magisterský program International Management. (Hnilica, 2015, [on-line])

Cílem tohoto sdružení je podpora kvalitního manažerského vzdělávání, spolupráce na vědecko-výzkumných projektech nebo společných publikacích. Absolventi magisterského programu International Management jsou připraveni na roli vedoucích pracovníků v mezinárodním manažerském prostředí. Společnost ŠKODA AUTO pro studenty pořádá odborné semináře a přednášky, exkurze nebo výběrová assessment centra. (ŠKODA AUTO, 2015k, [on-line])

Dalším studijním programem, jehož je společnost ŠKODA AUTO generálním partnerem, je dvouleté nadstavbové studium v programu Honors Academia při VŠE. Honors academia nabízí rozvoj znalostí talentovaných studentů. ŠKODA AUTO pro studenty Honors academia připravuje například workshopy Best practices nebo odborné přednášky. (ŠKODA AUTO, 2015k, [on-line])

Kromě jednotlivých studijních programů společnost podporuje studentské organizace a uskupení. Jednou z podporovaných studentských organizací je organizace IAESTE ČR.

### **3.7.2 IAESTE**

Společnost ŠKODA AUTO je generálním partnerem studentské organizace IAESTE Česká republika, která je plnohodnotným členem IAESTE International, založené v roce 1948. Hlavním úkolem této studentské organizace je realizace projektů a aktivit v oblasti personálního marketingu, zajištění odborných praxí pro české studenty v zahraničí a obecná podpora studentů na trhu práce. (IAESTE, 2015, [on-line]) Mezi hlavní projekty organizace IAESTE, které společnost ŠKODA AUTO využívá, patří například Veletrhy iKariéra, prezentace na webových stránkách [www.ikariera.cz](http://www.ikariera.cz) nebo v katalogu pracovních příležitostí iKariéra.

Jedním z dalších podporovaných studentský projektů je konstrukční soutěž Formula Student, jejíž kořeny sahají do osmdesátých let minulého století, kdy se uskutečnily první závody v USA.

### **3.7.3 Formula Student**

ŠKODA AUTO dlouhodobě finančně a technologicky podporuje týmy zapojené do studentské soutěže Formula Student. V současnosti je společnost ŠKODA AUTO partnerem týmů eForce Prague Formula (ČVUT), CTU CarTech (studenti ČVUT), TU Brno Racing (studenti VUT Brno). (ŠKODA AUTO, 2015k, [on-line]) Formula Student je soutěž týmů vysokoškolských studentů technických oborů, jejímž cílem je konstrukce života schopné závodní formule. Cílem soutěže je zkonstruovat jednomístnou formuli, které splňuje nejen technické požadavky na výkonnost, spolehlivost nebo bezpečnost, ale zároveň je zohledňuje její přiměřenou finanční náročnost. (CULS PRAGUE FORMULA RACING, 2015, [on-line])

Kromě projektu Formula student je společnost ŠKODA AUTO patronem projektu „Holky, pozor!“, který je zaměřený na genderovou problematiku v oblasti technického vzdělávání. Cílem tohoto projektu je podporovat ženy v jejich zájmu o technické obory vysokých škol. (ŠKODA AUTO, 2015k, [on-line])

Podporou vybraných vysokých škol a studentských projektů společnost pomáhá spojení teoretických znalostí s poznatky z reálné podnikové praxe. Partnerství společnosti ŠKODA AUTO je prezentováno například umístěním loga společnosti na webové stránky organizace.

Nástroje, využívané k prezentaci spolupráce se vzdělávacími institucemi a studentskými organizacemi, jsou například nástroje digitálního marketingu.

### 3.8 Digitální marketing

Vzhledem k rozvoji nových technologií a měnícím se požadavků cílových skupin, roste ve ŠA význam digitálního marketingu jako důležitého nástroje pro efektivní komunikaci s talentovanými studenty a absolventy vysokých škol. Skupina mladých odborníků spadá do Generace Y, jejíž znaky jsou detailněji popsány v kapitole 2.4.1 Identifikace cílové skupiny. Právě tato skupina lidí tvoří nejčastější uživatele internetu, a proto jsou komunikační aktivity cíleně přesouvány do on-line prostředí. Hlavními nástroji digitálního marketingu ŠA v oblasti HR, je komunikace prostřednictvím kariérních webových stránek a profilů společnosti na sociálních sítích.

#### 3.8.1 Kariérní webová stránka

Kariérní webové stránky ŠA neslouží pouze pro prezentaci volných pracovních míst, ale představují komplexní nástroj pro prezentaci aktivit společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Českou verzi kariérních webových stránek ŠA je možné nalézt na adrese [www.zivotniprilezitest.cz](http://www.zivotniprilezitest.cz), anglická verze je přístupná z adresy [www.employeeforlife.com](http://www.employeeforlife.com). Vzhled úvodní strany kariérního portálu zobrazuje obr. 19.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2015I, [on-line]

**Obr. 19 Kariérní webový portál ŠKODA AUTO**

Obsah kariérní webové stránky společnosti ŠKODA AUTO je přizpůsoben jednotlivým cílovým skupinám návštěvníků. V hlavní navigační liště, umístěné v záhlaví, je možné nalézt odkazy na sekce věnované žákům základních škol, studentům SOU a SŠ, studentům VOŠ a VŠ, absolventům VŠ a uchazečům o zaměstnání. V sekci určené studentům a absolventům vysokých škol jsou dostupné informace o rozvojových programech včetně popisu průběhu výběrového řízení, informace o akcích pořádaných pro studenty nebo informace o spolupráci se školami. Nejen studujícím, ale všem, kteří se chtějí profesně rozvíjet, jsou k dispozici odborné publikace ke stažení zdarma.

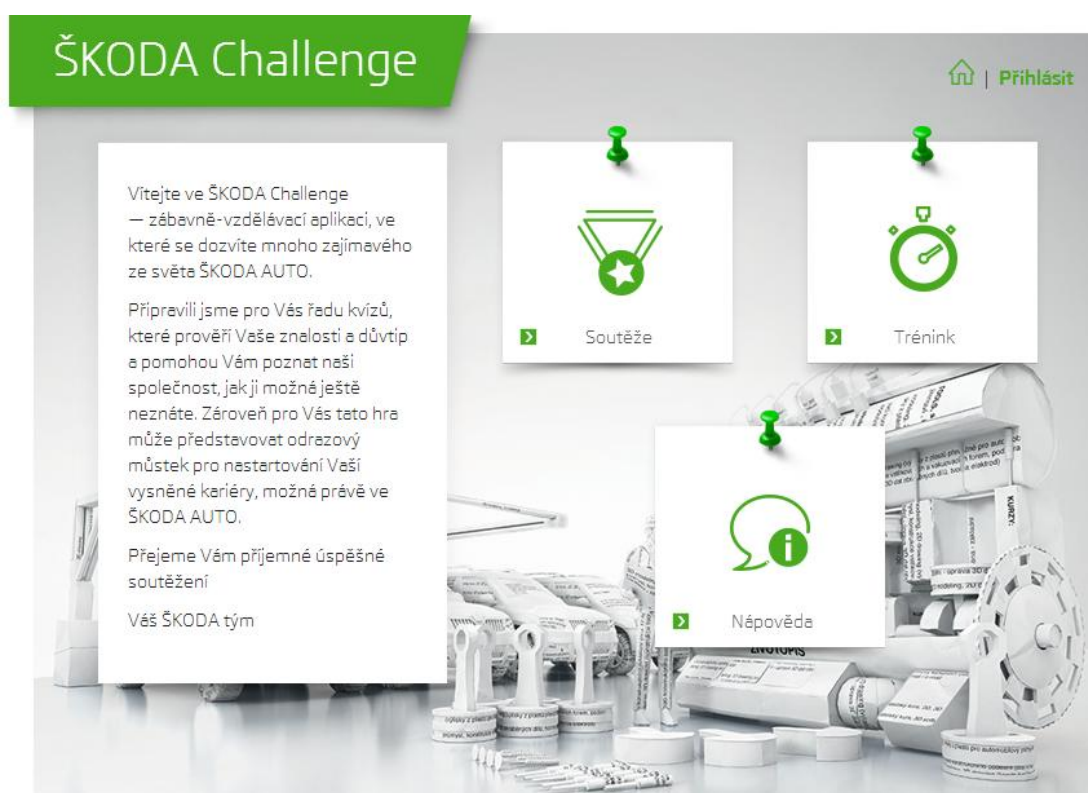
Jeden z hlavních pilířů kariérních webových stránek ŠA tvoří kategorie zaměřené na základní informace o společnosti. V této části webových stránek jsou vyzdvihnuty hlavní důvody, proč by se měl návštěvník, v našem případě student nebo absolvent vysoké školy, zajímat o pracovní příležitosti ve společnosti ŠKODA AUTO. Mezi atributy podporující vzbuzení zájmu o společnost patří informace o zaměstnaneckých benefitech, firemní kultuře, firemních hodnotách nebo informace o společenské odpovědnosti podniku.

Návštěvníky nezajímají pouze statické informace, které se obměňují v určitých intervalech, a proto je možné na portále nalézt například aktuality o proběhnutých událostech, plánovaných aktivitách nebo články, podporující budování zaměstnavatelské image. Příkladem článků, které podporují strategii Employer Brandingu, jsou články, prezentující výsledky anket zaměřených na zaměstnavatelské kvality, v nichž se společnost ŠKODA AUTO pravidelně umisťuje na předních pozicích. Výsledkům některých z takto zaměřených anket je věnována kapitola 3.13.

Důležitým úkolem kariérních webových stránek je rovněž vyvolání zájmu mladých odborníků o některý z rozvojových programů, které jsou této cílové skupině určeny, viz kapitola 3.6 Stimulující programy. Jak už bylo výše zmíněno, rozvojové programy je možné chápat jako samostatný komunikační nástroj, ale také jako nabízený produkt. Bude-li na rozvojové programy nahlíženo jako na produkt, lze tvrdit, že jsou prostřednictvím kariérního portálu efektivně podporovány články, které vypráví příběhy současných nebo bývalých účastníků některého z rozvojových programů.

Příkladem takového příběhu je článek, který byl na webových stránkách zveřejněn 20. 4. 2015 a nese název „Cesta do Pekingu a zpět za 84 dní“. Článek, návštěvníky webových stránek informuje o zahraničním pobytu jednoho z účastníků Trainee programu. Úvod článku říká: „*Moje jméno je Tomáš Němeček. Jsem Trainee ve společnosti ŠKODA AUTO od září 2014 a právě jsem se vrátil ze zahraniční stáže ve společnosti Volkswagen Group China, konkrétně z Pekingu, kde jsem byl od ledna do března roku 2015.*“ (ŠKODA AUTO, 2015m, [on-line]). Svým obsahem návštěvníkům článek skrytě sděluje „*Staňte se jedním z Trainees a budete moci vycestovat do zahraničí*“. Možnost pracovní vycestovat do zahraničí je pro většinu mladých odborníků jedinečnou příležitostí k profesnímu a osobnímu růstu.

Znakem moderních kariérních webových stránek jsou interaktivní prvky, které upoutají pozornost návštěvníků. Jedním z těchto prvků je zábavně-vzdělávací aplikace ŠKODA Challenge, která návštěvníky zábavnou formou seznámí se společností ŠKODA AUTO. Úvodní strana soutěžní aplikace zobrazuje obr. 20.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2015n, [on-line]

**Obr. 20 ŠKODA Challenge, Interaktivní prvek na kariérním portálu**

V neposlední řadě jsou na webových stránkách uvedeny kontakty na osoby, zodpovědné za příslušnou oblast a odkazy na sociální sítě, prostřednictvím nichž mohou uživatelé navázat bližší kontakt se společností.

### 3.8.2 Sociální sítě

Na rozdíl od kariérních webových stránek společnosti ŠKODA AUTO, které přináší návštěvníkům statický obsah s primárním cílem poskytnout základní informace o společnosti a pracovních příležitostech, umožňují profily společnosti na sociálních sítích vzájemnou komunikaci s uživateli, sdílení interaktivního obsahu, zajímavostí a aktualit o současném dění v podniku a to nejen z oblasti řízení lidských zdrojů. Komunikace na sociálních sítích je vedena neformální zábavnou formou a obsah je přizpůsobitelný aktuálním komunikačním potřebám společnosti.

Společnost ŠKODA AUTO cílí své aktivity na osobní i profesní sociální sítě. Z osobních sociálních sítí je společnost nejvíce aktivní na sociální síti Facebook, která je mezi cílovou skupinou studentů a absolventů vysokých škol ve věku od 18 – 35 let nejvyužívanější. Tato věková skupina tvoří téměř 50 % všech českých uživatelů této sociální sítě.

Přehled sociálních sítí, na nichž ŠKODA AUTO v roli potenciálního zaměstnavatele působí, jsou uvedeny v tab. 11. Z tabulky je patrné, že společnost ŠKODA AUTO cílí své aktivity na sociální sítě: Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Xing, YouTube a Foursquare. (ŠKODA AUTO, 2015o, [on-line])

**Tab. 11 Přehled sociálních sítí – kariérní profily ŠKODA AUTO, listopad 2014**

Sociální síť	Oficiální počet sledujících
Facebook	88 026
LinkedIn	15 910
Instagram	685
Twitter	250
Xing	128
YouTube	90
Foursquare	42

Zdroj: vlastní zpracování dle (ŠKODA AUTO, 2015p – 2015v, [on-line])

Oficiální profil společnosti na sociální síti Facebook funguje pod názvem ŠKODA AUTO Kariéra. Počet sledujících uživatelů, fanoušků, převyšuje hranici 88 tis.

a jejich počet neustále roste. Profil společnosti poskytuje interaktivní formou informace o společnosti, informace o volných pracovních místech, příležitostech pro studenty a absolventy nebo zajímavosti, vztahujících se k automobilům značky ŠKODA AUTO. (ŠKODA AUTO, 2015p, [on-line])

Sociální sítě, zejména pak Facebook, jsou vhodným nástrojem pro prezentaci zaměstnaneckých benefitů, které jsou i dle výzkumu, jehož výsledky jsou prezentovány v kapitole 4.2 Výsledky výzkumu a interpretace, jedním z hlavních atributů, určující atraktivnost zaměstnavatele. Příklady příspěvků na kariérním profilu ŠKODA AUTO Kariéra, upozorňující na zaměstnanecké benefity, je možné vidět na obr. 21.



Zdroj: ŠKODA AUTO, 2015p, [on-line]

**Obr. 21 Vybrané příspěvky na FB profilu ŠKODA AUTO Kariéra**

Sociální sítí, umožňující sdílení video souborů je internetový server YouTube. V České republice měsíční počet uživatelů této sociální sítě přesahuje 5 mil. a pro uživatele je zdrojem nejen zábavy, ale i zdrojem informací pro nákupní rozhodování. Kanál společnosti ŠKODA AUTO na síti YouTube, věnovaný kariéře, nese název ŠKODA AUTO – Career a funguje od roku 2014. Počet uživatelů, odebírající nahraná videa je roven 90 a celkový počet zhlédnutí videí překračuje hranici 11 tis. Videa jsou následně sdílena i prostřednictvím ostatních sociálních sítí, čímž dochází k širšímu zásahu cílové skupiny uživatelů. (ŠKODA AUTO, 2015q, [on-line])

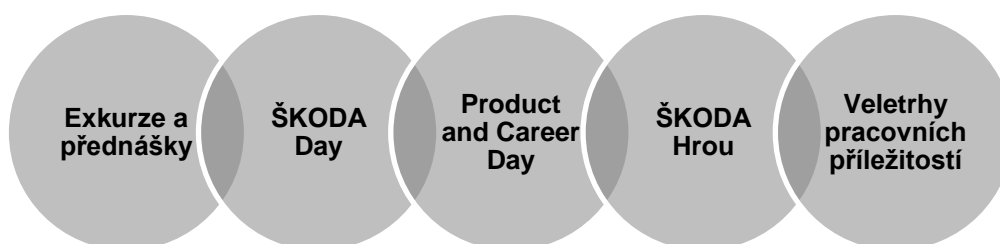


V kategorii profesních sociálních sítí, využívá HR oddělení služby sociální sítě LinkedIn. Na profilu společnosti ŠKODA AUTO je zveřejňována aktuální nabídka pracovních míst a další zajímavosti, vztahující se ke kariéře i produktům společnosti.

### 3.9 Event marketing

Oddělení personálního marketingu má na starosti organizaci širokého portfolia náborových a image akcí, mezi něž patří například exkurze, odborné přednášky, den otevřených dveří pro studenty ŠKODA Day, seminář ŠKODA Hrou nebo zážitkový den ŠKODA Product and Career Day.

Pořádání akcí pro studenty vysokých škol je efektivním nástrojem pro navázání a udržení vztahu s mladými odborníky a zároveň umožňuje budování potřebné databáze kontaktů. Zástupci personálního marketingu se rovněž pravidelně účastní veletrhů pracovních příležitostí, které na rozdíl od výše zmíněných aktivit nejsou organizovány společností ŠKODA AUTO. Aktivity v oblasti event marketingu jsou propagovány pomocí kariérních webových stránek společnosti, profilů na sociálních sítích, prostřednictvím letáků a plakátů, umístěných na vysokých školách nebo cílenou elektronickou pozvánkou. Příklad pozvánky na Den otevřených dveří pro studenty ŠKODA Day 2015 je uvedena v příloze č. 9. Při oslovování studentů k účasti na akcích, je rovněž využívána spolupráce s příslušnými vysokými školami případně studentskými organizacemi, které upozorňují na nadcházející akci na svých webových stránkách i sociálních sítích.



Zdroj: zpracování dle Interní materiály ŠKODA AUTO

#### **Obr. 22 Vybrané nástroje event marketingu ŠKODA AUTO**

Jednou z prvních možností, v rámci níž mají skupiny studentů popř. absolventů příležitost nahlédnout pod pokličku fungování největšího výrobce automobilů v České republice, jsou exkurze.

### **3.9.1 Exkurze a odborné přednášky**

Oddělení personálního marketingu, ve spolupráci s dalšími odděleními, organizuje pro skupiny studentů prohlídky nejzajímavějších částí společnosti. Program většiny exkurzí začíná seznámením s historií společnosti v prostorách ŠKODA AUTO Muzea a následně je doplněn o prohlídku vybraných výrobních provozů. Exkurze jsou koncipovány tak, aby v rámci možností svou náplní odpovídali zájmu zúčastněných studentů.

Tento komunikační nástroj se může ve vztahu k oslovování talentovaných uchazečů jevit jako málo efektivní, ale pro společnost jsou exkurze doplňujícím nástrojem, prostřednictvím něhož upozorňují studenty například na historickou tradici výroby automobilů v České republice nebo zdůrazňují hlavní přednosti společnosti např. využívání moderních technologií ve výrobě.

Odborné přednášky mohou být doplňkem výše zmíněných exkurzí, ale zároveň je možné je chápat jako samostatní komunikační nástroj. Odborné přednášky jsou vedeny zaměstnanci společnosti na témata z podnikové praxe, s cílem vzbuzení zájmu posluchačů o dění v podniku. Některé z odborných přednášek jsou zároveň publikovány na kanálu ŠKODA AUTO – Career na sociální síti YouTube. Exkurze a přednášky jsou rovněž součástí programu většiny dále popisovaných akcí,

### **3.9.2 ŠKODA Day**

Již několik let oddělení personálního marketingu ve spolupráci s dalšími útvary pravidelně organizuje tematicky orientovaný Den otevřených dveří pro studenty vysokých škol, ŠKODA DAY. Každý z ročníků se nese v určitém tématu a je zaměřen na specifickou skupinu studentů vysokých škol.

Dne otevřených dveří ŠKODA DAY 2015, který se uskutečnil 21. října 2015 v STC ŠKODA AUTO, se zúčastnilo téměř 80 vysokoškolských studentů IT. Program dne odrážel téma „Spojte se s budoucností“, v rámci něhož se studenti seznámili se společností ŠKODA AUTO, s možnostmi jejich budoucího uplatnění ve společnosti a s novinkami z oblasti IT a konektivity, včetně jejich použití ve vozidlech ŠKODA. V bloku, věnovanému exkurzím, navštívili studenti prostory Datového centra a ŠKODA Parts Centra v Řepově u Mladé Boleslavi.

### 3.9.3 Product and Career Day

Product and Career Days je zážitkovým dnem, určeným pro studenty technických vysokých škol. Cílem této akce je prostřednictvím zážitku vzbudit zájem studentů technických vysokých škol o pracovní příležitosti ve společnosti ŠKODA AUTO.

Na konci roku 2014 byl pro studenty TUL a ČVUT zorganizován ŠKODA Product and Career Day, netradičně v areálu Autodromu v Sosnové u České Lípy. Účastníci absolvovali produktové školení, seznámili se s možnostmi uplatnění ve společnosti ŠKODA AUTO, získali studenti informace o bezpečnostních prvcích vozidel ŠKODA. V návaznosti na přednášku o bezpečném chování na pozemních komunikacích si měli studenti možnost vyzkoušet jízdu na kluzné ploše a v zatáčce a otestovat tak své řidičské dovednosti.

### 3.9.4 ŠKODA Hrou

Na rozdíl od Dne otevřených dveří pro studenty ŠKODA Day a zážitkového dne Product and Career Day je seminář ŠKODA Hrou určen pro menší počet účastníků z řad studentů. Jejich počet obvykle nepřesahuje 15 účastníků, což umožňuje osobnější přístup ke studentům.

V rámci dvoudenního semináře je pro studenty připraven program zaměřený na trénink prezentačních dovedností, přednášky z oblasti techniky a v neposlední řadě na absolvování testovacích jízd modely značky ŠKODA.

Výhodou většiny akcí je přímý kontakt se studenty a možnost okamžitého získání zpětné vazby. Příkladem je reakce jednoho z účastníků ŠKODA Day 2015: *„Na workshopu jsem se dozvěděl hodně informací o fungování aplikací, které ŠKODA AUTO vyvíjí nebo už integruje do nových vozů, to mi přišlo zajímavé. Překvapil mě hlavně design aplikací, který se mi opravdu líbil.“* (Interní materiály ŠKODA AUTO). Účastníci mají rovněž možnost vyjádřit své připomínky a návrhy prostřednictvím formuláře, který jim je bezprostředně po absolvování akce, elektronicky zaslán.

Do kategorie aktivit event marketingu lze zařadit účast společnosti na veletrzích pracovních příležitostí. Společnost ŠKODA AUTO se pravidelně účastní většiny významných veletrhů, zaměřených na propagaci příležitostí mezi studenty a absolventy vysokých škol.

### 3.9.5 Veletrhy pracovních příležitostí

V rámci veletrhů pracovních příležitostí, určeným studentům a absolventům vysokých škol, jsou za účasti pracovníků oddělení Náboru a HR marketingu propagovány rozvojové programy (odborné praxe, trainee program, doktorandský program) a aktuální otevřené pracovní nabídky. Na veletrzích pracovních příležitostí jsou kromě poskytování informací o pracovních příležitostech ve společnosti ŠKODA AUTO distribuovány informační letáky a rozdávány reklamní předměty s logem ŠKODA AUTO, popř. s odkazem na kariérní webovou stránku společnosti. Jak letáky, tak propagační předměty jsou formou reklamy.

### 3.10 Reklama

Personální oddělení využívá zejména tiskovou reklamu v podobě inzerce v katalogích pracovních příležitostí, popřípadě v odborných tiskovinách, jejichž čtenáři jsou zástupci cílové skupiny studentů a absolventů vysokých škol. Tisková reklama má dále podobu plakátů, letáků a brožur, propagující rozvojové programy, eventy a události, jejichž zpracování odráží styl aktuální kampaně. V současnosti se je možné ve spojení s tiskovou reklamou setkat s mottem: „*Váš životopis proměníme v příležitost*“. Příklad tiskové reklamy je uveden v příloze č. 9, 10, 11, 12, 13.



Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO

**Obr. 23 Propagační předmět**

Jako podpůrný reklamní prostředek jsou využívány reklamní předměty, které nesou logo společnosti ŠKODA AUTO, popřípadě odkaz na kariérní webovou stránku. Příkladem je reklamní klíčenka v podobě auta s nápisem „*Kariéra ve ŠKODA*“ a odkazem na kariérní webové stránky společnosti, viz obr. 23. Propagační předměty patří k tzv. měkkému PR, jehož nástrojem je i CSR.

### 3.11 Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO

Atraktivita zaměstnavatele je úzce spojena nejen s aktivní komunikací v oblasti HR, ale s vystupováním společnosti jako celku. Společnost ŠKODA AUTO si je vědoma toho, že svými aktivitami ovlivňuje své okolí, a proto se ve vztahu k celé veřejnosti aktivně angažuje v ekonomické, sociální a environmentální oblasti.

V environmentální oblasti se společnost ŠKODA AUTO zaměřuje například na dlouhodobé snižování množství vypouštěných emisí do ovzduší, snižování spotřeby vody a ostatních přírodních zdrojů nebo na ekologické recyklování odpadů a auto vraků. Jedním z environmentálních projektů je projekt ŠKODA Stromky, kdy je od roku 2007 za každé prodané auto v České republice vysazen jeden strom. (ŠKODA AUTO, 2015w, [on-line]).

Nedílnou složkou společenské odpovědnosti je podpora nejrůznějších nadací a charitativních organizací jako například Člověk v tísni, občanské sdružení Zdravotní klaun, Fond ohrožených dětí Klokánek, Centrum Paraple a další. Společnost rovněž cílí své aktivity na podporu dopravní bezpečnosti zejména v regionech, kde se nachází výrobní závody ŠKODA AUTO. V rámci sponzoringu podporuje společnost ŠKODA AUTO nejrůznější sportovní události a kluby (Tour de France, Giro d'Italia, MS v hokeji, česká hokejová extraliga, česká ženská hokejová reprezentace, český paralympijský tým atd.) a kulturní instituce (Česká filharmonie, Národní divadlo atd.). (ŠKODA AUTO, 2015x, [on-line]).

Společenskou odpovědnost podniku podtrhuje etický kodex, který je volně přístupný na webových stránkách společnosti. Firma se přijetím kodexu zavázala dodržovat zásady etického chování. Podnikových cílů je podle etického kodexu dosahováno například prostřednictvím odpovědného jednání vůči zákazníkům, zaměstnancům a akcionářům, dodržování mezinárodních úmluv, zákonů a vnitřních pravidel, dodržováním etických standardů, jednáním v souladu s prohlášeními nebo převzetím odpovědnosti za jednání společnosti. (ŠKODA AUTO, 2015x, [on-line]).

V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele určuje kromě HR aktivit chování společnosti jako celku. Důležitá tak není jenom efektivní komunikace personálního marketingu, ale také činnosti ostatních útvarů.

Na základě tohoto tvrzení je možné tvrdit, že zaměstnavatelská image do jisté míry vychází z image celého podniku.

Některé z aktivit CSR realizují i účastníci rozvojových programů. Trainees několikrát finančně podpořili kojenecký ústav a novorozenecké oddělení Klaudiánovy nemocnice v Mladé Boleslavi. Od roku 2013 spolupracují s dětským domovem v Mladé Boleslavi. Dalším příkladem je koncernový týden CSR aktivit v květnu roku 2015, v rámci něhož se Trainees rozhodli uklidit národní přírodní památku Radouč v Mladé Boleslavi, která je vyhledávaným místem odpočinku obyvatel města.

Aktivity CSR jsou významným nástrojem PR a zároveň vhodným prostředkem k medializaci. Výše uvedený příklad CSR aktivity ze strany Trainees byl zveřejněn na oficiálních webových stránkách města Mladá Boleslav. Článek obsahoval vyjádření vedoucího vnějších vztahů ŠKODA AUTO: *„Odpovědnost k prostředí, ve kterém působíme a žijeme, je nedílnou součástí kultury ŠKODA AUTO. Těší nás, že to platí i pro naše Trainees, kteří svým nadšením dnes pomohli ozdravit zeleň v našem okolí“* (Koišová, 2015 [on-line]).

K dalším PR nástrojům, využívaným v HR, patří například rozhovory s předními zástupci oblasti řízení lidských zdrojů společnosti ŠKODA AUTO, vydávané ve studentských časopisech, novinách, prezentované na kariérních webových stránkách nebo sdílené na sociálních sítích.

Veškerá komunikace a výše zmíněné aktivity pomáhají společnosti budovat značku atraktivního zaměstnavatele. Společnost ŠKODA AUTO je mezi studenty a absolventy žádaným zaměstnavatelem, což dokazují výsledky anket, které jsou mezi studenty a absolventy vysokých škol pravidelně realizovány. Výsledky anket tak odráží zaměstnavatelské kvality a všeobecně vnímanou atraktivnost společnosti v roli zaměstnavatele.

### **3.12 Úspěchy v oblasti HR**

Společnost ŠKODA AUTO se pravidelně umísťuje na předních pozicích v průzkumech, zaměřených na zaměstnavatelské kvality. Tyto průzkumy jsou realizovány zpravidla mezi studenty českých vysokých škol a jejich výsledky vypovídají o atraktivitě společnosti ŠKODA AUTO jako žádaném zaměstnavateli.

Jedním z průzkumů, v němž se ŠKODA AUTO pravidelně umisťuje na předních pozicích je průzkum Czech Republic's Most Attractive Employers, pořádaný společností Universum<sup>8</sup>. Výsledky průzkumu, kterého se v roce 2015 zúčastnilo přes 13 tisíc studentů z více než 67 univerzit a vysokých škol v ČR, jsou s porovnáním s výsledky z roku 2014 uvedeny v tab. 12.

**Tab. 12 Výsledky - Czech Republic's Most Attractive Employers, 2014 - 2015**

Pořadí	Business		Engineering	
	2015	2014	2015	2014
1.	Google	Google	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO
2.	ŠKODA AUTO	ČNB	ČEZ	ČEZ
3.	ČNB	ŠKODA AUTO	Metrostav	Siemens

Zdroj: vlastní zpracování dle (Universum, 2015, [on-line])

Společnost ŠKODA AUTO byla v letech 2014 a 2015 nejžádanějším zaměstnavatelem mezi vysokoškolskými studenty technických oborů. ŠA je oblíbená i mezi studenty ekonomických oborů, kde si oproti roku 2014 polepšila o jednu příčku.

Dalším významným průzkumem je Trendance Graduate Barometer, který zkoumá představy vysokoškolských studentů o budoucím směřování kariéry, včetně jejich představ o potenciálním zaměstnavateli. Tohoto průzkumu se v roce 2015 zúčastnilo přes 8 tisíc studentů a absolventů z 22 vysokých škol v ČR a z výsledku je patrné, že ŠA je nejžádanějším zaměstnavatelem v obou uvedených kategoriích. Výsledky jsou s porovnáním s předchozím rokem uvedeny v tab. 13.

**Tab. 13 Výsledky - trendance Graduate Barometer, 2014 - 2015**

Pořadí	Business Edition		Engineering / IT Edition	
	2015	2014	2015	2014
1.	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO	ŠKODA AUTO
2.	ČNB	Google	Google	Google
3.	Google	ČNB	AVČR	AVČR

Zdroj: vlastní zpracování dle (trendance, 2015 (2014), [on-line])

Mezi další průzkumy, v rámci nichž se společnost ŠKODA AUTO umisťuje na předních pozicích, patří například: Top zaměstnavatelé nebo Sodexo Zaměstnavatel roku.

<sup>8</sup> švédská společnost zabývající se výzkumy v oblasti Employer Brandingu; v ČR od roku 2014

### 3.13 Zhodnocení aktivit

Společnost ŠKODA AUTO je jednou z nejvýznamnějších společností v České republice, pokračující v neustálém růstu, což dokazuje i jeden milion vyrobených a prodaných automobilů v roce 2014. Po celém světě společnost zaměstnává téměř 26 tis. lidí a zájem o práci v podniku roste i mezi studenty a absolventy vysokých škol, mezi nimiž je společnost ŠKODA AUTO, jedním z nejžádanějších zaměstnavatelů. Toto postavení dovoluje společnosti získat talentované odborníky, kteří jsou důležitou součástí úspěchu ŠKODA AUTO. Atraktivní značka zaměstnavatele je výsledkem nejen kvalitní komunikace, ale prezentace celé společnosti.

Personální marketing společnosti ŠKODA AUTO je dlouhodobě postaven na oslovování a následném získávání talentovaných pracovníků z řad studentů a absolventů napříč vysokoškolskými obory. Hlavní jádro aktivit oddělení Personálního marketingu tvoří rozvojové a talentové programy. Tyto programy jsou pravidelně přizpůsobovány aktuálním potřebám společnosti a jejich obsah odpovídá požadavkům cílových skupin. Důraz je rovněž kladen na spolupráci se zdroji talentovaných studentů a absolventů, s vysokými školami a studentskými organizacemi.

Mladí odborníci se mají možnost osobně seznámit se společností ŠKODA AUTO na některém z eventů, které pro studenty společnost pořádá nebo na některém z veletrhů pracovních příležitostí. Otevřená komunikace společnosti směrem k potenciálním pracovníkům probíhá i prostřednictvím kariérních webových stránek a sociálních sítí.

Společnost ŠKODA AUTO se tak prezentuje propracovanou strategií komunikace s mladými odborníky. Mladí odborníci jsou zástupci Generace Y, která se od předchozích generací liší rozdílnými hodnotami, životními prioritami a z pohledu marketérů i rozdílným vnímáním komerčního sdělení. Podniky musí přizpůsobovat kariérní produkt tak, aby svou charakteristikou odpovídal požadavkům a přáním cílové skupiny a komunikovat ho vhodně zvolenými komunikačními nástroji. Vnímání marketingové komunikace zástupci Generace Y a následným stanovením optimální struktury komunikačního mixu s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele, se věnuje následující dotazníkové šetření.



## **4 Výzkum optimální struktury nástrojů pro komunikaci v HR**

Společnost ŠKODA AUTO, jejíž aktivity v oblasti personálního marketingu, jsou charakterizovány v předchozí kapitole, patří k podnikům s propracovanou a komplexní strategií komunikace s talentovanými uchazeči o zaměstnání. Ačkoliv je pojem strategie definován jako dlouhodobý plán činností, realizovaných s cílem dosažení určitého cíle, je nutné komunikační aktivity operativně přizpůsobovat nejen požadavkům a potřebám cílové skupiny, ale také aktuálním trendům a novým komunikačním technologiím. Současnou problematikou, které většina personalistů čelí, je efektivní způsob komunikace s Generací Y. Optimální strukturou komunikačního mixu, ve vztahu k této specifické skupině, se zabývá následující výzkum.

### **4.1 Cíl výzkumu a předpoklady**

Cílem výzkumného šetření je zjistit, do jaké míry mladí odborníci vnímají komunikaci ze strany potenciálního zaměstnavatele, jaké jsou jejich priority a na základě výsledků dotazníkového šetření stanovit ideální strukturu komunikačního mixu, tedy optimální kombinaci komunikačních nástrojů, s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele. Efektem je chápán přínos komunikace například v podobě zvýšení povědomí o firmě jako zaměstnavateli, získání talentované pracovní síly nebo budování vztahu s potenciálními uchazeči o zaměstnání.

Bude-li vycházeno z charakteristiky Generace Y, uvedené v předcházejících kapitolách, je možné předpokládat, že nejefektivnějším komunikačním nástrojem s mladými talenty budou nástroje digitálního marketingu, zejména pak komunikace na sociálních sítích, prezentace na webových stránkách a komunikace prostřednictvím nových technologií.

Kariérní webové stránky musí návštěvníky zaujmout svým obsahem a kreativní formou prezentace. I přes to, že jsou od moderních kariérních webových stránek vyžadovány moderní prvky, je možné předpokládat, že potenciální uchazeči o zaměstnání navštěvují kariérní webové stránky s primárním cílem získání informací, spojených s příležitostmi pro studenty a absolventy vysokých škol a získání informací o volných pracovních místech.

S kariérami webovými stránkami úzce souvisí profily na sociálních sítích, které kromě tradičního obsahu, poskytovaného zábavnou formou, navazují bližší kontakt s jednotlivci a zájmovými skupinami uživatelů. Sociální sítě jsou trendem posledních deseti let, umožňují komunikaci s přáteli, jsou zdrojem informací, a proto lze předpokládat, že skupina respondentů, která vyžaduje nepřetržitý přístup k informacím, bude jejich aktivním uživatelem. Generace Y je charakteristická věrností ke značce, odrážející jejich životní styl, a proto lze předpokládat, že většina respondentů pravidelně sleduje aktivity oblíbených společností na sociálních sítích.

Digitální marketing je rovněž spojen s využitím nových technologií v oblasti komunikace s potenciálními uchazeči o zaměstnání. Generace Y tvoří hlavní skupinu zákazníků, rychle se adaptující na nové technologie. Chytrá zařízení se úspěšně implementovala do každodenního života, a proto lze předpokládat, že většina respondentů bude vlastníkem chytrého zařízení a při práci s ním bude využívat různé druhy aplikací.

Na trhu práce rostou požadavky na pracovní zkušenosti potenciálních uchazečů o zaměstnání, čehož si jsou vědomi nejen sami zaměstnavatelé, ale i studenti vysokých škol. Některé podniky nabízí studentům možnost vykonání odborné praxe již během studia, pro absolventy jsou naopak připraveny adaptační programy, které mají usnadnit jejich přestup mezi vysokou školou a reálným pracovním světem. Vzhledem k uvedeným skutečnostem, lze předpokládat, že více než polovina respondentů má zkušenost s některým z rozvojových programů, určených pro studenty a absolventy vysokých škol.

Produkty, určené studentům a absolventům vysokých škol, mohou být propagovány prostřednictvím širokého spektra komunikačních nástrojů. I v tomto případě, lze očekávat hlavní roli internetu. Mladí odborníci jsou zároveň skupinou s výraznou odolností vůči tradičním reklamním médiím, mající odpor k záměrnému reklamnímu sdělení. Lze proto předpokládat, i vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, že internet je pro cílovou skupinu důvěryhodnějším médiem než televize, rozhlas, tisk a venkovní média.

Jedním z nástrojů přímého prodeje jsou veletrhy pracovních příležitostí. Obliba veletrhů pracovních příležitostí mezi studenty a absolventy vysokých škol roste,

ale i přes to je možné se domnívat, že více než polovina respondentů se nikdy takto orientovaného veletrhu nezúčastnila.

Mění se hodnoty ve společnosti mají vliv na postoje a priority Generace Y. Generace Y má rozdílný vztah k financím než generace předcházející, nebojí se zadlužovat a měnit pracovní místa v závislosti na atraktivitě vykonávané práce a atraktivitě finančního ohodnocení. Lze se proto domnívat, že u uchazečů o zaměstnání bude při rozhodování o atraktivitě zaměstnavatele převažovat hledisko zaměstnavatelských benefitů například před pověstí nebo tradicí podniku.

## **4.2 Vymezení metod výzkumu a skupiny respondentů**

Pro výzkumné šetření byla zvolena metoda dotazování prostřednictvím papírového a elektronického formuláře. Dotazník se skládal z 31 otázek, zaměřených na zjištění vztahu studentů a absolventů vysokých škol ke komunikačním nástrojům, využívaných v oblasti HR. První skupina otázek zjišťovala sílu vnímání reklamy respondenty a důvěryhodnosti jednotlivých reklamních médií. Druhý blok otázek byl věnován digitální komunikaci prostřednictvím internetu a nových technologií. Třetí skupina otázek se zaměřovala na nástroje osobního prodeje (rozvojové programy), event marketing (akce a veletrhy pracovních příležitostí) a prvky podporující budování atraktivní značky zaměstnavatele.

Elektronický dotazník byl vytvořen v prostředí on-line systému [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a odkaz na něj byl následně propagován na sociálních sítích Facebook, Twitter, Google+ a na diskusním fóru studentského informačního portálu [www.vejska.cz](http://www.vejska.cz). Elektronickým sběrem dat bylo shromážděno 80 dotazníků.

Tištěná verze dotazníku byla cíleně distribuována mezi studenty a absolventy ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. a Technické univerzity v Liberci. Podoba tištěného dotazníku je uvedena v příloze č. 1. Sběrem dat prostřednictvím papírového dotazníku bylo shromážděno 55 dotazníků.

Pro splnění předpokladu, zjištění vnímání marketingové komunikace zástupci Generace Y, bylo vyplnění dotazníku omezeno na skupinu respondentů ve věku od 20 do 30 let. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 135 respondentů z řad studentů a absolventů vysokých škol z výše zmíněné věkové skupiny.

Detailní struktura respondentů z hlediska pohlaví a studovaného nebo absolvovaného oboru je uvedena v tab. 14 a tab. 15.

Skupina respondentů z hlediska pohlaví byla téměř rovnoměrně zastoupena. Muži tvořili 46 % a ženy 54 % z celkového počtu respondentů.

**Tab. 14 Struktura respondentů dle pohlaví**

Pohlaví	Absolutní počet	Absolutní počet
Muž	62	46 %
Žena	73	54 %

Dotazník nebyl primárně určen studentům či absolventům konkrétních oborů, ale vzhledem k všeobecné oblíbenosti studia ekonomicky a technicky zaměřených oborů, převažovali mezi respondenty studenti a absolventi ekonomických (47 % respondentů) a technických disciplín (44 % respondentů). Desetina respondentů pak byla tvořena studenty humanitních oborů (filozofie, právo, historie). Vliv studijního oboru na vnímání marketingové komunikace v HR není předmětem tohoto výzkumu, a proto je uveden pouze jako doplňující informace o struktuře respondentů.

**Tab. 15 Struktura respondentů dle studijního zaměření**

Obor	Absolutní počet	Absolutní počet
Ekonomie a management	63	47 %
Technika a IT	59	44 %
Humanitní obory	13	9 %

### 4.3 Výsledky průzkumu a interpretace

První skupina otázek byla zaměřená na vnímání reklamy a důvěryhodnost médií, prostřednictvím nichž je reklamní sdělení přenášeno. Úvodní otázka zjišťovala, do jaké míry věnují respondenti pozornost reklamě. Výsledky jsou absolutně a procentuálně uvedeny v tab. 16.

**Tab. 16 Míra vnímání reklamy respondenty**

Věnujete pozornost reklamě?	Absolutní počet	Relativní počet
Ano	68	50 %
Občas	52	39 %
Ne	15	11 %

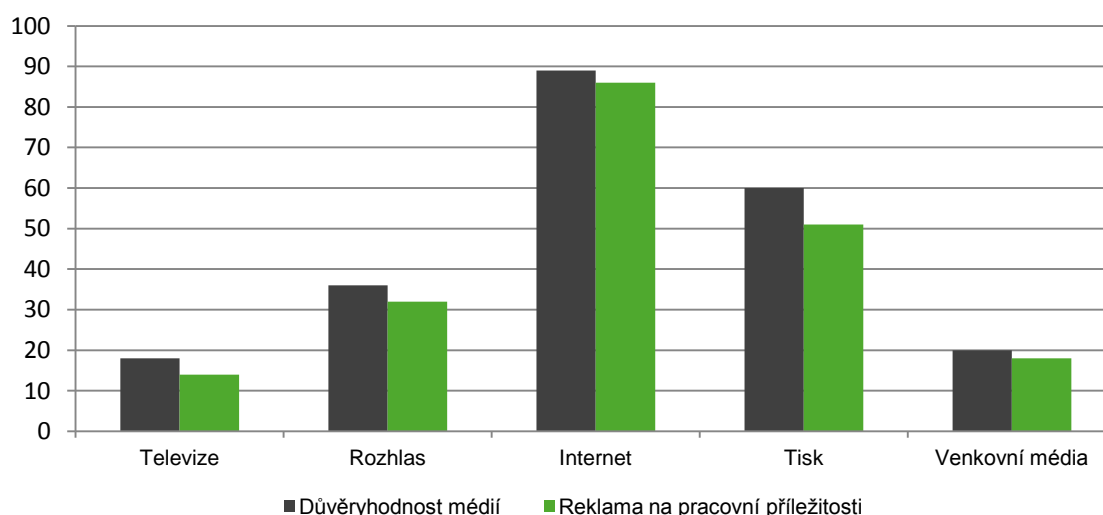
Téměř 90 % respondentů uvedlo, že do určité míry věnuje pozornost reklamnímu sdělení. Přibližně 11 % respondentů se považuje ve vztahu k reklamě za imunní. Imunita vůči reklamě je do jisté míry diskutabilní. Respondenti, kteří se svou odpovědí zařadili do této skupiny, v návaznosti na další otázky uvedli, že jsou aktivními uživateli internetu. Je málo pravděpodobné, že by v prostředí internetu nebyli alespoň v minimální míře reklamou konfrontováni.

**Tab. 17 Zaznamenání reklamy na pracovní příležitosti**

Odpověď	Absolutní počet	Relativní počet
Ano	112	93 %
Ne	8	7 %

Ze 120 respondentů, kteří uvedli, že věnují pozornost reklamě, se s reklamou zaměřenou na propagaci pracovních příležitostí setkala 93 % dotazovaných, viz tab. 17. Tento výsledek svědčí o tom, že je reklama vhodným nástrojem k upoutání pozornosti na existenci nabídky pracovních příležitostí. Síla efektu reklamního sdělení ale do jisté míry závisí na důvěryhodnosti přenosového média. Důvěryhodnost médií v očích respondentů odráží, do jaké míry respondenti vnímají komunikační sdělení, které má za úkol reklama předat.

Ve vztahu k reklamě pracovních příležitostí lze potvrdit, že dotazovaní zaznamenali reklamu v těch médiích, která považují za důvěryhodná. Přehled důvěryhodnost médií ve srovnání se zaznamenáním reklamy na pracovní příležitosti v jednotlivých typech médií zobrazuje obr. 24.

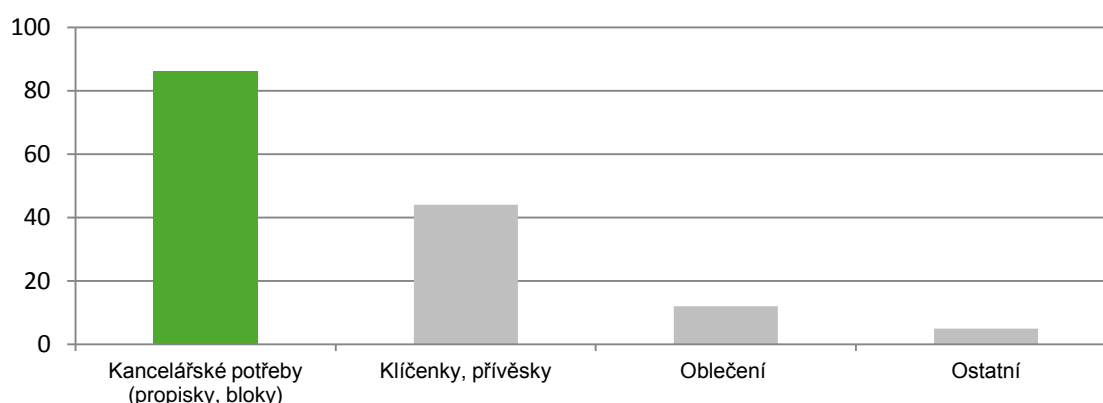


**Obr. 24 Důvěryhodnost vybraných reklamních médií**

Nejdůvěryhodnějším reklamním médiem je pro respondenty internet a tisk. Internet za důvěryhodné reklamní médium označilo 89 respondentů, tisk 60 dotazovaných. Skutečnost, že respondenti považují reklamu v prostředí internetu za nejdůvěryhodnější, je vzhledem k charakteristickým rysům skupiny dotazovaných, očekávaným výsledkem. Méně očekávaným výsledkem je relativně vysoký počet respondentů, kteří označili za důvěryhodné médium tisk, ačkoliv důvěra v něj ve společnosti dlouhodobě klesá. Pro důvody volby tisku jako důvěryhodného média by bylo potřeba provést podrobnější analýzu jejich rozhodnutí, upřesňující typ tiskového média.

V otázce, zaměřené na netradiční reklamní médium, propagační předměty, byli respondenti dotazováni, zda někdy získali propagační předmět s logem společnosti a pokud ano, tak byli respondenti požádáni o vypsání minimálně jednoho a maximálně tří propagačních předmětů, které jim nejvíce utkvěly v paměti.

S propagačními předměty se podle výsledků setkala všech 135 dotazovaných. Přehled reklamních předmětů, které si respondenti nejvíce spojují s podnikem, zobrazuje obr. 25. Nejvíce respondentů si spojuje společnost s propagačními předměty v podobě kancelářských potřeb (86 respondentů), klíčenek a přívěsků (44 respondentů) a oblečení (12 respondentů). Mezi další odpovědi s čestností v řádu jednotek patřily například hrnky, paměťové disky nebo nálepky.



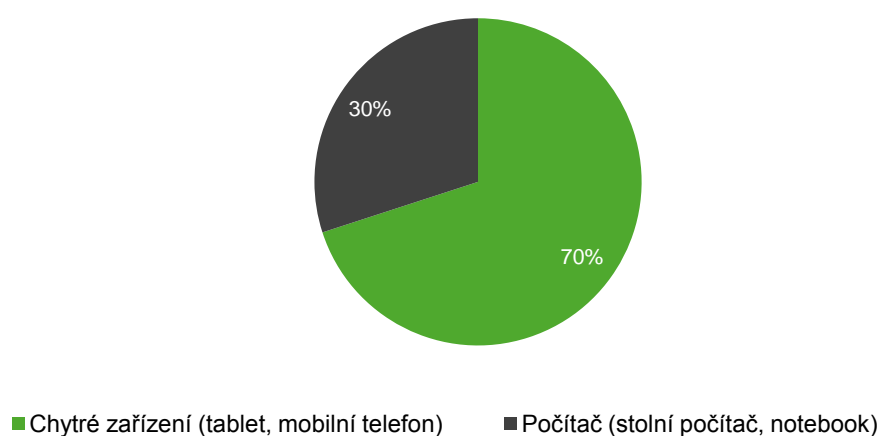
**Obr. 25 Vnímání jednotlivých druhů reklamních předmětů**

Reklamě se v podstatě nedá zcela vyhnout a z výsledků lze odvodit, že prostupuje každodenním životem většiny respondentů. Reklama tak stále zůstává jednou z nejefektivnějších forem komunikace se zákazníky, přičemž postupně dochází

k přesunu reklamních aktivit z tradičních médií na internet. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.5.1 Reklama, výdaje na reklamu na internetu vzrostly mezi roky 2013 a 2014 o 12 %, zatímco výdaje na reklamu v ostatních médiích vzrostly minimálně nebo stagnovaly. Internet se stal ideálním nástrojem nejen pro reklamu pracovních příležitostí, ale také pro další aktivity zaměstnavatelů. Komunikací na internetu se zabývá druhá část tohoto výzkumu.

Druhá skupina otázek byla zaměřena na aktivity dotazovaných v prostředí internetu a na míru využívání nových technologií. Předchozí blok otázek naznačil, že bude potvrzen fakt, že skupina respondentů bude častým uživatelem internetu. Odpovědi 135 dotazovaných potvrdily, že všichni respondenti jsou aktivními uživateli internetu, přičemž každý den ho k pracovním nebo osobním účelům používá přibližně 95 % respondentů.

Jedna z otázek tohoto bloku byla zaměřena na zjištění typu zařízení, z kterého se dotazovaní nejčastěji k internetu přihlašují. Na výběr měli mezi chytrým zařízením (mobilní telefon, tablet) a počítačem (stolní počítač, notebook).



**Obr. 26 Zařízení využívané k připojení k internetu**

Z výsledků vyplývá, že 70 % respondentů se nejčastěji k internetu přihlašuje prostřednictvím svého chytrého zařízení. Mnoho internetových stránek včetně kariérních portálů, ale není pro prostředí chytrých zařízení přizpůsobeno. Zaměstnavatelé by proto měli věnovat pozornost optimalizaci kariérních webových stránek a vytvořit pohodlné uživatelské prostředí pro návštěvníky portálu, kteří využívají chytré zařízení. Kariérní webové stránky ze 135 respondentů navštívilo 92 % dotazovaných.

Cílem navazující otázky bylo zjistit hlavní motiv, vedoucí k návštěvě kariérního webového portálu. Vzhledem k cílové skupině respondentů, bylo na výběr šest možností, a to: získání informací o společnosti a zaměstnaneckých benefitech, získání informací o aktuální nabídce volných pracovních míst, získání informací o příležitostech pro studenty a absolventy, získání odkazů na kariérní profily společnosti na sociálních sítích a kontaktů na osoby zodpovědné za nábor pracovníků. Respondenti mohli označit více možností, a proto je v tabulce uvedeno i kolik procent dotazovaných ze 124 respondentů označilo příslušnou odpověď. Výsledky zobrazuje tab. 19.

**Tab. 19 Motivy vedoucí k návštěvě kariérních webových stránek**

Důvod návštěvy kariérních webových stránek	Absolutní počet	Relativní počet
Získání informací o společnosti, zaměstnaneckých benefitech	57	46 %
Získání informací o aktuálních volných pracovních pozicích	97	78 %
Získání informací o příležitostech pro studenty a absolventy	107	86 %
Získání odkazu na sociální síť	25	20 %
Nalezení kontaktů na pracovníky náboru	56	45 %

Více než 86 % respondentů navštívilo kariérní webové stránky s cílem získání informací o příležitostech pro studenty a absolventy vysokých škol. Necelých 78 % dotazovaných vedlo k návštěvě portálu nalezení aktuální nabídky volných pracovních míst. Tyto výsledky dokazují, že kariérní webové stránky jsou vhodným nástrojem pro prezentaci nabídky pracovních příležitostí.

Celkem 46 % dotazovaných vedlo k návštěvě kariérních webových stránek získání informací o společnosti a přibližně stejné procento respondentů hledalo na portále kontakty na pracovníky náborového centra. Pouze 20 % dotazovaných navštívilo kariérní portál za účelem získání odkazu na kariérní profil společnosti na sociálních sítích.

S předchozí otázkou je spojena otázka, která zjišťovala, jaké prvky by měli podle respondentů moderní kariérní webové stránky zahrnovat. Na tuto otázku odpovídali i ti respondenti, kteří kariérní webové stránky nikdy nenavštívili. Úkolem respondentů bylo ohodnotit na stupnici od 1 do 5 důležitost vybraných atributů. Hodnotící škála byla následující: 1 - *nedůležité*, 2 – *spíše nedůležité*, 3 – *méně důležité*, 4 – *důležité*, 5 – *velmi důležité*.



Z udělených známek byla spočítána průměrná hodnota a zkoumané atributy byly následně sestupně seřazeny dle jejich důležitosti, viz tab. 20. Z výsledků vyplývá, že respondenti považují za důležité, aby kariérní webové stránky obsahovaly nabídku aktuálních pracovních míst, samostatnou sekci, věnovanou studentům a absolventům vysokých škol, informace o průběhu výběrového řízení a informace o zaměstnavatelských benefitech a kontakty na zodpovědné osoby. Za méně důležité prvky kariérních webových stránek respondenti považují informace o společnosti, interaktivní prvky, odkaz na sociální sítě a novinky z prostředí podniku.

Za nejméně důležitý prvek označili respondenti informace o firemních hodnotách, což vypovídá o rozdílných prioritách Generace Y oproti generacím předcházejícím.

**Tab. 20 Důležitost prvků kariérní webové stránky**

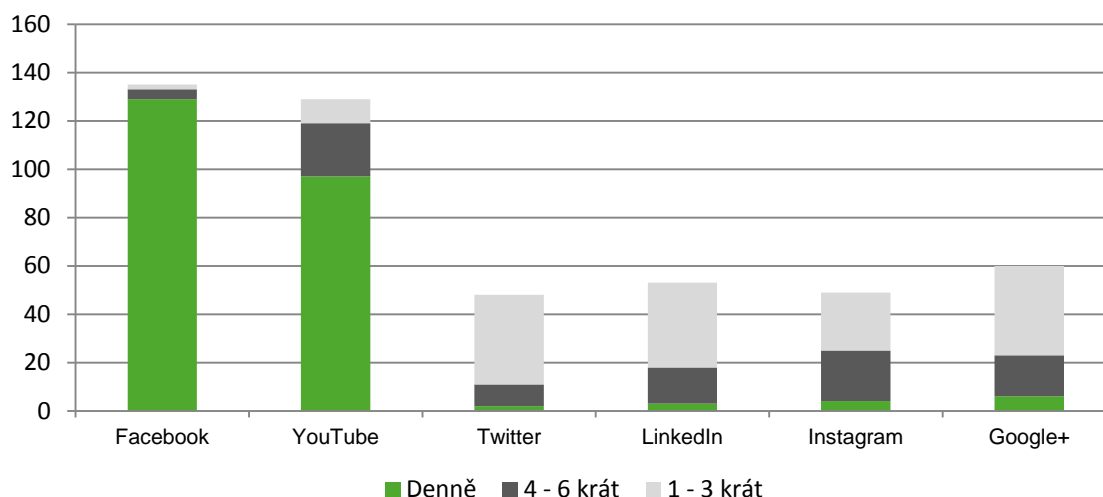
Zkoumaný prvek	Průměrné hodnocení	Modus
Nabídka volných pracovních pozic	4,57	5
Sekce věnovaná studentům a absolventům	4,43	5
Informace o procesu výběrového řízení	4,27	5
Informace o zaměstnavatelských benefitech	4,20	5
Kontakt na zodpovědné osoby	3,94	5
Základní informace o společnosti	3,65	3
Interaktivní prvky (hry, videa, soutěže)	3,21	4
Odkaz na sociální sítě	3,04	3
Aktuální informace o dění v podniku	3,00	3
Informace o firemních hodnotách	2,86	2

Žádný z atributů nebyl dotazovanými označen za zcela nedůležitý. Rozhodnutí, zda zahrnout všechny výše uvedené prvky do webové prezentace, je záležitostí každé společnosti. Je nutné si ale uvědomit, že každý z výše uvedených prvků je pro někoho více a pro někoho méně důležitý, a proto je vhodnější poskytnout všechny informace a jejich důležitost následně zohlednit volbou vhodného umístění v rámci webové stránky. Důležitější informace by měli být lehce dohledatelné a přístupné. Přehled četnosti hodnocení je uveden v příloze č. 2.

Kariérní webové stránky jsou úzce propojené s profily na sociálních sítích. Rozdílem mezi komunikací prostřednictvím kariérních webových stránek a profilů na sociálních sítích je zejména formálnost komunikace, rozsah obsahu a míra využití interaktivních prvků. Nejčastějším uživatelem sociálních sítí jsou mladí lidé

ve věku od 18 do 35 let, což dokazuje i výsledek průzkumu, kdy všech 135 dotazovaných odpovědělo, že je uživatelem některé ze sociálních sítí.

Následující otázka zjišťovala, které ze sociálních sítí respondenti aktivně využívají a kolikrát během týdne. Respondenti měli na výběr 8 z nejznámějších světových sociálních sítí: Facebook, Twitter, YouTube, Google+, MySpace, Instagram, Foursquare a LinkedIn.



**Obr. 27 Počet uživatelů sociálních sítí a průměrná týdenní aktivita**

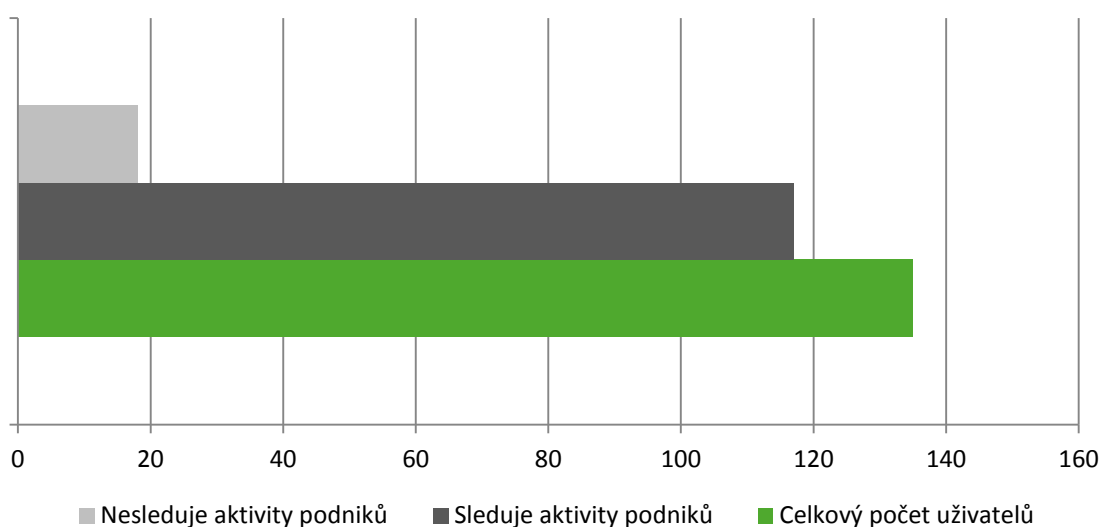
Z osobních sociálních sítí se největší oblibě mezi respondenty těší sociální síť Facebook, kterou využívá 100 % respondentů. Ze 135 dotazovaných je jejím každodenním uživatelem 96 % z nich. Druhou nejvyužívanější sociální sítí je server pro sdílení videosouborů YouTube, který využívá přibližně 96 % respondentů. Každý den tento server navštíví více než 75 % dotazovaných. Zbylé osobní sociální sítě (Twitter, Instagram, Google+) využívá přibližně stejný počet respondentů, pohybující se kolem 35 %. Detailní výsledky zobrazuje obr. 27. V nabídce možností měli respondenti dále na výběr sociální sítě MySpace a Foursquare. Nikdo z dotazovaných tyto sítě nevyužívá. Přehled četnosti hodnocení aktivity na sociálních sítích je uveden v příloze č. 3.

Facebook je z hlediska počtu aktivních uživatelů nejvhodnější sociální sítí pro prezentaci personálních záležitostí. Zaměstnavatel musí být na sociální síti aktivní a přinášet nejen aktuální nabídku volných pracovních míst, ale i zajímavý obsah, podněcující uživatele k diskusi. Diskuse umožňuje lépe poznat potřeby a přání cílové skupiny a vytvářet tak bližší vztah se zákazníkem. Sociální síť

Facebook je zároveň vhodná pro sdílení multimediálních souborů, například videí. Službu sdílení videí umožňuje sociální síť YouTube. Podle statistik YouTube významně ovlivňuje nákupní rozhodování zákazníků. Zda je YouTube přínosný i pro prezentaci kariérních produktů by bylo nutné ověřit dalším průzkumem.

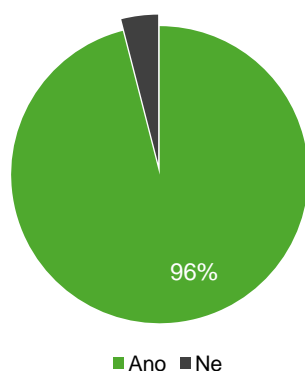
Jediným zástupcem ze skupiny profesních sociálních sítí byla mezi možnostmi sociální síť LinkedIn. Tuto sociální síť využívá téměř 40 % respondentů. Relativně malé procentuální zastoupení dotazovaných na této sociální síti, může být způsobeno právě strukturou respondentů. LinkedIn je primárně určen profesionálům, manažerům a respondenti (studenti a absolventi) s velkou pravděpodobností dosud nedisponují takovými pracovními zkušenostmi, které by je vedli ke spojení se s ostatními profesionály z oboru, nicméně jejich počet postupně roste. Z hlediska zaměstnavatele představuje LinkedIn zdroj potenciálních, talentovaných pracovníků.

Již několikrát bylo zmíněno, že účelem sociálních sítí je například komunikace s ostatními uživateli, sdílení informací a multimediálních souborů. Z pohledu podniku, jako uživatele sociálních sítí, lze tyto činnosti souhrnně nazvat obchodními aktivitami. Aby byly podniky na sociálních sítích úspěšné, musí jejich aktivity někdo sledovat. Následující otázka zjišťovala, zda respondenti sledují na sociálních sítích aktivity oblíbených firem, značek například aktuality, nabídku volných pracovních míst nebo informace o produktech.



**Obr. 28 Vnímání komerčních aktivit na sociálních sítích**

Ze 135 dotazovaných sleduje více než 86 % respondentů aktivity oblíbených společností na sociálních sítích. Zbytek uživatelů využívá sociální síť pravděpodobně jako nástroj pro osobní účely a komerční aktivity podniků vůbec nesleduje, viz obr. 28. K sociálním sítím respondenti mají možnost přistupovat z chytrých zařízení i stolních počítačů. Následující otázka proto zjišťovala, zda respondenti vlastní některé z chytrých zařízení (mobilní telefon, tablet). Všichni ze 135 respondentů na tuto otázku odpověděli kladně. Navazující otázka zjišťovala, zda respondenti ve svém chytrém zařízení využívají aplikace například v kategorii her, personalizace, nakupování nebo cestování. Na tuto otázku odpovědělo kladně 96 % respondentů.



**Obr. 29 Míra využívání aplikací v chytrých zařízeních**

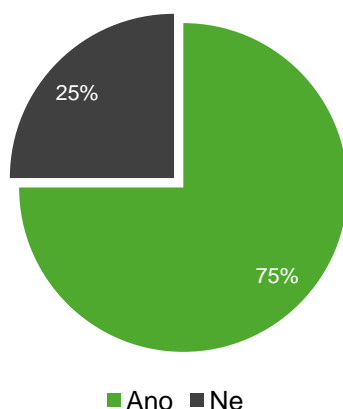
Aplikace poskytují uživatelům chytrých zařízení zábavu, usnadňují jim komunikaci a personalizaci svých zařízení. Aplikace jsou ideálním způsobem jak využít nové technologie k obchodním aktivitám a jsou využitelné i v kariérní oblasti. Příkladem může být aplikace s nabídkou volných pracovních míst s okamžitým kontaktem na příslušného personalistu, s kalendářem upozorňujícím na přítomnost podniku na veletrzích práce nebo přizpůsobený formulář pro přímé přihlašování na akce pořádané podnikem. Aplikace otevírají nové možnosti a kreativita zpracování je zcela v rukou specialistů. Nevýhodou těchto aplikací může být nutnost připojení k internetu pro udržení aktuálnosti informací. Výhodou je naopak například okamžité upozornění uživatele na otevření nové pracovní pozice.

Pracovní příležitosti, zejména v podobě rozvojových programů, představují pro studenty a absolventy ideální způsob jak nastartovat svou kariéru. Studentům

je umožněno získat praktické zkušenosti již během studií a absolventům rozvojové programy usnadňují vstup do pracovního života.

Pro podniky jsou rozvojové programy produktem i komunikačním nástrojem, prostřednictvím něhož předávají studentům a absolventům. Následující otázek výzkumu se bude zabývat právě problematikou rozvojových, stimulujících programů, určených talentovaným studentům a absolventům vysokých škol.

První otázka tohoto bloku se zaměřila na zjištění, zda se respondenti účastnili některého z programů určených pro studenty a absolventy vysokých škol (odborné stáže, trainee program, doktorandský program atd.).



**Obr. 30 Zkušenosti respondentů s rozvojovými programy**

Z výsledků je zřejmé, že dvě třetiny respondentů se účastnily některého z jim určených rozvojových programů. Vysoké procento účastníků je důkazem, že respondenti využívají možnost navázání kontaktu se zaměstnavatelem již v průběhu studií, popřípadě využívají možností rozvojových programů pro absolventy před trvalým nástupem do společnosti. Důležitost existence rozvojových programů dokazují výsledky následující otázky.

Otázka zjišťovala, které z uvedených rozvojových programů respondenti za důležitou součást nabídky studentům a absolventům vysokých škol. Úkolem respondentů bylo ohodnotit na stupnici od 1 do 5 důležitost uvedených rozvojových programů. Hodnotící škála byla následující: 1 - *nedůležité*, 2 – *spíše nedůležité*, 3 – *méně důležité*, 4 – *důležité*, 5 – *velmi důležité*. Z udělených známek byla spočítána průměrná hodnota a zkoumané programy byly následně sestupně seřazeny dle jejich důležitosti, viz tab. 21.

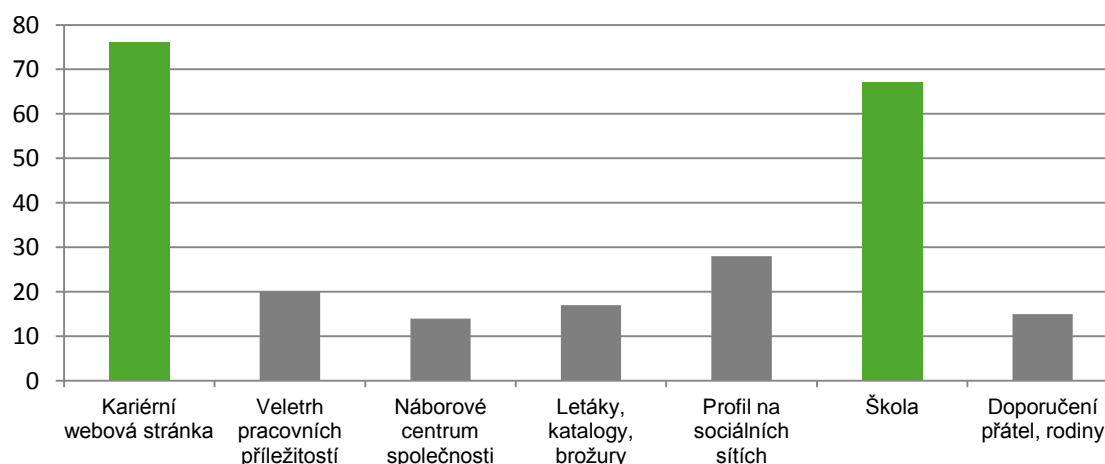
**Tab. 21 Důležitost vybraných typů rozvojových programů**

Pořadí	Společnost	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Odborné stáže v průběhu studia	4,71	5
2.	Rozvojové programy pro absolventy	4,62	5
3.	Stipendijní program (podpora při studiu)	4,12	5
4.	Spolupráce při psaní závěrečných prací	3,79	4

Z výsledků vyplývá, že respondenti považují existenci rozvojových programů za důležitou. Nejvyššího průměrného hodnocení dosáhla možnost absolvování odborné stáže v průběhu studia, nabídka rozvojových programů pro absolventy a podpora při studiu ze strany podniku. Přehled četnosti hodnocení je uveden v příloze č. 5.

Rozvojové programy pro studenty a absolventy vysokých škol jsou obvykle propagovány kombinací většího počtu komunikačních kanálů. Zjištění, z jakého zdroje se o možnosti absolvování některého z rozvojových programů uchazeči dozvěděli je důležitým předpokladem, který umožní zaměstnavatelům posilovat tu větev komunikace, která přináší požadovaný efekt.

Otázka, v rámci níž respondenti vybírali zdroje (možnost více odpovědí), z nichž se dozvěděli o existenci některého z rozvojových programů, nabídla tyto možnosti odpovědí: kariérní webové stránky, veletrh pracovních příležitostí, náborové centrum společnosti, tištěné materiály, sociální sítě, škola nebo doporučení ze strany rodiny a přátel. Z uvedených možností respondenti za zdroj informací nejčastěji označili kariérní webové stránky (76 respondentů, 75 %) a školu (50 respondentů, 66 %). Detailní rozložení odpovědí zobrazuje obr. 31.



**Obr. 31 Zdroje získaných informací o rozvojovém programu**

S předchozí problematikou je spojena obecná otázka, která zjišťovala, do jaké míry respondenti využívají výše uvedené zdroje při hledání informací o zaměstnavateli, pracovních příležitostech nebo o jim určených akcích. Úkolem respondentů bylo ohodnotit na stupnici od 1 do 5 četnost využití vybraných zdrojů. Hodnotící škála byla následující: 1 - *nikdy*, 2 – *velmi málo*, 3 – *málo*, 4 – *často*, 5 – *velmi často*. Z udělených známek byla spočítána průměrná hodnota a zkoumané zdroje byly následně sestupně seřazeny dle jejich četnosti využití, viz tab. 22. Z výsledků vyplývá, že respondenti nejčastěji využívají k získání informací kariérní webové stránky a informace získané ve škole. Přehled četnosti hodnocení je uveden v příloze č. 4.

**Tab. 22 Využití vybraných zdrojů při získávání informací o zaměstnavateli**

Pořadí	Společnost	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Kariérní webová stránka	4,22	5
2.	Škola	3,87	4
3.	Doporučení přátel, rodiny	2,89	3
4.	Náborové centrum společnosti	2,67	3
5.	Profil na sociálních sítích	2,76	3
6.	Veletrhy pracovních příležitostí	2,69	3
7.	Letáky, katalogy, brožury	2,28	2

Výsledky dvou předcházejících otázek tak opět potvrzují důležitost komunikace v prostředí internetu a zároveň vyzdvihují nutnost spolupráce se zdrojem talentovaných odborníků, tedy se školami. Tato forma spolupráce může mít několik podob. Je-li spolupráce omezena čistě na podporu při propagaci rozvojových programů mezi studenty a absolventy, je dosaženo spolupráce například ve formě možnosti distribuce plakátů nebo letáků, upozorňujících na existenci rozvojových programů. Komplexnější forma spolupráce může zahrnovat například podporu výuky formou odborných přednášek, spolupráci na výzkumných projektech, začlenění odborné stáže do studijního programu nebo finanční a materiální podporu školy. Podpora škol by měla být jedním z hlavních pilířů personální strategie, která umožňuje nepřímé formování talentované pracovní síly. Podniky mohou v rámci spolupráce se školami pro studenty a absolventy připravovat širokou škálu eventů, které společnosti pomáhají budovat nejen atraktivní značku zaměstnavatele, ale posilují image celé společnosti včetně jejich produktů.

Pořádání akcí je příležitostí k přímému kontaktu s cílovou skupinou mladých odborníků, přičemž je lehce přizpůsobitelný podle specifických znaků skupiny, pro niž je event připravován.

Otázka, týkající se problematiky event marketingu zjišťovala, které z uvedených akcí respondenti považují za přínosné pro navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem. Úkolem respondentů bylo ohodnotit na stupnici od 1 do 5 uvedené eventy, podle jimi vnímané přínosnosti. Hodnotící škála byla následující: *1 - nepřínosné, 2 – spíše nepřínosné, 3 – méně přínosné, 4 – přínosné, 5 – velmi přínosné*. Z udělených známek byla spočítána průměrná hodnota a zkoumané eventy byly následně sestupně seřazeny dle jejich přínosnosti. Respondenti hodnotili tyto vybrané akce: odborné exkurze a přednášky, kongresy a veletrhy, dny otevřených dveří, hudební a kulturní akce, sportovní akce. Přehled četnosti hodnocení je uveden v příloze č. 6.

**Tab. 23 Přínosnost vybraných akcí pro studenty a absolventy**

Pořadí	Akce	Průměrné hodnocení	Modus
1.	Odborné exkurze a přednášky	4,19	4
2.	Kongresy a veletrhy	4,16	5
3.	Dny otevřených dveří	3,96	4
4.	Soutěže	2,82	3
5.	Hudební a kulturní akce	2,19	2
6.	Sportovní akce	1,99	2

Z výsledků viz tab. 23 vyplývá, že respondenti považují za přínosné ty akce, které jim umožní blízké poznání společnosti a osobní kontakt se zaměstnavatelem. Za nejvíce přínosné akce respondenti označili odborné exkurze a přednášky, kongresy a veletrhy a dny otevřených dveří.

Za spíše nepřínosné pro navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem respondenti označili kulturní a sportovní akce. Tento výsledek lze přisuzovat tomu, že kulturní a sportovní akce jsou považovány za méně osobní události, v rámci nichž by se respondentům nedostalo dostatečného prostoru pro získání potřebných informací o pracovních příležitostech. Tyto akce jsou pravděpodobně vhodnější pro interní skupiny, například v rámci strategie posilování vazeb mezi zaměstnanci.

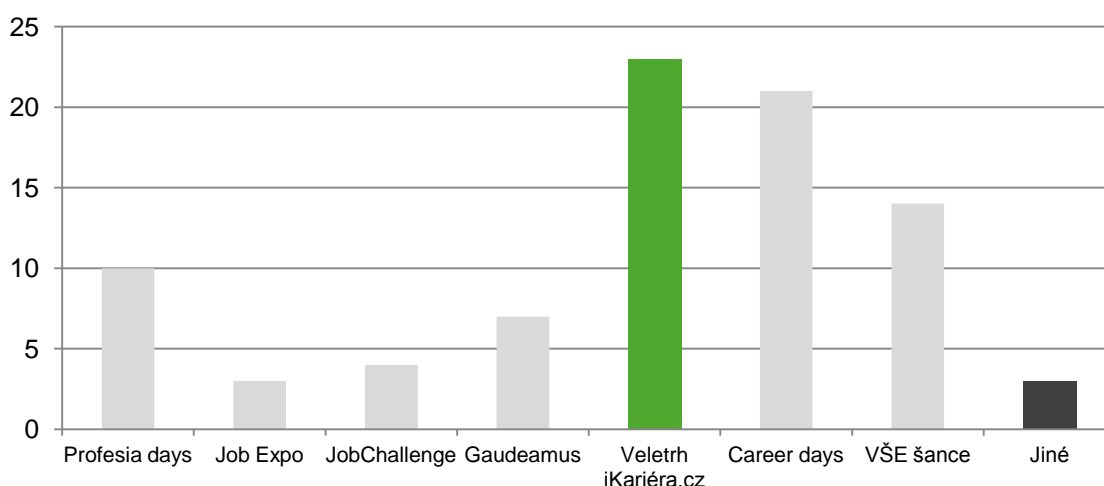
Do kategorie eventů jsou zařazovány i veletrhy pracovních příležitostí. Veletrhy pracovních příležitostí umožňují studentům a absolventům vysokých škol navázat



kontakt s významnými zaměstnavateli a získat informace o možnostech jejich budoucího uplatnění. Obliba veletrhů mezi studenty a absolventy dlouhodobě roste. Za přínosný způsob seznámení se s nabídkou společností považuje veletrhy pracovních příležitostí 82 % dotazovaných.

Na otázku, zda se někdy dotazovaní účastnili veletrhu pracovních příležitostí, odpovědělo kladně téměř 63 % respondentů. Ve vztahu k předcházející otázce, zaměřené na přínos veletrhu pracovních příležitostí, lze potvrdit, že za přínosný nástroj je považují i ti, kteří se veletrhu pracovních příležitostí dosud nezúčastnili.

Ti, kteří se veletrhu pracovních příležitostí zúčastnili, v navazující otázce volili, kterého z nejznámějších veletrhu, pořádaných v ČR, se zúčastnili. Respondenti měli na výběr z těchto možností: Profesia days, JobChallenge, Gaudeamus, Job Expo, Veletrh iKariéra.cz, Career days a ŠANCE popřípadě mohli



**Obr. 32 Účast na vybraných veletrzích pracovních příležitostí**

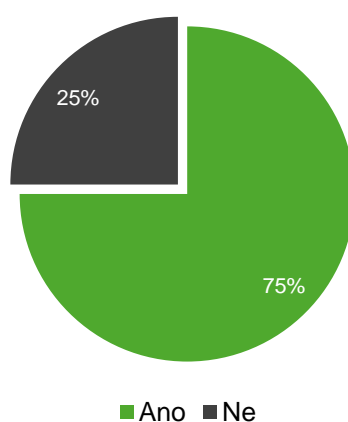
Nejvíce respondentů (23 respondentů) se zúčastnilo veletrhu iKariéra, který se koná několikrát během roku, pod záštitou studentské organizace IAESTE. 21 respondentů navštívilo veletrh Career days a 14 dotazovaných veletrh ŠANCE při VŠE.

Veletrhy pracovních příležitostí jsou jedinečnou šancí na setkání s talentovanými studenty a absolventy na jednom místě. Veletrhu Career day se zúčastní průměrně přes tisíc návštěvníků. Některé z veletrhů se konají přímo v prostorách vysokých škol, což umožňuje oslovení požadované cílené skupiny. Program veletrhů nenabízí vystavovatelům pouze možnost prezentace nabídky na stánku,

ale také možnost prezentací, workshopů, zapojení návštěvníků do případových studií nebo poradenství při sestavování úspěšného životopisu.

Vystavovatelé by tak měli přemýšlet nad celkovou koncepcí, s níž se budou na veletrzích prezentovat. Nestačí pouze stát u stánku a čekat až některý z návštěvníků na jejich expozici narazí. Návštěvníky je nutné zaujmout a spojit prezentaci s určitým prožitkem. Vystavovatelé mají rovněž možnost inzerce v katalogích, které jsou na veletrhu distribuovány. Ceny účasti se pro vystavovatele pohybují v řádu tisíců a příklad ceníku služeb veletrhu ŠANCE (jaro 2016) je uveden v příloze č. 8.

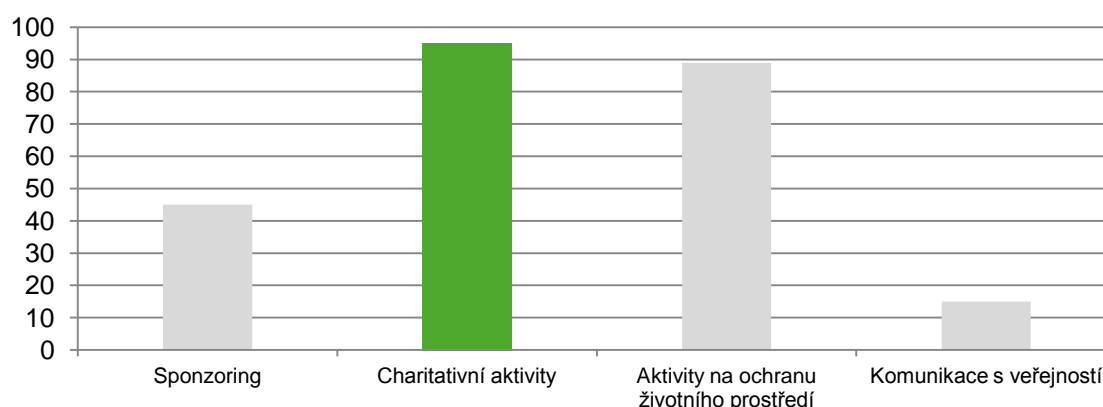
Event marketing je spojen nejen s veletrhy a výstavami, ale i se sponzoringem, přímým marketingem nebo s PR. Z tohoto vztahu vyplývá, že nástroje event marketingu podporují budování image společnosti a posilování dobré pověsti. Vzhledem k rozdílným hodnotám Generace Y bylo úkolem další otázky zjistit, zda se při rozhodování o potenciálním zaměstnavateli respondenti zajímají o pověst podniku.



**Obr. 33 Důležitost pověsti podniku**

Z výsledků vyplývá, že 52 % respondentů se při rozhodování o potenciálním zaměstnavateli zajímá o pověst podniku, 48 % z dotazovaných hledisko pověsti nebere v potaz. I přes to, že výsledky vypovídají ve prospěch důležitosti dobré pověsti zaměstnavatele, je procento odmítavých odpovědí relativně vysoké. Výsledky vypovídají o měnících se prioritách ve společnosti, a pro zjištění pozice pověsti mezi dalšími atributy při výběru zaměstnavatele by bylo potřeba provést další průzkum.

Pověst podniku je budována nejen aktivitami mimo podnik, ale také formou komunikace uvnitř podniku. Pověst je možné ovlivňovat nástroji PR, kde k významným patří například Media Relations, Community relations nebo CSR . Následující otázka zjišťovala, které z aktivit dle respondentů podporují dobré jméno společnosti. Respondenti měli na výběr ze čtyř možností: sponzoring, charitativní aktivity, aktivity v environmentální oblasti a aktivní komunikace s veřejností. Respondenti mohli označit více odpovědí a výsledky zobrazuje obr. 34.



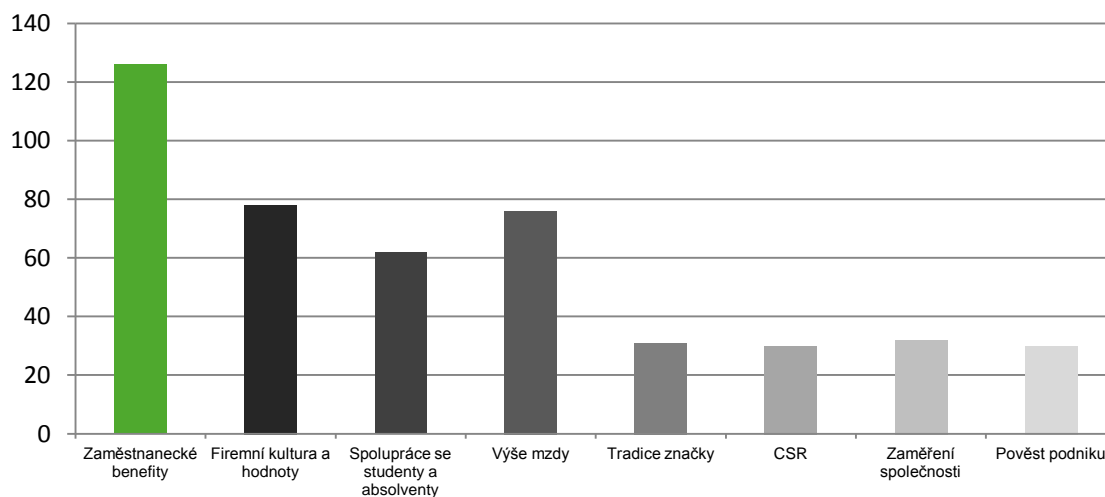
**Obr. 34** *Aktivita podporující dobré jméno společnosti*

Za nejdůležitější aktivity respondenti považují činnosti v oblasti filantropie a environmentální oblasti. Charitativní aktivity podporují dobré jméno společnosti podle více než 70 % respondentů, environmentální aktivity označilo téměř 66 % dotazovaných. Sponzoring považuje za důležitý atribut 33 % dotazovaných a otevřenou komunikaci s veřejností vybralo 11 % respondentů.

Aktivita v oblasti vytváření a udržování dobré pověsti společnosti mají v podnicích obvykle na starosti samostatné útvary, přičemž personální útvar tyto aktivity provádí obvykle v omezeném rozsahu za účelem posilování atraktivní značky zaměstnavatele. Image celé společnosti a image společnosti jako zaměstnavatele od sebe nelze oddělit. Veškeré aktivity podniku musí být sladěny a efektivně komunikovány směrem k široké veřejnosti.

Pověst podniku může být jedním z atributů, podle kterého cílová skupina určuje atraktivnost potenciálního zaměstnavatele. Zjištěním, které atributy dle respondentů vypovídají o atraktivnosti zaměstnavatele, se zabývala následující

otázka. Respondenti vybírali z těchto možností: zaměstnanecké benefity, firemní hodnoty, spolupráce se studenty a absolventy, výše mzdy, CSR aktivity, zaměření společnosti a pověst podniku. Přehled výsledků je zobrazen na obr. 35.



**Obr. 35 Atributy atraktivnosti**

Za nejdůležitější prvek, určující atraktivnost zaměstnavatele, označilo více než 93 % dotazovaných, zaměstnanecké benefity. Generace Y vyžaduje sladění profesního a osobního života, na což zaměstnavatelé reagují nabídkou flexibilní pracovní doby, nabízí job-sharing<sup>9</sup> nebo home office<sup>10</sup>. Generace Y má potřebu neustálého vzdělávání a rozvoje. Pro podrobné zjištění, co ze zaměstnavatelských benefitů je pro respondenty důležité by bylo třeba provést další průzkum.

Výši mzdy považuje za důležitý prvek 56 % respondentů, spolupráci se studenty a absolventy necelých 46 % z dotazovaných a firemní hodnoty 35 % respondentů. Tradici značky, CSR aktivity, zaměření společnost a pověst podniku považuje za důležité přibližně 23 % respondentů. Atributy, určující atraktivnost zaměstnavatele, musí být dobře komunikovány směrem k cílovým skupinám a jsou-li komunikovány efektivně, mohou přinést podniku konkurenční výhodu například v podobě snadného přístupu ke zdrojům talentovaných pracovníků. Atraktivnost zaměstnavatelů je předmětem mnoha průzkumů mezi studenty a absolventy vysokých škol. Zjištění, která z uvedených společností

<sup>9</sup> sdílení pracovního místa, dva či více pracovníků jsou zodpovědní za jedno pracovní místo  
<sup>10</sup> práce z domova

Poslední dvě otázky nejsou plně relevantní pro následné doporučení ideální struktury nástrojů komunikačního mixu, ale jejich výsledky odráží vnímání atraktivnosti níže uvedených společností. Výsledky vypovídají o tom, jak je daná společnost mezi studenty a absolventy vysokých škol žádána, tedy jak společnost dokáže komunikovat s cílovými skupinami zákazníků, potenciálními zaměstnanci. Výsledky podobných anket mohou sloužit jako podnět pro zlepšení komunikace a zejména pro zahájení analýzy komunikační strategie konkurence.

Respondenti byli požádáni, aby seřadili deset, předem stanovených společností, podle jimi vnímané atraktivnosti jako zaměstnavatele a zároveň odůvodnili volbu společnosti, kterou umístili na první pozici. Do výběru byly zařazeny společnosti, které se pravidelně objevují v žebříčcích průzkumů atraktivnosti zaměstnavatelů mezi studenty a absolventy vysokých škol. Respondenti měli za úkol seřadit sestupně tyto společnosti: Česká spořitelna, ČEZ, ČSOB, Google, Honeywell, Hyundai, L' Oréal Group, Metrostav, Student Agency a ŠKODA AUTO.

**Tab. 24 Žebříček atraktivity společností**

Pořadí	Společnost	Průměrná hodnocení	Počet umístění na 1. místě
1.	Google	9,24	67
2.	ŠKODA AUTO	9,04	51
3.	ČEZ	7,50	9
4.	Česká spořitelna	7,36	8
5.	Student Agency	5,30	-
6.	ČSOB	4,86	-
7.	L' Oréal Group	4,32	-
8.	Hyundai	3,35	-
9.	Honeywell	2,10	-
10.	Metrostav	1,93	-

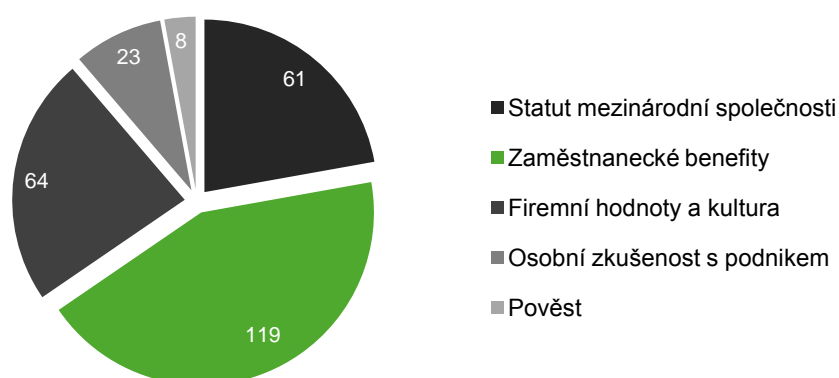
Jednotlivým příčkám v žebříčku byla přidělena bodová hodnota podle následujícího principu: 1. místo – 10 bodů, 2. místo – 9 bodů, ..., 10. místo – 1 bod. Z přidělených hodnot byla vypočítána průměrná hodnota, podle níž byly podniky následně sestupně seřazeny, viz tab. 24.

S nejvyšší průměrnou známkou 9,24 se na prvním místě umístila společnost Google, následována společnostmi ŠKODA AUTO (průměrná známka 9,04) a ČEZ (průměrná známka 7,5). Poslední dvě příčky obsadily společnosti Honeywell (průměrná známka 2,1) a Metrostav (průměrná známka 1,93). Přehled četnosti hodnocení je uveden v příloze č. 7.

Google se dlouhodobě umísťuje na prvních pozicích průzkumů mezi studenty a absolventy vysokých škol, ačkoliv jsou v průběhu roku studentům a absolventům nabízeny pracovní příležitosti pouze v řádu jednotek. Za předním umístěním je třeba hledat propracovanou strategii Employer Brandingu, prostřednictvím níž společnost poukazuje na atraktivitu práce ve společnosti a specifickou firemní kulturu, blízkou mladým, talentovaným uchazečům. Mnozí respondenti si pravděpodobně spojují Google s úspěšnou mezinárodní společností, a proto jí automaticky umísťují na přední pozice žebříčku. Toto tvrzení je důkazem, že zaměstnavatelská image nezávisí pouze na aktivitách v personální oblasti, ale také na vystupování společnosti jako celku.

Na druhém místě se umístila společnost ŠKODA AUTO, jejíž aktivity v oblasti personálního marketingu byly charakterizovány v předešlé kapitole. Společnost je mezi studenty a absolventy vysokých škol žádaným zaměstnavatelem, což dokazuje rostoucí zájem studentů a absolventů o rozvojové programy a pracovní příležitosti ve společnosti. Umístění společnosti ŠKODA AUTO mohlo být do jisté míry ovlivněno strukturou respondentů, z nichž část studuje ŠKODA AUTO Vysokou školu.

Na třetím místě žebříčku atraktivnosti společnosti se umístila společnost ČEZ. Pokud bychom analyzovaly aktivity společnosti ČEZ směrem ke studentům a absolventům vysokých škol, zjistili bychom, že se jejich portfolio do jisté míry podobá aktivitám společnosti ŠKODA AUTO.



**Obr. 36 Důvod umístění společnosti na první místo, absolutní počet**

V navazující otázce respondenti určovali, který atribut rozhodoval pro umístění jimi vybrané společnosti na první místo. Na výběr měli z těchto možností: statut mezinárodní společnosti, zaměstnanecké benefity, firemní kultura a hodnoty, kvalita produktu a osobní zkušenost s podnikem. Respondenti mohli označit jednu i více odpovědí. Výsledky zobrazuje obr. 36.

Nejvíce respondentů vedlo k umístění jimi vybrané společnosti na první místo hledisko zaměstnaneckých benefitů, které se společností na prvním místě jimi sestaveného žebříčku spojilo 119 dotazovaných. I v případě této otázky se potvrdilo, že zaměstnanecké benefity jsou jedním ze základních pilířů atraktivnosti zaměstnavatele. Přibližně stejný počet respondentů označil za důvod umístění společnosti na první místo statut mezinárodní společnosti (61 respondentů), a firemní kulturu (64 respondentů).

**Tab. 25 Důvody umístění vybrané společnosti na první místo žebříčku**

	Prvek atraktivnosti					
	Mezinárodní společnost	Zaměstnanecké benefity	Firemní hodnoty a kultura	Kvalita produktu	Osobní zkušenost	Pověst
Google	82 %	67 %	75 %	-	-	6 %
ŠKODA AUTO	12 %	94 %	24 %	-	29 %	8 %
ČEZ	-	33 %	44 %	-	89 %	-
ČS	-	100 %	38 %	-	-	-

Tab. 25 zobrazuje, kolik procent respondentů zvolilo uvedený důvod umístění vybrané společnosti na první místo žebříčku atraktivnosti. Tabulka zobrazuje volbu atributu ve vztahu ke společnostem, které byly alespoň jednou zařazeny na první místo žebříčku. Za důvod umístění společnosti Google na první příčku uvádělo nejvíce respondentů firemní hodnoty a kulturu, u společnosti ŠKODA AUTO a České spořitelny převládá prvek zaměstnaneckých benefitů a u společnosti ČEZ převažoval důvod osobních zkušeností s podnikem.

#### **4.4 Návrh komunikačního mixu**

Cílem výzkumu bylo na základně výsledků dotazníkového šetření navrhnout ideální komunikační mix s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele. Je nutné podotknout, že se jedná o obecný návrh a doporučení základních pilířů, na nichž by měla moderní komunikace směrem k mladým odborníkům stát. Pro detailnější stanovení komunikačních aktivit by bylo potřeba provést hlubší situační analýzu, zahrnující například benchmarking marketingové komunikace

konkurence nebo podrobnější marketingový výzkum s širší základnou respondentů.

V návaznosti na výsledky marketingového výzkumu byla stanovena následující struktura komunikačního mixu. Návrh komunikačního mixu je zaměřen na doporučení v oblastech digitálního marketingu, reklamy, osobního prodeje a přímého marketingu, event marketingu, atraktivity, pověsti a CSR aktivit. Volba těchto oblastí vychází z rozsahu dotazníkového šetření.

#### **4.4.1 Návrhy v oblasti digitální marketingu**

Hlavním pilířem ideálního mixu by měl být digitální marketing, jako nástroj pro prezentaci společnosti, propagaci kariérních produktů a pro komunikaci s cílovou skupinou mladých odborníků, která se v on-line prostředí pohybuje každý den. Nejdůležitějším nástrojem digitálního marketingu pro HR jsou **kariérní webové stránky**. Společnosti by měly opustit kariérní sekce, fungující v rámci oficiálních webových stránek a měly by se zaměřit na samostatný kariérní portál, vedený v korporátním designu. Přesunutím prezentace kariérních produktů na samostatný portál, umožní návštěvníkům okamžitou akci a rychlé získání relevantních informací. Jak ukázaly výsledky výzkumu, jádro kariérní webové stránky by měla tvořit přehledná nabídka aktuálních pracovních příležitostí pro příslušnou cílovou skupinu návštěvníků. Na stránkách by nemělo chybět krátké představení společnosti, informace o historii, současném a budoucím směřování. Na základě výsledků dotazníkového šetření by měly být zdůrazněné informace o zaměstnaneckých benefitech, informace o průběhu výběrového řízení a uvedeny kontakty na osoby odpovědné za nábor pracovníků

Dalším prvkem digitálního marketingu, který by neměl v komunikačním mixu zaměstnavatele chybět, je **komunikace prostřednictvím sociálních sítí**. V on-line prostředí existují desítky sociálních sítí, přičemž podle výsledků dotazníkového šetření mezi nejvyužívanější patří sociální sítě Facebook a YouTube.

Na základě výzkumu je vhodné, aby podniky zaměřili svou aktivitu pouze na omezený počet sociálních sítí a aby se rozhodly, zda vytvoří samostatný kariérní profil, nebo pro personální aktivity využijí profil společnosti jako celku.



V rámci komunikace na sociálních sítích navrhuji omezení marketingových aktivit na tyto sociální sítě: **Facebook, YouTube a LinkedIn**.

Na sociální síti Facebook je vhodné založit samostatný kariérní profil a prezentovat personální aktivity jako samostatný celek. V případě sociální sítě YouTube je vytvoření samostatného kariérního kanálu nevhodné. Domnívám se, že YouTube není vhodnou sociální sítí pro samostatnou prezentaci kariérních produktů a proto navrhuji sdílení videí prostřednictvím oficiálního kanálu celé společnosti, který obvykle disponuje širší odběratelskou základnou. Sociální síť LinkedIn je pak vhodným doplňkem k osobním sociálním sítím, umožňující spojit stávající zaměstnance do skupiny a vyhledat potenciální odborníky podle stanovených kritérií.

Komunikaci na sociálních sítích je nutné vést v rozdílném stylu, než je vedena komunikace na kariérních webových stránkách. I přes to, že jsou profily na sociálních sítích vizitkou společnosti a je nutná existence určitých pravidel komunikace, měla by komunikace odrážet hlavní smysl sociálních sítí, a to, že se na ně lidé chodí bavit.

Zaměstnavatelé by měli na sociálních sítích opustit strohý korporátní styl podávání informací a sdílet obsah **zábavnou formou**, využívat **interaktivní prvky**, pokládat nepřímé otázky, vyvolávat diskusi a zjišťovat tak nenásilnou formou informace o potřebách a přáních uživatelů.

Podstata a jádro komunikace na sociálních sítích by ale měly zůstat stejné. Uživatelé by měli být upozorňováni na aktuální pracovní příležitosti, na zaměstnanecké benefity a další výhody zaměstnání v podniku. Uživatelům by měly být rovněž poskytovány informace o aktuálním dění a chystaných aktivitách. Sociální sítě nabízí další možnosti využití jako například **funkci PR**, popřípadě jako prostředek pro **virální marketing**. Komunikace na sociálních sítích musí být pravidelná a neustále udržovat pozornost a zájem sledujících uživatelů. Podniky, které nedisponují dostatečně vyškoleným personálem, by měly spravování sociálních sítí přenechat externím společnostem.

Neméně důležitým nástrojem digitálního marketingu, který nesmí v komunikačním mixu chybět, je **mobilní marketing**. Chytré zařízení vlastní většina mladé populace, která ho využívá pro přístup k internetu častěji než klasické stolní

a přenosné počítače. Z tohoto důvodu je nutná **optimalizace kariérních webových stránek** pro tyto zařízení. Optimalizované kariérní webové stránky by měly obsahovat jednoduché navigační menu, odkazující na vybrané kariérní oblasti. Náhradou za kariérní webové stránky může být i speciálně upravená personální **aplikace pro chytré zařízení**.

Kvalitně provedená aplikace umožňuje využít rozhraní dotykového ovládání chytrých zařízení. Existuje řada možností jak využít potenciál aplikací například ve formě aplikace zaměřené pouze na poskytnutí pravidelně aktualizované nabídky volných pracovních míst nebo ve formě komplexní aplikace, zahrnující více funkcí. Komplexní aplikace může zahrnovat například informace o společnosti, hry, kalendář veletrhů pracovních příležitostí nebo přímé spojení na personalisty. Nutností, pro udržení aktuálnosti informací, by bylo připojení zařízení k internetu, které by zároveň umožnilo upozornění uživatele například na nově otevřené pracovní pozice nebo blížící se veletrh pracovních příležitostí formou notifikace<sup>11</sup>.

#### 4.4.2 Návrh v oblasti reklamy

On-line prostředí by mělo být zároveň hlavním komunikačním kanálem pro šíření reklamního sdělení například formou **bannerů**, odkazujících na kariérní webové stránky. Důraz by měl být rovněž kladen na tvorbu kariérních webových stránek takovým způsobem, aby se po zadání klíčových slov do vyhledavače zobrazily na předních příčkách výsledků vyhledávání. Na základě výzkumu by se podniky měly zaměřit kromě reklamy na internetu i na tiskovou reklamu. **Tisková reklama** byla respondenty označena jako druhý nejdůvěryhodnější typ reklamy. Tisková reklama by měla mít formu plakátů, letáků nebo inzerce ve vybraných magazínech, novinách nebo kariérních přílohách. Letáky a plakáty by měly obsahovat jednotné motto a sdělení. Pro zvýšení efektu je možné do tiskové reklamy zařadit prvek mobilního marketingu tzv. **QR kód**, který by po naskenování mobilní aplikací odkázal uživatele na kariérní webové stránky.

V oblasti reklamy rovněž navrhuji využít reklamy prostřednictvím **reklamních předmětů**. Reklamní předměty jsou vhodným reklamním nástrojem, který může být distribuovaný na veletrzích pracovních příležitostí nebo jako upomínkový předmět

---

<sup>11</sup> Upozornění na určitou událost například formou zobrazení na display chytrého zařízení

absolvování některého z pořádaných eventů. K distribuci propagačních předmětů je nutné přistupovat opatrně. Je nutné si uvědomit, že dárkové předměty mohou být v oběhu několik let, během nichž může dojít ke změně podnikového loga, webové stránky apod.

#### 4.4.3 Návrh v oblasti event marketingu

V oblasti event marketingu, navrhuji zaměřit se na pořádání akcí, které cílové skupině umožní z blízka poznat procesy uvnitř společnosti. Ideálním nástrojem k předání informací o společnosti a pracovních příležitostech jsou **exkurze** a **odborná setkání** s pracovníky společnosti. Program exkurzí je lehce přizpůsobitelný podle zájmů zúčastněných skupin. Exkurze by měly být spojené s jedinečným zážitkem, který by si v budoucnu účastníci s podnikem spojili.

Do aktivit v oblasti event marketingu by měla být zahrnuta účast na vybraných **veletrzích pracovních příležitostí**. Volba veletrhů pracovních příležitostí by měla zohledňovat potřebu pracovníků, podle požadované kvalifikace.

#### 4.4.4 Návrh v oblasti osobního prodej a přímého marketingu

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že více než polovina respondentů má zkušenosti s některým z rozvojových programů, určených pro studenty a absolventy vysokých škol, které zároveň považují za důležitou součást nabídky zaměstnavatelů. Navrhuji proto, aby podniky nabízeli minimálně dva základní rozvojové programy – **odborné stáže** pro studenty a **rozvojové programy** pro absolventy vysokých škol.

Oba dva z programů by měly být přísně výběrové a určeny pouze pro omezený počet uchazečů. Absolvování rozvojového programu tak bude pro talentované účastníky vizitkou exkluzivity a společnosti umožní efektivnější výběr a výchovu talentovaných pracovníků.

Tyto rozvojové programy by měly být komunikovány prostřednictvím nástrojů **digitálního marketingu, veletrhů pracovních příležitostí, tiskových materiálů** a zejména prostřednictvím **spolupráce s vysokými školami**, které jsou hlavním zdrojem potenciálních pracovníků. I v tomto případě navrhuji upřednostnit kvality před kvantitou a orientovat se na spolupráci pouze s těmi vzdělávacími institucemi, které disponují kvalitními vzdělávacími programy, které

korespondují s požadavky společnosti. Společnosti by měli vysokým školám zadávat projekty, na jejichž řešení by poskytli finanční i nefinanční podporu. Sponzoring škol a studentský projektů je důležitým prvkem podpory vzdělávání a praktické výuky.

#### 4.4.5 Prvek atraktivity

Veškeré komunikační aktivity musí kromě oslovování a získávání talentovaných pracovníků pomáhat budovat a udržovat **atraktivní značku zaměstnavatele**. V procesu komunikace tak musí být předávány nejen informace o kariérních produktech, ale informace o celkové vizi a směřování společnosti. Důležité je, aby si potenciální uchazeč byl schopen zodpovědět otázku v čem je společnost jedinečná a proč by měl zvolit při výběru zaměstnavatele ji na místo konkurenční společnosti. V závislosti na výsledky výzkumu by se společnosti měla zaměřit na zajímavou nabídku **zaměstnaneckých benefitů**, na vytvoření **optimálního pracovního prostředí** a stanovení adekvátního **finančního ohodnocení**. Vytvoření těchto podmínek není plně v kompetenci personálního útvaru, ale musí vycházet ze strategie celé společnosti. V jedné z otázek dotazníkového šetření byli respondenti požádáni, aby seřadili deset, předem stanovených společností, podle jimi vnímané atraktivnosti jako zaměstnavatele a zároveň odůvodnili volbu společnosti, kterou umístili na první pozici. Více než polovina respondentů na první místo umístila společnost Google z důvodu firemní kultury a hodnot, i přes to že v absolutním počtu převažoval důvod zaměstnaneckých benefitů. Společnost Google tak umí komunikovat atraktivitu pracovního prostředí, které je charakteristické abstraktním a neobvyklým designem pracovního prostředí.

Pokud podniky nechtějí razantně měnit zažitě podmínky, je nutné komunikovat to, v čem se odlišují od konkurence, a co jim pomůže zdůraznit atraktivnost práce pro společnost.

#### 4.4.6 Pověst a CSR aktivity

I když výsledky dotazníkového šetření vypovídají o tom, že pověst podniku ztrácí u zástupců Generace Y na důležitosti, neměly podniky aktivity, podporující pověst podniku zanedbávat. Důležitým předpokladem pro dobrou pověst podniku by měla být například **otevřená komunikace** vůči veřejnosti a médiím, nebo **aktivity CSR**, které by měly mít dlouhodobý charakter.

Společnosti by se měly zaměřovat na všechny oblasti CSR. Měly by se veřejně vymezit vůči korupci, mít dobré vztahy se zákazníky a obchodními partnery, podporovat znevýhodněné skupiny obyvatel a přizpůsobovat činnosti podniku tak, aby byly v souladu životním prostředím.

#### **4.5 Shrnutí návrhů komunikačního mixu**

Sestavení komplexního, účinného komunikačního mixu je výsledkem dlouhodobého procesu komunikačního plánování. Jednou z metod získávání informací o charakteristikách cílových skupin je marketingový výzkum. Tato metoda byla použita i pro potřeby této práce a na základě výsledků dotazníkového šetření, byl navrhnout komunikační mix, tedy optimální struktura nástrojů pro komunikaci s talentovanými uchazeči o zaměstnání.

Významná část návrhu komunikačního mixu se týkala komunikace prostřednictvím nástrojů digitálního marketingu, který by měl v současnosti tvořit základní komunikační pilíř každého zaměstnavatele. Kromě kariérních webových stránek je vhodné využívat sociální sítě a nové technologie.

I přes významnou roli digitálního marketingu by neměly společnosti zapomínat na tradiční komunikační nástroje, mezi které se řadí například reklama. Vhodnou volbou k propagaci kariérních produktů je reklama na internetu, v odborném tisku a reklama prostřednictvím propagačních předmětů.

Důležitou součástí každé komunikace by měl být přímý kontakt s talentovaným uchazečem o zaměstnání. Pod tuto skupinu aktivit je vhodné zahrnout pořádání eventů, účast na vybraných veletrzích pracovních příležitostí a také nabídku rozvojových programů a spolupráci se vzdělávacími institucemi.

Podniky by se měly zaměřit prezentování toho, v čem vynikají a zejména toho, v čem se liší od své konkurence. V současnosti jsou za atributy atraktivnosti považovány zaměstnanecké benefity, finanční ohodnocení a zajímavé pracovní prostředí. Pověst podniku, která je s atraktivitou společnosti v pozici zaměstnavatele úzce spojená, je vhodné posilovat otevřenou komunikací a zodpovědným přístupem ke všem dotčeným skupinám společnosti.

## 4.6 Vztah výzkumu a aktivit společnosti ŠKODA AUTO

Výsledky dotazníkového šetření prokázaly, že strategie společnosti ŠKODA AUTO v oblasti personálního marketingu odpovídá aktuálním trendům a požadavkům cílových skupin.

Jednou z oblastí, kterou společnost ŠKODA AUTO v oblasti komunikace s talentovanými studenty a absolventy vysokých škol nevyužívá je mobilní marketing. Kariérní webové stránky jsou sice přizpůsobené chytrým zařízením, ale na poli HR aplikací je společnost zatím neaktivní.

Aplikace pro chytré zařízení může mít mnoho podob. Na kariérních webových stránkách je již zmíněná zábavná aplikace ŠKODA Challenge. Tato soutěž by mohla být vytvořena i jako mobilní aplikace a mohlo by tak být využito interaktivního dotykového prostředí uživatelského systému chytrých zařízení.

Mezi další doporučení patří sloučení kariérního kanálu na sociální síti YouTube s oficiálním kanálem společnosti ŠKODA AUTO Česká republika, v rámci něhož by mohla být vytvořena samostatná složka s videi z kariérním námětem. Kariérní kanál společnosti má 91 přímých odběratelů a málo přes 11 tis. zhlédnutí, zatímco kanál ŠKODA AUTO Česká republika disponuje s více než 5 tis. přímými odběrateli a nahraná videa zhlédnulo přes 10 mil. uživatelů.

## Závěr

Podoba personální práce prošla během posledního desetiletí výraznými změnami, které odrážejí rozdílné postavení zaměstnanců v rámci společnosti. Lidé už nejsou pro podnik pouhou pracovní silou, ale bohatstvím, o které musí řádně pečovat. Personalistka se tak stala jednou z nejdůležitějších strategických oblastí, která cílí své aktivity na nejcennější aktivum podniku, zaměstnance. O toto aktivum je na trhu práce sveden konkurenční boj mezi podniky, které usilují o získání talentované pracovní síly. Lidé si jsou vědomi hodnoty znalostí, schopností a dovedností, jimiž disponují, a proto od zaměstnavatelů očekávají takovou nabídku, která by splňovala jejich očekávání.

Personální strategie podniků, v oblasti komunikace s potenciálními pracovníky, musí reflektovat aktuální požadavky příslušné cílové skupiny. Jedním z nových přístupů ke komunikaci se stávajícími a potenciálními pracovníky, se stal personální marketing. Aktivity personálního marketingu provází pracovníky v rámci celého životního cyklu zaměstnance. První etapou, kde personální marketing hraje významnou roli, je oslovování a získávání talentovaných pracovníků, kteří jsou z marketingového hlediska chápáni jako zákazníci, kterým je nutné nabídnout zajímavý produkt, který je zároveň propagován marketingovými nástroji.

Vývoj moderních technologií dává personalistům, vedle využití tradičních komunikačních nástrojů, prostor pro oslovení široké skupiny mladých odborníků prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí nebo využitím chytrých zařízení. Moderní technologie se stávají hlavním kanálem, přičemž podniky neustále reagují na nové trendy na poli technologií. Jsou to právě mladí odborníci Generace Y, kteří se nejrychleji adaptují na technologické novinky a nebojí se je začleňovat do každodenního života. Generace Y se v současnosti stala hlavním bodem zájmu většiny společností.

V procesu oslovování potenciálních uchazečů podniky nemyslí pouze na současnou potřebu pracovníků, ale zejména na tu budoucí, a proto cílí své komunikační aktivity i s předstihem několika let na talentované studenty. Mezi podniky roste nabídka odborných stáží a dalších příležitostí pro studenty a absolventy, které by podnikům pomohly identifikovat a vychovat potenciální zaměstnance.

Získání talentovaných pracovníků je pro podniky snadnější, jsou-li cílovou skupinou vnímány jako atraktivní zaměstnavatel. Některé podniky musí vyvíjet velké množství komunikačních aktivit, které by jim pomohly posílit povědomí o nich, jiné společnosti mají naopak na trhu takovou pozici, která jim bez výraznější snahy umožní oslovit a získat talentované pracovníky. Podniky musí komunikovat to, v čem vynikají a kam jako zaměstnavatel směřují, pouze tehdy pak mohou své aktivity označit za budování atraktivní značky zaměstnavatele.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat nástroje marketingové komunikace, v oblasti HR, využívané k oslovování potenciálních pracovníků z řad talentovaných studentů a absolventů vysokých škol a následně realizovat dotazníkové šetření s cílem stanovit optimální strukturu komunikačního mixu s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatelé od komunikace obvykle očekávají zvýšení zájmu o práci v podniku, zvýšení povědomosti o možnostech uplatnění v rámci společnosti nebo posílení atraktivnosti značky zaměstnavatele.

Za příklad atraktivního zaměstnavatele byla uvedena společnost ŠKODA AUTO, jejíž aktivity, odpovídají aktuálním trendům a požadavkům cílové skupiny studentů a absolventů vysokých škol, což potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. Společnost komunikuje s mladými odborníky prostřednictvím kariérních webových stránek, sociálních sítí, veletrhů pracovních příležitostí, pořádá pro ně eventy, spolupracuje se vzdělávacími institucemi nebo podporuje studentské organizace a projekty.

Personalistika je dynamickou a rychle se rozvíjející oblastí podnikového řízení, úzce propojenou s dalšími oblastmi, což dokazuje právě samotná existence personálního marketingu. Budoucnost personálního marketingu je nepředvídatelná a závisí zejména na vývoji společnosti, která se formuje neustálou globalizací a rozvojem ICT. V současnosti je řešenou problematikou komunikace se zástupci Generace Y, která je specifická svými potřebami a rozdílným vnímáním marketingových aktivit. Generace Y je nejvíce zasažitelná sdělením prostřednictvím nástrojů digitálního marketingu, ale za několik let tuto generaci nahradí Generace Z a Generace Alpha, které vnesou nový pohled na problematiku personálního řízení a s tím spojenou volbou vhodných komunikačních nástrojů pro jejich oslovení a následné získání.



## Seznam literatury

ANTOŠOVÁ, Mária. *Economia a.s.: Hospodářské Noviny IHNE*D. Moderní řízení: *Marketing-mix v personalistice* [online]. 11. listopadu 2005, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASHOK, Jain a Jain PALLAVI. KURUKSHETRA UNIVERSITY. *Principles of Marketing*. New Delhi: VK Global Publication, 2014. ISBN 978-93-5058-441-5.

BACKHAUS, K. and TIKOO, S., 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. *Career Development International*, vol. 9, no. 4, pp. 501-517 ProQuest Central. ISSN 13620436.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *MarketingJournal.cz. Dárkové předměty – jak k nim přistupovat efektivně* [online]. 22. února 2011, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/darkove-predmety---jak-k-nim-pristupovat-efektivne-\\_\\_s278x7841.html](http://www.m-journal.cz/cs/reklama-podpora-prodeje/darkove-predmety---jak-k-nim-pristupovat-efektivne-__s278x7841.html)

BÍLEK, Jan. *Mobile-friendly: Průvodce optimalizací mobilního webu*. *Zdroják.cz* [online]. 18. srpna 2011, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/clanky/mobile-friendly-pruvodce-optimalizaci-mobilniho-webu/>

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BRUCE, Neal. *HR Magazine: www.hrmagazine.co.uk: Business. Connecting with Generation Y* [online]. 3. ledna 2014, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1141302/connecting-generation>

CULS PRAGUE FORMULA RACING. *Formule Student/SAE* [online]. 2. prosince 2015, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [https://www.iaeste.cz/index.php?option=com\\_content](https://www.iaeste.cz/index.php?option=com_content)

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů: Předpis 40/1995 Sb.* In: Sběrka zákonů České republiky. 14. 3. 1995. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2819>

ČEZ: *Kde jinde* [online]. ČEZ, 2015, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.kdejinde.cz/cs/uvod.html>

ČEZ: *Kde jinde* [online]. ČEZ, 2015, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.m.kdejinde.cz/>

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2014, 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

DOAN, Ngoc Han. *Efektivita nástrojů komunikace v HR marketingu* [online]. Praha, 2013, [cit. 2015-09-21]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Marek Stříteský. Dostupné z: <http://theses.cz/id/cnxgkf/>

DOČKAL, Daniel. *Effectix.com: The Best Value for Our Clients. Věkové složení českého Facebooku* [online]. 25. září 2014, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.effectix.com/cz/blog/305-vekove-slozeni-ceskeho-facebooku>

DOSTÁLOVÁ, Dana. *IT Systems: Small Business Solutions I. Co je a není CRM neboli Řízení vztahu se zákazníky* [online]. 2012, I. vyd. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, xvii, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.

FRAŇKOVÁ, Eva. MF DNES: *iDNES.cz / Finance. Trainee programy jsou šancí pro absolventy získat zajímavou praxí* [online]. 28. září 2010, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/trainee-programy-jsou-sanci-pro-absolventy-ziskat-zajimavou-praxi-1p1-/podnikani.aspx?c=A100923\\_1454999\\_firmy\\_rady\\_hru](http://finance.idnes.cz/trainee-programy-jsou-sanci-pro-absolventy-ziskat-zajimavou-praxi-1p1-/podnikani.aspx?c=A100923_1454999_firmy_rady_hru)

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-7261-237-6.

HNILICA, Jiří. *Vysoká škola ekonomická v Praze: Strategická aliance - CEMS – The Global Alliance in Management Education* [online]. 14. března 2014, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://cemsmim.vse.cz/informace-o-cems/cems/>

HORÁKOVÁ, Petra. Hospodářské noviny: [www.ihned.cz](http://www.ihned.cz). *Stínování manažerů: Deset dní ve firma změni nejen studenta, ale i šéfa* [online]. 17. září 2014, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-62812580-stinovani-manazeru-deset-dni-ve-firme-zmeni-nejen-studenta-ale-i-sefa>

IAESTE. *Vítejte v IAESTE* [online]. 2. prosince 2015, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [https://www.iaeste.cz/index.php?option=com\\_content](https://www.iaeste.cz/index.php?option=com_content)

Internet Live Stats. *Trends and More: Number of Internet Users* [online]. 1. prosince 2015, [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/#trend>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

JAVŮREK, Karel. YouTube: denně se přehrají 3 miliardy videí, počet uživatelů stoupá [online]. 29. července 2011, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/bleskovky/youtube-denne-se-prehrají-3-miliardy-videi-pocet-uivatelu-videoserveru-stoupa/sc-4-a-158188/default.aspx>

KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, 169 s. ISBN 978-80-247-1625-1.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KNAPP, Daniel a Eleni MAROULI. *IAB Europe AdEx Benchmark 2014* [online]. 22. května 2015, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/yannlegigan/iab-europe-ihs-adex-benchmark-2014>

KNAPP, Daniel. : *IAB Europe Adex Benchmark 2013* [online]. 20. dubna 2014 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/damjanplaninc/ad-ex2013-interactparisfinal>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, Jiří. Jobs.cz: Inspirace a rady. *Karierní stránky jako klíčový nástroj personalisty* [online]. 7. května 2012, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/karierni-stranky-jako-klicovy-nastroj-personalisty-1/>

KOIŠOVÁ, Hana. *ŠKODA Trainees oslavili den dětí po svém* [online]. 9. června 2015, [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://www.mb-net.cz/skoda-trainees-oslavili-den-deti-po-svem/d-38377>

KOPŘIVA, Michal a Lenka FILIPOVÁ. *Hospodářské noviny: www.ihned.cz. Nadvláda Facebooku trvá. Vede v počtu nových uživatelů i v ziscích* [online]. 11. února 2015, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63509910-nadvlada-facebooku-trva-vede-v-poctu-novych-uzivatelu-i-v-ziscich>

KOTLER, Philip, Jana LANGEROVÁ a Vladimír NOVÝ. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, Philip, Tomáš JUPPA, Martin MACHEK a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRÁLOVIČ, Jana. *7 důvodů, proč by vaše společnost neměla chybět na LinkedIn* [online]. 20. října 2014 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.sunitka.cz/c/735-7-duvodu-proc-by-vase-spolecnost-nemela-chybet-na-linkedin>

KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 220 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-4061-4.

KUČERA, Petr a Tereza HOLANOVÁ. *Největší firmy v Česku: Nové žebříčky podle tržeb a zisku* [online]. 17. června 2015, [cit. 2015-10-30]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/czech-top-100-zebricek-firem-podle-trzeb-2014/r~0256f78c146e11e599590025900fea04/>

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

KVĚT, Luboš. *Jak zjistit návštěvnost a základní analytiku stránek konkurence?* Market up: Blog [online]. 24. ledna 2014, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.marketup.cz/cs/blog/jak-zjistit-navstevnost-a-zakladni-analytiku-stranek-konkurence>

KYSELA, Jiří. *Lokálně kontextové služby v praxi*. Internet pro všechny: O internetu pro všechny [online]. 17. září 2011, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.internetprovsechny.cz/lokalne-kontextove-sluzby-v-praxi/>

LANDA, Jiří. *Brand Bakers: Rovnice přitažlivé náborové komunikace – 1. díl* [online]. 18. března 2015, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/209](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/209)

LUHAN, Martin. *Bosston powered by ECS. Co je personální marketing* [online]. 25. listopadu 2008, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>

MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník: I. svazek, A-O*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-7184-164-1.

MEDIAGURU. *Typy médií: Formáty rozhlasových reklam* [online]. 2015a, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/rozhlas/formaty/>

MEDIAGURU. *Důvěra k médiím v Česku vytrvale klesá*. Mediaguru [online]. 4. října 2013, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/10/duvera-k-mediim-v-cesku-vytrvale-klesa/#.Vk8kFNlvdpg>

MEDIAGURU. *Mobilní marketing*. Mediaguru: Mediální slovník [online]. 2015b, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/mobil-marketing/>

MENŠÍK, Tomáš. *Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě*. Personální marketing v praxi [online]. 18. února 2013, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

NETMONITOR. *TZ Počet českých internetových uživatelů atakuje hranici 7 milionů*. NetMonitor [online]. 27. února 2015, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/tz-pocet-ceskych-internetovych-uzivatelu-atakuje-hranici-7-milionu>

OPTIMAL MARKETING. *Slovníček pojmů: AIDA* [online]. 23. října 2011 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/aida>

PERCY, L. *Strategic Integrated Marketing Communication*. Canada: Elsevier Inc., 2008. 322 s. ISBN 978-0-7506-7980-0.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 349 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PODNIKÁTOR: Marketing: *Druhy reklam* [online]. 9. ledna 2015, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16408>

PRO VÁŠ BYZNYS. YouTube profiling 2015: September 2015 [online]. 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.provasbyznys.cz/upload/pdf/Youtube\\_profiling\\_2015.pdf](http://www.provasbyznys.cz/upload/pdf/Youtube_profiling_2015.pdf)

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. ISBN 978-80-247-3622-8.

SPIELMANN, Karolína. *Příběh 7P pro personální marketing. Personální marketing.cz: magazín pro moderní personalisty* [online]. 6. srpna 2015, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

SPIRE RESEARCH AND CONSULTING. *SpirE - Journal. Generation Y and Z: Is marketing to the young all about technology?* [online]. 2010, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.spireresearch.com/spire-journal/2010-2/q4/generation-y-and-z/>

STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi*, Práce a mzda, 2003, č. 4, s. 18-26. ISSN 0032-6208.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ŠKODA AUTO., *oblast V - Výroba a logistika. 100 LET HISTORIE AUTOMOBILŮ*. 1. vydání. Mladá Boleslav, 2005.

ŠKODA AUTO. *Společnost: Historie* [online]. 2015a, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history>

ŠKODA AUTO. *Společnost: Orgány společnosti: Představenstvo* [online]. 2015b, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/board-management/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Oblasti uplatnění* [online]. 2015c, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/uchazeci-o-zamestnani/oblasti-uplatneni/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Studenti VŠ a VOŠ*, [online]. 2015d, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-vs-vos>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Absolventi VŠ* [online]. 2015e, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/absolventi-vs>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Často kladené otázky* [online]. 2015f, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-vs-vos/praxe-a-zaverecne-prace/faq/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Stipendijní program* [online]. 2015g, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-vs-vos/stipendijni-program/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Doktorandský program* [online]. 2015h [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-vs-vos/doktorandsky-program/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Trainee program* [online]. 2015ch, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/absolventi-vs/trainee-program>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Často kladené otázky* [online]. 2015i, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/absolventi-vs/trainee-program/faq/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Spolupracující VŠ a VOŠ* [online]. 2015j, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-sou-ss/spolupracujici-vs-a-vos/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Studentské soutěže a projekty* [online]. 2015k, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/studenti-vs-vos/studentske-souteze-a-projekty/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO* [online]. 2015l, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Aktuálně: Cesta do Pekingu a zpět za 84 dní* [online]. 2015m, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.zivotniprilezitest.cz/news/2015\\_04\\_20\\_trainee\\_cina](http://www.zivotniprilezitest.cz/news/2015_04_20_trainee_cina)

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: ŠKODA Challenge* [online]. 2015n, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://challenge.skoda-auto.com/>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Sociální síť* [online]. 2015o, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotniprilezitest.cz/zivotni-prilezitest/socialni-site/>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO Kariéra: Facebook* [online]. 2015p, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zivotniprilezitest>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO - Career: YouTube* [online]. 2015q, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/skodaaautocareer/feed>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO - Career: Twitter* [online]. 2015r [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://twitter.com/skodaautocareer>

ŠKODA AUTO. *skoda auto: LinkedIn* [online]. 2015s [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/company/-koda-auto-a-s-/careers?trk=top\\_nav\\_careers](https://www.linkedin.com/company/-koda-auto-a-s-/careers?trk=top_nav_careers)

ŠKODA AUTO. *Škoda auto a.s.: Xing* [online]. 2015t [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://www.xing.com/company/skodaauto>

ŠKODA AUTO. *skodaautocareer: Instagram* [online]. 2015u [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/skodaautocareer/>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA AUTO - CAREER: Foursquare* [online]. 2015v [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <https://foursquare.com/skodaautocareer>

ŠKODA AUTO. *ŠKODA stromky: Za každý prodaný vůz vysadíme strom* [online]. 2015w, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi/skoda-stromky>

ŠKODA AUTO. *Životní příležitost ve ŠKODA AUTO: Společenská odpovědnost* [online]. 2015x, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.zivotnipriležitost.cz/skoda-jako-zamestnavatel/spolecenska-odpovednost>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

TRENDENCE. *Tisková zpráva: Nejpopulárnější zaměstnavatelé mezi českými vysokoškoláky: Škoda překonala konkurenci* [online]. Berlín, 23. června 2014 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/tGrad\\_Czech\\_2014\\_Pressemitteilung\\_CZ.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/tGrad_Czech_2014_Pressemitteilung_CZ.pdf)

TRENDENCE. *Tisková zpráva: Top zaměstnavatelé v České republice: Škoda Auto vyhrává závod* [online]. Berlín, 28. července 2015 [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: [http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/tGrad\\_15\\_CZ\\_PM\\_CZ.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Presse/Pressemitteilungen/tGrad_15_CZ_PM_CZ.pdf)

ULRICH, David a Tomáš JUPPA. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

UNIVERSUM. *Výsledky průzkumu: Žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers* [online]. 2015, [cit. 2015-12-02]. Dostupné z: <http://www.universumczech.com/vysledky-pruzkum>

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.



VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Volkswagen. Volkswagen: *Der Konzern* [online]. 31. prosince 2014, [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the\\_group.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group.html)

VŠE. *Veletrh pracovních příležitostí ŠANCE - JARO 2016* [online]. Rozvojové a poradenské centrum VŠE [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://rpc.vse.cz/wp-content/uploads/2008/07/Manual-SANCE-2016-03.pdf>

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WURMOVÁ, Nela. VysokeSkoly.cz. *Hledáte práci? Zkuste veletrh pracovních příležitostí* [online]. 1. října 2013, [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/hledate-praci-zkuste-veletrh-pracovnich-prilezitosti>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIKMUND, Martin. *Moderní marketingový nástroj zvaný QR kódy*. BusinessVize [online]. 21. května 2012, [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/moderni-marketingovy-nastroj-zvany-qr-kody>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma marketingového mixu 7P v personalistice .....	22
Obr. 2 Schéma komunikačního procesu .....	23
Obr. 3 Matice SWOT .....	27
Obr. 4 Proces marketingového výzkumu.....	28
Obr. 5 Komunikační mix .....	31
Obr. 6 Výdaje na jednotlivé typy reklam 2013, 2014 (v mld. EUR).....	35
Obr. 7 Vývoj počtu internetových uživatelů .....	42
Obr. 8 Věková struktura uživatelů Facebooku v ČR.....	44
Obr. 9 Měsíční počet uživatelů vybraných sociálních sítí v ČR v tis., 2014.....	45
Obr. 10 Porovnání plné a mobilní verze kariérních webových stránek ČEZ.....	46
Obr. 11 Vývoj podoby loga .....	50
Obr. 12 Počet prodaných automobilů v letech 2000 – 2014.....	51
Obr. 13 Kvalifikační struktura zaměstnanců 2014 .....	53
Obr. 14 Model AIDA upravený pro ŠKODA AUTO .....	55
Obr. 15 Výběrové řízení – odborná stáž.....	58
Obr. 16 Vývoj počtu účastníků Trainee programu .....	62
Obr. 17 Výběrové řízení Trainees .....	63
Obr. 18 Etapy Trainee programu.....	64
Obr. 19 Kariérní webový portál ŠKODA AUTO .....	68
Obr. 20 ŠKODA Challenge, Interaktivní prvek na kariérním portálu.....	70
Obr. 21 Vybrané příspěvky na FB profilu ŠKODA AUTO Kariéra.....	72
Obr. 22 Vybrané nástroje event marketingu ŠKODA AUTO .....	73
Obr. 23 Propagační předmět.....	76
Obr. 24 Důvěryhodnost vybraných reklamních médií.....	85

Obr. 25 Vnímání jednotlivých druhů reklamních předmětů.....	86
Obr. 26 Zařízení využívané k připojení k internetu .....	87
Obr. 27 Počet uživatelů sociálních sítí a průměrná týdenní aktivita .....	90
Obr. 28 Vnímání komerčních aktivit na sociálních sítích .....	91
Obr. 29 Míra využívání aplikací v chytrých zařízeních .....	92
Obr. 30 Zkušenosti respondentů s rozvojovými programy .....	93
Obr. 31 Zdroje získaných informací o rozvojovém programu .....	94
Obr. 32 Účast na vybraných veletrzích pracovních příležitostí .....	97
Obr. 33 Důležitost pověsti podniku.....	98
Obr. 34 Aktivity podporující dobré jméno společnosti.....	99
Obr. 35 Atributy atraktivnosti .....	100
Obr. 36 Důvod umístění společnosti na první místo, absolutní počet.....	102

## **Seznam tabulek**

Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	15
Tab. 2 Porovnání marketingu výrobků a služeb a personálního marketingu .....	19
Tab. 3 Přehled vývoje generací od roku 1901 .....	26
Tab. 4 Model stupňového působení propagace AIDA .....	32
Tab. 5 Sponzoring a jeho účinky .....	39
Tab. 6 Možnosti uplatnění event marketingu.....	40
Tab. 7 Přehled členů představenstva 2015 .....	52
Tab. 8 Stimulující programy a cílové skupiny .....	57
Tab. 9 Struktura praktikantů v letech 2011 - 2014.....	59
Tab. 10 Počet praktikantů v jednotlivých oblastech ŠKODA AUTO 2011 - 2014 .	60
Tab. 11 Přehled sociálních sítí – kariérní profily ŠKODA AUTO, listopad 2014 ...	71
Tab. 12 Výsledky - Czech Republic's Most Attractive Employers, 2014 - 2015....	79

Tab. 13 Výsledky - trendence Graduate Barometer, 2014 - 2015 .....	79
Tab. 14 Struktura respondentů dle pohlaví .....	84
Tab. 15 Struktura respondentů dle studijního zaměření .....	84
Tab. 16 Míra vnímání reklamy respondenty .....	84
Tab. 17 Zaznamenání reklamy na pracovní příležitosti .....	85
Tab. 19 Motivy vedoucí k návštěvě kariérních webových stránek .....	88
Tab. 20 Důležitost prvků kariérní webové stránky .....	89
Tab. 21 Důležitost vybraných typů rozvojových programů .....	94
Tab. 22 Využití vybraných zdrojů při získávání informací o zaměstnavateli .....	95
Tab. 23 Přínosnost vybraných akcí pro studenty a absolventy .....	96
Tab. 24 Žebříček atraktivity společností .....	101
Tab. 25 Důvody umístění vybrané společnosti na první místo žebříčku .....	103

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Tištěný dotazník .....	126
Příloha č. 2 Přehled hodnocení – Prvky kariérního webu .....	131
Příloha č. 3 Přehled hodnocení – Aktivita na sociálních sítích .....	132
Příloha č. 4 Přehled hodnocení – Zdroj informací .....	133
Příloha č. 5 Přehled hodnocení – Rozvojové programy .....	134
Příloha č. 6 Přehled hodnocení – Eventy .....	135
Příloha č. 7 Přehled hodnocení – Žebříček společností .....	136
Příloha č. 8 Služby a ceník veletrhu ŠANCE (VŠE) .....	137
Příloha č. 9 Plakát ŠKODA Day 2015 – elektronická pozvánka .....	139
Příloha č. 10 Leták - Trainee program ŠKODA AUTO .....	140
Příloha č. 11 Leták - Doktorandský program ŠKODA AUTO.....	141
Příloha č. 12 Leták - Praktikantské stáže ŠKODA AUTO.....	142
Příloha č. 13 Inzertní stránka ŠKODA AUTO .....	143
Příloha č. 14 Přehled spolupracujících VŠ/VOŠ ŠKODA AUTO .....	144

# Příloha č. 1 Tištěný dotazník

Vážení respondenti,

Dovolte mi Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, zaměřeného na vnímání marketingové komunikace v oblasti řízení lidských zdrojů.

Jsem studentem posledního ročníku SKODA AUTO Vysoké školy a v rámci zpracovávání bakalářské práce se zabývám problematikou komunikace zaměstnavatelů směrem k potenciálním uchazečům o zaměstnání. Výzkum je cílený na skupinu studentů a absolventů vysokých škol, a proto je pro mne Váš názor velmi cenný a pomůže mi navrhnout optimální komunikační strategii zaměstnavatele.

Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi budou sloužit výhradně jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci a drahocenný čas, strávený nad vyplňováním tohoto dotazníku.

David Libich

Není-li uvedeno jinak, označte křížkem, prosím, vždy jednu správnou odpověď.

1. Jste:

- Muž           Žena

2. Jaký je obor vašeho současného nebo ukončeného vzdělání?

- Ekonomie a management           Technika a IT

3. Věnujete pozornost reklamě v médiích?

- Ano           Ne

*V případě, že jste označili ne, pokračujte, prosím, otázkou číslo 6.*

4. Které z reklamních médií je pro Vás nejdůvěryhodnější? (možnost více odpovědí)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Televize (televizní spot)                        | <input type="checkbox"/> Rozhlas (rozhlasový spot) |
| <input type="checkbox"/> Internet (banner, kontextová reklama)            | <input type="checkbox"/> Tisk (noviny, časopisy)   |
| <input type="checkbox"/> Venkovní média (billboardy, megaboardy, plakáty) |  |

5. Setkal jste se někdy s reklamou zaměřenou na propagaci pracovního místa nebo značky zaměstnavatele?

- Ano           Ne

6. Získali jste někdy propagační předmět s logem společnosti?

- Ano           Ne

7. Pokud ano, uveďte, prosím, minimálně jeden a maximálně tři reklamní předměty, která Vám nejvíce utkvěly v paměti ve spojení se společností.

8. **Jste uživatelem internetu?**  
 Ano  Ne  
*V případě, že jste označili ne, pokračujte, prosím, otázkou číslo 16.*
9. **Jak často se průměrně během týdne pohybujete v prostředí internetu?**  
 Denně  4 – 6 krát  1 – 3 krát
10. **Z jakého zařízení se nejčastěji přihlašujete na internet?**  
 Chytré zařízení (mobilní telefon, tablet)  Počítač (stolní počítač, notebook)
11. **Navštívil/a jste někdy nějaké kariérní webové stránky?**  
 Ano  Ne
12. **Pokud ano, za jakým účelem jste kariérní webové stránky navštívil/a? (možnost více odpovědí)**  
 Získání informací o společnosti  
 Získání informací o zaměstnaneckých benefitech  
 Získání informací o aktuálních volných pracovních pozicích  
 Získání informací o příležitostech pro studenty a absolventy  
 Získání odkazu na sociální sítě  
 Nalezení kontaktů na osoby zodpovědné za nábor pracovníků  
 Jiné (uveďte prosím):
13. **Ohodnotte, prosím, důležitost součástí obsahu kariérních webových stránek.**  
*1 - nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – méně důležité, 4 – důležité, 5 – velmi důležité*
- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Základní informace o společnosti       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Aktuální informace o dění v podniku    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informace o zaměstnaneckých benefitech | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informace o firemních hodnotách        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nabídka volných pracovních pozic       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sekce věnovaná studentům, absolventům  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Informace o procesu výběrového řízení  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Odkaz na sociální sítě                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kontakt na zodpovědné osoby            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soutěže, hry, videa                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
14. **Jste uživatelem sociálních sítí?**  
 Ano  Ne  
*V případě, že jste označili ne, pokračujte, prosím, otázkou číslo 16.*

15. **Aktivním uživatelem jakých sociálních sítí jste? (možnost více odpovědí)**

- Facebook                       Twitter                       LinkedIn  
 YouTube                       Google+                       Foursquare  
 Instagram                       MySpace  
 Jiné (uveďte prosím):

16. **Určete, prosím, kolikrát týdně se průměrně pohybujete v prostředí uvedených sociálních sítí.**

	Denně	4 – 6 krát	1 – 3 krát	Nevyužívám
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google +	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YouTube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MySpace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. **Sledujete na sociálních sítích aktivity oblíbených podniků, značek (aktuality, nabídka volných pracovních míst, informace o produktech ad.)?**

- Ano                       Ne

18. **Vlastníte chytrý telefon nebo tablet?**

- Ano                       Ne

19. **Pokud ano, využíváte v chytrém zařízení aplikace přizpůsobené prostředí tohoto zařízení (hry, aplikace pro personalizaci, nakupování, cestování ad.)?**

- Ano                       Ne

20. **Učastnil jste se některého z programů určených pro studenty a absolventy (odborné stáže, trainee program ad.)?**

- Ano                       Ne

21. **Pokud ano, z jakého zdroje jste se o možnosti absolvování programu dozvěděl/a? (možnost více odpovědí)**

- Kariérní webová stránka společnosti                       Profil na sociálních sítích  
 Veletrh pracovních příležitostí                       Škola  
 Náborové centrum společnosti                       Doporučení přátel, rodiny  
 Letáky, katalogy, brožury  
 jiné (uveďte prosím):



**22. Ohodnotte, prosím, důležitost aktivit zaměstnavatelů směrem ke studentům, absolventům.**

*1 - nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – méně důležité, 4 – důležité, 5 – velmi důležité*

	1	2	3	4	5
Rozvojové programy pro absolventy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborné stáže v průběhu studia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupráce při psaní závěrečných prací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stipendijní programy (podpora při studiu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**23. Určete, prosím, do jaké míry využíváte následující zdroje při hledání informací o zaměstnavateli, pracovních příležitostech, událostech pro studenty ad.**

*1 - nikdy, 2 – velmi málo, 3 – málo, 4 – často, 5 – velmi často*

	1	2	3	4	5
Kariérní webová stránka společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profil společnosti na sociálních sítích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Škola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Letáky, katalogy, brožury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přímý kontakt s personalisty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučení přátel, rodiny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veletrhy pracovních příležitostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Ohodnotte, prosím, do jaké míry považujete následující akce za přínosné pro navázání kontaktu s potenciálním zaměstnavatelem.**

*1 - nepřínosné, 2 – spíše nepřínosné, 3 – méně přínosné, 4 – přínosné, 5 – velmi přínosné*

	1	2	3	4	5
Kongresy a veletrhy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dny otevřených dveří	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportovní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hudební a kulturní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutěže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odborné exkurze a přednášky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Učastnil/a jste se někdy veletrhu pracovních příležitostí?**

Ano  Ne.

**26. Pokud ano, jakého veletrhu pracovních příležitostí jste se zúčastnil? (možnost více odpovědí)**

- Profesia days  JobChallenge  Gaudeamus  
 Job Expo  Veletrh iKariéra.cz  Career days  
 ŠANCE  
 Jiné (uveďte prosím):

27. **Považujete veletrhy pracovních příležitostí za přínosný způsob seznámení se s nabídkou společností?**

- Ano  Nepřemýšlel/a jsem o tom  Ne

28. **Zajímáte se při rozhodování o potenciálním zaměstnavateli o pověst podniku?**

- Ano  Ne

29. **Jaké aktivity podle Vás podporují dobré jméno společnosti? (možnost více odpovědí)**

- Sponzoring  Aktivity na ochranu životního prostředí  
 Charitativní aktivity  Komunikace s veřejností  
 jiné (uveďte prosím):

30. **Co podle vás určuje atraktivnost zaměstnavatele? (možnost více odpovědí)**

- Zaměstnanecké benefity  Tradice značky  
 Firemní kultura a hodnoty  Společenská zodpovědnost podniku  
 Strategie spolupráce se studenty a absolventy  Zaměření společnosti  
 Výše mzdy  Pověst podniku  
 jiné (uveďte prosím):

31. **Seřadte, prosím, následující firmy podle Vámi vnímané atraktivnosti společnosti jako zaměstnavatele.**

*1. místo – velmi atraktivní, 10. místo – neatraktivní*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ČEZ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ceská spořitelna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ČSOB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Google	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honeywell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyundai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'Oréal Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metrostav	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Student Agency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SKODA AUTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Příloha č. 2 Přehled hodnocení – Prvky kariérního webu

Položka kariérních webových stránek	Četnost				
	1	2	3	4	5
Základní informace o společnosti	2	15	45	39	34
Aktuální informace o dění v podniku	5	41	50	26	13
Informace o zaměstnaneckých benefitech	1	9	17	42	66
Informace o firemních hodnotách	9	49	40	25	12
Nabídka volných pracovních pozic	3	1	7	29	95
Sekce věnovaná studentům, absolventům	4	3	9	33	86
Informace o procesu výběrového řízení	3	2	12	56	62
Odkaz na sociální sítě	5	27	73	17	13
Kontakt na zodpovědné osoby	7	8	21	49	50
Interaktivní prvky (hry, videa, soutěže)	17	15	40	48	15

### Příloha č. 3 Přehled hodnocení – Aktivita na sociálních sítích

Sociální síť	Četnost			
	Denně	4 - 6 krát	1 - 3 krát	Nevyžívám
Facebook	129	4	2	0
Twitter	2	9	37	87
LinkedIn	3	15	35	82
Google+	6	17	37	86
YouTube	97	22	10	6
Instagram	4	21	24	86
MySpace	0	0	0	135
Foursquare	0	0	0	135

## Příloha č. 4 Přehled hodnocení – Zdroj informací

Zdroj informací	Četnost				
	1	2	3	4	5
Kariérní webová stránka společnosti	4	3	20	40	68
Škola	8	10	17	56	44
Profil společnosti na sociálních sítích	10	33	73	17	2
Letáky, katalogy, brožury	34	42	48	9	2
Přímý kontakt s personalistou, náborové centrum	25	32	47	22	8
Doporučení přátel, rodiny	28	25	36	26	20
Veletrhy pracovních příležitostí	29	32	38	24	12

## Příloha č. 5 Přehled hodnocení – Rozvojové programy

Rozvojový program	Četnost				
	1	2	3	4	5
Rozvojové programy pro absolventy (Trainee program)	2	2	5	27	99
Odborné stáže v průběhu studia	0	0	5	29	101
Spolupráce při psaní závěrečných prací	2	16	27	54	36
Stipendijní programy (podpora při studiu)	2	8	15	57	53

## Příloha č. 6 Přehled hodnocení – Eventy

Event	Četnost				
	1	2	3	4	5
Kongresy a veletrhy	1	6	24	44	60
Dny otevřených dveří	1	4	30	64	36
Sportovní akce	68	46	38	11	2
Hudební a kulturní akce	38	49	34	12	2
Soutěže	11	28	70	26	0
Odborné exkurze a přednášky	2	1	17	65	50

## Příloha č. 7 Přehled hodnocení – Žebříček společností

Společnost	Četnost									
	1 (10)	2 (9)	3 (8)	4 (7)	5 (6)	6 (5)	7 (4)	8 (3)	9 (2)	10 (1)
Česká spořitelna	8	2	51	61	4	5	0	3	1	0
ČEZ	9	20	58	17	15	7	8	1		
ČSOB	0	1	3	17	27	21	42	22	1	1
Google	67	51	7	5	3	2	0	0	0	0
Honeywell	0	0	0	0	5	4	8	14	56	48
Hyundai	0	1	0	1	14	7	32	44	21	15
L' Oréal Group	0	0	4	6	26	35	25	18	3	18
Metrostav	0	0	0	0	2	1	2	29	48	53
Student agency	0	0	0	22	35	52	18	3	5	0
ŠKODA AUTO	51	60	12	6	4	1	0	1	0	0



# Příloha č. 8 Služby a ceník veletrhu ŠANCE (VŠE)



## 1 Služby a ceník

### 1.1 Souhrnné informace

Cena základní nabídky účasti na veletrhu závisí především na dni účasti, na umístění stánku a jeho velikosti. Pohybuje se od Kč 10.000,- (stolek ve 2.patře RB) resp. od Kč 14.000,- do Kč 26.000,-. Je možné objednat též dodatečné služby.

### 1.2 Základní nabídka

Cena pro rezervaci prostoru pro stánek v 1. nebo 2. patře RB zahrnuje:

- **prostor pro umístění stánku** (plocha 4m x 1,5m nebo 3,5m x 1,5m)
- **zapůjčení nábytku** – školní lavice, židle, nízké kulaté stoly, barové stoly (omezený počet kusů)
- **vytvoření wi-fi účtu** v den přítomnosti na veletrhu
- **propagace formou online prezentace** v sekci „Informace o vystavujících“ na stránkách veletrhu <http://rpc.vse.cz/sance/aktualni-rocnik/>
- **propagace na internetových stránkách** Rozvojového a poradenského centra <http://rpc.vse.cz> a na stránkách VŠE <http://www.vse.cz> formou informací o konání veletrhu
- propagace v on-line katalogu ([sance.vse.cz](http://sance.vse.cz))
- **propagace v prostorách školy**, tzn. zveřejnění seznamu vystavovatelů **formou plakátů** a propagace veletrhu formou **prezentací na obrazovkách** na chodbách školy
- **propagace veletrhu rozesláním direct emailu** všem studentům a evidovaným absolventům VŠE
- **seznam zaregistrovaných studentů a absolventů** s informacemi o jejich studiu, znalostech a preferencích
- **fotografie z akce** (do 3 týdnů po konání veletrhu)
- **občerstvení** v průběhu akce **pro tři zástupce společnosti** (obsahuje oběd)
- **jedno parkovací místo** v areálu VŠE před Rajskou budovou
- **úklidové služby** v průběhu akce a po jejím skončení
- možnost zúčastnit se doprovodné akce „**Konzultace CV**“

Cena pro rezervaci stolku 2. patře RB zahrnuje:

- pronájem 1 pevně umístěného stolku a 4 židlí ve 2. patře RB (ochoz atria)
- možnost umístění 1 roll-up vedle stolku (či jiného propagačního media podobné velikosti)
- **vytvoření wi-fi účtu** v den přítomnosti na veletrhu
- **propagace formou online prezentace** v sekci „Informace o vystavujících“ na stránkách veletrhu <http://rpc.vse.cz/sance/aktualni-rocnik/>
- **propagace na internetových stránkách** Rozvojového a poradenského centra <http://rpc.vse.cz> a na stránkách VŠE <http://www.vse.cz> formou informací o konání veletrhu
- propagace v on-line katalogu ([sance.vse.cz](http://sance.vse.cz))
- **propagace v prostorách školy**, tzn. zveřejnění seznamu vystavovatelů **formou plakátů** a propagace veletrhu formou **prezentací na obrazovkách** na chodbách školy
- **propagace veletrhu rozesláním direct emailu** všem studentům a evidovaným absolventům VŠE

- [seznam zaregistrovaných studentů a absolventů](#) s informacemi o jejich studiu, znalostech a preferencích
- [fotografie z akce](#) (do 3 týdnů po konání veletrhu)
- [občerstvení](#) v průběhu akce pro tři zástupce společnosti (obsahuje oběd)
- [úklidové služby](#) v průběhu akce a po jejím skončení
- možnost zúčastnit se doprovodné akce „[Konzultace CV](#)“

(Jednotlivé body jsou dále podrobně popsány v kapitole „Základní nabídka – podrobný popis“.)

### 1.3 Dodatečné služby (nad rámec ceny, pouze pro účastníky veletrhu)

---

- [projekce loga](#) společnosti na plátno (matnici) nad prostorem veletrhu (Kč 1.000,- /den)
- [pronájem místnosti pro vlastní prezentaci](#) (Kč 2.500,-/45 min.)
- [účast v oborově specializované panelové diskusi](#) (Kč 1.000,- /60 min)

(Jednotlivé body jsou dále podrobně popsány v kapitole „Dodatečné služby -podrobný popis“.)

## Příloha č. 9 Plakát ŠKODA Day 2015 – elektronická pozvánka

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



### ŠKODA DAY 2015 - Den otevřených dveří pro studenty

ŠKODA AUTO Vás srdečně zve na již tradiční **Den otevřených dveří pro studenty vysokých škol**, který se bude konat ve středu **21. 10. 2015 v Mladé Boleslavi**.

Tentokrát je tento den zaměřený na IT a konektivitu:



Věděli jste, že ŠKODA AUTO má své datové centrum? Přijďte si ho prohlédnout.



Navíc Vám povíme a ukážeme, jak v automobilové praxi fungují informační systémy.



Představíme Vám projekt „Connected Car“.



V rámci workshopů vedených našimi odborníky poznáte smartphone integrace a využití mobilních online služeb v našich vozech.

Pro cestu na ŠKODA DAY 2015 můžete využít svozové autobusy z Prahy, Brna, Ostravy, Liberce, Hradce Králové a z Plzně.

Vyplňte co nejdříve přihlašovací formulář na [www.zivotniprilezitost.cz](http://www.zivotniprilezitost.cz) nebo použijte tento [link](#).

## Příloha č. 10 Leták - Trainee program ŠKODA AUTO

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



# TRAINEE PROGRAM VE ŠKODA AUTO

Máte rádi auta a svoji kariéru chcete spojit s úspěšnou značkou? Staňte se jedním z Trainees ve ŠKODA AUTO.

Příležitost pro absolventy magisterského stupně studia VŠ. Jednoletý rozvojový a adaptační program.

#### Požadujeme:

- › Absolvent magisterského stupně studia VŠ v denní formě
- › Německý a anglický jazyk
- › Absolvování zajímavé zahraniční stáže / studijního pobytu nebo získání odborné praxe během studia
- › Flexibilitu, kreativitu a schopnost rychle se učit

#### Nabízíme:

- › Smlouvu na dobu jednoho roku
- › Rozvoj na cílové pozici „šitý na míru“
- › Minimálně dvě odborné rotace
- › Možnost účastnit se přednášek, diskuzí a jiných rozvojových opatření
- › Zahraniční stáž v rámci koncernových značek VW
- › Zaměstnanecké benefity finančního a nefinančního charakteru

#### Organizace Trainee programu:

- › Přihlášky jsou přijímány v průběhu celého roku a jsou zařazeny vždy do nejbližšího výběrového řízení.

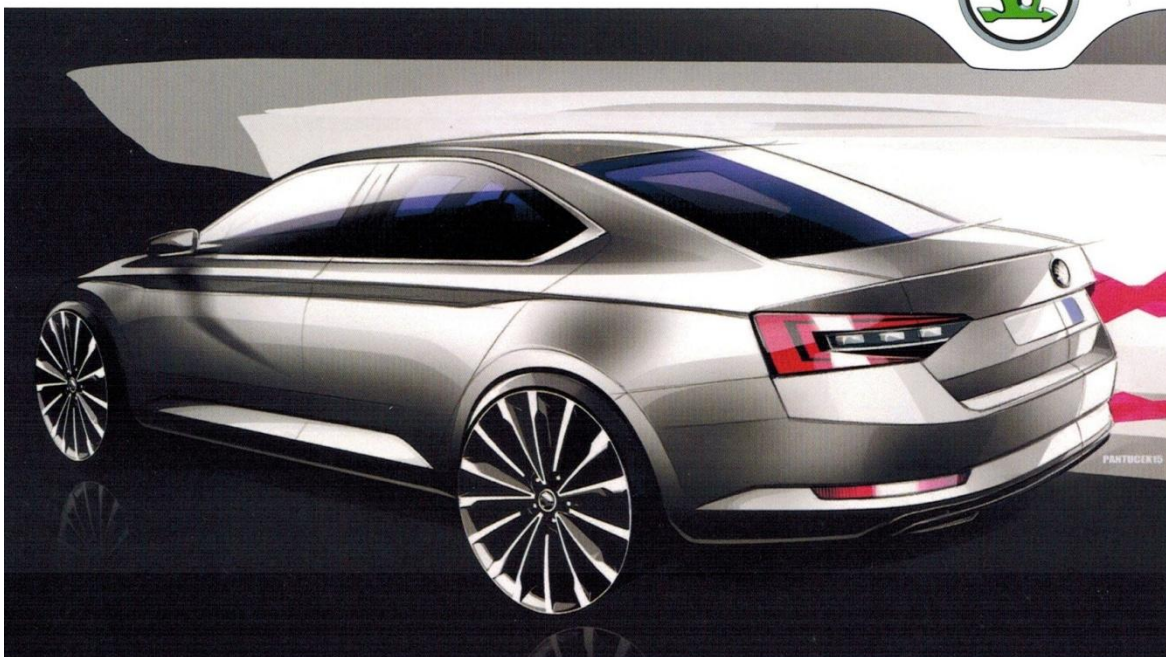
Zaujal Vás náš Trainee program? Přihlaste se na [www.zivotniprilezitost.cz](http://www.zivotniprilezitost.cz).

Práce ve ŠKODA AUTO - životní příležitost

## Příloha č. 11 Leták - Doktorandský program ŠKODA AUTO

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



# DOKTORANDSKÝ PROGRAM VE ŠKODA AUTO

Doktorandský program je čtyřletý rozvojový a motivační program pro studenty doktorského stupně studia vysoké školy technického nebo ekonomického zaměření, kteří píšou svou dizertační práci ve spolupráci s odborným oddělením ve ŠKODA AUTO.

### Požadujeme:

- › VŠ vzdělání magisterského stupně (technické, ekonomické zaměření)
- › Přijetí do doktorského studijního programu (prezenční forma studia)
- › Znalost práce s PC (MS Office)
- › Znalost NJ a/nebo AJ - úroveň B2 (středně pokročilá znalost)
- › Široké fundované znalosti studovaného oboru
- › Zájem dále se rozvíjet a vzdělávat

### Nabízíme:

- › Odborné vedení dizertační práce
- › Přístup k nejnovějším technologiím
- › Možnost osobního a odborného růstu - jazykové vzdělávání, školení, semináře
- › Uplatnění v oboru - možnost zaměstnání ve ŠKODA AUTO
- › Finanční podporu

### Kontakt:

Personální marketing Mladá Boleslav, paní Mgr. Petra Špetlíková, [petra.spetlikova@skoda-auto.cz](mailto:petra.spetlikova@skoda-auto.cz)

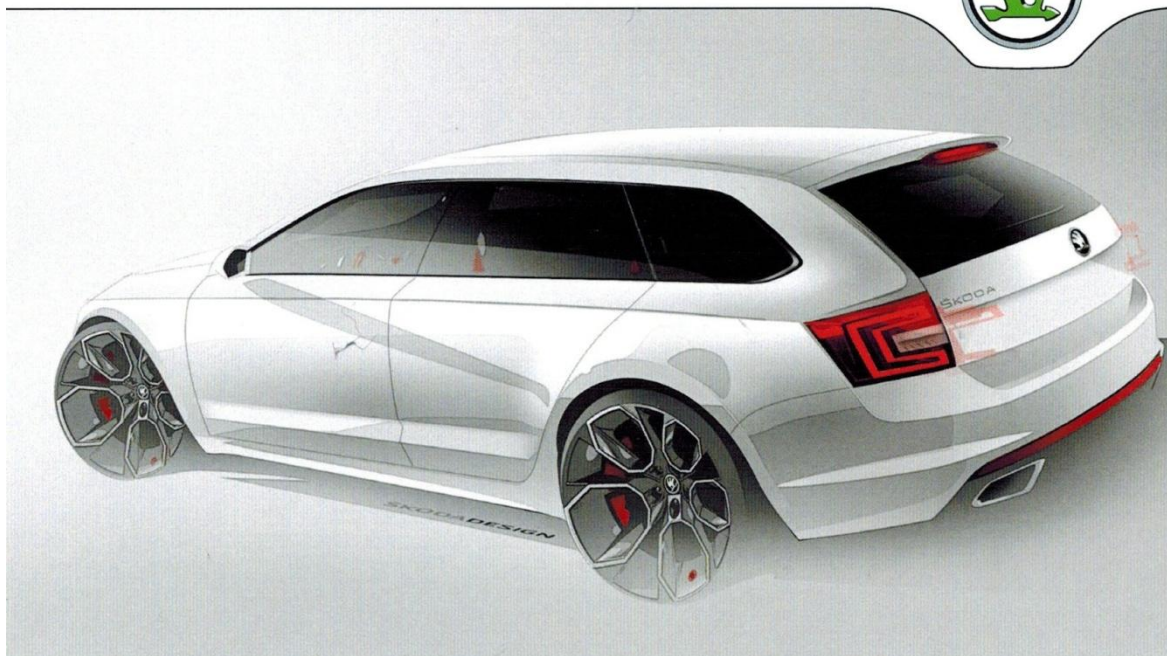
Kompletní nabídku pracovních příležitostí ve ŠKODA AUTO naleznete na [www.zivotniprilezitest.cz](http://www.zivotniprilezitest.cz).

Práce ve ŠKODA AUTO - životní příležitost

## Příloha č. 12 Leták - Praktikantské stáže ŠKODA AUTO

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



## PRAXE VE ŠKODA AUTO

Víme, že mladí odborníci jsou zárukou budoucnosti každé společnosti. Nastartujte svou kariéru ve ŠKODA AUTO a již během studia nahlédnete do fungování podnikových procesů a firemní kultury mezinárodní společnosti.

### Požadujeme:

- › Prezenční formu studia na VOŠ nebo VŠ
- › Znalost AJ a/nebo NJ na úrovni B2 (středně pokročilá znalost)
- › Znalost práce s PC (MS Office)
- › Minimální délku praxe 3 měsíce

### Nabízíme:

- › Možnost spolupráce na odborných projektech
- › Patrona z řad našich specialistů
- › Docházku „šitou na míru“ vzhledem k Vaším studijním povinnostem
- › Finanční podporu, dotované stravování či ubytování
- › Možnost vypracování závěrečné práce
- › Šanci na nominaci do Stipendijního programu

Kompletní nabídku volných praktikantských pozic ve ŠKODA AUTO naleznete na [www.zivotniprilezitost.cz](http://www.zivotniprilezitost.cz).

Práce ve ŠKODA AUTO – životní příležitost

## Příloha č. 13 Inzertní stránka ŠKODA AUTO



# VÁŠ ŽIVOTOPIS PROMĚNÍME V PŘÍLEŽITOST

Dynamická, perspektivní a inovativní; více než 1 000 000 prodaných vozů ročně, tradice, jedna z největších a nejúspěšnějších firem v České republice, téměř 26 000 zaměstnanců a importéři po celém světě - to jsou fakta reprezentující společnost ŠKODA AUTO.

### **ŠANCE pro studenty**

ŠKODA AUTO umožňuje studentům vysokých škol již během studia aplikovat získané znalosti do podnikové praxe prostřednictvím odborných stáží, v jejichž rámci mohou za podpory našich odborníků vypracovat i svou závěrečnou práci.

### **ŠANCE pro absolventy**

Pro absolventy magisterského stupně studia je připraven ŠKODA Trainee program, jednorocní adaptační a rozvojový program. Trainee program společnosti ŠKODA AUTO po dobu své více jak 20-leté existence pomohl vychovat nespočet talentovaných absolventů a pomohl je integrovat do fungování společnosti v širokém spektru oborů.

### **ŠANCE pro doktorandy**

Doktorandský program je čtyřletý rozvojový a motivační program pro studenty doktorského stupně studia vysoké školy technického nebo ekonomického zaměření, kteří piší svou dizertační práci ve spolupráci s odborným oddělením ve ŠKODA AUTO.

Kompletní nabídku pracovních příležitostí ve ŠKODA AUTO naleznete na [www.zivotniprilezitost.cz](http://www.zivotniprilezitost.cz).

**Práce ve ŠKODA AUTO - životní příležitost**

## Příloha č. 14 Přehled spolupracujících VŠ/VOŠ ŠKODA AUTO

Položka	Spolupracující VŠ/VOŠ
1	ŠKODA AUTO Vysoká škola
2	Vysoké učení technické Brno
3	Technická univerzita Liberec
4	Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
5	Univerzita Pardubice
6	Západočeská univerzita Plzeň
7	Vysoká škola chemicko-technologická Praha
8	České vysoké učení technické Praha
9	Česká zemědělská univerzita Praha
10	Vysoká škola umělecko-průmyslová Praha
11	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Ústí nad Labem
12	Vysoká škola ekonomická, Praha
13	Vojenská akademie Vyškov
14	Vyšší odborná škola České Budějovice
15	Vyšší odborná škola Rychnov nad Kněžnou
16	Vyšší odborná škola Zábřeh
17	Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola Jičín
18	Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Holešově
19	Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra pro kriminální policii, Opatovice nad Labem
20	Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze
21	Slovenská technická univerzita v Bratislavě (Slovensko)
22	Vysoká škola výtvarných umění v Bratislavě (Slovensko)
23	Technická univerzita v Košicích (Slovensko)
24	Westsächsische Hochschule Zwickau (Německo)
25	Hochschule Zittau/Görlitz (Německo)
26	Universität Siegen (Německo)
27	Tongji University (Čína)
28	Dalian University of Technology (Čína)
29	University of St. Gallen (Švýcarsko)



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	David Libich		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Marketingová komunikace v HR		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	125		
POČET OBRÁZKŮ	36		
POČET TABULEK	25		
POČET PŘÍLOH	14		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této bakalářské práce je analyzovat nástroje marketingové komunikace v oblasti HR, zaměřené na mladé talenty tzv. Generace Y, spojené se strategií budování dobrého jména zaměstnavatele.</p> <p>Teoretická část práce je rozdělena na dvě kapitoly. První část se zabývá vysvětlením základních pojmů z oblasti personalistiky, druhá část je zaměřena na popis nástrojů marketingové komunikace a na jejich následné použití v oblasti HR.</p> <p>Praktická část práce věnuje pozornost popisu aktivit společnosti ŠKODA AUTO v oblasti externího HR marketing, jako příkladu společnosti s propracovanou strategií komunikace s potenciálními, talentovanými uchazeči o zaměstnání.</p> <p>Závěr práce je věnován dotazníkovému šetření. Výzkum se zaměřuje na zjištění vnímání nástrojů marketingové komunikace v HR zástupci Generace Y, za účelem stanovení optimální struktury komunikačního mixu s požadovaným efektem ze strany zaměstnavatele.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	intelektuální kapitál, řízení lidských zdrojů, marketing, marketingová komunikace, personální marketing, generace Y, employer branding, propagace, reklama, digitální marketing, vztahy s veřejností, sponzoring, event marketing, společenská odpovědnost podniku, ŠKODA AUTO		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	David Libich		
<b>FIELD</b>	6208R163 Business Management and Finance		
<b>THESIS TITLE</b>	HR and Marketing Communication		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D		
<b>DEPARTMENT</b>	KMM - Department of Management and Marketing	<b>YEAR</b>	2015
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	125		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	36		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	25		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	14		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of this bachelor thesis is to analyze marketing communication tools used in HR, focused on high-potentials from Generation Y and connected with the strategy of Employer Branding.</p> <p>The theoretical part of bachelor thesis is divided into two parts. The first part looks into explanation of basic HR Terms and the second part is focused on description of marketing communication tools which are afterwards specified in HR.</p> <p>The practical part deals with the description of activities of ŠKODA AUTO Company in the field of HR Marketing as an example of well worked-out strategy of communication with potential and talented job applicants.</p> <p>At the end of the bachelor thesis the questionnaire survey is held. The questionnaire survey looks into a perception in marketing communication by high-potentials in order to determine the optimal HR communication mix with the required effect for employer.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	intellectual capital, human resources management, marketing, marketing communication, human resources marketing, generation Y, employer branding, promotion, advertising, digital marketing, public relations, sponsorship, event marketing, corporate social responsibility, ŠKODA AUTO		
<b>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			