

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Komunikační strategie při náboru studentů

Communications Strategy in Graduate Recruiting

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D.

VRTIŠKOVÁ

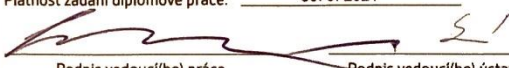
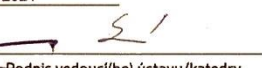

NIKOLA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vrtišková	Jméno:	Nikola	Osobní číslo:	460702
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:					

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Komunikační strategie při náboru studentů		
Název diplomové práce anglicky:	Communications strategy in graduate recruiting		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je návrh řešení na zlepšení komunikačních strategií na základě získaných dat. Námět na nový způsob komunikace</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je nalezení nejvhodnější komunikační cesty pro studenty vysokých škol</p> <p>OSNOVA: (1) Marketingová komunikace, (2) Nábor studentů, (3) Propojení marketingu a získávání zaměstnanců, (4) Marketingová komunikace jako konkurenční nástroj, (5) Představení společnosti a segmentu respondentů, (6) Používané komunikační strategie současnosti, (7) Analýza a vyhodnocení dat, (8) Návrhy na zlepšení marketingové komunikace, (9) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) BROŽOVSKÁ Dagmar, Kapitoly z modní ekonomie trhu práce. C. H. Beck, 2019</p> <p>(2) KOLMAN Luděk; CHÝLOVÁ Hana; MICHÁLEK Pavel; GLOŠÍKOVÁ Zuzana, Výběr zaměstnanců. Linde, 2010.</p> <p>(3) PELSMACKER Patrik; GEUENS Maggie; VAN DE BERGH Joeri, Marketing communications. Pearson 2018</p> <p>(4) PŘÍKRYLOVÁ Jana a kol., Moderní marketingová komunikace. Grada Publishing, 2019</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Dagmar Charvátová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	29.11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	20. 8. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<hr/>	<hr/>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VRTIŠKOVÁ, Nikola. *Komunikační strategie při náboru studentů*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat vedoucí své práce, paní Ing. Dagmar Charvátové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, inspirativní nápady a trpělivost při zpracování práce. Také bych chtěla poděkovat manažerům, kteří mi poskytli rozhovor a věnovali svůj cenný čas pro přínos do praktické části a dále studentům, kteří se zapojili pomocí dotazníkového šetření.

Abstrakt

Práce se v teoretické i praktické části zabývá komunikací při náboru studentů z hlediska marketingu. Definuje rozdíly mezi vnímáním studentů a manažerů. Zároveň práce odhaluje způsoby komunikace, které studenti a manažeři považují za nejvhodnější. Dalším výzkumným bodem bylo zjištění, jaké faktory přitahují studenty a podle čeho si vybírají svého zaměstnavatele.

Klíčová slova

Marketing, řízení lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, marketingová komunikace, employer branding

Abstract

The goal of this thesis is to define the communication strategy of graduate recruitment. The point is to compare the different perceptions of students and managers. Thesis focuses on the values important to students when choosing an employer.

Key words

Marketing, human resources, recruiting, marketing communication, employer branding

OBSAH

Úvod	5
1 Marketingová komunikace	7
1.1 Marketing	7
1.1.1 Marketingové prostředí	9
1.2 Komunikační mix.....	10
2 Propojení marketingu a získávání zaměstnanců	12
2.1 Marketingový výzkum.....	12
2.2 Marketingový plán.....	13
2.3 Cílený marketing.....	13
2.3.1 Segmentace trhu	14
3 Marketingová komunikace jako konkurenční nástroj	16
3.1 Komunikační nástroje	16
3.2 Employer branding	18
3.3 Employee value proposition	18
3.4 Inzerce	19
3.4.1 Investice do inzerce.....	19
4 Řízení lidských zdrojů	20
4.1 Modely řízení lidských zdrojů	22
4.2 Plánování lidských zdrojů	24
4.2.1 HR strategie	26
4.3 Vyhledávání pracovníků.....	26
4.4 Pracovní místo	28
4.4.1 Tvorba pracovního místa.....	28
4.4.2 Popis pracovního místa	28
4.5 Baby boomers a generace X, Y, Z.....	28
4.5.1 Baby boomers.....	29
4.5.2 Generace X	29
4.5.3 Generace Y	29
4.5.4 Generace Z.....	30
5 Nábor studentů	31

5.1	Metody nábory	31
5.2	Vznik a vývoj recruitmentu	32
5.3	Lidský kapitál	33
5.3.1	Investice do lidského kapitálu	33
5.4	Podnikové procesy při nábory zaměstnanců	34
5.4.1	Kroky při získávání zaměstnanců	35
5.5	Vyhledávání kandidátů	35
5.5.1	Nástroje při searchingu	35
5.5.2	Partnerství mezi podnikem a univerzitou	36
5.6	Moderní recruitment	37
5.6.1	LinkedIn	37
5.6.2	Instagram	37
5.7	HR a marketing	37
5.7.1	Interní a externí marketing v HR	38
6	Trh práce a ekonomie	39
6.1	Nabídka práce	39
6.2	Poptávka po práci	40
6.3	Rovnováha na trhu práce	40
6.4	Nedokonalost na trhu práce	41
6.4.1	Nezaměstnanost	41
6.5	Mzda	41
6.5.1	Stanovení mzdy	42
6.5.2	Velikost mzdy	43
7	Metodologie šetření	44
7.1	Strukturovaný rozhovor	44
7.2	Dotazníkové šetření	45
8	Představení společností	48
8.1	Společnost A	48
8.1.1	Struktura společnosti A	48
8.1.2	Lidské zdroje a jejich rozvoj	49
8.2	Společnost B	50
8.2.1	Organizační struktura společnosti B	51

8.2.2	Lidské zdroje a jejich rozvoj.....	51
9	Používané komunikační strategie	53
9.1	Rozhovor s manažery.....	53
9.1.1	Rozhovor s manažerem společnosti A	54
9.1.2	Rozhovor s manažerem společnosti B.....	54
9.1.3	Zpracování rozhovorů.....	55
9.2	Průzkum studentů	55
9.2.1	Dotazníkové šetření.....	56
9.3	Zpracování dotazníků.....	64
10	Analýza a vyhodnocení dat.....	65
10.1.1	Výzkumný předpoklad č. 1	65
10.1.2	Výzkumný předpoklad č. 2	65
10.1.3	Výzkumný předpoklad č. 3	65
10.1.4	Výzkumný předpoklad č. 4	66
10.2	Výsledek výzkumu	66
10.2.1	SWOT analýza – veletrhy pracovních příležitostí	67
11	Návrhy na zlepšení marketingové komunikace	69
	Závěr	70
	Seznam použité literatury	72
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam tabulek	75
	Seznam grafů.....	76
	Příloha č. 1.....	77
	Příloha č. 2.....	78
	Příloha č. 3.....	82

Úvod

Mezilidskou komunikací se zabýval už Aristoteles a zabýváme se jí až dodnes. Dnes už je, díky sociálním sítím, marketingu a dalším kanálům, možnost komunikace na jiné úrovni, než v dobách řeckých řečníků, přesto stavební kameny byly položeny právě zde.

Snad každá firma chce mít schopné a talentované lidi ve svém podniku, a právě vysoké školy mohou být studnicí, ze které lze čerpat. Organizace se snaží dostat studentům do podvědomí mnoha způsoby, a proto cílem práce bylo zjištění způsobů, které jsou pro studenty nejpřínosnější a zároveň nejefektivnější z pohledu firmy. Mnozí tvrdí, že trh je přesycen kvalifikovanými studenty, studenty bez praxe, pro které nejsou ve firmách volná pracovní místa po jejich dokončení studia. Z tohoto důvodu je téma lidských zdrojů důležité a aktuální, neboť umět si vybrat a následně nakládat s talenty, které vstupují k nám do firmy, je nezbytné pro úspěch každé firmy.

Některé organizace mají špatně řízenou marketingovou komunikaci a ta je velkou nákladovou položkou, proto se diplomová práce zabývá optimálním procesem komunikace se studenty, neboť málo zájemců je pro firmu jednoznačně špatně; na druhé straně hodně zájemců při špatně zacíleném marketingu stojí čas v recruiterů, kteří procházejí zbytečně mnoho CV a zároveň tak může firma odmítnout potenciální talenty, jelikož pro ně v danou chvíli nemá kapacitu. V práci je obsažena komunikace z pohledu marketingu, zaměřená na nábor studentů. Není pochyb, že způsob, jakým firma komunikuje navenek je stěžejní pro získání těch nejlepších zaměstnanců, kteří chtějí pracovat pro společnost, s kterou se ztotožňují, respektují její kulturu a uznávají hodnoty. Vždy je důležité mezi firmou a zaměstnancem najít ten správný tzv. fit. Výběr správných kandidátů je nesmírně důležitý pro tvorbu celé značky a jejího DNA, proto by se recruiteři měli zaměřit na lov talentů a vědět, jakou formou je co nejlépe oslovit. Práce je směřována především na studenty, tedy na současnou generaci Y a Z.

Cílem výzkumné části bylo zjistit, jak se firmy snaží dostat do povědomí studentů, jakými způsoby s nimi komunikují, a jak se je snaží upoutat v roli atraktivního zaměstnavatele. Ačkoli se to nemusí zdát, tak marketing společně s řízením lidských zdrojů a špetkou psychologie k sobě neodmyslitelně patří, a proto jim jsou také věnovány pasáže v teoretické části, která zároveň slouží i jako podklad pro část praktickou. Ve výzkumné části jsou rozhovory se samotnými HR manažery firem, kteří každoročně nabírají velké množství studentů a čerstvých absolventů. Důležité je ale i získat názor druhé strany, a proto jsou ve výzkumné části zapojeni i studenti, kteří byli osloveni formou dotazníkového šetření.

Hlavním cílem diplomové práce bylo porovnat názory HR manažerů s realitou, tedy s názory studentů. Výsledkem je nalezení nejvhodnějšího způsobu komunikace se studenty vysokých škol pro firmu. Nalezení takové komunikační strategie, která bude nejefektivnější, co se času a nákladů týče a zároveň nejpřívětivější pro cílovou skupinu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Marketingová komunikace

„Stejně jako byl knihtisk první formou komunikace jednoho vůči mnoha, internet je prvním médiem umožňující komunikaci, do níž se může zapojit v podstatě kdokoli.“ Díky internetu mohou příjemci na sdělení reagovat a vyjádřit svůj názor, tak internet změnil pravidla ve světě komunikace (Leboff, 2011 str. 23).

Komunikace se z hlediska marketingu řadí do tzv. 4P, což je Place, Price, Product a Promotion.

Place – místo. Místo se zabývá distribuční strategií, jejími cestami a řízením cest. Pro tuto práci se bude pod místem představovat pracovní místo zaměstnance.

Product – produkt. Pod pojmem produkt se schovávají produktové charakteristiky, jeho cyklus a inovace a produktový mix. Produkt se chápe jako pracovní pozici, kterou společnost obsazuje.

Price – cena. Do ceny se řadí její tvorba, slevy a nastavení v souladu s vnímáním zákazníka. Cena nebude pak nic jiného než mzda zaměstnance.

Promotion – komunikace. Komunikace se pak zabývá sdělením, komunikačními nástroji a komunikačním mixem. Propagací/komunikací se chápe propagace firmy a jejího pracovního místa na které na trhu poptává pracovní sílu.

Díky marketingové komunikaci jsou zákazníci informováni o tom, co jim může trh nabídnout.

Každý z nás, ať už v roli spotřebitele, manažera nebo prodejce je denně vystaven reklamě.

Pojem marketingová komunikace neboli řízený přenos informací, má přesvědčovat cílové skupiny tak, aby se naplnili marketingové záměry. Záměr je nutné předem jasně definovat, neboť musí obsahovat správný segment, čas, místo, slova, grafiku atp., teprve pak nám utváří tzv. marketingové sdělení (Karlíček, 2018 stránky 193-195).

Gerilový marketing je označení pro nevšední způsob komunikace, lze jej nalézt i pod pojmem WOM marketing. Pokud jde o sociální síť, zde by se tento způsob kampaně nazýval virálním marketingem. Podstatou je, aby se komunikační sdělení šířilo samo. Při nastavování takové kampaně je důležité si dát pozor, aby kreativní ztvárnění nepřilákalo více pozornosti než samotné sdělení, které pak může příjemci uniknout, tento zkrat je nazýván upří efekt. *„Marketingovou komunikaci je nezbytné chápat jako investici. Není rozhodující, zda se komunikační kampaň líbí či nelíbí marketérům. Mnohdy dokonce až tak nezáleží ani na tom, zda se kampaň líbí či nelíbí cílové skupině. Rozhodující je, jestli kampaň v konečném důsledku vede k růstu hodnoty značky a k růstu prodeje.“*

Cílové sdělení by pak mělo být snadno pochopitelné pro daný segment (Karlíček, 2018 stránky 195-197).

1.1 Marketing

„Neptejte se, co může marketing udělat pro vás, ale co může marketing udělat pro vaše zákazníky“ (Leboff, 2011 str. 55).

Stejně tak, jako jsme součástí trhu, jsme součástí i marketingu a jsme s jím den co den obklopeni, nejčastěji formou reklam, kterým je téměř nemožné se v dnešní době vyhnout.

Definice marketingu lze nalézt mnoho, nicméně většina autorů se shoduje, že: „*Marketing je činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku*“ (Association, 2017). Všechny definice marketingu mají jedno společné, a to, že je vždy orientována na potřeby zákazníka a jejich porozumění, za účelem dosažení zisku firmy. Mnozí zaměňují marketing za reklamu, podporu prodeje ba dokonce za samotný prodej, avšak není tomu tak, neboť marketing vzniká mnohem dříve než vyjmenované činnosti. (Karlíček, 2018).

Pojem marketing, který je dnes naprosto běžně užíván, vznikl dříve, nežli byl pojmenován, tedy od počátků obchodování a směňování. Marketing není pouze oddělení v dané firmě, ale je jí obsažen v každé části, proto je důležité, aby marketéři uměli správně komunikovat, jak navenek, tak uvnitř firmy. Tito lidé, jsou pro firmu důležití, neboť se umějí dívat na podnikání i z pohledu svým zákazníků.

Marketing procházel několika stádii vývoje, od marketingu 1.0, po marketing 4.1.

Marketing 1.0 se primárně zaměřoval na prodej a jeho podporu. Marketing 2.0 už se zabýval uspokojováním zákazníků a snažil se o navazování vztahů. Marketing 3.0 se pak snažil utvářet lepší místo k životu a v neposlední řadě marketing 4.0, respektive verze marketingu 4.1 se soustředí na využití sociálních sítí a toho, jak je společnost prostřednictvím medií vnímána (Čichovský, 2013 str. 42).

Firmy a jejich přístup k marketingu lze rozdělit do čtyř koncepcí, tyto koncepce jsou určeny na základě jejich vývoje, a jsou to: výrobní, produktová, prodejní a marketingová.

Výrobní koncepce považuje zákazníka za spotřebitele, který vyhledává produkty s nízkou cenou a širokou dostupností. Firma se zde snaží rozšiřovat a zefektivňovat výrobu tak, aby náklady na jednotku byly co nejmenší.

Produktová koncepce opakem výrobní. V produktové koncepci zákazník vyhledává produkt nejvyšší kvality, nejnovější inovace a nejlepší výkonnosti. Zde manažeři nejprve vyvíjejí produkt a poptávku nechávají plynout dle zákazníka. Zákazník si svůj produkt vyhledá. Toto lze uplatnit třeba v módním průmyslu.

Prodejní koncepce, narozdíl od produktové, nenechává nic na zákazníkovi. Vychází z toho, že je třeba jej k nákupu více či méně donutit. Tato koncepce nejprve vytváří produkt, a pak až hledá spotřebitele, kterému bude produkt prodávat, není orientovaná na potřeby zákazníků.

Marketingová koncepce je zaměřena na rozpoznávání potřeb zákazníka, což pokládá za klíč k úspěchu. V této koncepci je pojem tržní orientace, kdy je součástí firemní kultury identifikace potřeb a přání lépe než u konkurence. Tržní orientace se dělí na reaktivní a proaktivní. Reaktivní spočívá v tom, že se firma soustředí na požadavky, které si zákazníci uvědomují a tím pádem je mohou vyjádřit. Proaktivní tržní orientace se zaměřuje na přání zákazníků, kterých si vědomi nejsou, a přesto se vynálezy stanou úspěšnými. (Kotler, 2007 stránky 38-44)

Marketing má i svá negativa, může být vnímán jako podpora nadspotřeby a materialismu, nejčastěji jsou zde kladeny otázky týkající se životního prostředí a toho jaký by byl svět bez marketingu, tedy bez tisknutí letáků, přepravy surovin (které lze získat i v tuzemské oblasti), plánovaného opotřebování produktů atp., ale na druhou stranu má marketing i svá pozitiva, neboť nakupování je pro spoustu lidí radostí. Dále je třeba vzít v úvahu fakt, že bez určité míry spotřeby se neobejdeme. Díky marketingu jsou zajištěny právě takové služby a výrobky, po kterých zákazník touží. „*Marketing*

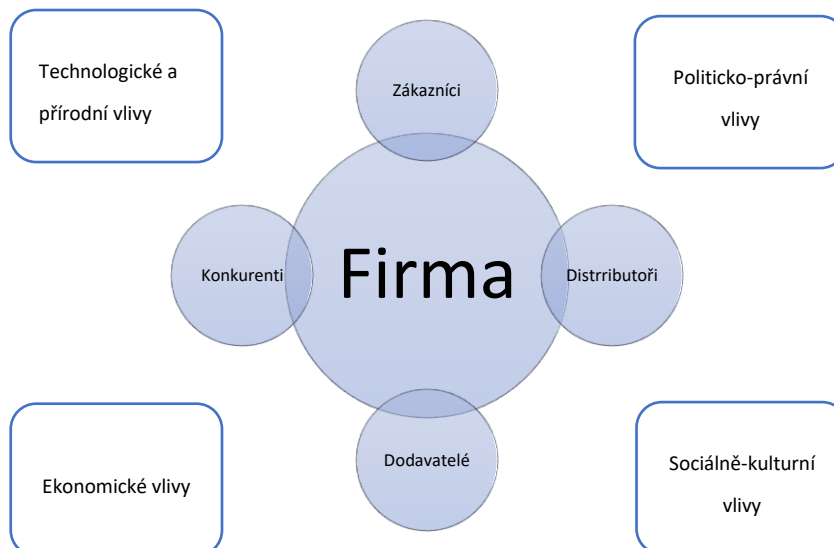
představuje významný společenský proces promítající se v neustálém zvyšování standardu lidského života“ (Karlíček, 2018 stránky 23-31)

Dnešní marketing postupně přechází z taktického charakteru na strategický, to mění klíčovou otázku: Jak umožnit lidem, aby se zapojili do toho, co děláte, ať je to cokoli? Tradiční pojetí marketingu probíhalo tak, že vedení přichystalo strategii a určilo jaké výrobky a služby budou nabízet, až poté se zapojoval marketing, ten následovali obchodní zástupci. Dnes je marketing součástí podnikatelské strategie, od které jej nelze oddělit. „Tzv. *Sticky marketing* je model, založený na zapojování zákazníků, předpokládá, že firmy budou jednat tak, aby si k nim potenciální zájemci nacházeli cestu sami, že budou nové zákazníky přitahovat“ (Leboff, 2011 str. 85).

Marketing lze chápat mnoha způsoby, ale ve své podstatě jde vždy o předání myšlenek (Leboff, 2011 str. 25).

1.1.1 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí neboli trh, je turbulentní prostředí, které je potřeba poznat a pochopit. Základní rozdělení trhu je na makro a mikro prostředí, které je znázorněno na obrázku č. 1. Makro prostředí, obsahuje politicko-právní vlivy, technologické přírodní vlivy, ekonomické vlivy a sociálně-kulturní vlivy. Mikro prostředí pak zahrnuje zákazníky, distributory, konkurenci a dodavatele. Předtím, než firma vstoupí na trh, a to s jakýmkoliv statkem, měla by provést analýzu trhu/konkurence. Mikroprostředí vnímá jako nejdůležitější faktor zákazníka. V makroprostředí se využívá zejména PEST analýza. Marketingové makroprostředí pak lze nejlépe hodnotit pomocí SLEPT analýzy (Karlíček, 2016 str. 38).



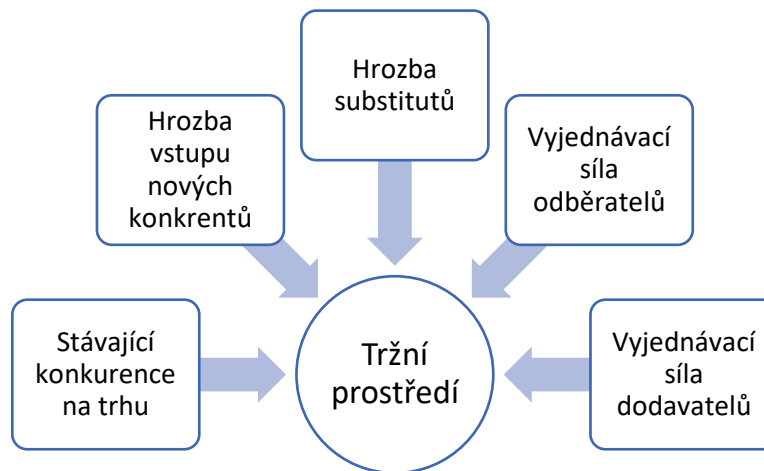
Obrázek 1 Marketingové prostředí
Zdroj: Karlíček, 2016, str. 38

Marketingové mikroprostředí

Marketingové prostředí se zabývá zejména zákazníkem a jeho motivací ke koupi statku, vyvolává v něm potřebu. Jedním z klíčových atributů v marketingovém mikroprostředí je role konkurentů. Firma, která se chce odlišit od konkurence si ji musí plně uvědomovat, nejlépe znát svoji i

konkurenční SWOT analýzu, poučit se z chyb ostatních, vědět co firma dělá dobře, a to dělat ještě lépe, jedině tak může v tomto přesyceném světě uspět.

Konkurenci lze určit za pomoci diagramu pěti konkurenčních sil, viz obrázek č. 2.



Obrázek 2 Porter – Pět konkurenčních sil

Zdroj: Karlíček, 2016, str. 54

Tržní prostředí ovlivňuje stávající konkurenci, kterou je potřeba dobře znát a uvědomovat si ji. Na každém úspěšném trhu hrozí vstup nových konkurentů a každý statek je nahraditelný, což představuje hrozba substitutů. Vyjednávací sílu stakeholderů, představují odběratelé a dodavatelé (Karlíček, 2016 stránky 50-56).

Marketingové makroprostředí

Trhy jsou již od středověku regulovány, některé intenzivněji jiné zase méně, nicméně každé omezení tvoří bariéru vstupu na trh, což může být pro některé firmy přínosné a pro jiné nikoliv.

„Kupní síla není mezi lidmi rozložena rovnoměrně“ což by měl brát v úvahu každý marketér (MCCARTHY, a další, 1995 str. 135).

1.2 Komunikační mix

Poté co společnost navrhne správný produkt, určí ideální cenu a místo, přichází na řadu komunikace.

Komunikační mix je založen na předem stanoveném cíli organizace, ale také na zvoleném segmentu zákazníků. Při volbě komunikačního mixu jde o správný balanc mezi efektivností a náklady. Ani distribuční strategie nesmí být při sestavování marketingového mixu vynechána. Firma využívající mezi články musí cílit na zákazníky, ale i na distribuční mezičlánky za pomoci strategií push a pull. Pull strategie se soustředí na konečného zákazníka, jejím cílem je motivovat ho ke koupi v maloobchodu. Oproti tomu push strategie je cílena na distribuční mezičlánek, nemotivuje ke koupi jako pull strategie, ale motivuje prodejce k tomu, aby produkt nabízeli a dostali ho tak blíže ke konečnému spotřebiteli (Karlíček, 2018 stránky 209-214).

Komunikační proces je postup, kdy se předává sdělení od zdroje, směrem k příjemci, který je přede-
dem definovaný. Tento postup je znázorněn na obrázku č. 6



Obrázek 3 Komunikační proces
Zdroj: Kotler & Keller, 2013, str. 579

2 Propojení marketingu a získávání zaměstnanců

Prvním předpokladem pro správné získávání zaměstnanců je určení marketingové strategie. Určit si kdo bude náš cílový zákazník, v našem případě potencionální zaměstnanec – student, a způsob, jak ho zaujmout. Na obrázku č. 4 jsou tři způsoby, kterými lze konkurovat, tyto strategie jsou: generická, vůdčího postavení v nákladech a strategie koncentrace (Karlíček, 2016 str. 108).

Strategie tvůrčího postavení	Strategie diference	Strategie koncentrace
<ul style="list-style-type: none">• nižší náklady, nižší cena• přijatelná kvalita• nízká loajalita zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• vyšší náklady, vyšší cena• jedinečnost• důvěryhodnost	<ul style="list-style-type: none">• vysoké ceny• vysoká specializace

Obrázek 4 Generické strategie – Porter
Zdroj: Karlíček, 2016, stránky 108-109

2.1 Marketingový výzkum

Firma nemůže plnohodnotně fungovat bez znalosti svého zákazníka a prostředí ve kterém chce podnikat. Potřeby zákazníka se určují na základě dat, které lze získat analýzou marketingového výzkumu. Aby mohl být proveden správný výzkum, je důležité umět se správně ptát na otázky a vědět, co se přesně by mělo být cílem zjištění, správná formulace je pak úkolem zadavatele, stejně jako definování problému. „*Nejčastěji se provádí výzkum trhu, kupního chování, konkurence, cen apod. Sběr dat pro analýzu může probíhat formou dotazování, pozorování nebo experimentem*“ (MCCARTHY, a další, 1995 stránky 135-136)

2.2 Marketingový plán

Marketingový plán je výsledkem činnosti marketingového oddělení, dle Karlíčka, 2018, str. 237 se jedná o následující strukturu: „*Manažerské shrnutí, situační analýza, marketingové cíle, marketingová strategie, marketingový mix, časový/akční plán a finanční plán*“.

Manažerské shrnutí obsahuje všechny podstatné kroky marketingového plánu. Situační analýza nejdůležitější informace o trhu a na základě těchto informací se pak utváří marketingová strategie. Marketingové cíle jsou postavené na provádění zmíněné situační analýzy, nejčastěji se pro marketingové cíle používá tzv. SWOT analýza a stanovují se metodou SMART. Cíle pak lze rozdělit do dvou skupin, a to, jestli mají nebo nemají ovlivnit zákazníka a jeho vnímání/chování. Marketingová strategie určuje, jakým způsobem budou plněny stanovené marketingové cíle a zároveň vychází ze situační analýzy. „*Dobrá marketingová strategie by měla být jednoduchá a úderná*“. Marketingový mix je pak rozpracovaná marketingová strategie, za pomoci konkrétních nástrojů. Zakončení probíhá pomocí časového/akčního plánu a finančního plánu. Časový/akční plán říká, kolik bude každá jedna daná aktivita v marketingovém plánu stát a jaké množství času zabere.

„*Marketéři se musí neustále vracet k předchozím fázím tak, aby byly jimi stanovené strategie v souladu s cíli, aby byly nástroje marketingového mixu v souladu s marketingovou strategií, aby veškeré naplánované aktivity odpovídaly rozpočtu atp.*“ (Karlíček, 2018 stránky 237-243).

Vytvoření marketingového plánu by měli předcházet tyto kroky: definování poslání, definování vizí, definování cílů a navržení marketingové strategie (Foret, 2008 str. 18).



Obrázek 5 Tvorba marketingového plánu
Zdroj: Foret, 2008, str. 18

2.3 Cílený marketing

Je důležité vymezit rozdíl mezi segmentací, targetingem a positioningem, tedy „*proces rozdělení trhu na jednotlivé zákaznické segmenty je označována jako segmentace. Proces výběru segmentu (příp. segmentů), na které se chceme firma zaměřit, je označován jako targeting. Poslední, třetí fáze cíleného marketingu je positioning*“ (Karlíček, 2016 str. 111).

Trh lze definovat jako místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Identifikování kupujícího patří mezi hlavní složky cíleného marketingu. Je tedy třeba uvědomit si, že každý jsme jiný a máme jiné požadavky, toto pravidlo lze uplatnit i v businessu, cíleným marketingem.

Cílený marketing spadá do marketingové strategie, protože vytváří nabídku určenou danému segmentu. Cílený marketing se rozděluje do tří základních etap, dle Paulučákové, 2015, str. 121:

1. Etapa segmentace trhu – postižení významných kritérií -> odkrytí segmentů -> rozvoj profilu odkrytých segmentů -> prověření podmínek využitelnosti
2. Etapa tržního zacílení – hodnocení odkrytých segmentů -> výběr cílových segmentů

3. Etapa způsobu zaměření – možné způsoby marketingového oslovení vybraných segmentů
-> volba marketingové orientace vůči vybraným segmentům.

Z výše uvedeného plyne, že segmentace trhu bude hrát hlavní úlohu při sestavování strategie pro správně cílený marketing.

2.3.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces, který třídí zákazníky do skupin, dle podobných či stejných preferencí, nejčastěji za pomoci marketingového výzkumu. Marketingový výzkum se často zaměřuje s průzkumem veřejného mínění, spojeného s prodejem produktů, kdy je nejčastější formou telefonické dotazování. Marketingový výzkum je ale základním dílkem marketingu, který slouží k porozumění trhu a na základě toho se může pak predikovat jeho budoucí vývoj. Fáze marketingového výzkumu začínají stanovením cílů, určením zdrojů informací, stanovením výzkumných metod, sběrem dat a interpretací a návrhem dat (Karlíček, 2016 str. 85).

Segmentace se pak dělí na demografickou, geografickou, psychoanalytickou a behaviorální. Nejoblíbenějšími kritérii jsou demografické, avšak marketing často aplikuje více než jedno pro daný segment. Podrobnější informace o daných segmentech jsou uvedeny v tabulce č. 1 (Karlíček, 2018 str. 121).

Demografické	Geografické	Psychoanalytické	Behaviorální
Věk, pohlaví, příjem, velikost a životní cyklus rodiny, zaměstnání a vzdělání	Zeměpisné jednotky, státy, regiony, města, hustota zalidnění, ale i na základě klimatu	Společenské skupiny na základě podobných aktivit, zájmů a názorů	Rozdělní na základě kupního chování

Tabulka 1 Segmentace trhu
Zdroj: Foret, 2008, str. 77

Pokud je takto rozdělený segment, musí dále splnit následující požadavky, jako jsou: měřitelnost, dostupnost, dostatečná velikost a akceschopnost, tedy takový segment trhu, který lze kvantitativně vyjádřit, a zároveň se považuje za dosažitelný, v dostatečném množství a rentabilitě, aby bylo možné pro něj navrhnout marketingový mix (Foret, 2008 stránky 77-78).

Další dělení je dle vnitřní homogenity a vnější heterogenity. Vnitřní homogenita spočívá v tom, že si zákazníci jsou podobní a na druhé straně vnější heterogenita je pak založena na předpokladu, že jsou zákazníci odlišní od ostatních segmentů. Rozdělení těchto segmentů je důležité, protože pokud by nedošlo k uplatnění vnitřní homogenity, marketing by se nedal efektivně zacílit a u vnější heterogenity by pak byly některé produkty nadbytečné.

Samotný proces segmentace má čtyři po sobě jdoucí fáze: určení tržního prostoru, behaviorální kritéria (ostatní kritéria slouží spíše jako explicitní), odkrytí segmentu a následný targeting (Karlíček, 2016 stránky 120-124).



Obrázek 6 Proces segmentace
Zdroj: Karlíček, 2016, str. 124

3 Marketingová komunikace jako konkurenční nástroj

Marketingová komunikace se v základním dělení rozlišuje na osobní a neosobní.

Osobní komunikace je směřována na určeného příjemce. Pokud zprávu je možno zacílit na široké publikum, jedná se o masovou komunikaci, tedy neosobní. Porovnání těchto dvou způsobů komunikace je znázorněné v tabulce č. 2.

	Osobní komunikace	Neosobní komunikace
Dosah veřejného publika		
Rychlost	Nízká	Vysoká
Náklady na oslovenou osobu	Vysoké	Nízké
Vliv na jednotlivce		
Hodnota pozornosti	Vysoká	Nízká
Selektivní vnímání	Výrazně nižší	Vysoké
Porozumění sdělení	Vysoké	Středně nižší
Zpětná vazba		
Řízení zprávy	Oboustranný	Jednostranný
Rychlost zpětné vazby	Vysoká	Nízká
Měření efektivity	Přesné	Obtížné

Tabulka 2 Personální a masová marketingová komunikace

Zdroj: Pelsmacker, Geuens, & Berg, 2018, str. 5

Každá dobře postavená marketingová komunikace musí mít sdělení, které má obsah postavený na faktech, proč je právě to, co nabízejí nejlepší, případně proč je dobré zrovna pro tuto společnost pracovat. Toho lze dosáhnout, pokud je sdělení založeno na citech a zároveň na logickém uvažování. Při interakci se sdělením vedou dvě cesty, jakým způsobem bude vnímáno a zpracováno, tedy buďto centrálním anebo periferním přesvědčením. Proces v centrálním způsobu přesvědčení putuje přes vysokou míru motivace ke zpracování sdělení, následuje zpracování argumentů sdělení, pozitivní či negativní myšlenky a poté relativně trvalé přesvědčení. U Periferního způsobu přesvědčování se začíná s nízkou motivací ke zpracování sdělení a argumenty nejsou příliš zpracovány, následují neobsahové nápovědy a přesvědčení je relativně krátkodobé. (Karlíček, 2016 stránky 34-35)

3.1 Komunikační nástroje

Reklama je jednoznačně nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu, ale je jich celá škála se svými vlastními typickými charakteristikami, slabými a silnými stránkami. Organizace se snaží předat takové zprávy, které mají přidanou hodnotu pro stakeholdery a vyzývají je ke kognitivní, attitudinální a behaviorální reakci.

Reklama se řadí do neosobní formy komunikace, využívající masová média. Dalším nástrojem je aktivace značky, ta využívá všech dostupných komunikačních prostředků, takovým způsobem, aby vzbuzovala zájem ve spotřebiteli neboli aby jej v něm aktivovala.

Aktivace značky je nástroj používaný k vybudování značky, který ji přináší do našich životů prostřednictvím zkušeností, např.: prodejci automobilů nabízejí zkušební jízdu, ochutnávky v lahůdkách atp. Dalším nástrojem je podpora prodeje, tento nástroj se dá považovat za část aktivace značky, protože obsahuje různé kupóny, slevové akce, soutěže atd. Komunikace v místě nákupu zahrnuje prezentaci výrobku, prodejní politiku, ale také průzkum trhu přímo v obchodě.

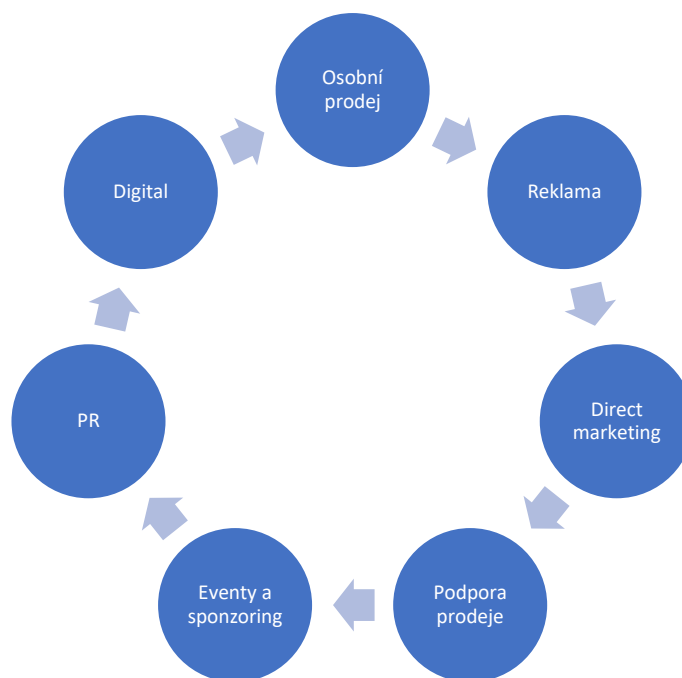
Online komunikace nám nabízí interakci s cílovým uživatelem skrze internet a různé mobilní aplikace či sociální sítě.

Direct marketing je řízený způsob komunikace. Do této kategorie spadají jak brožury či letáky, nebo také telemarketing a direct mailing.

Sponsoring zahrnuje fondy, zboží, služby, ale také know-how. Společnosti toto využívají k posílení značky, buduje její povědomí a image, ať už v TV programech, na sportovních akcích, večírcích nebo kompletně vlastní akcí.

Public relations, zkráceně PR, zahrnuje veškerou komunikaci se zúčastněnými stranami. Jsou to tedy tiskové zprávy a konference. Tento komunikační nástroj je forma masové komunikace, kdy ale není hrazen firmou, nýbrž novinářem/žurnalistou a její obsah může být i negativní.

Veletrhy a exhibice převážně jsou spíše pro průmyslový marketing a B2B trh za účelem uzavření kontraktu či koupě (Pelsmacker, a další, 2018 str. 4).



Obrázek 7 Komunikační nástroje
Zdroj: Karlíček, 2018, str. 210

Na základě těchto marketingových nástrojů se určuje podoba komunikačního mixu.

V dnešní době je potřeba klást velký důraz na sociální sítě, aby byla firma vidět, musí s nimi umět pracovat, pokud chce upoutat naši pozornost. Lidé se sdružují podle společných zájmů, a proto vytvářejí i komunity na sociálních sítích, což nám dává možnost najít si ten správný způsob komunikace, ale i rozvíjení nových společenství „jde o další způsob, jak vytvořit určitý ústřední bod, jehož pomocí se dále budou šířit informace a poznatky nabízející lidem přidanou hodnotu“ (Leboff, 2011 stránky 124-127).

Do způsobů online komunikace se zahrnují webové stránky, sociální média zejména Facebook a v dnešní době i Instagram. Pomocí online komunikace firmy snadněji zacílí segment a mohou tak maximálně využít výhod, které toto virtuální prostředí nabízí.

3.2 Employer branding

Co se employer brandingu týče, je důležité si uvědomit, že značka firmy, v níž se člověk pracuje je i jeho vizitkou. Hodnoty, které firma zastává a propaguje by neměli být v rozporu s jeho. Proto by naše značka měla být zajímavá a pro kandidáty atraktivní. „*Silná značka firmy bývá také zdrojem pýchy. V některých částech světa zaměstnání u silné globální značky vyvolává u rodinných příslušníků pracovníka pocit hrdosti*“ (Tegze, 2019 str. 227). Personální marketing pak spočívá v tom, jak firma komunikuje směrem ke svým stávajícím nebo potenciálním zaměstnancům, jak na ně působí a hlavně, jak předává informace o tom, kdo jsme a koho hledáme (Menšík, 2014).

Hlavním sílou employer brandingu je vyvolat v lidech otázku „*Byl bych jinde šťastnější? Dostalo by se mi za odvedenou práci více úcty/peněz? Mohl bych se více rozvíjet?*“ těchto otázek je nespočet, hlavní myšlenkou je, že strategie při budování značky nesmí být opomíjena.

Budování značky je důležité jednak z pozice marketingu, ale i z pozice nábory zaměstnanců, značka může přilákat potenciální uchazeče a recruiter musí vědět, jaký typ lidí firma chce, jak je zaujmout a následně jak jim brand prodat.

První věcí, kterou je potřeba při tvorbě employer brandingu stanovit jsou hodnoty. Hodnoty firmy určují, jak se chovat. Tyto pravidla mohou být psaná i nepsaná, důležité ale je, aby se s nimi zaměstnanci firmy ztotožnili a byli pro ně přirození. Další je firemní kultura, ta je tvořena vedením firmy, neboť kdo jiný by nám měl jít příkladem než náš nadřízený. Firemní kultura je tvořena a propagována shora firmy. Nedílnou součástí je i názor druhých, na různých portálech lze najít hodnocení firmy, které by recruiter, přesto že jsou ve většině případech anonymní, neměl zanedbávat a být si jich při nejmenším vědom. Ani sociální média nemohou být při tvorbě značky vynechána, zejména LinkedIn, Twitter ale i Facebook umožňují dostat se více do povědomí uchazečům a propagovat svoje hodnoty, ať už formou článku nebo obrázku. V neposlední řadě je to i sdílení úspěchů a pozitivních zpráv. Sdílení příběhů zaměstnanců, třeba i z jejich osobního života, se těší velké oblibě, neboť dneska každý dobrý zaměstnavatel dbá na tzv. work-life balance a tyto příběhy ukazují, že mají zaměstnanci prostor pro svůj rozvoj i mimo práci. Důležité je si uvědomit, že „*žádná vize se sama od sebe nenaplní a žádný příklad sám od sebe neinspiruje*“ a proto je potřeba dbát na plnění těchto cílů společně s jejich propagací. Propagací značky jako takové, která přináší více než jen logo a název (Tegze, 2019 stránky 229-236).

3.3 Employee value proposition

V předchozí kapitole bylo zmíněno téma employer brandingu a nyní následuje employee value proposition, rozdíl mezi nimi je takový, že employer branding říká „kdo a jací jsme“, ale employee value proposition „jak se o vás budeme starat. Základem Employee value positioningu, dále jen EVP, je systém odměňování pracovníků na základě toho co do firmy přinášejí, ať už to jsou schopnosti, znalosti, zkušenosti. EVP říká zaměstnancům, co jim může nabídnout, a proto je důležité zde zahrnout i profesní rozvoj, firemní kulturu/hodnoty, vizi a misi. Pokud se firma snaží EVP budovat a

nabízí pestrý balíček benefitů, je důležité, aby se snažila tyto informace dostat k zaměstnancům (Tegze, 2019 stránky 236-240).

3.4 Inzerce

Vyvěšené letáky ve výlohách typu „hledáme výpomoc“ už jsou minulostí, svět internetu ovládl i oblast nábory. Snaha zaujmout výhodami a originalitou je hlavní doménou všech recruiterů, neboť právě inzerce bývá prvním kontaktem, který rozhodne o tom, zda se kandidát bude dál o společnost zajímat, či nikoliv. Dnes už ale nejsou psané inzeráty jediným způsobem, jakým zaměstnavatelé lákají kandidáty, ale využívají i mnohem kreativnější formy obrázků nebo dokonce videí určených k nábory. Je to z toho důvodu, že obrázek upoutá naši pozornost snadněji než psaný text, je lépe zapamatovatelný a je i obsáhlejší co se rozsahu týče. Důležité je také myslet na to, že inzerát je první kontakt s uchazečem, ale tím to nekončí, recruiteri by se měli snažit proces aplikace na pozici udělat pro žadatele co nejsnazší a časově nenáročný (Tegze, 2019 stránky 248-250). „*Jedním z nejlepších nástrojů pro zacílení inzerátu je Facebook Ads. Tento nástroj umožňuje zacílit na uživatele pole lokality, zájmů, reakcí, životních událostí a zálib a mnoha dalších parametrů.*“ (Tegze, 2019 str. 256)

3.4.1 Investice do inzerce

Inzerce není levnou záležitostí, proto je třeba ji využívat na maximální možnou dosaženou efektivitou. Měření návratnosti investice počítáme pomocí ROI. Jelikož jsou HR/HC oddělení ve většině společnostech pouze tzv. nákladové, je třeba umět obhájit náklady, a tedy pravidelně sledovat tok našich investic a jejich návratnost.

Jedním z ukazatelů, v rámci recruitmentu, kterým lze vyčíslit náklady na jednoho přijatého zaměstnance nebo uchazeče jsou metody cost per hire a cost per applicante. Metodu cost per hire, dále jen CPH, počítáme jako $CPH = \text{celkové náklady na externí média} / \text{počet přijatých pracovníků}$ => náklady na jednoho zaměstnance. U metody cost per applicante, dále jen CPA, pak počítáme celkové náklady na externí média/počet uchazečů => náklady na získání jednoho uchazeče. Výpočet není složitý a návratnost investic může náborář jednoduše sledovat. Samotný vzorec ROI pak lze určit následovně: $(\text{výnos-investice}) / \text{investice}$, naším požadavkem je dosáhnout hodnoty vyšší než 0, aby pro nás investice nebyla ztrátová (Tegze, 2019 stránky 252-253).

4 Řízení lidských zdrojů

Každému dobrému manažerovi jasné, že bez správného řízení lidských zdrojů nelze zabezpečit cíle organizace. Mít správné lidi, na správném místě a ideálně ve správný čas, jak jednoduše to zní, ale samotný proces už je trochu složitější.

„Řízení lidských zdrojů bývá obvykle definováno jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání stabilizování, propouštění rozvoje a optimálního využívání lidského potenciálu.“

Dávno se již nenahlíží na zaměstnance jako na stroj, díky kterému dosáhne organizace svých cílů, nýbrž jako na člověka s lidským potenciálem a vlastním rozumem. Pokud je zaměstnavatel bude takto vnímat, talentovaní zaměstnanci se mu pak odvděčí tím, že promění vizi společnosti ve skutečnost.

„Paradigma moderního managementu v sobě odráží naplnění sloganu: Lidé jsou u nás na prvním místě“ (Váchal, a další, 2013 str. 283).

Důležité je ještě zmínit, že se na řízení lidských zdrojů podílí jak HR oddělení, tak vedoucí pracovníci. Rozdělení rolí je takové, že HR pracovníci jsou zodpovědní za postupy, organizaci procesů, a to včetně s tím spojené administrativy. Vedoucí pak odpovídá za samotnou práci s podřízeným, a proto má vedoucí také konečné slovo při výběru zaměstnance. *„Úlohou HR útvarů je poskytovat vedoucím a zaměstnancům systémovou neboli metodologickou poradenskou, administrativní a organizační podporu“ (Janišová, a další, 2013 str. 172).*

Základní činnosti v řízení lidských zdrojů, které zajistí efektivní řízení zaměstnanců, převzato ze Šikýře, 2014, str. 22.



Obrázek 8 Personální činnosti
Zdroj: Šikýř, 2014, stránky 22-23

Personální útvar má několik úloh, a to koncepční, plánovací a koordinační, metodická, informační, poradenská, výzkumná a expertní.

Koncepční funkce spočívá v přípravě podkladů a dohlížení na jejich správnost pro koncepci sociální politiky. Funkce plánovací je zodpovědnost za tvorbu plánu tak, aby byla v souladu s firemní strategií. V neposlední řadě koordinační, někdy také řídicí funkci. Koordinační funkce pak spočívá v plnění úkolů na základě pokynů od vedení podniku. Metodická funkce radí a pomáhá najít cestu, jak postupovat při úkolech personálního řízení. Funkce informační pak nespočívá v ničem jiném než v informování pracovníků za pomoci vytvořených systémů. Poradenská plní funkci navrhovatele na zlepšení a poskytuje doporučení při vzniklých problémech. Výzkumná a expertní funkce pak analyzuje postoje, výkon a spokojenost pracovníků. „Úloha personálního útvaru pak spočívá ve zlepšování využití a v neustále péči o rozvoj lidského potenciálu.“ (Váchal, a další, 2013 stránky 288-289) Pro aplikaci SWOT analýzy na řízení lidských zdrojů, mohlo by její obecní znázornění vypadat obdobně, jako v následující tabulce, tedy tabulka č. 3.

S = strengths (silné stránky)	W = weaknesses (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> - Dobrý image firmy v region - Rozvoj firmy - Zajímavá práce - Možnost seberealizace a sebevzdělávání - Moderní pracoviště - Nízká fluktuace, stabilní zázemí 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká míra kooperace - Direktivní řízení - Neodpovídající ohodnocení - Pomalé inovování
O = opportunities (příležitosti)	T = threats (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> - Management z mezinárodní firmy - Lepší systém odměňování - Posilování týmové spolupráce - Komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> - Odchod zaměstnanců - Špatná image - Demotivovaní zaměstnanci - Nedostatek kvalifikovaného personálu

Tabulka 3 SWOT analýza ŘLZ

Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013, str. 179

SWOT analýza ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřních podmínek organizace, zatímco příležitosti a hrozby na stav vnější podmínek světa a jeho příznivost k naší organizaci. Výsledkem této analýzy je maximalizace silných stránek a příležitostí a minimalizace slabých stránek a hrozeb. Tyto vnitřní a vnější podmínky lze kombinovat, viz tabulka č. 4 (Šikýř, 2014 str. 46).

SO = Zahájení ofenzivy	WO = Využití příležitostí
<ul style="list-style-type: none"> - Využití silných stránek - Využití příležitostí - Získání konkurenční výhody 	<ul style="list-style-type: none"> - Potlačení slabých stránek - Realizace jedinečných příležitostí
ST = Překonání hrozeb	WT = Zachování existence
<ul style="list-style-type: none"> - Využití silných stránek - Odhalení a potlačení hrozeb 	<ul style="list-style-type: none"> - Potlačení slabých stránek - Radikální změna fungování

Tabulka 4 SO, WO, ST, WT analýza

Zdroj: Šikýř, 2014, str. 46

I oddělení řízení lidských zdrojů, zkráceně ŘLZ/RLZ nebo HR/HC, má své procesy, dle kterých postupuje. Procesy pak provádějí v těchto oblastech: plánování personálu, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, správa zaměstnanecké agendy, sociální rozvoj a personální controlling (Janišová, a další, 2013 str. 185).

Úkol řízení lidských zdrojů je určen vztahem mezi schopnostmi, motivací a výkonem. Výkon nám vyjadřuje množství práce a zároveň její kvalitu, budeme ho značit V. Pod schopnostmi si lze představit předpoklady pro výkon sjednané práce, ale i chování, které je třeba při výkonu práce dodržovat. Posledním faktorem funkce je motivace, označme ji jako M, ta se dělí na vnitřní motivy a vnější stimuly.

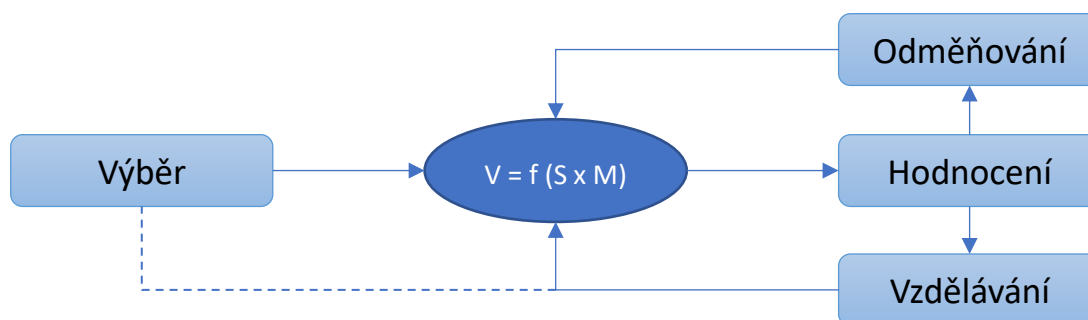
Schopnost a motivace určuje výkon, z toho lze odvodit následující vzorec $V=f(S \times M)$, který lze ovlivnit výsledky činnosti firmy (Šikýř, 2014 str. 41).

4.1 Modely řízení lidských zdrojů

V polovině osmdesátých let byly formulovány první modely řízení lidských zdrojů, a byly to následující tři: Michiganský, Harvardský a Evropský.

Michiganský model

Michiganský model je též znám pod názvem Model shody, který byl formulován Forburnem, Tichem a Devannem z Michiganu. Model shody byl založen na souladu mezi firemní strategií, strukturou a řízením lidských zdrojů. Strategie obsahuje cíl organizace, který je v souladu s ekonomickými faktory turbulentního prostředí dnešní doby. Struktura se stará, aby vše bylo uspořádáno tak, aby společnost dosahovala maximálního výkonu. Systém řízení lidských zdrojů se pak zabývá zaměstnanci. Předpokladem pro úspěšné řízení lidských zdrojů jsou faktory jako výběr, hodnocení, odměňování.



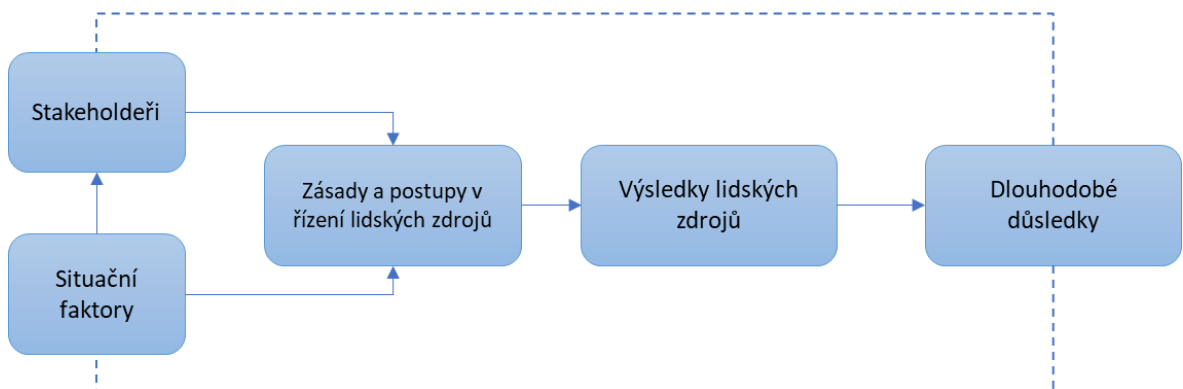
Obrázek 9 Michiganský model
Zdroj: Šikýř, 2014, str. 36

Výběr označuje výběr takových lidí, kteří jsou schopni ke správnému výkonu svých povinností. Hodnocení pak recenzuje skutečný výkon. Odměňování není nic jiného než ocenění výkonu a vzdělávání se pak zaměřuje na rozvoj lidského potenciálu ve firmě (Šikýř, 2014 stránky 35-36).

Harvardský model

Tento model vyzdvihuje úkol manažerů při řízení lidských zdrojů, velkou roli zde hrají stakeholdeři a situační faktory, tedy podmínky na trhu práce, strategie organizace a její požadavky, právní

úprava. Loajalita zaměstnanců, ztotožnění se s firemní kulturou a chuť plnit cíle jsou pak výsledky lidských zdrojů, které tento model také zahrnuje. Z obrázku č.10, vyplývají i dlouhodobé důsledky, tyto důsledky jsou jak pro jednotlivce, organizaci i společnost.

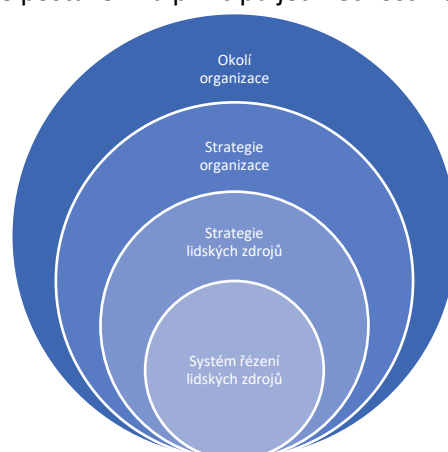


Obrázek 10 Harvardský model
Zdroj: Šikýř, 2014, str. 37

Tento model slouží jako vodítko pro manažery, jak naplňovat síle a strategii za pomoci lidských zdrojů. Nabádá je, aby při svém rozhodování nezapomínali na stakeholdery a působení situačních faktorů, tedy na vnější zdroje, mimo těch vnitřních (Šikýř, 2014 stránky 36-38).

Evropský model

Evropským model vznikl jako nutnost pro pochopení řízení lidských s ohledem na Evropskou kulturu. „V případě odlišností mezi americkým a evropským pojetím jde o zkoumání odlišností mezi univerzalistickým a kontingenčním pojetím řízení lidských zdrojů. V případě odlišností mezi jednotlivými evropskými zeměmi jde o zkoumání odlišností mezi konvergenčním a divergenčním pojetím řízení lidských zdrojů.“ Původní americké pojetí koncepce využívá metody tzv. nejlepší praxe, která má zvyšovat výkon organizace. Oproti tomu evropský přístup se opírá o metodu nejlepšího přizpůsobení, jelikož je postaven na principu jedinečnosti každého z nás.

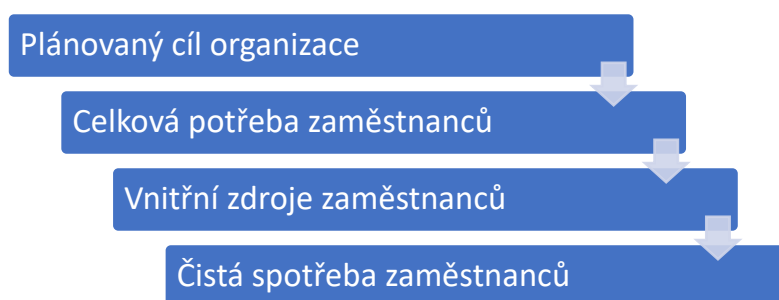


Obrázek 11 Evropský model
Zdroj: Šikýř, 2014, str. 39

Obrázek č. 11 znázorňuje, že evropský model podporuje konvergenční pojetí při řízení lidských zdrojů a kontext mezi jednotlivými entitami (Šikýř, 2014 stránky 38-40).

4.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů jde ruku v ruce s plánováním strategie a firemních cílů, neboť těch nedosáhneme bez kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou maximálně vykonávat svoji práci. Tyto plány jsou postaveny na základě informací vnitřních a vnějších faktorů. Definice pojetí lidských zdrojů zní „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí“ (Armstrong, 2007 str. 22).



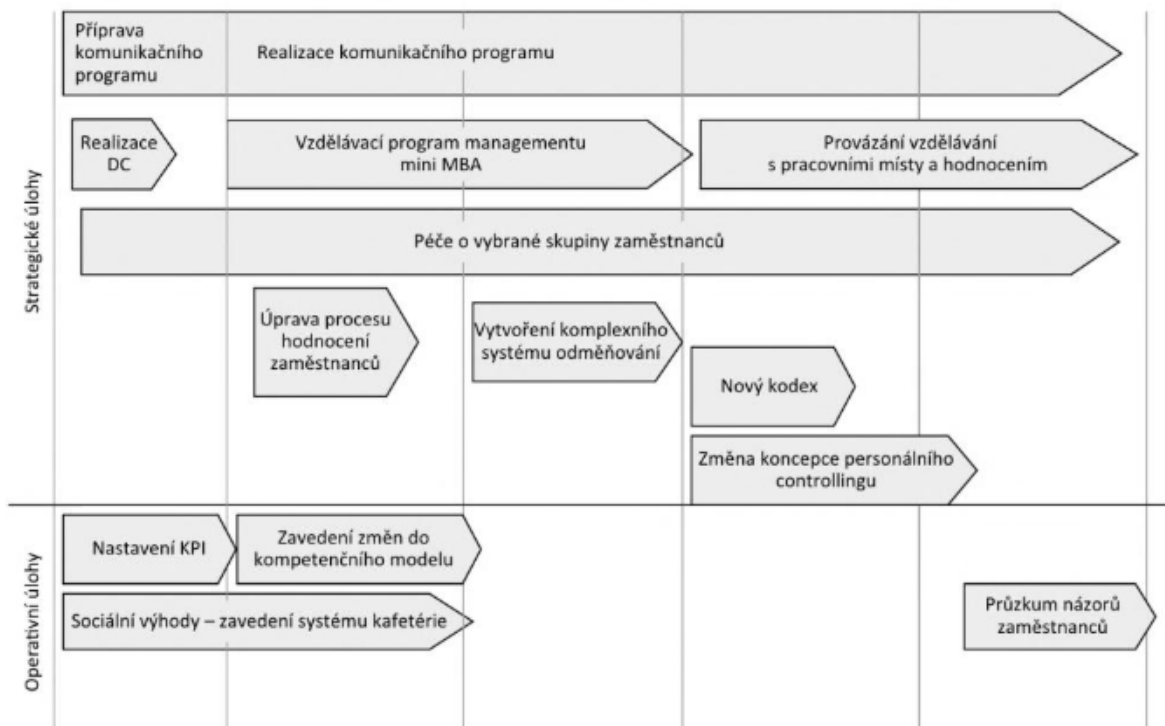
Obrázek 12 Plánování lidských zdrojů
Zdroj: Šikýř, 2014, str. 94

Plánování lidských zdrojů, viz obrázek č. 12, začíná plánováním cílů organizace, tedy jejím plánovaným objemem produkce, poté celkovou potřebou zaměstnanců, jejich kvalifikací a počtem. Vnitřní zdroje se určují tak, že se vezme současný stav + nástupy – odchody. Čistou spotřebu pak vyjádří jako celkovou spotřebu a odečtou se vnitřní zdroje, z toho pak se určí potřeba nulová, kladná a záporná. Při nulové potřebě byl pokrytý počet zaměstnanců tak, že se naplní cíle organizace; při kladné potřebě jich je nedostatek a při záporné nadbytek (Šikýř, 2014 str. 94).

Do vnitřních faktorů jsou zařazeny takové zdroje, které firma do jisté míry může ovlivnit a to jsou např.: používané technologie, míra automatizace, produktivita práce atp., na druhé straně vnější faktory jako ekonomická omezení, situace na trhu práce či omezení dané zákoníkem změnit nemůže. Plán, který z uvedených informací vyplyne je nutné sladit s podnikovou organizační strukturou.

To kolik pracovníků bude v organizaci potřeba lze určit dvěma způsoby, a to za pomoci intuice anebo kvantitativně. Intuitivní metoda lze aplikovat pouze za předpokladu dokonalé znalosti procesů organizace a vším s tím spojeného. Jedná se konkrétně o delfskou metodu, kaskádovou metodu nebo metodu manažerských odhadů. Kvantitativní metoda pak využívá faktů podložených čísly, tedy matematického a statistického aparátu a poznatků z ekonomiky. Plánování lidských zdrojů by ale vždy mělo aktivně reagovat na jakékoliv změny, které v organizaci mohou nastat. (Váchal, a další, 2013 stránky 295-296)

Plánování lidských zdrojů jsou znázorněné na obrázku č. 13, kdy nám svíslé přímky představují vždy daný časový úsek, což může představovat kvartál, fiskální rok atp.

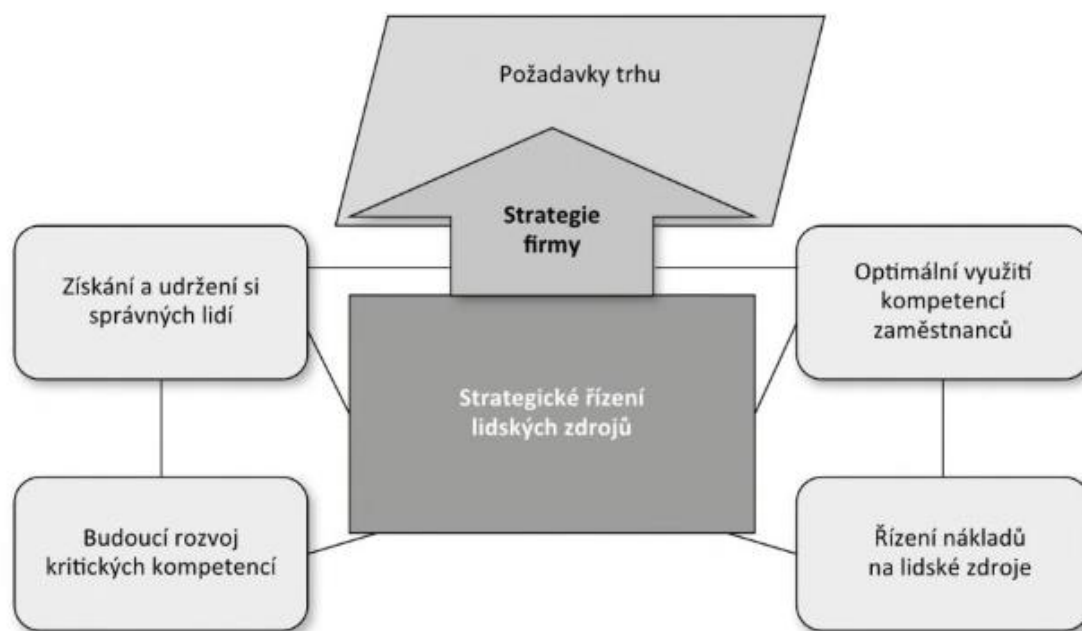


Obrázek 13 Strategický plán ŘLZ
Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013, str. 182

Co se plánování lidských zdrojů týče, objevují se zde protichůdné názory. První tvrdí že je to neoddělitelný proces personální činnosti a jiní tvrdí, že plánování ubírá možnost flexibilně se rozhodovat. Přestože vývoj trhu a jeho požadavků personální útvar neovlivní, může ovlivnit to jaké zaměstnance pro firmu vybere. Může tedy ovlivnit schopnosti, kompetence a zajistit tak potenciál personálu pro firmu. (Janišová, a další, 2013 str. 186)

4.2.1 HR strategie

HR oddělení může zpracovávat strategii dvojím způsobem, buď jednoduchou formou za pomoci hesel, nebo vytváří dokument ve kterém zohledňuje současnou situaci firmy, vizi a cíle a díky tomu utváří akční plán. Je důležité opět zmínit, že veškeré HR strategie musí být navázané na strategie společnosti. Model strategického řízení ukazuje, které činnosti se nesmí opomíjet při vytváření metodik, sběru, hodnocení dat a při řízení změny. Z tohoto modelu, na obrázku č. 14, je pak patrné, že nejdůležitějšími činnostmi je získávání a udržení správných lidí, využití jejich znalostí a dovedností, rozvíjení (kritických) dovedností a sledování nákladů.



Obrázek 14 Model strategického řízení HR
Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013, str. 180

4.3 Vyhledávání pracovníků

Vyhledávání pracovníků probíhá už na konkrétní, předem dané pracovní pozici. Jaké schopnosti, znalosti, dovednosti, kvalifikace atp. by uchazeč měl mít.

Vyhledávání pracovníků lze vždy provádět interní a/nebo externí formou. Klady a zápory jsou shrnuté v tabulce č. 5 pro interní vyhledávání. U externího vyhledávání by tabulka byla přesným opakem vnitropodnikového využití zdrojů (Váchal, a další, 2013 str. 298).

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Otevření možnosti postupu - Nízké náklady - Znalost podniku, spolupracovníků - Průhledná personální politika - Omezení fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezený výběr - Rivalita - „automatické“ povyšování - Vzniklé náklady na další vzdělání - Obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka

Tabulka 5 Interní vyhledávání pracovníků
Zdroj: Váchal & Vochozka, 2013, str. 298

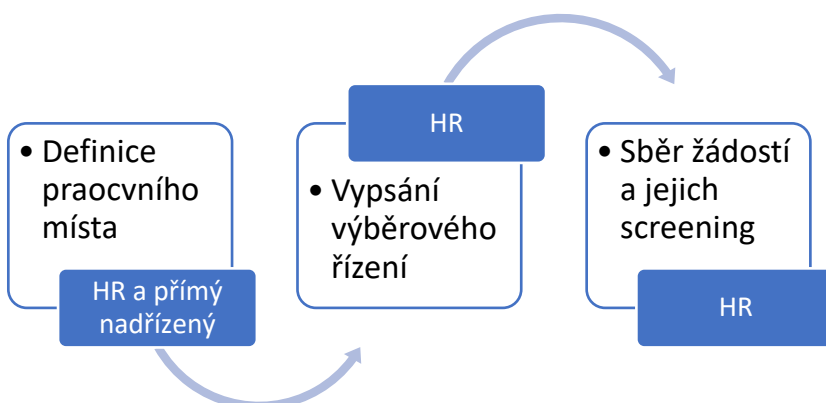
Po určení, z jakých zdrojů chce firma primárně získat zaměstnance a pak přichází k samotnému výběru uchazečů. Výběr probíhá buďto výběrovým řízením, kdy se jedná o pracovní místo zařazené do dělnických profesí, administrativně-správních a popř. nižších řídicích funkcí. Anebo konkursním řízením, tento proces je nastává při obsazování vyšších řídicích funkcí specialistů (Váchal, a další, 2013 str. 302).

Prvním krokem při výběrovém řízení je vždy, nebo alespoň by mělo být, získání kvalitních informací o uchazečích. V této části to mohou být doklady a certifikáty o vzdělání/zkušenostech. Krátký pohovor, který se dnes běžně provádí formou telefonátu, ale mohou to být i reference a mnoho dalšího. Posledním krokem je pak rozhodnutí o přijetí nebo zamítnutí uchazeče. Toto rozhodnutí, zejména pokud jde o vyšší pozice by mělo spočívat vždy na více lidech, případně komisi.

Poté, pokud se společnost rozhodne uchazeče přijmou a on přijme nabídku, přichází na řadu pracovní smlouva. Tento dokument se uzavírá vždy písemnou formou na základě právních předpisů a musí být nejpozději v den nástupu podepsán oběma stranami.

Po tomto už přichází na řadu proces adaptace. Tento proces spočívá v začleňování zaměstnance do kultury organizace a ztotožnění se s novou pracovní rolí (Váchal, a další, 2013 stránky 302-305).

Vyhledávání a výběr pracovníků bývají vnímány jako synonymum, ale není tomu tak. Nejprve musíme zahájit proces vyhledávání, aby mohl započít výběr. Vyhledávání pak probíhá ve třech krocích, které jsou znázorněné na následujícím obrázku č. 15.



Obrázek 15 Kroky při vyhledávání uchazečů
Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013, str. 197

Cílem procesu výběru zaměstnanců je analyzovat pracovní místo a určit tak požadavky na zaměstnance, zajistit dostatečné množství kandidátů a následně vybrat toho nejlepšího, snažit se dosáhnout co nejnižší fluktuace a rychlé adaptace. „Dnes si spousta firem vytváří tzv. pool talentovaných lidí, jimž dá příležitost, aby prokázali své schopnosti a zájem o určitý druh práce, a pak se snaží je umístit na pozice“ (Janišová, a další, 2013 str. 194).

Vyhledávat lze i na sociálních sítích. Sociální sítě umožňují dostat se blíž k určité komunitě, které se na sociálních sítích sdružují, poznat ji a pochopit, právě to nám pak umožní k prezentaci firmy tak, jak chceme, aby byla daným publikem pochopena. Vhodnou formou propagace firmy a inzerce jsou pak ambasadoři, kteří mají k dané skupině vztah a jsou ji blíže, ví, jak na ni zacílit a jakým způsobem komunikovat. Ambasadorskou roli nemusí mít pouze zaměstnanec dané firmy, ale můžeme si svoji bublinu rozšířit i externisty.

4.4 Pracovní místo

Pracovní místo lze definovat jako jednotku obsazenou zaměstnancem, která obnáší určité úkoly, práva a povinnosti. Úkol pracovního místa a jeho obsazená schopným pracovníkem, plnit strategické cíle organizace. Strategické cíle plní za předem sjednaných pravomocí a povinností, požadavků a podmínek, za které přijímá odpovědnost k definovanému obsahu práce (Šikýř, 2014 str. 86).

4.4.1 Tvorba pracovního místa

Tento proces definuje práva, povinnosti a odpovědnost na pracovním místě tak, aby byla zachována organizační struktura společnosti. Pracovní úkoly musí a pracovní místo musí:

- Být v souladu s cíli organizace a přispívat k jejich naplnění
- Dbát na rozvoj zaměstnance
- Stimulovat zaměstnance k výkonu
- Musí respektovat právní úpravu
- Nesmí jakýmkoliv způsobem ohrozit zaměstnance (Šikýř, 2014 str. 87)

Tvorba pracovního místa probíhá dvojím způsobem, a to mechanistickým nebo motivačním.

Mechanistický přístup je založen na principu prohlubování odbornosti zaměstnanců. Zvyšuje produktivitu a kvalitu práce tak, že ji dělá rutinní.

Motivační přístup, jak už z názvu vyplývá, je založen na motivaci zaměstnanců. Práce taková, která je různorodá, komplexní, zaměstnanec ji přikládá váhu a je autonomní. Práce, která bude splňovat vyjmenované požadavky se dosahuje za pomoci rotace práce. Tento proces vede k pochopení celkového procesu v organizaci, obohacení zaměstnanců a snižuje monotónnost. Rotaci práce lze provádět z dlouhodobého i krátkodobého hlediska, vertikálně i horizontálně (Šikýř, 2014 stránky 88-90).

4.4.2 Popis pracovního místa

Pokud firma chce najít toho nejlepšího uchazeče, musí správně popsat pracovní místo a stanovit požadavky. Poté můžeme přesněji vyhodnotit, zdali se kompetence a schopnosti uchazeče shodují s tím co od kandidáta očekává. Poté je nutný proces adaptace zaměstnance a po určité době opět vyhodnocuje, zda se očekávání setkala s dovednostmi uchazeče, tento proces se nazývá zkušební doba. Je důležité popisu pracovního místa věnovat pozornost, i když se to může zdát jako zbytečnost, v budoucnu to při výběru kandidátů může ušetřit více času, než by se na první pohled zdálo (Pilařová, 2008 str. 53).

Popis pracovního místa má jasně definované kroky, které je potřeba splnit. Jeho vymezení zahrnuje: název pracovního místa, účel, pracovní náplň a její činnosti, způsob, jakým budeme měřit výkon, znalosti a dovednosti, pracovní podmínky a atributy spojené s výkonem práce (Janišová, a další, 2013 str. 187).

4.5 Baby boomers a generace X, Y, Z

Přesto, že věk je jenom číslo a nelze podle něj přesně určit chování člověka, co se přístupu k práci týče, jsou zde určité rysy chování, které definují generační hodnoty dle roku narození. Tyto hodnoty je důležité znát pro správné nastavení marketingové komunikace mezi firmou a cílovou skupinou. Průměrný věk zaměstnanců na českém trhu je 43 let.

4.5.1 Baby boomers

Do této skupiny se řadí zaměstnanci starší 55 let a jejich charakteristiky jsou moudrost, zkušenost a loajalita. Většina těchto lidí má materialistické založení, neboť se narodili po válce. Několika leté vzdělávání nebylo běžným standardem jako je dnes a většina z nich šla do učení, což se váže s i několika desítek let zkušeností přímo z praxe.

Co se pracovního poměru týče, jsou na rozdíl od generace Z je stabilní, ve firmách zůstávají několik let a jsou k firmě loajální, pokud v ni vidí pevné zázemí. Několik firem se proto pouští do osvěty při zaměstnání této generace, a přestože velké procento neumí jazyky, snaží se vyzdvihnout jejich hodnoty. Personalisté začali vytvářet portály šité na míru, mnohdy s názvem 50+, právě pro tuto skupinu lidí tak, aby byla pro HR oddělení snadno dostupná.

4.5.2 Generace X

Generace X je mnohdy známa i pod názvem tzv. Husákovy děti. Jejich klíčové identifikační znaky jsou, že jsou pracovití, požadují vyšší mzdu a chtějí se seberealizovat. Jsou to lidé narozeni v letech 1966 a 1979. Tato generace si užívá cestování, podnikání, ale také vzdělávání. Chtějí dosáhnout stabilního zázemí a mít finanční zabezpečení pro důchodová léta.

V práci je proto drží mzdové ohodnocení, ale i zajímavá náplň práce a zvyk. Pohodlí pro ně má větší váhu před případnou změnou a vystoupením z komfortní zóny.

Tyto lidé chtějí utvářet hodnoty, proto je firmy, díky jejich získaným zkušenostem, často využívají jako mentory, pro své podřízené. Zároveň se tato skupina řadí mezi ty, kteří dosahují nejvyšší mzdy a jsou právě teď na vrcholu své kariéry, často se o ni hovoří také o generaci, která táhne současnou ekonomiku.

Oproti generaci Baby boomers, jsou lidé generace X mnohem ochotnější změnit svoje povolání na základě smysluplnosti toho, co dělají.

4.5.3 Generace Y

Generace Y se označuje, dnes trendy pojmem, mileniálové a představuje zhruba 25% pracující populace. Vyznačují se velkým sebevědomím a touhou po nezávislosti a úspěchu.

Jejich vývoj formuloval příchod počítačů a internetu, čímž se značně odlišují od předchozích dvou generací.

Pro tuto generaci je důležitý tzv. work-life balance, kdy jde o vyvážení pracovní doby a osobního života, které od sebe oddělují.

Mileniálové často mění práci jen proto, aby získali co nejvíce zkušeností, které se v budoucnu budou snažit uplatnit. Proto je důležité je ve firmě neustále rozvíjet a věnovat se jejich kariérnímu růstu, pak jsou vůči firmě loajální.

Tato generace je ještě odlišná tím, že se narodila do doby, kdy má neomezené možnosti. Rozdělila se tedy do tří skupiny, a to na: kariéristy, bohémy a stability. Největší zastoupení je u kariérní

skupiny, která zaměřila na dosažení co nejvyššího možného úspěchu v profesním životě. Bohémové si pak chtějí užívat, důležitější, než kariérní růst je pro ně náplň práce a zábava. Poslední skupinou jsou stabilisté, ty pak od života chtějí stálost a odmítají nejistotu.

4.5.4 Generace Z

Generace Z je nejmladší generací, která vyrůstá v digitálním světě. Můžeme ji tedy nazvat i smart generací, která se zajímá o udržitelnost životního prostředí. Všechno, co je nové je pro ně lákavé. Tato generace je považována za nejvíce pragmatickou ze zmíněných čtyř. Při výběru zaměstnání pro ně pak hraje hlavní roli sociální odpovědnosti firmy, která pro ně má vyšší váhu, než zároveň si polovina z nich myslí, že mají vyšší hodnotu, než je jejich, jakou dostávají formou odměny za vykonanou práci.

Oproti generaci Y si utvářejí vztahy na pracovišti, které jsou pro ně důležité stejně jako pracovní podmínky a nedílnou součástí jejich spokojenosti je atmosféra ve firmě. Vytváření pracovních přátelství je pak přirozeně vede k týmové práci. Od zaměstnavatele pak očekávají, že jim zajistí kariérní růst (Imc, 2020).

5 Nábor studentů

„Nikdy nebyl recruitment tak komplexní disciplínou jako je dnes. Technologický pokrok, vzestup sociálních sítí a rychle se měnící chování kandidátů na pracovním trhu udělaly z recruitmentu nesmírně komplexní, ale zároveň velmi náročné řemeslo. Abyste toto řemeslo dobře ovládali, musíte se dobře orientovat v metodikách a technologiích vyhledávání kandidátů, popasovat se s novými technologiemi a aplikacemi, osvojit si nové přístupy marketingu a úspěšně budovat osobní značku či značku firmy.“

Michal Toman, Headhunter – Engage Advisory s.r.o.

I nábor zaměstnanců by se dal zahrnout do firemního marketingu, neboť to, jak se firma chová ke svým kandidátům, ať už je hodlá přijmout či nikoliv, je její vizitkou. V dnešní době si jak zadavatelé, tak žadatelé pracovního místa musejí dít mnohem více záležet s pracovní nabídkou a nabídkou služeb. Firmy se snaží přilákat pozornost potenciálních uchazečů kreativními popisy práce a na druhé straně žadatelé mnohdy musí projít několika koly testů osobnosti, logiky, pozornosti atp., aby se vůbec jejich CV/motivační dopis dostal k náboráři.

„Jakmile jste v souladu s tím, co máte k dispozici, musíte to sladit s tím, co pravý kandidát skutečně chce. Nemůžete to udělat bez řádného a hlubokého výzkumu. K tomuto účelu slouží audit personálního marketingu. Analýza demografie, zaměstnavatelské značky, person, kandidátských zkušeností a mnoho dalších oblastí, je nutné prozkoumat. Vše hraje obrovskou roli ve způsobu, jakým dnes zaměstnavatelé vyvíjejí své iniciativy v oblasti employer branding, a výsledky jsou nejen překvapivé, ale i přínosné pro růst organizace jako celku“ (Kmošek, 2017 str. 32).

Zaměstnanci mají být vybráni tak, aby proces minimalizoval náklady a zároveň, aby měl správného člověka na správném místě. Nábor jako takový pak pojí ke konkurenceschopnosti firmy (Armstrong, 2007 str. 42). „Praxe ale ukazuje, že je rozdíl mezi výběrem nejlepšího a nevhodnějšího kandidáta“ (Tegze, 2019 str. 230).

Nábor zaměstnanců pak mývá téměř stejný postup ve všech společnostech většího i menšího rozsahu. Proces začíná přípravou pracovního místa, zveřejněním inzerátu, následuje filtrace kandidátů a ty si následně zvou na pohovor. Dnes už se ale i v této lidské záležitosti začínají některé firmy zabývat čísly. Číslo lze využít například k analýze nákladů. Většina korporací si vede záznamy o tom, kolik uchazečů, z jakého zdroje získala, kolik se jich celkem přihlásilo a kolik inzerce stála. Hodnocení samotné úspěšnosti náboru má pak čtyři pilíře: naplnění poptávky firmy, čas, kvalita zaměstnance, cena. Nový pohled tedy je, nehodnotit úspěšnost náboru podle počtu odpovědí, ale podle kvality vybraného zaměstnance. Špatně zacílená inzerce a velké množství kandidátů je pak na škodu, neboť zabere čas filtrováním kandidátů a na pohovory. Tyto statistiky nám pak mohou ušetřit nejen čas recruitera, který by firma mohla využít jinak, ale také náklady spojené s inzercí na nevhodných kanálech. (Bajko, 2020)

5.1 Metody náboru

Jednou z metod je výběrový pohovor. Pohovor lze uskutečnit telefonicky nebo osobně, běžné jsou i pohovory skrze webkameru. Výběrový pohovor je forma osobního setkání uchazeče, manažera a/nebo recruitera. Cílem toho setkání je doplnit informace, které nejsou uvedeny v životopise; zjistit chování uchazeče jeho projev a motivaci, ale také doplnit kandidátovi informace o pracovní pozici a zjistit, jestli se představy obou stran shodují s daným pracovním místem (Šikýř, 2014 str. 103). Další metodou, která se řadí do správného výběru zaměstnance jsou vstupní testy. Vstupní testy dávají možnost, na rozdíl od osobního pohovoru, posunout se od subjektivního vnímání kandidáta k objektivnímu, to ovšem za předpokladu, že kandidáti na danou pozici píšou stejné vstupní testy. Testy uchazečů mohou být různé, vždy ale musejí být oprávněné k tomu, na jakou pozici uchazeče hledáme. V neposlední řadě se zde objevuje herní platforma. Tento nový způsob filtrace uchazečů nám dává možnosti kvantifikovat a hodnotit uchazeče o zaměstnání zase v jiném rozměru. Tento způsob výběru zaměstnanců zavádí spousta firem, jako modernější verzi testů, které dříve uchazeč psal papírovou formou. Je to tedy ekologičtější, inovativní a moderní způsob testování, který by měl přinášet komplexnější výsledky pro recruitery.

Při náboru studentů se často aplikuje metoda výběru formou Assessment center, kdy je kandidátům zadána case study a jejich úkolem je společně vypracovat zadání. Tyto Assessment centra mají odhalit jednak týmového ducha, ale i způsob jakým student uvažuje, jak komunikuje a zda je asertivní. Studenti jsou v tomto případě pozorování porotou složenou z HR oddělení a manažerů, kteří si na základě požadavků kandidáty vybírají a následně zvou na pohovor.

5.2 Vznik a vývoj recruitmentu

Nábor zaměstnanců znám také pod názvem recruitment, ten se objevoval již v egyptských kulturách. Latinské slovo *requiere* lze najít v Latinsko-českém slovníku a znamená hledat.

Už Julius Caesar nabízel svým vojákům odměnu, za přivedení dalšího, bojeschopného muže. „*S trochou nadsázky je možné pokládat Caesara za autora prvního programu doporučení uchazečů a jeho vojáky pak za první recruitery*“ (Tegze, 2019 str. 13).

Rozkvět ekonomiky nastal po válce, po druhé světové válce se začali shromažďovat údaje, prvně pro armádu, když poté začali vznikat personální agentury a nastala doba „kartoték a šanonů“. Z běžné registrace uchazečů jí začínají personalisté samy vyhledávat a mění tak tedy svoji pasivní činnost na aktivní. Další rozvoj nastává s příchodem počítačů, ty přinesli do světa recruitmentu značnou časovou úsporu a snadný přístupem ke kompletním informacím. Avšak největší rozmach přichází společně s internetem. „*Rozvoj internetu umožnil uchazečům hledat práci on-line kdykoliv a kdekoliv na světě*“, první kariérní stránky se připisují k roku 1995 s názvem CareerBuilder. Jednoznačný boom s sebou nesou sociální sítě a s nimi velké množství informací, které zde potenciální kandidát zveřejňuje, to pak pomáhá recruiterovi sestavit si obrázek ještě dříve, než uchazeče osloví. Postupně se nám začínají vytvářet i dnes naprosto běžné portály, bez kterých by si dnešní recruiteri nedovedli svůj běžný pracovní den ani představit, jako třeba LinkedIn – síť profesionálů. Další přelom přichází po roce 2013, kdy recruiteri začínají pro kontakt s uchazeči využívat i osobnější síť jako Twitter nebo Facebook, v dnešní době bychom mohli zařadit i Instagram, který se těší velkému rozmachu.

Nyní přichází doba umělé inteligence, označovanou jako A.I., jejíž rozšíření by mohlo vést až k nahrazení recruitera humanoidem. Problém je v tom, že u robota se může nastavit algoritmus požadovaných slov/zkušeností, ale postrádá tím kouzlo v tom, oslovit někoho na základě nezištného potenciálu“ (Tegze, 2019 stránky 14-22).

5.3 Lidský kapitál

Každá společnost by měla investovat do vzdělávání svého lidského kapitálu a upřednostnit tak budoucí výnos před současným.

5.3.1 Investice do lidského kapitálu

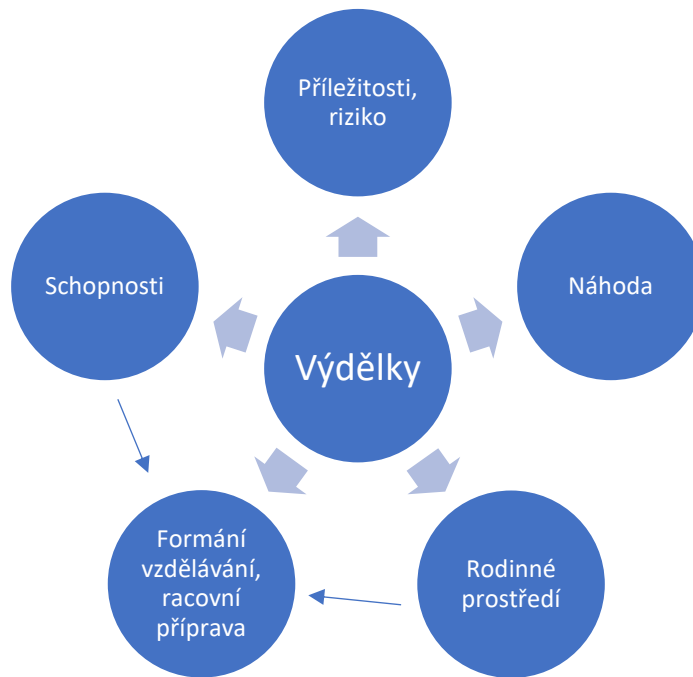
Pod investicí do lidského kapitálu si lze představit jakoukoliv vklad, kde se na oplátku očekává zvýšení kvality při výkonu práce. Pod touto investicí firma vidí výdaje jak na vzdělávání, tak na zdraví psychické i duševní. Lidský kapitál je tedy „*komplexní kategorie a má, narozdíl od ostatních druhů kapitálu, jedinečný charakter: je vázán na svého nositele*“. Základ pro utváření lidského kapitálu jsou vždy předpoklady jedince, jako jsou talent a nadání. „*Lidský kapitál je zušlechťování dalšími osobnostními, ať už fyzickými či psychickými, vlastnostmi, jako jsou např.: síla, vytrvalost, cílevědomost, ctížádostivost, schopnost komunikace*.“ Ale toto není vše, co do lidského kapitálu lze zahrnout, i vystupování jednotlivce, jak je upravený a jak se obléká, ale také atraktivita mohou být součástí lidského kapitálu (Brožová, 2018 stránky 129-134).

I u lidského kapitálu lze určit náklady a výnosy z investice, kterou do něj firma vkládá. Do výnosu jsou zařazeni i zisky, které nemají vyčíslitelnou hodnotu v penězích. Náklady se dělí na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou v tomto případě, pokud za náklad firmy považují vzdělání, jsou ty, které nejsou oddělitelné, jako učebnice, studijní pomůcky atp., tyto náklady se nazývají explicitní. Další druh nákladů je implicitní, tyto náklady jsou nepřímé a přirovnávají se k nákladům obětované příležitosti. U implicitních nákladů, pokud se bere v potaz vzdělávání, jsou to náklady jako je čas, který věnujeme studiu (Brožová, 2018 str. 135).

I investice do lidského kapitálu lze matematicky vyjádřit. A to například metodou čisté současné hodnoty a metodou vnitřního výnosového procenta.

Metoda čisté současné hodnoty neboli net present value je „*současnou hodnotou toku očekávaných budoucích dodatečných výdělků (PV) plynoucích z investice do vzdělání*“, kterou zjistíme, když vezmeme tok očekávaných budoucích dodatečných výdělků v letech, očekávanou délku vzdělávání, a to se dělí úrokovou míru za jednotlivé roky. Z takto vyjádřeného vzorce společnost získá přímý výnos, tedy tzv. čisté současné hodnoty toku očekávaných budoucích dodatečných výdělků (Brožová, 2018 str. 138).

Metoda vnitřního výnosového procenta je „*takovou mírou výnosu, při které je čistá současná hodnota investice do lidského kapitálu právě rovna nule, resp. Při které se čistá současná hodnota budoucích dodatečných výdělků právě vyrovná s čistou současnou hodnotou nákladů na investici*“. Její matematické vyjádření je obdobné metodě čisté současné hodnoty s tím rozdílem, že namísto úrokové míry je ve jmenovateli vnitřní výnosové procento a musí být rovna nule (Brožová, 2018 str. 138)



Obrázek 16 Model determinace výdělků
Zdroj: Brožová, 2018, str. 156

Z obrázku č. 16 je vidět, jak jsou znázorněny faktory, které přispívají ke zvýšení budoucích výdělků, kde se musí přihlídnout i k faktorům jako je náhoda, příležitosti a riziko a rodinné prostředí (Brožová, 2018 str. 157).

5.4 Podnikové procesy při náboru zaměstnanců

Cílem procesu náboru je dlouhodobě zajistit dostatek personálu na správných místech, který navazuje na další proces a tím tvoří řetězec událostí při získávání zaměstnanců. V prvním kroku jde o analýzu pracovních míst a personálním plánováním, následuje získávání zaměstnanců a poté jejich výběr, posledním krokem je vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

5.4.1 Kroky při získávání zaměstnanců

Koubek proces získávání zaměstnanců definovány do jednotlivých kroků:

- 1) Identifikace potřeby získání zaměstnanců
- 2) Popis a specifikování pracovního místa
- 3) Zvážení alternativ
- 4) Volba charakteristik popisu pracovní pozice pro potřeby výběru
- 5) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- 6) Volba metod získávání pracovníků
- 7) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- 8) Formulace nabídky zaměstnání
- 9) Uveřejnění nabídky zaměstnání
- 10) Získání informací a dokumentů od uchazečů a jednání s nimi
- 11) Selekce kandidátů na základě předložených dokumentů
- 12) Vytvoření seznamu kandidátů, která budou pozváni k výběrovému řízení (Koubek, 2005 str. 43)

5.5 Vyhledávání kandidátů

Vyhledávání kandidátů je aktivní činnost, kterou lze nalézt pod názvem sourcing, vyhledavač je pak sourcer. Rozdíl mezi sourcerem a recruiterem je takový, že sourcer musí dokonale rozumět sociálním sítím a metodám vyhledávání kandidátů, kdežto recruiter na proces při samotném náboru a budování vztahů (Tegze, 2019 str. 23).

„Úspěch recruitera závisí na informacích. Kdo je má a kdo ví, jak je využít, ten získá výhodu před svými konkurenty. Pokud jste recruiterem ve firmě a nesledujete své konkurenty, marníte skvělou příležitost.“ (Tegze, 2019 str. 82)

Výběr a vyhledání zaměstnance se dá považovat za jeden z nejdůležitějších procesů při získávání zaměstnance a měla by mu být věnována zvláštní pozornost. Zaměstnanci tvoří firmu, její kulturu a určují její výkon, schopní a loajální zaměstnanci jsou nutností úspěšné firmy.

Dle Šikýře, 2016, str. 104 je nejvhodnější strategií při výběru zaměstnanců hledat klady, tedy to, co zaměstnanec splňuje, nikoliv to, co nesplňuje. *„Pozitivní přístup je rovněž východiskem úspěšného diversity managementu v organizaci, který usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců účelným vytvářením pracovních příležitostí a pracovních podmínek s ohledem na přirozenou různorodost zaměstnanců v organizaci.“*

5.5.1 Nástroje při searchingu

Booleovské vyhledávání nebo vyhledávací operáty primárně nalezneme při vyhledávání na Googlu. Forma tohoto vyhledávání se mezi recruitery a sourcingy se považuje za základní dovednost v tomto oboru. Booleovské vyhledávání není nějak zvlášť uživatelsky náročné a pokud by si přece jen jejich uživatel nevěděl rady, může použít booleovské vyhledávací dotazy na webových stránkách, které mu ukáží základní vyhledávací dorazy a řetězce.

Další vyhledávací technikou může být X-Ray, tato metoda pak propojuje vyhledávání na webové stránce, vyhledávači a vyhledávacího operátu (tedy: LinkedIn-Google-site, zadaný text by pak byl site:linkedin "název pozice").

Flip search/Flipping je technika, která umožňuje vyhledávat napříč stránkami na základě propojení pomocí hypertextového odkazu.

Peel back technika využívá URL a lze ji použít pro jakoukoliv doménu

Sémantické vyhledávání vyzdvihuje jádro věci/něčeho. Tento způsob vyhledávání přináší více výsledků, strukturovaných i nestrukturovaných transformací (Tegze, 2019 stránky 24-35)

Životopisy lze snadno vyhledávat i na prostém Googlu, kdy do hledáčku stačí zadat pouze: resume název pozice „město“. Mnoho lidí vytváří na Googlu své životopisy za pomoci bezplatných aplikací a sdílejí je s recruity skrze odkazy, které jsou veřejné. Tyto odkazy bývají dlouhé a plné znaků, které nám jako laikovi nemusí dávat smysl, proto díky booleovskému vyhledávání může recruiter vyhledávat v těchto volně přístupných aplikacích (Tegze, 2019 stránky 53-54).

5.5.2 Partnerství mezi podnikem a univerzitou

Partnerství, ať už placené či nikoliv, se uzavírá i mezi podnikem a univerzitou, a to hned z několika důvodů. Úkolem univerzity je vzdělávat veřejnost po celou dobu života, dále je potřeba vědecko-výzkumné činnosti, kdy je dominantou vývoj a inovace. V neposlední řadě je zde tzv. „*akademické podnikání či univerzitní outreach*“ který je postaven na principu vzdělávání takovým směrem, které koresponduje s potřebami externích subjektů. Firmy pak spolupracují při tvorbě bakalářských, diplomových nebo disertačních prací studentů, jsou zapojeni i zaměstnanci, kteří pak mohou participovat na výuce předmětů. Nejvýznamnější ale z našeho hlediska jsou tzv. kontaktní dny se studenty, kdy se firmy mohou studentům představit a získat tak cenné kontakty. Spolupráce je výhodná pro obě strany, neboť jednak mohou společně sdílet své know-how, mohou společně sdílet technické vybavení, zaměstnanci mohou nabýt nové zkušenosti, a tak se dále rozvíjet. Pro univerzitu je to na druhé straně finanční zdroj, který firma přináší. Jde pak zejména o společný přínos k lidskému rozvoji, který by měl být na prvním místě pro obě strany.

Všechno, co má své klady má i zápory. V tomto případě to mohou být faktory jako prozrazení know-how, nesoulad mezi univerzitou a podnikem, nedostatečná motivace spolupracovat, časové omezení zaměstnanců (Tetřevová, 2017 stránky 37-38).

5.6 Moderní recruitment

Doba se mění a my s ní, a proto není divu, že k inovacím přichází i u náboru zaměstnanců neboli v recruitmentu.

5.6.1 LinkedIn

Zapamatovatelnost vašeho profilu je nezbytná, proto je důležité si budovat svůj profil tak, aby odpovídal sdělení, které uživatel chce, aby propagovat. Náš LinkedIn profil je jako naše osobní značka, vizitka, která je dána veřejně na obdiv. Recruiter i běžný uživatel má na této síti velkou konkurenci. „LinkedIn se využívá ve více než 200 zemích, v současnosti má více než 500 milionů uživatelů, z nichž 35 až 40 procent se přihlásí k LinkedInu alespoň jednou týdně. To této síti dává ohromnou sílu. Díky tomu je LinkedIn ve světě recruitmentu mocnější než Facebook nebo Twitter“ (Tegze, 2019 str. 185).

5.6.2 Instagram

#hledampraci, i toto se v dnešní době dá použít při cestě za svým vysněným povoláním, s nadsázkou řečeno. Instagram a správně zvolený hashtag jsou mocnější, než by se mohlo zdát. Díky hashtagu, který lze přidat pod jakoukoliv fotku, mohou recruiteři snadno zacílit na daný segment (Tegze, 2019 str. 145).

5.7 HR a marketing

Atraktivita prezence, text a formátování, toto všechno musí brát recruiter na vědomí při vystavování inzerce tak, aby zasáhl přesně takového uchazeče, kterého potřebuje. „Nabízená pracovní příležitost je svým způsobem produkt, který musíme umět prezentovat atraktivním způsobem. Potenciální uchazeč se pak stává pomyslným zákazníkem, kterého chceme produktem zaujmout.“ Marketingový plán musejí vypracovávat i v HR oddělení. Zahrnují do něj efektivitu médií, segment trhu, na který chtějí cílit, porovnání konkurence a způsob, jakým se odlišují a v neposlední řadě, jako každý dobře sestavený marketingový plán, i způsob měření. Marketing nám v inzerátech pomáhá k tomu, zaujmout uchazeče tak, aby po jeho přečtení měl chuť pro danou firmu pracovat a byl motivován k získání pracovního místa (Tegze, 2019 str. 246).

Přesto, že jsou si marketing a HR velmi blízké, je zde několik rozdílů, a to v následující tabulce č. 6

	Marketing	Human Resources
Objekt zájmu mimo firmu	Zákazník	Současní a potenciální zaměstnanci
Subjekty trhu	Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy	Studenti, absolventi, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, potenciální zaměstnanci
Objekt zájmu	Výrobek, služba	Současní a potenciální zaměstnanci
Cíl	Plánování a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků/služeb	Plánování a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím potenciálu zaměstnanců, úspěch firmy

Tabulka 6 Marketing vs. HR
Zdroj: Veselá, 2010, str. 9

Pokud by bylo nahlédnuto na to, kde se HR v marketingu objevil, naleznou se první zmínky už v šedesátých letech dvacátého století, v této době se začíná objevovat i pojem Employer branding (budování značky zaměstnavatele), který je uveden v z třetí kapitole (Dvořáková, 2004 str. 71). Dvořáková, 2004, str. 539 také ve svém slovníku pojmů uvádí, že HR marketing je „*dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce s vytvářením pozitivní image zaměstnavatele*“.

Co se činností HR v oblasti marketingu týče, patří sem proces získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců a jejich přijímání, hodnocení a rozmisťování zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a péče o zaměstnance, budování dobrých vztahů a v neposlední řadě sem řadíme i průzkum trhu práce (Koubek, 2003 stránky 152-153). Klasický marketing, tak i HR marketing mají určité procesy, které by na sebe měli konstantně navazovat. HR marketingový proces začíná analýzou marketingových příležitostí či průzkumem trhu, pokračuje procesem volby cílových trhů, vytvořením marketingového mixu a je zakončen procesem řízení a kontrolou (Kotler, 2007 str. 59).

5.7.1 Interní a externí marketing v HR

Interní marketing, jak už z názvu vyplývá, je činnosti uvnitř organizace, cílovou skupinou jsou tedy současní zaměstnanci, kdy je hlavním cílem udržet jejich spokojenost, a tak i pracovní výkon. Co se personální činnosti zde týče, spadá sem vše od nábory až po rozvazování pracovního poměru.

V externím marketingu jsou pak cílovou skupinou potenciální budoucí zaměstnanci. Tyto činnosti slouží ke zvýšení atraktivity pro danou skupiny zaměstnanců, spadá sem sociální odpovědnost firmy, budování značky, ale i benefity, kariérní růst, školení a další rozvoj, který firma poskytne zaměstnancům pro jejich seberealizaci.

6 Trh práce a ekonomie

Řízení lidských zdrojů se uplatňuje jak v sociální rovině, tak i v té ekonomické, v které jde především o dosažení výsledků organizace.

Trh práce je tvořen střetáváním nabídky práce, což jsou zaměstnanci a poptávkou po práci, což jsou zaměstnavatelé. Toto působení je limitováno odbory, které zde hájí práva zaměstnanců, jejich zájmy, ekonomické a sociální podmínky, a to za pomoci státu, který upravuje pracovněprávní předpisy (Šikýř, 2016 str. 15).

Na trh vstupuje každá z nás, ať už jako poskytovatel anebo poptávající pracovní síly. „*Ekonomie trhů práce vystavěla svoje paradigma na principech marginalistu, který přinesl vhodné nástroje pro analýzu rozhodování jednotlivých subjektů na konkurenčních trzích, schopných dosahovat efektivní řešení. Na nich jednájí racionální subjekty, které podle svých preferencí maximalizují užítky, zisky, renty.*“ I trh má pravidla, které je potřeba dodržovat, ať už formálního či neformálního charakteru. Tyto pravidla jsou stanovena firmou, odbory, státem k determinaci nájmu práce, obsazování pozic, povyšování a přesun pracovníků, propouštění a odchodů. Člověk se tedy může obrátit na instituce, ale i na společenské normy (Brožová, 2018 str. 5).

Trh práce funguje na bázi výrobních faktorů a v zásadě se od trhu zboží nebo služeb nijak zásadně neliší. Přesto si zde stejně uvedeme pár rozdílů, tedy: poptávka je motivována nezbytností získat zdroje; poptávka jednoho faktoru ovlivňuje i ty ostatní; poptávky jsou navzájem provázené, tedy poptávka výrobního faktorem přímo ovlivňuje tu po finálním a také do nich ve značné míře vstupují politické faktory (Hanzelková, a další, 2013 str. 45).

6.1 Nabídka práce

„*Analýza utváření individuální nabídky práce nahlíží na člověka jako na vlastníka služby práce*“ (Brožová, 2018 str. 25).

Nabídka práce spočívá v prosté výměně našeho času za odměnu v takovém poměru, aby došlo k našemu maximálnímu uspokojení. „*Velikost nabídky práce v celé ekonomice pak závisí na velikosti populace, věkové struktuře, na individuálních preferencích a v neposlední řadě rovněž na alternativních příležitostech každého člověka*“. Ve většině případů mají lidé s vyšším důchodem sklony k vyššímu počtu hodin, které jsou ochotni práci věnovat, neboť je pro ně práce mnohdy i koníčkem a považují to za aktivní využití času.

Velikost pracovní síly lze měřit za použití vzorce $LF=E+U$, kdy LF značí pracovní sílu neboli ekonomicky aktivní obyvatelstvo, E pak zaměstnané a U nezaměstnané v populaci 15 a více let. K pochopení trhu práce pomáhají indifferenční křivky, substituční a důchodový efekt. Funkcí užítku je pak pro nás poměr spotřeby zboží (které člověk získává za důchod, tedy za práci) a spotřeby volného času. Odlišnost preferencí je vyjádřen sklonem indifferenční křivky, který se určí za pomoci MRS, tedy mezní míry substituce. Workoholik má výrazně nižší hodnotu volného času oproti hodnotě práce, proto je jeho indifferenční křivka a jeho indifferenční křivka by tedy byla méně strmá, nežli u člověka preferujícího volný čas (Brožová, 2018 stránky 5-27).

Ovšem při dosažení příliš vysokých sazeb se začnou měnit preference, lidé mají nadbytek, a to vede spíše k pracovní demotivaci a začnou upřednostňovat volný čas (Hanzelková, a další, 2013 str. 46).

6.2 Poptávka po práci

Zaměstnanost a výše mzdové sazby nezávisí jen na pracovních a množství práce, které jsou ochotni nabídnout, ale také na firmách, které určují kolik práce jsou ochotni přijmout a vyměnit jej za odměnu/důchod, tedy určují, jak vysoká bude míra poptávky (Brožová, 2018 str. 55).

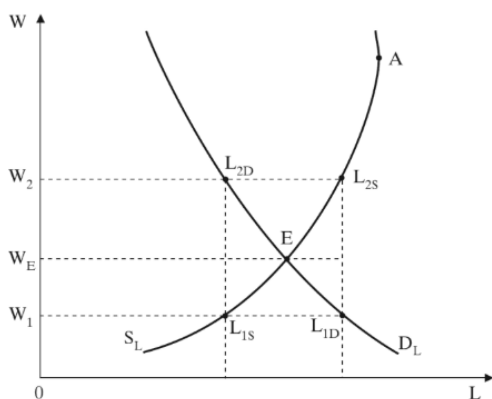
Při stanovení míry nájmu tak, aby firma měla dostatečnou jednotku práce bere v potaz příjem (ze svého mezního produktu) s dodatečnými náklady a na kolik ji vyjde daná jednotka práce. Příjem musí vždy převyšovat náklady na danou jednotku práce, aby dále najímala v krátkodobém období. Pro odvození poptávky se nejčastěji používá Marshallovo pravidlo „*Marshall vysvětlil, že poptávka po práci je poptávkou odvozenou, a to od spotřebitelské poptávky po produktu, který je prací vyráběn*“. S mírou substituce roste i míra elasticity poptávky, zároveň roste podíl práce a na celkových nákladech a zároveň roste elasticita s nabídkou ostatních výrobních faktorů (Brožová, 2018 stránky 58-69).

Plánování lidských zdrojů pak kooperuje s cíli organizace a jejich naplnění tak, aby byli pokryty jednak veškeré procesy, ale i potřeby zaměstnanců a vnitřních zdrojů (Šikýř, 2016 str. 88).

6.3 Rovnováha na trhu práce

Trh práce je místo, kde se nám setkává tržní poptávka s tržní nabídkou práce. „*Tržní nabídka práce tak vyjadřuje mezní náklady příležitosti práce.*“ Pracovník je pak ochoten vyměnit svoji službu práce za tzv. Transferový výdělek, což je takový výdělek, který určuje spodní hranici požadované odměny, to, co získá nad rámec nazýváme ekonomickou rentou. Rovnováha trhu práce je místo, kde hodnota mezního produktu práce a transferového výdělku si jsou rovny. Každý člověk je jiný a má jiné požadavky, ale je třeba na toto brát ohled u kompenzační složky mzdy. Mzda není jediným atributem pracovního místa, spadá sem také pracovní prostředí, bezpečnost práce, jistota zaměstnání apod (Brožová, 2018 stránky 73-85).

Rovnováha na trhu práce má jednoduché schéma, které je znázorněno na obrázku č.17, kdy W značí mzdovou sazbu, L množství práce, $L_{1D} - L_{1S}$ značí nedostatek pracovních míst a $L_{2S} - L_{2D}$ naopak přebytek práce při dané mzdové sazbě. Dalším označení je pak D a S , tedy nabídka a poptávka kdy, S , tedy nabídka jsou lidé, kteří nabízejí svůj pracovní kapitál a D firmy na straně poptávky (Hanzelková, a další, 2013 stránky 44-45).



Obrázek 17 Rovnováha na trhu práce

Zdroj: Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, & Valsa, 2013

6.4 Nedokonalost na trhu práce

Výše popsané situace platí pro dokonalý trh práce, tomu ale tak ve většině případech v reálném světě není. Nejdůležitější nedokonalosti jsou na straně nabídky strukturální různorodost, diskrétnost nabídky a mimoekonomické vlivy. Při strukturální různorodosti se jedná se o trhy, kde nevzniká vzájemná konkurence, což je například u lékařů. Diskrétnost nabídky pak zahrnuje výši platu při omezeném rozsahu. Mimoekonomické vlivy vznikají činnostmi odborů a vlády.

Při pohledu na stranu poptávky, tedy na firmy, je pak důležité zmínit, že jsou ovlivněny mimoekonomickými faktory, jako jsou právní předpisy a kolektivní smlouvy (Hanzelková, a další, 2013 str. 46).

6.4.1 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je častým projevem nedokonalosti na trhu práce. Její hladinu lze určit poměrem nezaměstnaných a počtem pracovních sil. Nezaměstnanost se dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. Jak už z názvů vyplývá, nedobrovolná zaměstnanost je taková, kdy uchazeč aktivně hledá, ale počet pracovních míst není dostačující. Naproti tomu při dobrovolné nezaměstnanosti se uchazeč aktivně nepodílí na nalezení práce. Další dělení nezaměstnanosti je pak dle její příčiny, a to na frikční, strukturální, cyklickou a sezonní. Do frikční nezaměstnanosti spadají ti, kteří nepřecházejí ze zaměstnání do zaměstnání plynule, ale je zde prostoje pro nalezení nového. Strukturální nezaměstnanost se rozděluje na kvalifikační, tedy tu kdy zaměstnanci musejí nabít nových zkušeností a kvalifikací pro získání místa a poté máme regionální, tedy takovou, kdy zaměstnanci musejí cestovat za prací. Cyklická nezaměstnanost pak vzniká typicky v období recese (Brožová, 2018 stránky 249-253). „*Za přirozenou míru nezaměstnanosti je označován stav, kdy počet nezaměstnaných je nižší nebo rovný počtu volných pracovních míst*“ (Hanzelková, a další, 2013 str. 47).

Přirozená míra nezaměstnanosti má s časem stoupající charakter.

6.5 Mzda

I když v posledních letech není mzda hlavním hnacím motorem pro motivované pracovníky, pořád je to jeden z prioritních faktorů, které se odrážejí na jejich spokojenosti.

Většina pracovníků, spíše všichni, by chtěli získávat za svůj pracovní výkon maximální možnou mzdu a nejlépe s minimálním úsilím (Brožová, 2018 str. 161).

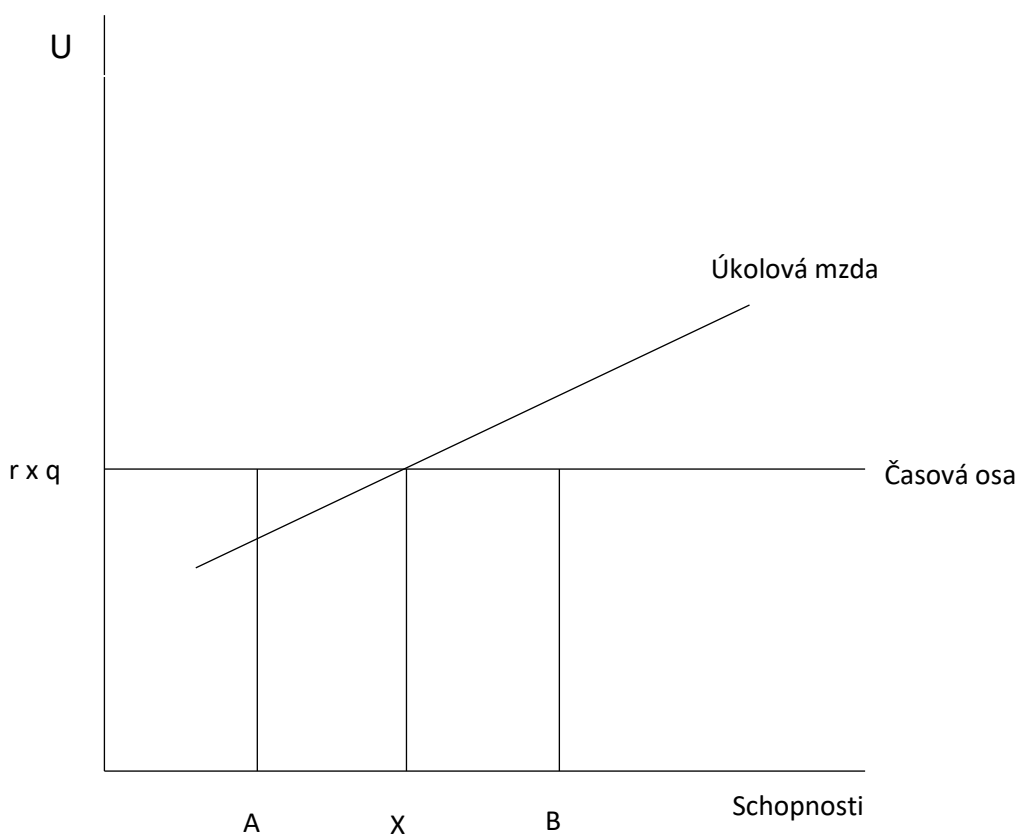
Mzda je tedy peněžítá forma odměny za vykonanou práci, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru. Zákonem máme stanovenou minimální mzdu, která určuje spodní hranici výdělku a zaměstnavatel toto nesmí porušit. Zaměstnanec si mzdu určuje ještě před nástupem do práce a může mít následující složky: časová, úkolová, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl ze zisku. Mzdové faktory se dělí podle její namáhavosti, odpovědnosti, pracovních podmínek a odbornosti (Šikýř, 2014 str. 92).

Důležitý je fakt, že s růstem mezd roste i nezaměstnanost, neboť je převis nabídky nad poptávkou, zde se pak vyvíjí tlak a mzda se vrací na rovnovážný bod (Brožová, 2018 str. 167).

6.5.1 Stanovení mzdy

Mzda bývá stanovena formou konsensus mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, avšak zaměstnavatel předem nezná výkonnost zaměstnance. Na druhé straně ani pracovník nemá jistotu v tom, že jeho schopnosti a dovednosti bude přesně odpovídat požadavkům pracovního místa. Tento vztah se odborně nazývá principal-agent model, tedy model pána a správce (Brožová, 2018 str. 162).

Mzdu pak dělíme na časovou a výkonovou, toto musí být uvedeno v pracovní smlouvě, někdy říkáme, že firma sepisuje se zaměstnanci explicitní kontrakty. Výkonovou mzdu firma upřednostní v případě, že lze měřit výkon pracovníka (nebo skupiny). Časovou mzdu pak zaměstnanec zvolí tehdy, je-li produkce zaměstnance měřitelná obtížně, nebo s vysokými monitorovacími náklady. Další složkou mzdy je výkonné odměňování, zde je na produktivitu zaměstnance vázána pouze část z celkové mzdy a musí být transparentně měřitelná. Další předpokladem pro výkonné odměňování je flexibilita zaměstnance, tedy že míru nezávislosti, odpovědnosti a vlastního rozhodování, toto vše pak už zaleží na zaměstnanci a jeho averzi k riziku (Brožová, 2018 str. 163).



Obrázek 18 Schopnosti pracovníků v časové a výkonné mzdě
Zdroj: Brožová, 2018, str. 165

Z obrázku č. 18 lze vyčíst vztah pracovníka mezi jeho schopnostmi a užitekem (U), užitek z důchodu pak je $r \times q$. Časovou mzdu si pak vybere pracovník označený symbolem A, jelikož má nižší schopnosti a takto dosáhne na vyšší mzdu i užitek. Pokud se podíváme na pracovníka B, lze vidět, že si naopak volí mzdu úkolovou, neboť takto dosáhne vyššího užítku i mzdy (Brožová, 2018 stránky 164-165).

6.5.2 Velikost mzdy

Firmy si mohou stanovit mzdu v takové výši, v jaké ji uznají za vhodnou, tedy i vyšší nebo nižší, nežli je rovnovážný bod. Lépe ohodnocení pracovníci jsou více motivováni k dobrému výkonu práce, nemají důvod opouštět své pracovní místo a díky tomu je v dané firmě nižší fluktuace a tím pádem nižší náklady na výběrové řízení a zaškolování pracovníků.

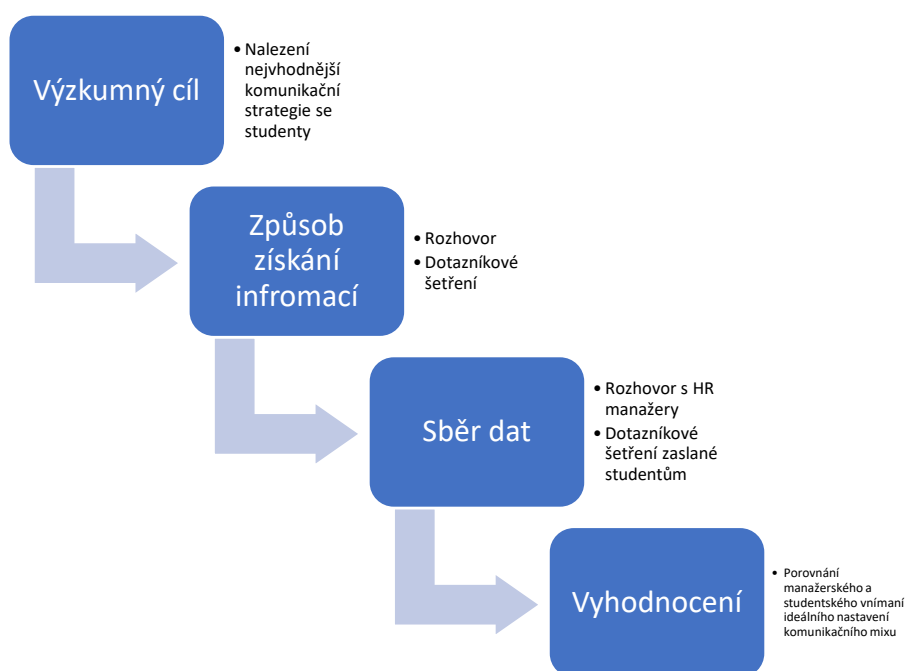
Dle Brožové, teorie o efektivnosti mzdy neboli *efficiency wages*, říká, že „objem vyrobené produkce závisí nejen na počtu zaměstnaných pracovníků (N) a výši vyplácené reálné mzdy (w_1), ale také na vynaloženém úsilí (e): $Q = F(e, w_1, N)$. Pokud bude pracovník dostávat mzdu vyšší než rovnovážnou $w_1 > w^*$, pak má výhodu danou rozdílem mezi $w_1 - w^*$, je dobře zaplacen, a proto bude zvyšovat své pracovní úsilí [$e = F(w_1 - w^*)$] a bude si chtít pracovní místo udržet. Je důležité mít na paměti, že vyšší mzda znamená i motivovanější a výkonnější pracovník, tedy vyšší produktivita firmy (Brožová, 2018 stránky 166-167).

7 Metodologie šetření

V praktické části diplomové práce je jako metodika použit jak kvantitativní šetření formou dotazníku, tak kvalitativní šetření formou rozhovoru.

V šetření je důležité definovat čtyři základní kroky dle Kotlera, 2007, str. 407:

1. Definice problému a stanovení výzkumného cíle
2. Způsob získání informací
3. Implementace plánu a následný sběr a analýza dat
4. Vyhodnocení a sdělení zjištění



Tabulka 7 Proces marketingového šetření

Zdroj: Kotler, *Moderní marketing*, 2007, str. 407

7.1 Strukturovaný rozhovor

Typy rozhovoru jsou děleny do následujících skupin: standardizovaný řízený rozhovor, strukturovaný rozhovor, polostrukturovaný rozhovor a hloubkový rozhovor. Jejich vlastnosti jsou znázorněny v tabulce č. 8

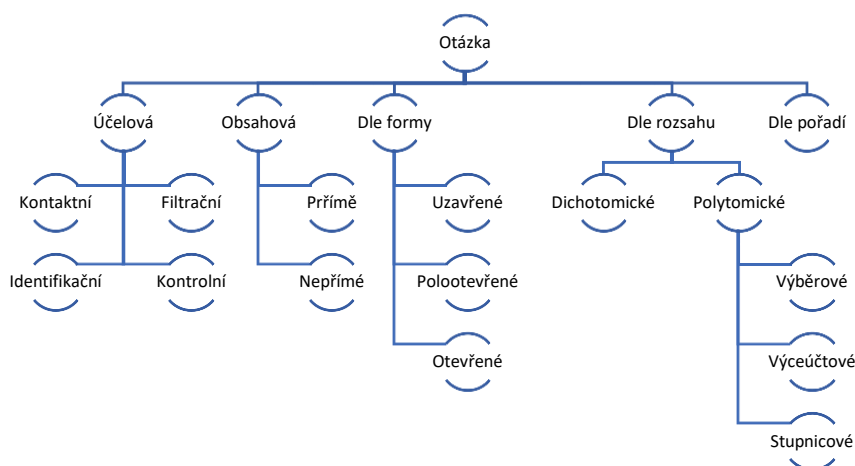
Standardizovaný řízený rozhovor	Strukturovaný řízený rozhovor	Polostrukturovaný rozhovor	Hlubkový rozhovor
Standardizovaný dotazník	Polostandardizovaný rozhovor	Polostandardizovaný, otevřený	Nestandardizovaný, volný, neformální
Strukturovaný řízená rozhovor s uzavřenými otázkami	Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	Rozhovor s návodem	Biografický, narativní, chápající rozhovor
Pevně stanovené pořadí i forma otázek a odpovědí	Stanovené otázky, jejich pořadí se může měnit, odpovědi nejsou naznačené	Stanovené dílčí okruhy/témata rozhovoru, konkrétní otázky vznikající v průběhu dotazování	Stanoveno základní téma rozhovoru, otázky vznikají ad hoc, blíží se běžné komunikaci
Řízený tazatelem	Řízený tazatelem	Role tazatele a dotazovaného se vyrovnávají	Vedený spíše dotazovaným
Standardizované stručné odpovědi, tvrdá data	Volně formulované odpovědi	Volně formulovatelné odpovědi	Rozsáhlé výpovědi, měkká data

Tabulka 8 Typy rozhovorů
Zdroj: Sedláková, 2014, str. 210

Pro analytickou část se nejlépe hodí strukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor je na rozhraní mezi volným dotazováním standardizovaným rozhovorem. Výhoda strukturovaného rozhovoru spočívá v tom, že poskytuje dobře zpracovatelná data, neboť si zachovává svoji strukturu otázek, proto je vhodný pro zkoumání variability v odpovědích respondentů. (Sedláková, 2014 stránky 210-211)

7.2 Dotazníkové šetření

Co se typu otázek týče, dle Řezankové, rozdělujeme hned několik typů otázek a to na: účelové, obsahové či dle formy, rozsahu a pořadí. Další větvení je pak znázorněno na následujícím obrázku č. 19.



Obrázek 19 Typy otázek v dotazníkovém šetření
Zdroj: Řezanková, 2007, str. 110

Účelové otázky se rozlišují na nástrojové, což jsou ty, které slouží k udržení pozornosti respondenta či k přechodu mezi tématy; poté máme výsledkové/meritorní otázky a ty nejčastěji využijeme při ověřování znalostí respondenta o dané problematice.

Obsahové otázky se dělí na přímé a nepřímé, jak už z názvu vyplývá, přímé otázky jsou položeny tak, aby bylo patrné na co se ptáme. Nepřímé otázky je nutné položit tak, aby respondentovi nebylo zprvu jasné na co se ptáme, jelikož by mu dopověď mohla být nepříjemná.

Dle formy jsou otázky uzavřené, což jsou takové, kdy má respondent jasně předdefinovanou škálu odpovědí a pouze vybere tu, která je mu nejbližší. Otevřené otázky zase dávají respondentovi prostor pro vyjádření svého názoru no a u polootevřených se jedná o mix otevřené a uzavřené otázky. Další typ otázek se určuje dle rozsahu, kdy se dělí na polytomické a dichotomické. Pro dichotomické je charakteristická odpověď „ano“ nebo „ne“, mají totiž na výběr ze dvou možností. Polytomické pak nabízejí variant více.

V neposlední řadě existuje dělení dle pořadí. Pořadí má být určeno tak, aby respondent nebyl z dotazníku vyčerpaný. Obvykle bývají otázky seřazeny od úvodních, po obecné, specifické a citlivé, poté následují otázky na odlehčení a na závěr sociodemografické. (Čihák, 2014 stránky 8-10)

PRAKTICKÁ ČÁST

8 Představení společností

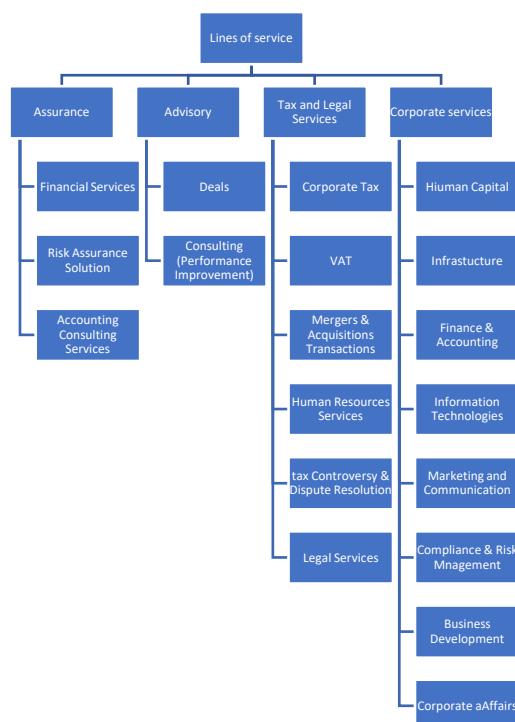
Pro praktickou část diplomové práce byly vybrány dvě společnosti, které podnikají ve stejném oboru a dá se říct, že si navzájem konkurují, a právě z tohoto důvodu anonymita společností bude zachována. První je korporátní společnost, která patří k největším poskytovatelům daných služeb na tuzemském i zahraničním trhu, tuto společnost budeme nazývat společností A. Druhá společnost, pro nás tedy společnost B také působí v nadnárodním měřítku, ale svoji organizační strukturou ji řadíme, alespoň na českém trhu, mezi středně velké korporace. V diplomové práci tedy figurují dvě společnosti, velký nadnárodní korporát A a vedle něj o něco menší společnost B.

8.1 Společnost A

Společnost A působí v ČR už 25 let, a to ve třech městech, konkrétně v Praze, Brně a Ostravě. Co se zaměstnanců týče zaměstnanců, jejich počet je kolem 1300 s věkovým průměrem 33 let. Pokud se podíváme na světové měřítko, abychom si dokázali představit její pole působnosti, náleží společnosti A více než 250 000 zaměstnanců po 50 zemích světa. Jejím oborem je pak poskytování auditorské, daňové, právní a poradenské služby. Mezi své hodnoty řadí zásadovost, uvědomělost, péči, spolupráci a inovace.

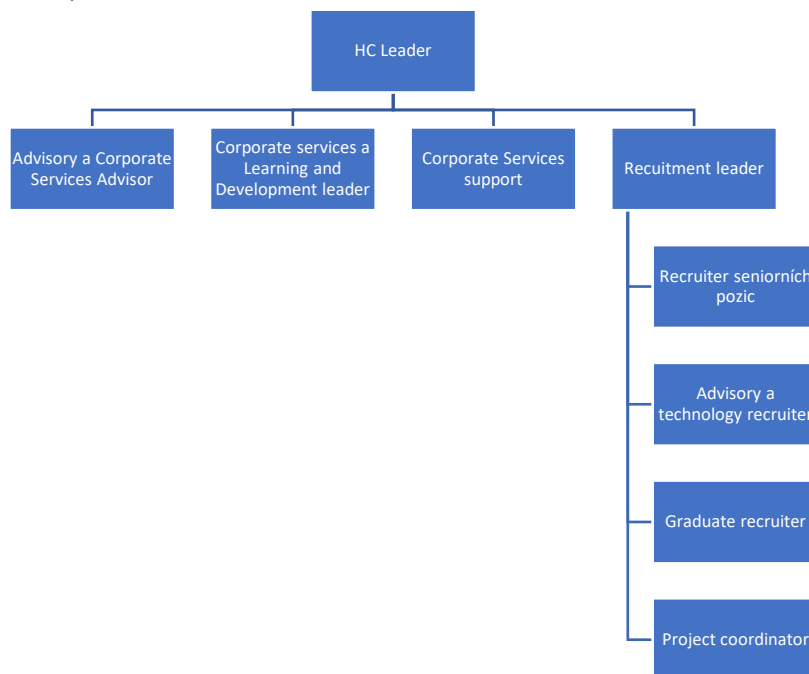
8.1.1 Struktura společnosti A

Společnost A se dělí do čtyř divizí neboli čtyř Lines of services. Jsou to na assurance, advisory, tax and legal services a corporate services. Podrobnější popis organizace máme znázorněné na následujícím obrázku č.20



Obrázek 20 Organizační struktura spol. A

Jelikož se práce zabývá náborem, který spadá do agendy Corporate Services, konkrétně do Human Capital, je tato oblast detailněji popsána na obrázku č. 21, se zaměřením na recruitment neboli nábor. Oddělení Human Capital má v této společnosti kolem 30 zaměstnanců a rozpadá se do tří divizí, je to Performance, Recruitment a Learning and Development. Performance oddělení čítá nejvíce zaměstnanců, poté je tým recruitment a s rozdílem cca 5 lidí od performance týmu je Learning and Development tým.



Obrázek 21 Organizační struktura HR týmu spol. A

8.1.2 Lidské zdroje a jejich rozvoj

Společnost A vnímá lidské zdroje jako majoritní ve své činnosti a také jim přikládá úspěchy organizace. Jejich přístup je ke školení, osobnímu rozvoji, hodnocení výkonnosti a odměňování je zcela konzistentní. Zaměstnancům je pak předaná jasná vize toho, kdo musí být a na jaké faktory se zaměřit, aby se jejich klientům naplnili očekávání.

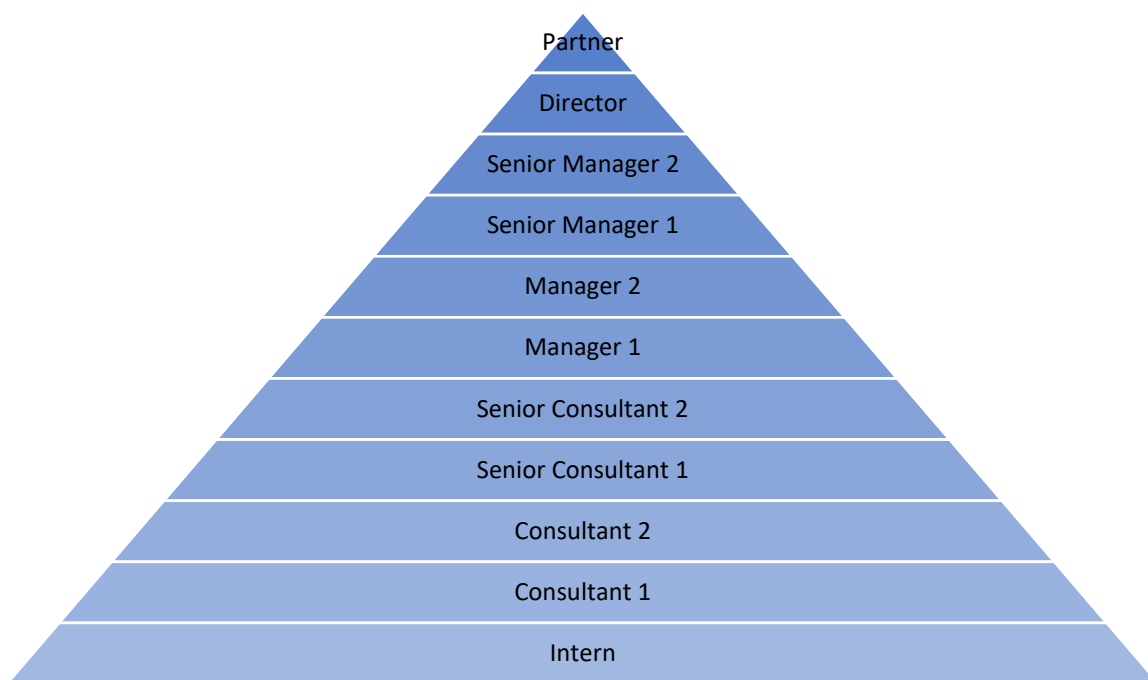
Prioritou společnosti je, přijmout jen ty nejschopnější lidi a ty udržet, přijmout takové lidi, kteří se ztotožní s tím, že chtějí být nejlepší a poskytovat nejlepší služby klientům.

Kariérní růst je pak stanoven na základě hodnocení a očekávání zaměstnance, jeho kompetence, tento rámec pak popsuje i specifické ukazatele, jakožto třeba chování na profesionální úrovni, mimo jiné dovednosti. Zároveň se ve společnosti snaží budovat dobré vztahy a podporují poskytování zpětné vazby, kdykoliv během roku a jakýmkoliv způsobem, tedy i neformálním. Výkonnost se pak nejčastěji hodnotí na roční bázi a na tomto základě se pak stanovují vyplácejí bonusy.

Co se odměňování týče, je zde předem definované rozpětí pro každou úroveň, ty jsou pak obohaceny o individuální ekonomické faktory.

Aby firma poskytovala co nejlepší služby, vytvořila si oficiální školící systém pro své zaměstnance, ten zahrnuje veškeré materiály potřebné k jejich výkonu práce a aktualizace.

Stavba tzv. gradů je vyobrazena na obrázku č. 22, je zde několik úrovní pro zajištění největšího rozvoje a konstantního kariérního růstu zaměstnanců.



Obrázek 22 Jednotlivé úrovně personálu spol. A

U jednotlivých stupňů je vždy tzv. mezistupeň, proto má společnost vždy pozici 1 a pozici 2. U senior manažerů občas dochází i ke stupni 3.

Společnost A ročně investuje do nábory necelých 10 362 741 Kč. Přičemž nábor studentů tvoří 80 %. V této částce jsou zahrnuty veletrhy, doporučovací programy, inzerce, smlouvy s univerzitami, marketing a vše spojené s náborem.

Cost per hire tvoří 37 010 Kč. Nabraných studentů za fiskálních rok je jich 314.

Níže je znázorněna tabulka se zdrojem studentů, tabulka č. 9.

Druh zdroje	Absolutní četnost	Relativní četnost
Events – mimo školní	20	6,37 %
Uvnitř organizace	8	2,55 %
Inzerce na webu	84	26,75 %
Kariéerní stránky organizace	99	31,53 %
Doporučení	91	28,98 %
Sociální média	12	3,82 %

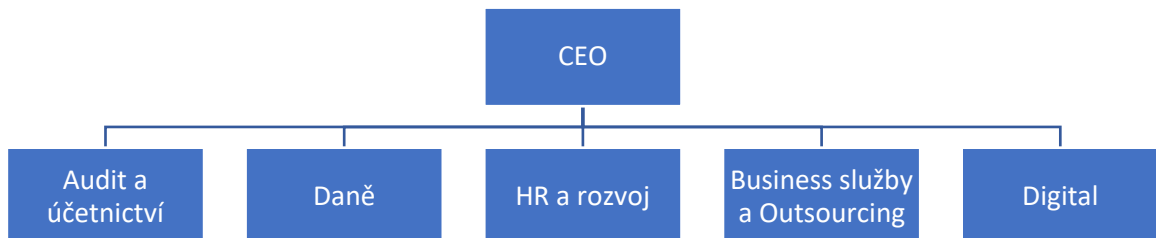
Tabulka 9 Zdroj studentů spol. A

Z tabulky je patrné, že se nejvíce studentů přihlásí skrze kariéerní stránky a na druhém místě, s rozdílem pouhých 8 kandidátů, je doporučení, což svědčí o spokojenosti studentů v dané organizaci.

8.2 Společnost B

Společnost B působí na českém trhu přibližně 30 let a čítá 400 pracovníků. Celosvětově pak působí ve 167 zemích a počet zaměstnanců dosahuje 88 tisíc. Svoji konkurenční výhodu pak vnímá v individuálním přístupu, což vyplývá i z počtu zaměstnanců. Společnost B preferuje tzv. rodinnější systém. Společnost B poskytuje služby v auditu, účetnictví, daních, finančním poradenství a znaleckých službách, což je obdobné se společností A a právě z tohoto důvodu byla zvolena k porovnání.

8.2.1 Organizační struktura společnosti B

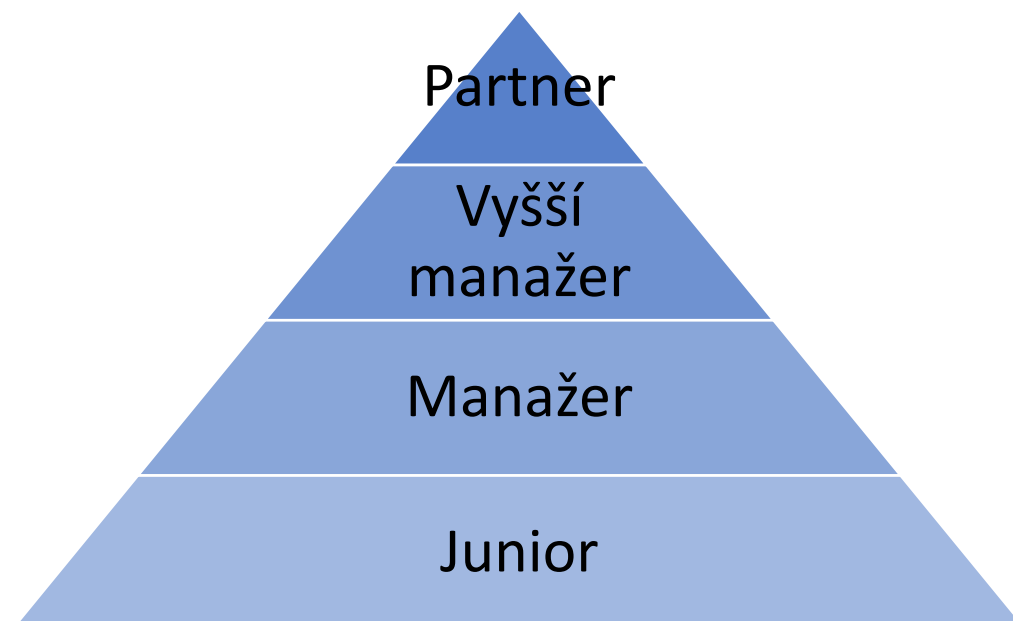


Obrázek 23 Organizační struktura spol. B

Co se HR oddělení, a tedy i nábory ve společnosti B týče, tuto funkci zastávají celkem čtyři osoby. HR ředitel, HR manažer a HR specialista a HR asistentka.

8.2.2 Lidské zdroje a jejich rozvoj

Každé pracovní místo má předem stanovenou kvalifikaci a popis činností, které musí zaměstnanec vykonávat. Společnost B se snaží aktivně participovat na diverzifikaci firemní kultury a tím posilovat hodnotu firmy tak, aby byli její služby na profesionálnější úrovni. Co se jednotlivých úrovní týče, pyramida kariérního postupu je na obrázku č. 24.



Obrázek 24 Jednotlivé úrovně personálu spol. B

Společnost B si nepotrpí na tzv. gradeovém systému, ke všem přistupuje rovnocenně. Nejvyšší prioritou spol. B je, přitáhnout a udržet ideální počet kvalitních zaměstnanců. Zásadou je, přidělit na projekt vždy dostatečně kvalifikované lidi tak, aby byla zaručena kvalita jeho zpracování. Tohoto se snaží dosáhnout stabilitou týmů a nízkou fluktuací zaměstnanců, tak aby i klient pociťoval stabilitu firmy.

O každém zaměstnanci si vede společnost záznam, kde je jeho pravidelné hodnocení a absolvovaná školení a na základě tohoto pak individuálně se svým nadřízeným stanovují kariérní plán.

Společnost B investuje do náboru 2 763 398 Kč za fiskální rok.

CPH tvoří 28 603 Kč a společnost nabere 67 studentů, kdy jejich největší zdroj jsou veletrhy.

9 Používané komunikační strategie

Analýza komunikačních strategií byla provedena dvěma metodami. První část se zabývala rozhovory s HR manažery dvou společností, jejich pracovním postupem, způsobu získávání zaměstnanců, výběrového řízení a budování celkového povědomí o společnosti mezi studenty, jejich účasti na školních veletrzích ale také vnímání toho, co studenti od veletrhů očekávají a díky jakým firemním hodnotám mohou být pro společnost zajímavé z jejich manažerské perspektivy.

V druhé části bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi studenty, právě těch vysokých škol, na které jsou marketingové kampaně společností primárně mířené, ale zapojit se mohl každý student vysoké školy, který má dostudovaný alespoň první ročník. Absolvování prvního ročníku je podmínkou z toho důvodu, aby se studenti mohli objektivně vyjádřit ke školním veletrhům pracovních příležitostí. Horní hranicí pak bylo dokončené magisterské vzdělání v letním semestru tohoto roku, tedy 2020. Výsledkem je zpětná vazba od studentů a potvrzení nebo vyvrácení předpokladů, které manažeři mají vůči studentům, dalším výstupem pak bude definování jejich hodnot na základě generačních předpokladů, které jsou pro generace Y a Z uvedeny v teoretické části práce, a to v kapitolách 4.5.3. a 4.5.4.

Obě dvě společnosti vidí hlavní přísun studentů z veletrhů pracovních příležitostí a považují tyto veletrhy za jednu z nejdůležitějších komunikačních strategií směrem ke studentům vysokých škol, proto je právě na veletrhy zaměřena analytická část práce.

9.1 Rozhovor s manažery

Pro rozhovor s manažery byla zvolena forma dotazníku polostrukturovaná. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že je jen částečně řízený, což pro mě mělo hlavní přínos v tom, že jsem chtěla vést rozhovor spíše formou povídání, nežli kladení otázek a odpovědí. V rámci rozhovoru bylo dodrženo otázek tak, aby obě strany měli stejné podmínky. Oba rozhovory byly zaznamenány formou audiovizuální nahrávky, což při vyhodnocování umožnilo připomenout si atmosféru a zapsat tak každou důležitou informaci. Polostrukturovaný rozhovor byl sestaven na základě předpokladů definovaných v teoretické části, konkrétně v kapitole 7.1, kde jsou uvedeny i ostatní možné druhy rozhovorů. Rozhovory s manažery sloužila jako primární podkladová data.

Oba rozhovory pak měli stejnou posloupnost otázek, které pro mě byli odrazovým můstkem. V první části jsem se snažila naladit pozitivní a uvolněnou atmosféru, a proto jsem požádala respondenty o krátké představení sebe a následně organizace. V prostřední části rozhovoru se pak zabývám tím, co oni sami vnímají jako svoji konkurenční výhodu, co je tedy jejich know-how jak přilákat studenty, jak se na ně snaží udělat dojem a jaký mají systém ve výběrovém řízení. Zařadila jsem i otázky na rozpoznávání talentovaných studentů, jelikož hodně firem v tomto oboru využívá Assessment Center. Poslední část se zabývá tím, co očekávají od studentských veletrhů pracovních příležitostí, jakžto největší akce pro studenty, která je vedena pod záštitou vysokých škol, také podle jakého klíče volá personál, který prezentuje jejich firmu.

Přesnou strukturu předem připravených otázek naleznete v příloze č. 1, doslovný přepis rozhovorů pak v přílohách č. 2.

9.1.1 Rozhovor s manažerem společnosti A

Rozhovor s manažerem ze spol. A, pro výzkum byla fiktivně pojmenována Amálie, trval necelou hodinou. Amálie má ve společnosti A na starosti nábor studentů, hlavně do auditu, ale zasahuje i do organizace studentských akcí. HR oddělení je pak složeno z cca 30 zaměstnanců.

Amálie v oboru pracuje necelé dva roky a zabývá se nábor studentů hlavně do auditu, kde každoročně nalezne desítky talentů. Co se veletrhů týče, vidí v nich velký potenciál a přísun studentů, stejnou váhu ale přikládá doporučovacím programům, který ve spol. A mají. Hlavní význam účasti na veletrhách je představení studentům firemní kultury, kterou vnímá jako velmi přátelskou, a tudíž pro studenty atraktivní. Další výhodou veletrhů je, že i zaměstnanci mají možnost představit zaměstnancům svoji práci.

Zdrojem veletrhů jsou tedy již zmíněné veletrhy, ale i jiné aktivity, které spol. pořádá na vysokých školách, aby se jim dostala do povědomí. Mimo tyto akce se snaží být aktivní na sociálních sítích, které k tomuto neodmyslitelně patří. Využívají i ambadorských programů, kdy jsou propojeni se studenty skrze studenta dané fakulty.

Samotný nábor probíhá tak, že studenti píšou online testy a na základě tohoto výsledku jsou pak pozváni do Assessment Centra, kde jsou pozorováni a hodnoceni společně s HR manažery. Ve stejný den, pro úspěšné, následuje pohovor a manažerský pohovor. Výhoda je v tom, že studenti ještě v daný den dostanou nabídku a vymezený čas na rozmyšlenou, což urychluje proces.

Konkurenční výhodou je uvolněná atmosféra a spolupráci se studenty, kteří zde mohou získat množství zkušeností do praxe, neboť se reálně dostanou k práci v daném oboru a v neposlední řadě prestižní jméno společnosti.

Registrace studentů je skrze systém, aby si spol. A mohla sledovat, z jakého zdroje se studenti nejčastěji hlásí, k tomuto využívají tzv. source tagy.

Studenti chodí na veletrhy hlavně ze zvědavosti. Zajímá je, jestli vůbec mají ve spol. A šanci bez doposud získané praxe, náplň práce, přijímací proces, ale i témata jako využití jazyků a cestování pod záštitou organizace. Veletrhu se pak účastní jak juniorní zaměstnanci, tak čerství senioři, kteří mají proces adaptace ještě čerstvě v paměti.

9.1.2 Rozhovor s manažerem společnosti B

Rozhovor s manažerkou ze společnosti B, budeme ji nazývat Evgenie, trval něco málo přes půl hodiny. Evgenie je v oboru již deset let a k HR se dostala na studii, kdy se jí naskytla brigáda v personálním oddělení, a přestože studovala původně jiný obor, hledala uplatnění v rámci HR a díky vlivu životních událostí získala své první místo v oboru.

HR oddělení je složeno ze čtyř lidí. HR ředitel, HR manažer a HR specialistka a HR asistentka.

Konkurenční výhodou je rodinné prostředí ve společnosti, všichni se napříč odděleními znají, partnerů nevyjímaje. Motivací pro studenty je získání praxe a osobitý přístup ke studentům.

Zdrojem studentů jsou pak jednoznačně veletrhy a aktivní navazování kontaktů se studentem. V současné situaci, díky Covidu, zaznamenávají větší přísun studentů nežli dříve. Dále využívají i placenou inzerci na portálech jobs a tak podobně.

Ve spol. B si průběžně vytvářejí tzv. swimming pool talentů na pozicích, které jsou otevřené celoročně.

Kandidáti nejprve vyplňují vstupní formulář, který složí jako první screening studentů, poté jsou na řadě vstupní testy, které jsou stejné pro všechny kandidáty, ať už to jsou studenti či senioři. Poté je čeká obvykle dvou kolový pohovor, kdy se kandidát postupně potká s celým týmem. Assessment centra, vzhledem k velikosti organizace, zatím nemají význam.

Veletrhy jsou pro tuto firmu opravdu důležité, aby studenti reálně poznali lidi v organizaci a navnívali si její kulturu. Zároveň na nich chtějí představit brand společnosti a dostat se do povědomí studentům. Jako důvod návštěvy veletrhů je pak zvědavost studentů, kteří si chtějí prohloubit představy o reálně vykonávané práci v dané roli. V zastoupení zaměstnanců, kteří na veletrh za danou společnost chodí koncipován tak, aby zde vždy byl někdo z daného oddělení, na junioritě nebo senioritě zaměstnanců si nepotrpí.

9.1.3 Zpracování rozhovorů

Jelikož se jedná od dvě, velikostí velké firmy na českém trhu, co se zaměstnanců týče, je zde rozdíl 900 lidí, a to se podepsalo i na organizační struktuře firem.

Samotné HR oddělení je ve společnosti A tvořeno cca 30 pracovníky, kdežto ve společnosti B pouze čtyřmi.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak dané společnosti přistupují ke studentům a jakým způsobem s nimi komunikují. Obě společnosti prosazují především uvolněnou neformální atmosféru a ke studentům se snaží přiblížit pomocí veletrhů organizovaných pod záštitou vysokých škol, mimo veletrhy každá z organizací využívá i svoje akce pro studenty a neopomíjí ani sociální média.

Společnost A se pak snaží bedlivě sledovat z jakého zdroje se studenti nejvíce hlásí, společnost B pak dává váhu správnému zacílení kampaně, aby měla maximální dosah.

Přijímací řízení v obou společnostech obsahuje vstupní testy, které studenti absolvují ještě před osobním pohovorem. Ve společnosti A pak pro studenty pořádají i Assessment centra, kdy pozorují chování kandidáta a odhadli, jestli se kandidát hodí do týmu na danou roli, ještě před pohovorem. Obě manažerky uvádějí, že studenti chodí na veletrhy hlavně ze zvědavosti a také chtějí vědět náplň práce, která by je čekala. Poté se studenti zajímají o možnost vycestování, využití jazyků a taky jestli se můžou přihlásit i bez praxe. Chtějí i vědět, jak probíhá proces nábory a adaptace.

Pokud bychom to shrnuli, společnost A je, dle Amálie, lákavá svojí prestižní, přátelskou atmosférou a možnost získání reálné praxe, kterou využijí i při studiu. Společnost B pak vidí výhodu v tom, že nejsou tzv. korporát a nabízí studentům osobní přístup a rodinné zázemí ve společnosti. Ani jedna z HR manažerek si nemyslí, že peníze jsou jedním z hlavních důvodů, proč jsou studenti pracovat právě do dané společnosti.

9.2 Průzkum studentů

Práce je zaměřena na komunikační strategie při nábory s ohledem na studenty, proto je důležité získat i pohled studentů na dané téma. Nejvhodnější formou sběru dat je, pro účel této práce,

dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření má několik výhod, jednou je poměr času, náročnosti a množství respondentů. Zároveň zde zůstává zachováno anonymita a studenti se nemusí bát otevřeně odpovídat, ale hlavní výhodou je, že mohou dotazník vyplnit prakticky kdykoliv.

Dotazník byl pak sestaven pomocí aplikace od Google share. Dotazníkové šetření pro nás představuje data sekundární, neboť mají podložit/vyvrátit tvrzení manažerů.

Samotný dotazník je rozdělen do tří částí. První sekce je sestavená z demografických otázek, kdy jsou studenti rozděleni dle univerzit a typu studia. Následující část dotazníku je zaměřena na jejich postoj k hodnotám v souvislosti se zaměstnavatelem a také na věrohodný zdroj informací při získávání informací o firmě a její kultuře. V další sekci už jsou rozděleni na studenty, kteří se zúčastnili veletrhu pracovních příležitostí a na ty, kteří nikoliv. Respondenti, kteří mají s veletrhy zkušenost pak čeká sada otázek na jejich očekávání ohledně veletrhů, a také jsou zde zahrnuty otázky týkající se marketingového materiálu, přičemž jedna otázka je kontrolní.

9.2.1 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníku je podložit nebo vyvrátit jednání manažerů HR oddělení, kteří se aktivně zabývají náborem studentů na vysokých školách, kde budou studenti oslovováni.

Dotazníkové šetření bylo rozposláno primárně mezi studenty vysokých škol VŠE, ČZU a ČVUT z toho důvodu, že na těchto školách obě dvě společnosti chtějí budovat svůj brand a povědomí u studentů, a proto by jejich působnost zde neměla být zanedbána, ale dosah dotazníku se dostal i mezi studenty škol jako Škoda auto, Západočeská univerzita a Masarykovy univerzity v Brně. Jako objektivní jsme určili vzorek 150 studentů, dotazník nakonec vyplnilo 187 respondentů.

Dotazníkové šetření bylo sdíleno formou sociálních sítí tak, aby se dostalo jak do skupin bakalářského, tak navazujícího studia. Konkrétně jsem využila hlavně Facebooku, kdy jsem na respondenty bylo zacíleno skrze školní skupiny a komunity tvořené studenty.

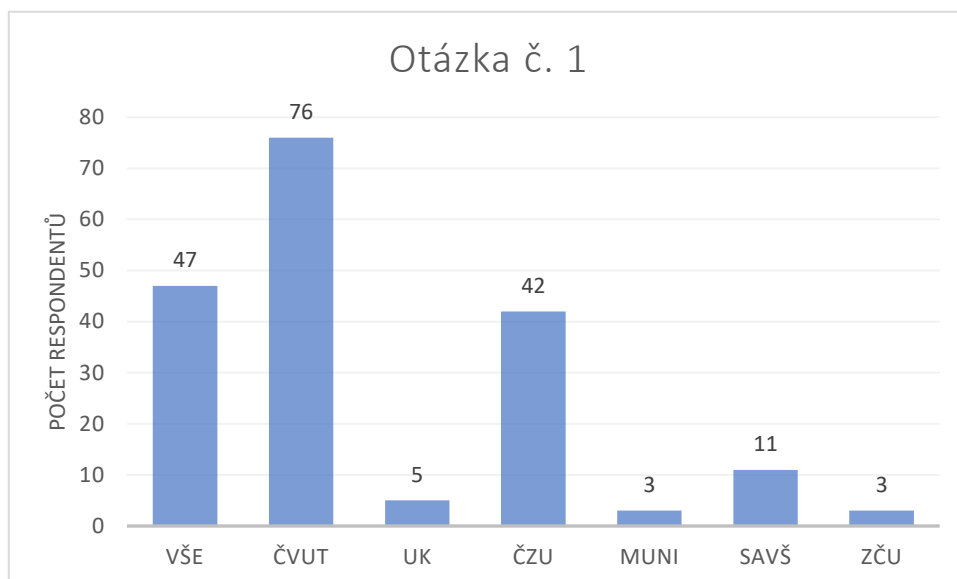
Dotazník byl složen z mixu otevřených, polootevřených a uzavřených otázek na základě typu informace, kterou bylo třeba od respondentů získat. Převažovaly otázky polootevřené, kde byla respondentům dána možnost doplnit vlastní řešení situace, nad rámec předdefinovaných. Odpovědi u otevřených otázek byly zpracovány, na jejich základě, do přehledných kategorií. Poté jsou v dotazníku otázky filtrační, identifikační, nominální, přímé, dichotomické i polynomické.

Studenti, kteří se účastnili veletrhu pak odpovídali na 13 otázek a studenti, kteří nikoliv na 7 otázek. Obě části dotazníku jsou zvoleny tak, aby studentům zabrali maximálně 10 minut, a to z toho důvodu, aby respondenti nezačali ztrácet pozornost a zároveň v dotazníku vyplnili všechny otázky.

Před samotným spuštěním dotazníkového šetření byl proveden pilotní průzkum mezi svými spolužáky.

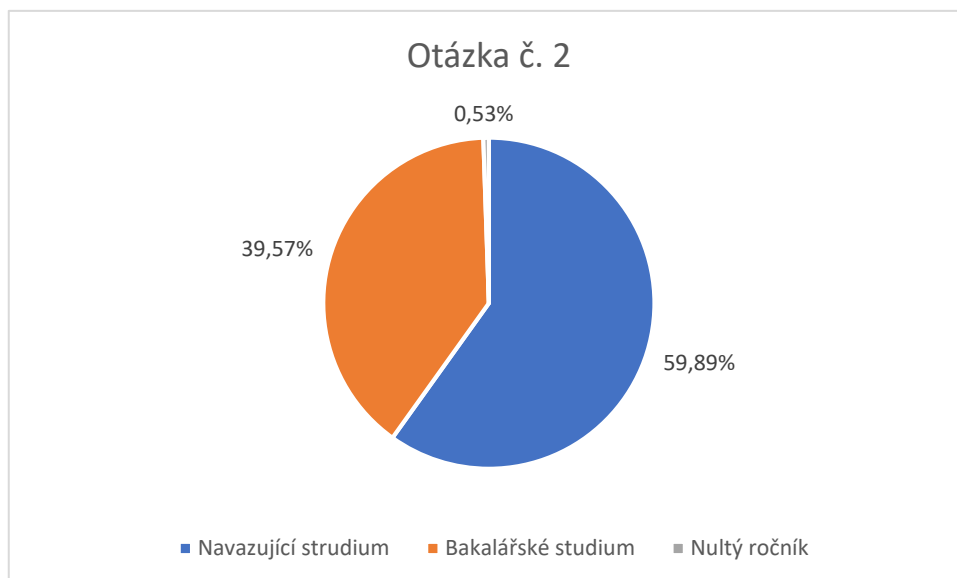
Prvním předpokladem, pro možnost účastnit se ankety je, že respondent musí být studentem.

Na začátku dotazníku studenti uvedli, z jaké jsou školy. Jejich rozložení je znázorněno na grafu č. 1 a 2. Největší zastoupení respondentů je z ČVUT, které tvoří 40,64 % dotazovaných. Studenti ČZU měli největší zastoupení v respondentech bakalářského studia a studenti VŠE při účasti na veletrzích.



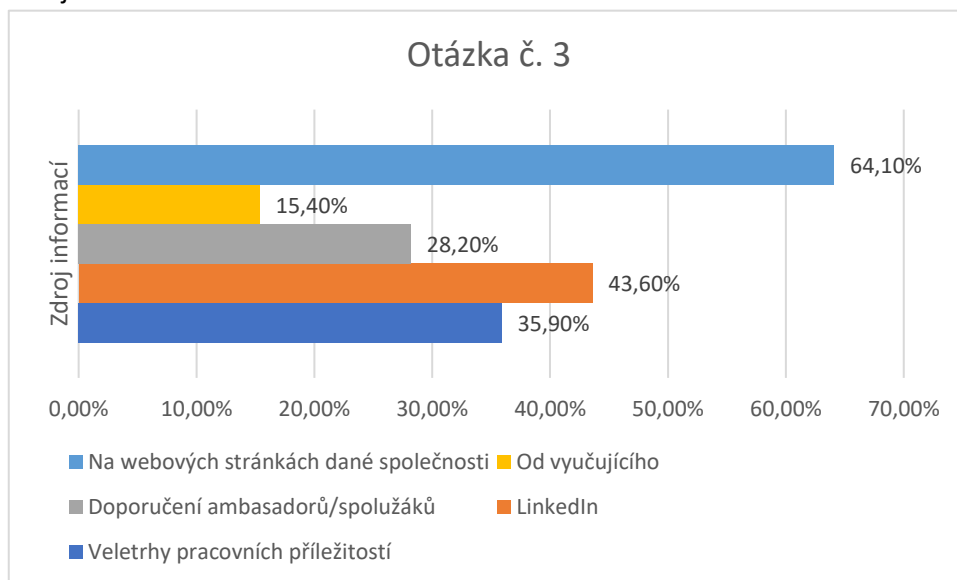
Graf 1 Počet respondentů

Otázka č. 2 pak rozděluje respondenty na studenty bakalářského a magisterského programu, do variant byl zahrnut i nultý ročník. Ankety se účastnil pouze jeden student z nultého ročníku z Univerzity Karlovy. Relativní četnost je znázorněna na grafu č. 2. Větší zastoupení studentů z navazujícího studia není markantní, převažuje o 20,32 %.



Graf 2 Rozložení studentů

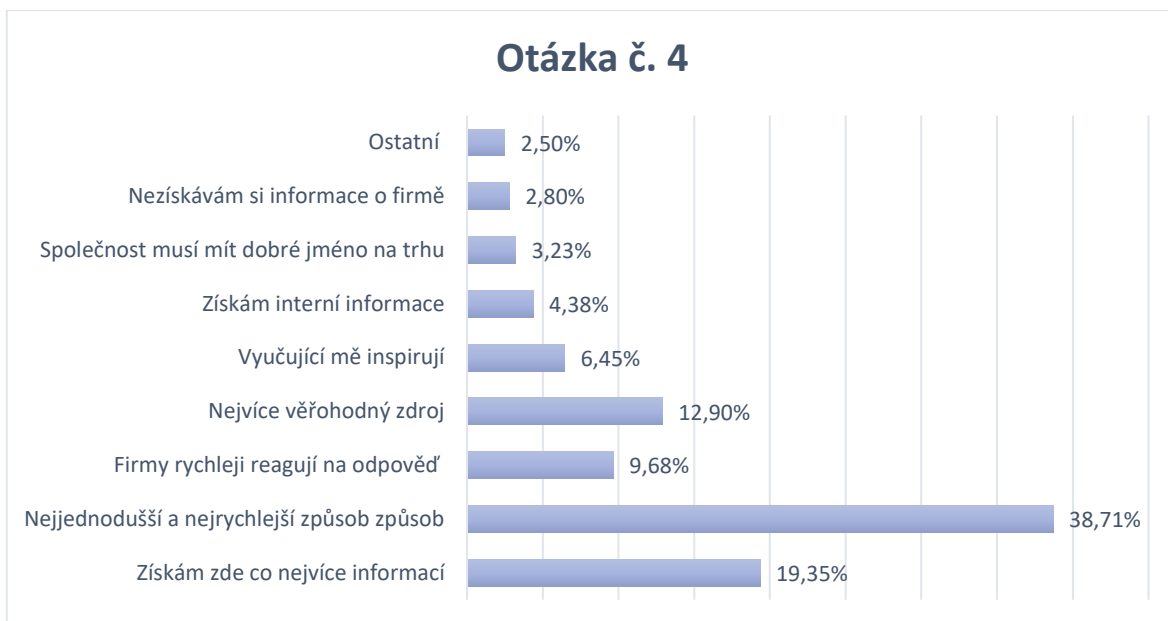
V otázce č. 3, která má za úkol zjistit, jakým způsobem si studenti zjišťují informace o firmách, v kterých by chtěli pracovat. V grafu č. 3 je relativní četnost pěti nejvíce využívaných zdrojů. Další zdroje byli v malém zastoupení jsou např.: shoda náhod, student podniká, školní nástěnka, od známých, portál atmoskop. Studenti dávají přednost získávání informací na internetu formou LinkedInu a webových stránek společnosti, oproti osobnímu předání informací od vyučujícího. Veletrhy pracovních příležitostí se pak umístili na třetím místě. V této otázce studenti mohli uvést více než jeden zdroj informací.



Graf 3 Zdroj informací pro studenty

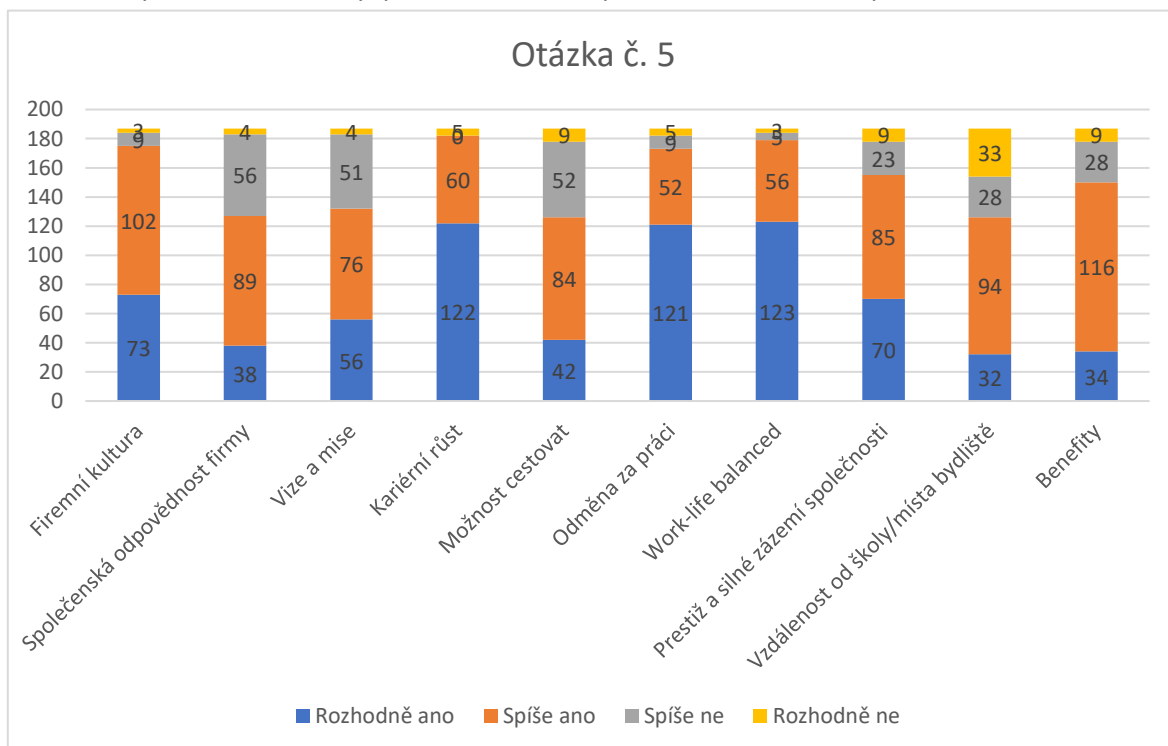
Čtvrtá otázka byla otevřená, měla za úkol zjistit proč studenti volí právě tento způsob získávání relevantních informací. Odpovědi jsou shrnuty do jednotlivých kategorií, pro udržení přehlednosti získaných dat. Kategorie s jejich relativní četností jsou znázorněné na grafu č. 4, ve skupině ostatní jsou pak zahrnuty odpovědi typu „prostě chci, je to normální, nevím“.

Po prozkoumání této otázky vychází, že studenti, kteří v přechodí otázce zvolili webové stránky, LinkedIn nebo Facebookové skupiny, považují tuto cestu za nejjednodušší a nejrychlejší. Studenti, kteří preferují ambasadorů a vyučující pak nejčastěji považují tento zdroj rychlého získání informací, které se jinde nedozví a také v tom vidí příležitost dostat se na stáž. Student, kteří uvedli veletrhy pracovních příležitostí je považují za rychlý zdroj reálných informací o náplni práce.



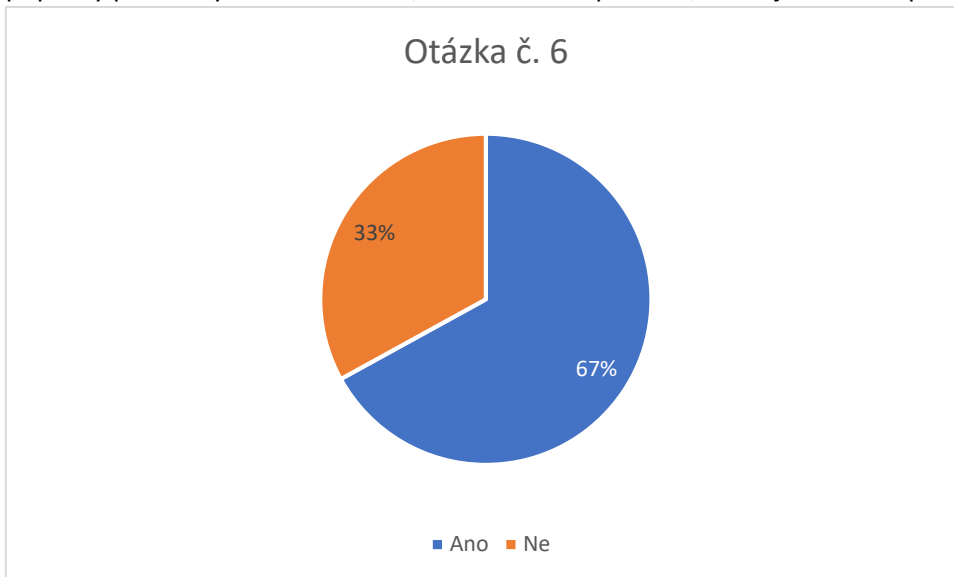
Graf 4 Odůvodnění způsobu získávání dat

V páté otázce studenti přikládali váhu při výběru zaměstnavatele u jednotlivých kategoriích. Hodnotili na stupnici důležitosti, z variant: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Nejdůležitějším faktorem jsou pro ně, pokud sečteme varianty rozhodně ano a spíše ano, jsou kategorie: kariérní růst, firemní kultura, work-life balance a odměna za práci na čtvrtém místě. Po sečtení hodnot spíše ne a rozhodně ne – tedy těch, kteří se přiklánějí k odpovědi ne, dostaneme nejméně důležité kategorie, seřazené od nejmenší váhy významu, jsou na prvním místě možnost cestovat a vzdálenost pracoviště od školy, poté vize a mise a prestiž a silné zázemí společnosti.



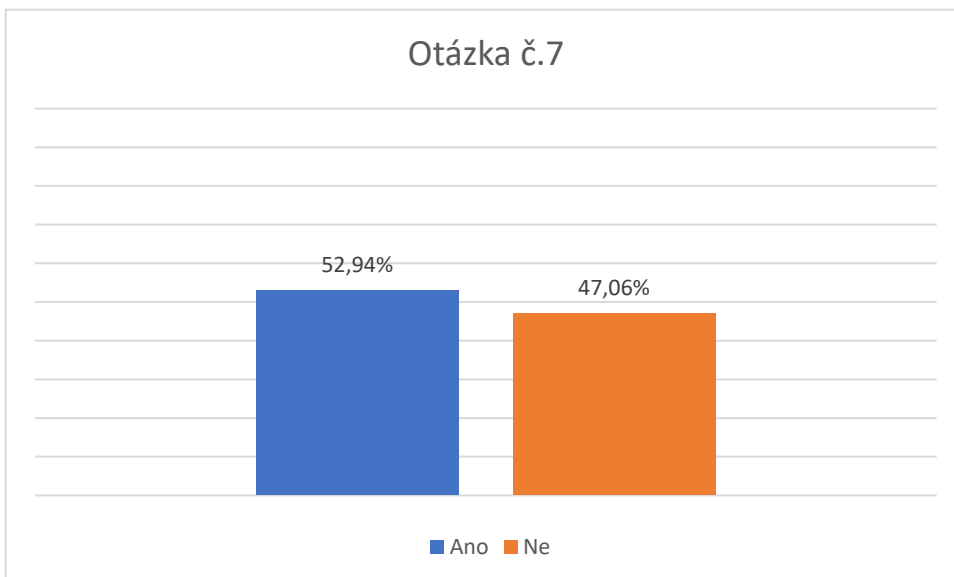
Graf 5 Hodnoty pro volbu zaměstnavatele

Následující otázka byla zaměřena na proces výběrového řízení, kdy většina studentů chce vědět co je čeká dříve, než se přihlásí na danou pozici. Z této otázky vyplývá, že je potřeba mít transparentně popsany proces výběrového řízení, minimálně na pozicích, které jsou cílené pro studenty.



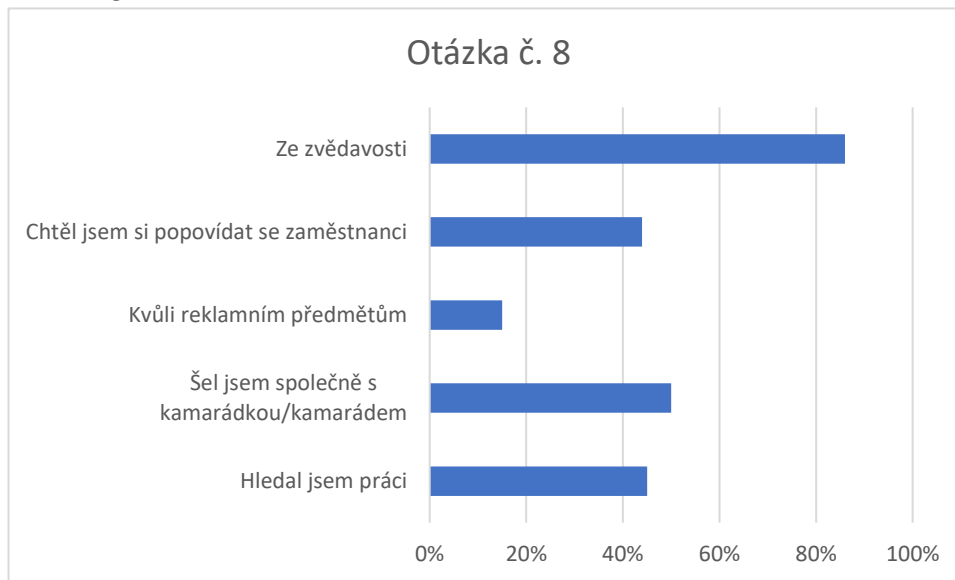
Graf 6 Zájem o proces výběrového řízení

Otázka č. 7 pak rozdělila respondenty do dvou skupin, na ty, kteří se v minulosti účastnili veletrhu pracovních příležitostí a na ty, kteří nikoliv. Zde je rozdělení studentům téměř vyrovnané, což je překvapivý výsledek, vzhledem k tomu, že HR manažerky považují veletrhy pracovních příležitostí jako jeden z hlavních zdrojů při kontaktu se studenty.



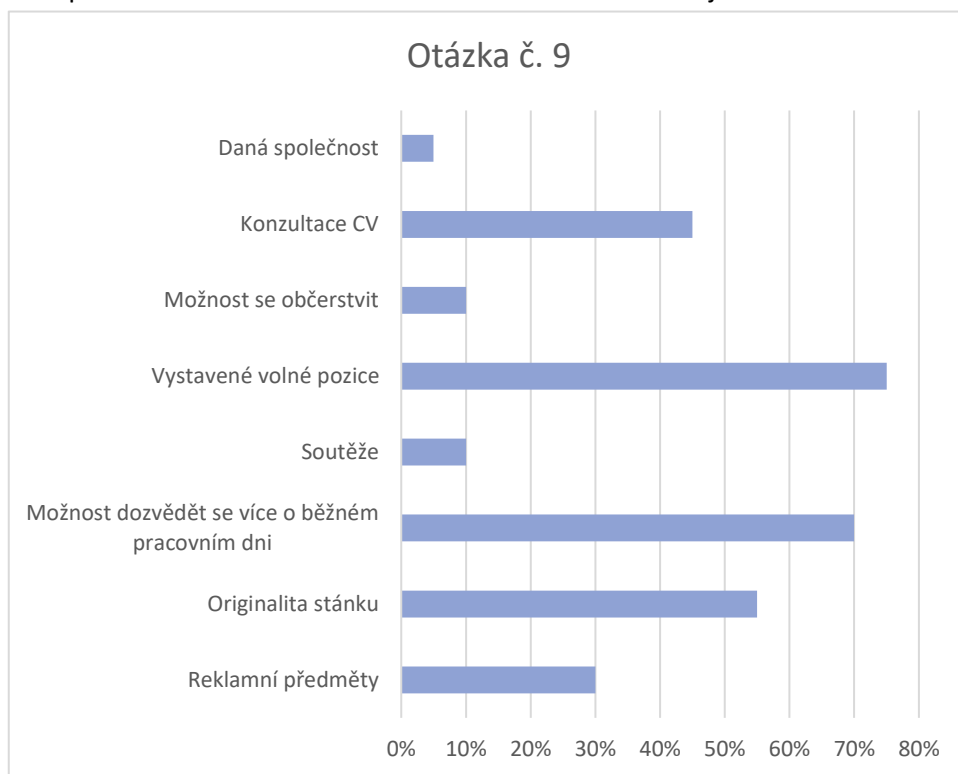
Graf 7 Účast studentů na veletrzích

Nyní, v následujících šesti otázkách, jsou uvedeni studenti, kteří se veletrhu zúčastnili. Osmá otázka zjišťuje důvod účasti na veletrhách, kde nejčtenější odpověď byla ze zvědavosti, poté že student šel na veletrh se svým kamarádem/kamarádkou a na třetím místě student hledal práci. U této otázky studenti mohli zvolit více variant důvodu návštěvy, jejich relativní vyjádření je znázorněno na grafu č. 8.



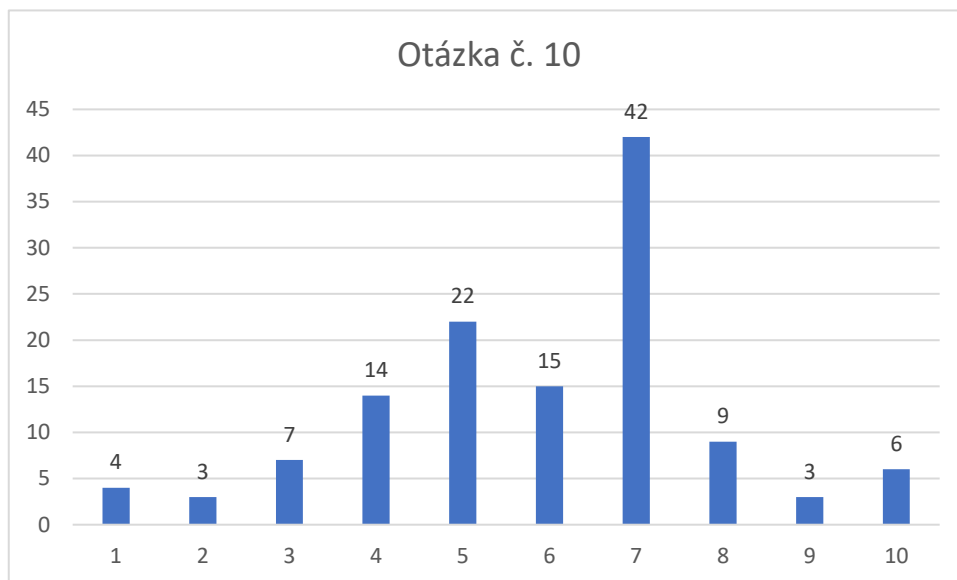
Graf 8 Důvod návštěvy veletrhu

Otázka č. 9 poukazuje na fakt, díky kterému student, který na veletrhu, navštíví stánek. Zde vede touha dozvědět se o volných pozicích pro studenty, poté pracovní náplň a na třetím místě studenti zvolili originalitu stánku, také je zajímaví reálné zkušenosti zaměstnanců z jejich každodenního pracovního života. I zde mohli studenti uvést více než jednu variantu.



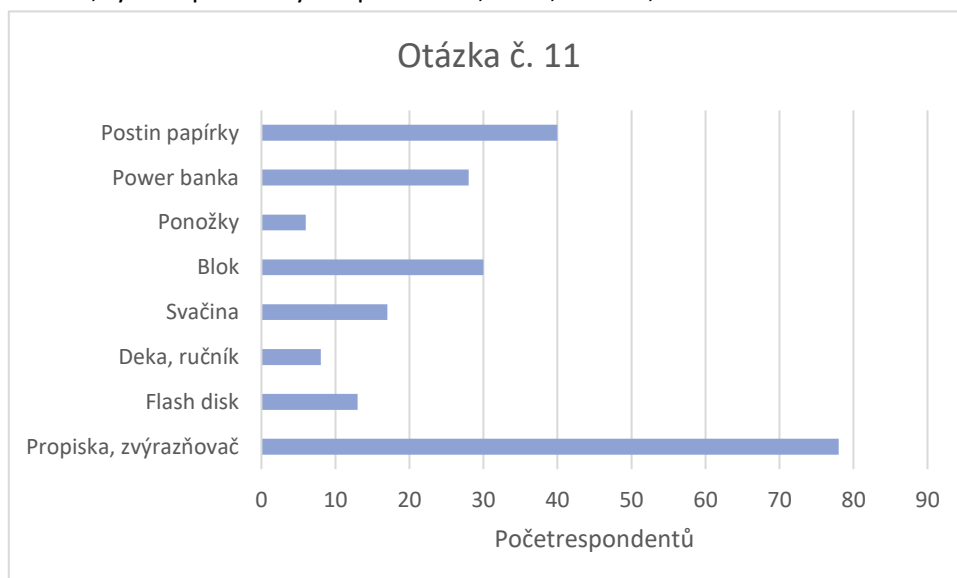
Graf 9 Důvody návštěvy stánku na veletrhu

Při otázce č. 10 studenti stanovují míru důležitosti marketingového materiálu. Hodnotící škála je stanovena na stupnici 1 až 10, kdy 1 znamená nejméně a 10 nejvíce. Studenti nejčastěji volili číslo 7, z toho plyne, že je marketingový materiál pro studenty důležitý, převážná většina odpovědí se držela v horní polovině důležitosti, viz graf č. 10. Tato otázka sloužila spíše jako kontrolní k otázce č. 9, kde studenti uvádějí, že marketingové předměty pro ně jsou v pouhých 30 % důvodem návštěvy veletrhu pracovních příležitostí.



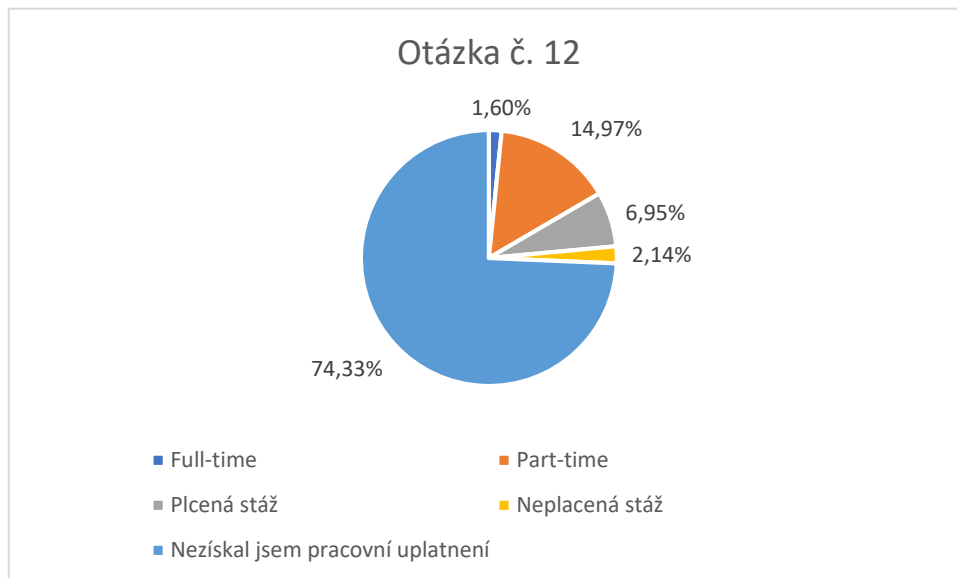
Graf 10 Důležitost marketingového materiálu

Následovala otevřená otázka na nevhodnější reklamní předmět, který by firmy měli studentům rozdávat. Většina respondentů uvedla propisku, někteří studenti uvedli i více variant. Odpovědi jsou zpracovány podle kategorií v následujícím grafu. Předměty, které byly méně, než 5x jsou v sekci ostatní, tyto odpovědi byli např.: ručník, metr, svítilna, hrnek.



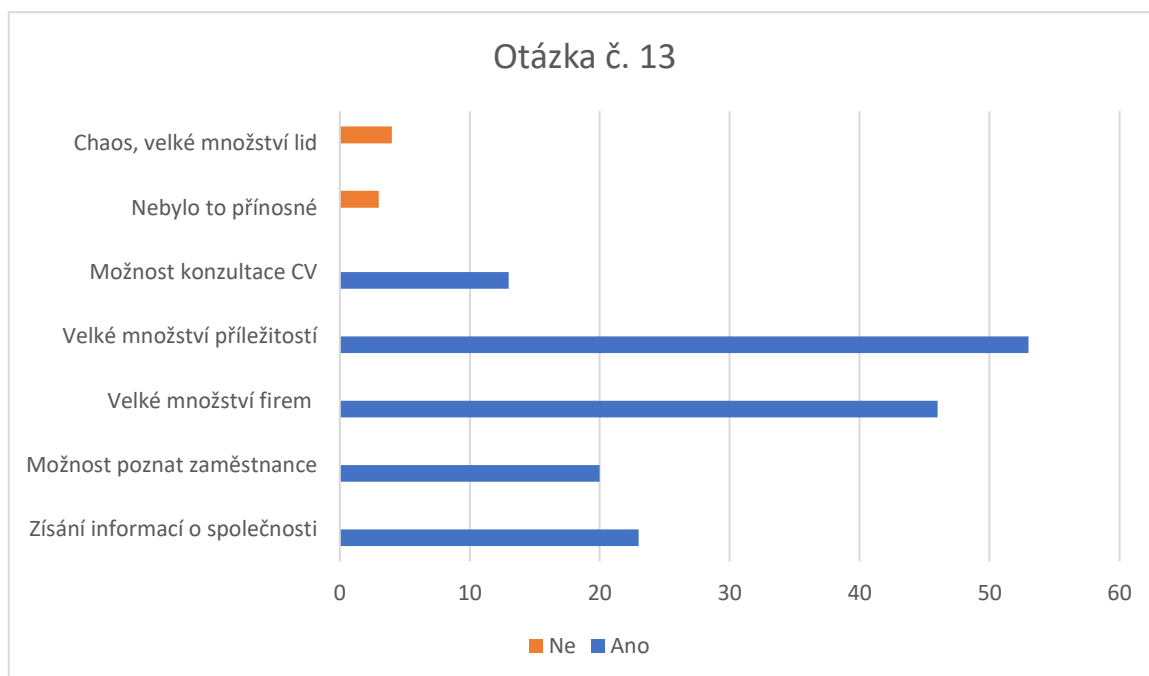
Graf 11 Nevhodnější marketingový předmět

Následující otázka pak zjišťovala úspěšnost studentů a fakt, jestli na základě veletrhu získali pracovní místo či nikoliv. Většina studentů, na základě veletrhu, pracovní místo nezískala, přestože v předchozí otázce, konkrétně v otázce č. 9, 75 % studentů uvedlo, že se veletrhu účastnilo, aby se dozvěděli o volných pozicích, které firmy nabízejí, avšak téměř 75 % účastníku práci díky veletrhu nezískalo.



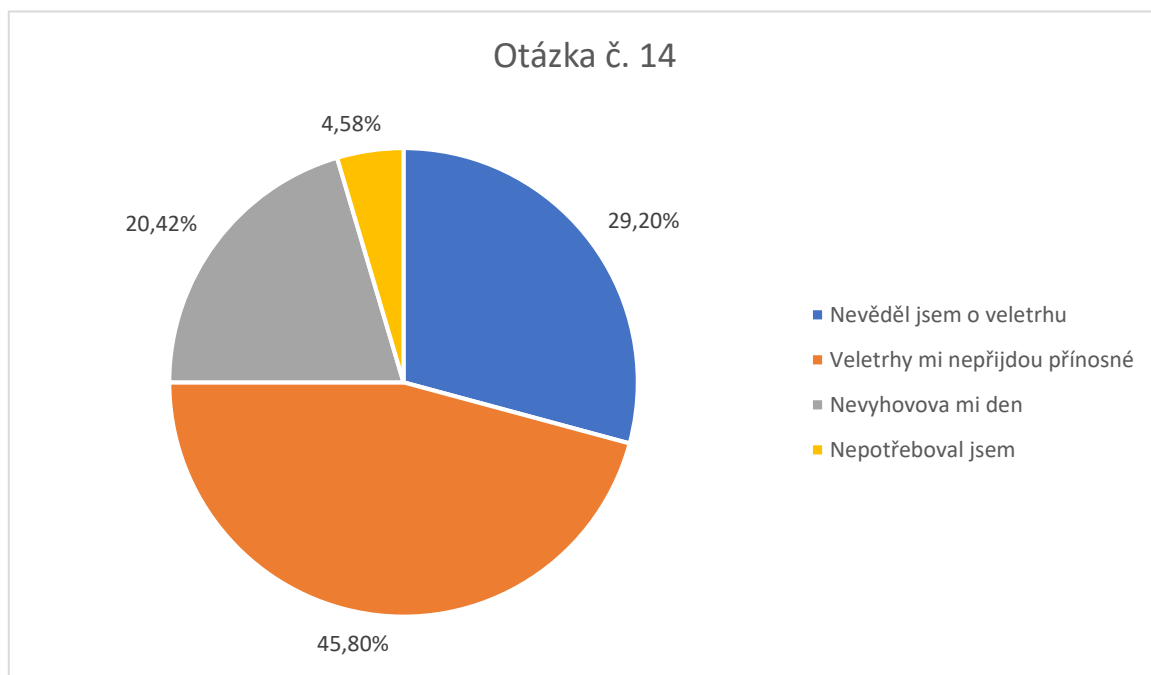
Graf 12 Uplatnění na základě veletrhu

Poslední otázka, na účastníky veletrhu zjišťovala spokojenost studentů s veletrhem, tedy zda by jej doporučili kamarádům/spolužákům., a proč. Téměř všichni, tedy 92,36 % studentů by veletrh doporučilo, důvody jsou uvedeny v grafu č. 13, v přehledných kategoriích.



Graf 13 Doporučení veletrhu

Nyní bude věnován prostor skupině, která nemá zkušenosti s veletrhy. Zde studenti uváděli důvod, proč se veletrhu neúčastnili.



Graf 14 Důvod neúčasti na veletrhu

9.3 Zpracování dotazníků

Účast na veletrzích byla převážně u studentů navazujícího programu, především z VŠE, přestože dotazník vyplnilo nejvíce studentů z ČVUT.

Nejvíce studentů uvedlo, že hledá informace o firmách na webových stránkách společnosti, viz graf č. 3. Po prozkoumání tohoto vzorku vyplynulo, že respondenti hledají informace primárně na webových stránkách jsou studenty navazujícího studia a považují webové stránky jako nejjednodušší zdroj získání informací.

Studenti mají na prvních příčkách, jako faktor, který je pro ně důležitý mzdu/plat. Prestiž společnosti a zázemí se umístili na spodních příčkách, viz graf č. 5.

Více než polovina studentů chce vědět, jaký proces výběrového řízení je čeká, než se vůbec přihlásí na danou pozici, z toho plyne že proces výběrového řízení může ovlivnit to, jestli se student na danou pozici přihlásí. Z tohoto vzorku studentů se ale pouze 57 % respondentů zároveň zúčastnilo i veletrhu pracovních příležitostí.

Na veletrh pak studenti chodí zejména ze zvědavosti, chtějí e dozvědět o volných pracovních místech, pracovní náplni, ale přiláká je i originalita stánku. Reklamní předměty jsou důležité pouze pro 15 % studentů důvodem proč jdou na veletrh, pro 30 % pak důvodem, proč jdou k danému stánku, a přesto více než polovina účastníků přikládá důležitost marketingovému materiálu vyšší než 5 na škále od 1 do 10, kdy 1 je nejméně a 10 nejvíce.

Přesto, že se veletrhu účastní spousta studentů, necelých 75 % díky nim nezískalo pracovní uplatnění.

Veletrhy pracovních příležitostí jsou mezi studenty oblíbené, neboť 92,36 % ze zúčastněných by veletrh dále doporučila svému kamarádovi.

10 Analýza a vyhodnocení dat

Před samotným výzkumem jsme si stanovili několik výzkumných předpokladů pro vyhodnocení získaných dat.

10.1.1 Výzkumný předpoklad č. 1

Studenti vnímají veletrhy pracovních příležitostí jako místo, kde si mohou popovídat se zaměstnanci firmy a zjistit od nich jejich dennodenní činnosti, jak jsou spokojeni, co mají a nemají na své práci rádi.

Tento předpoklad byl podložen otázkou č. 8 a č. 9, kdy si na veletrh šlo popovídat se zaměstnanci 44 % studentů z našeho vzorku a o náplň práce se zajímá 70 % respondentů.

H_0 studenti chodí na veletrhy pracovních příležitostí kvůli zaměstnancům daných firem

H_1 studenti nechodí na veletrhy pracovních příležitostí kvůli zaměstnancům daných firem

H_0 byla na základě otázek č. 8 a č. 9 potvrzena. Studenti chodí na veletrhy, aby si popovídali se zaměstnanci účastnících se firem.

10.1.2 Výzkumný předpoklad č. 2

Polovina studentů chodí na veletrh kvůli marketingovému materiálu, zejména jsou pak pro studenty jsou nejvíce zajímavé stánky, které nabízejí občerstvení.

H_0 studenty zajímají reklamní předměty a občerstvení na veletrzích

H_1 studenty nezajímají reklamní předměty a občerstvení na veletrzích

Na základě otázek č. 8, č.9 a č. 11 lze říct, že studenti nechodí na veletrhy kvůli marketingovému materiálu a občerstvení. Na základě otázky č. 10 nelze říct, že by studenti neměli žádný zájem o marketingové materiály, přesto pro ně nejsou prioritou.

H_0 byla na základě otázek č. 8,9,10 a 11 vyvrácena. Studenty nezajímají reklamní předměty a občerstvení na veletrzích.

10.1.3 Výzkumný předpoklad č. 3

Mzda pro mileniály, tedy generaci Y, není hlavním motivačním faktorem, ale chtějí pracovat pro firmu, která má silnou vizi a misi. Chtějí být hrdí na to, kde pracují.

H_0 mileniálové nepreferují mzdu před vizí a misí firmy

H_1 mileniálové preferují mzdu před vizí a misí firmy

Na základě otázky č. 5 je pro studenty nejdůležitější work-life balance, kariérní růst a odměna za práci, vize a mise se pak drží v druhé polovině. Pokud se zaměříme pouze na mileniály, vyfiltrujeme

studenty bakalářského studia a nultého ročníku. V této skupině je o 8,33% více a více důležitější než samotná odměna za práci.

H_0 byla na základě otázky č. 5 potvrzena. Mileniálové preferují vizi a misi před odměnou za práci.

10.1.4 Výzkumný předpoklad č. 4

Studenti bakalářského programu mají větší zájem o veletrhy a školní akce, kde mohou najít lákavé zaměstnavatele.

H_0 veletrhy jsou využívány spíše studenty bakalářského programu

H_1 veletrhy jsou využívány spíše studenty magisterského programu

Na základě otázky č. 2 a č. 7, z daného vzorku studentů, se účastnilo veletrhu pracovních příležitostí více studentů z navazujícího programu.

H_0 byla na základě otázek č. 2 a 7 vyvrácena. Veletrhy jsou spíše zajímavé pro studenty magisterského programu.

10.2 Výsledek výzkumu

Přestože HR oddělení přikládá veletrhům velkou váhu a vidí v nich největší přísun studentů, veletrhů se účastnila zhruba pouze polovina dotazovaných studentů. Převážně mají o veletrhy zájem studenti navazujícího studia, avšak většina studentů nenašla svého vysněného zaměstnavatele právě na veletrhu pracovních příležitostí. Studenti chodí na stánek hlavně za zaměstnanci dané firmy, ale může je přilákat i samotná originalita stánku. Studenty pak na veletrhách zajímají i volné pozice, které jim mohou firmy nabídnout. Za nejlepší marketingový materiál považují cokoliv, co využítou ve škole, kdy se propiska objevila téměř v každé z odpovědí.

Společnosti se snaží odlišit od konkurence svojí kulturou, kterou se pak snaží předat studentům. Považují to jako jeden z hlavních důvodů, proč si studenti vybírají právě je. Obe dvě firmy se prezentují uvolněnou atmosférou. Společnost B pak nabízí rodinné prostředí, protože nemají nastavený grade systém a ke všem přistupují jednotlivě, nerozlišují mezi studentem a jiným zaměstnancem, také se snaží o to, aby se všichni napříč firmou znali. Ve společnosti A je pak dominantní přátelská atmosféra, která ve společnosti panuje, všichni si pomáhají a studentům se snaží předat co nejvíce praxe, pořádají pro ně školení a poskytují certifikáty, na základě, kterých se studenti vypracovávají a po jednotlivých gradech postupují v pyramidě.

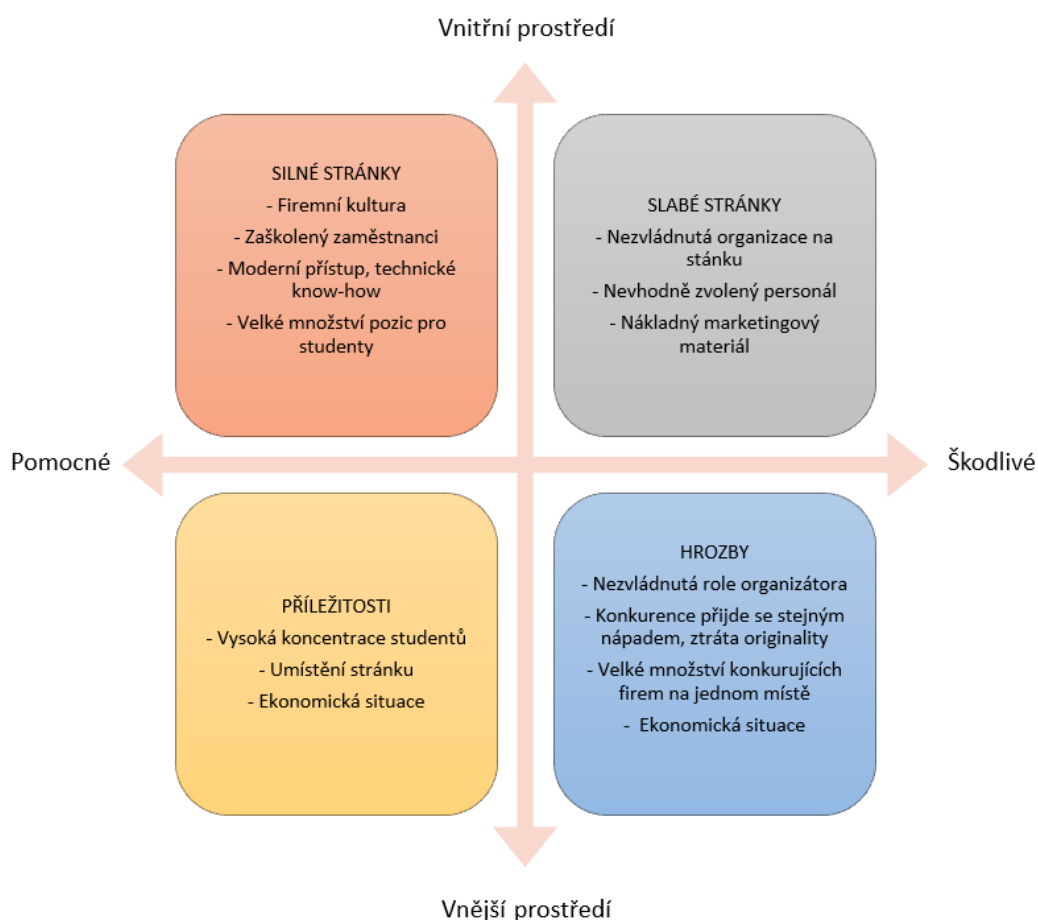
Ve společnosti A přikládají velkou váhu uchazečům, kteří jsou doporučeni zaměstnancem firmy, kdy je na základě úspěšnosti, po skončení zkušební doby vyplacen bonus člověku, který kandidáta doporučil. Za fiskální rok se tato částka řadí, společně s partnerskými smlouvami a marketingovými kampaněmi, mezi první tři nejnákladnější položky. Z toho je patrné, že jsou zaměstnanci spokojeni s prací ve firmě a firemní kulturou a doporučují ji svým známým. Doporučení je zdroj informací o firmě pro 28,20 % dotazovaných, viz graf č. 3, poté uvádějí, že tento zdroj informací považují za nejrychlejší a také ho považují za zdroj reálných informací z vnitřku organizace.

Ani společnost A, ani společnost B nenabízí studentům na veletrhách konzultaci CV, přestože by to 45 % studentů na veletrhu uvítalo, přestože si HR manažerky uvědomují důležitost faktu, ujistit studenty, aby se nebáli přihlásit i bez doposud získané praxe.

Veletrhy pracovních příležitostí jsou tzv. průzkumem trhu jako pro studenty, tak pro zaměstnance a HR oddělení, kteří se jich účastní.

10.2.1 SWOT analýza – veletrhy pracovních příležitostí

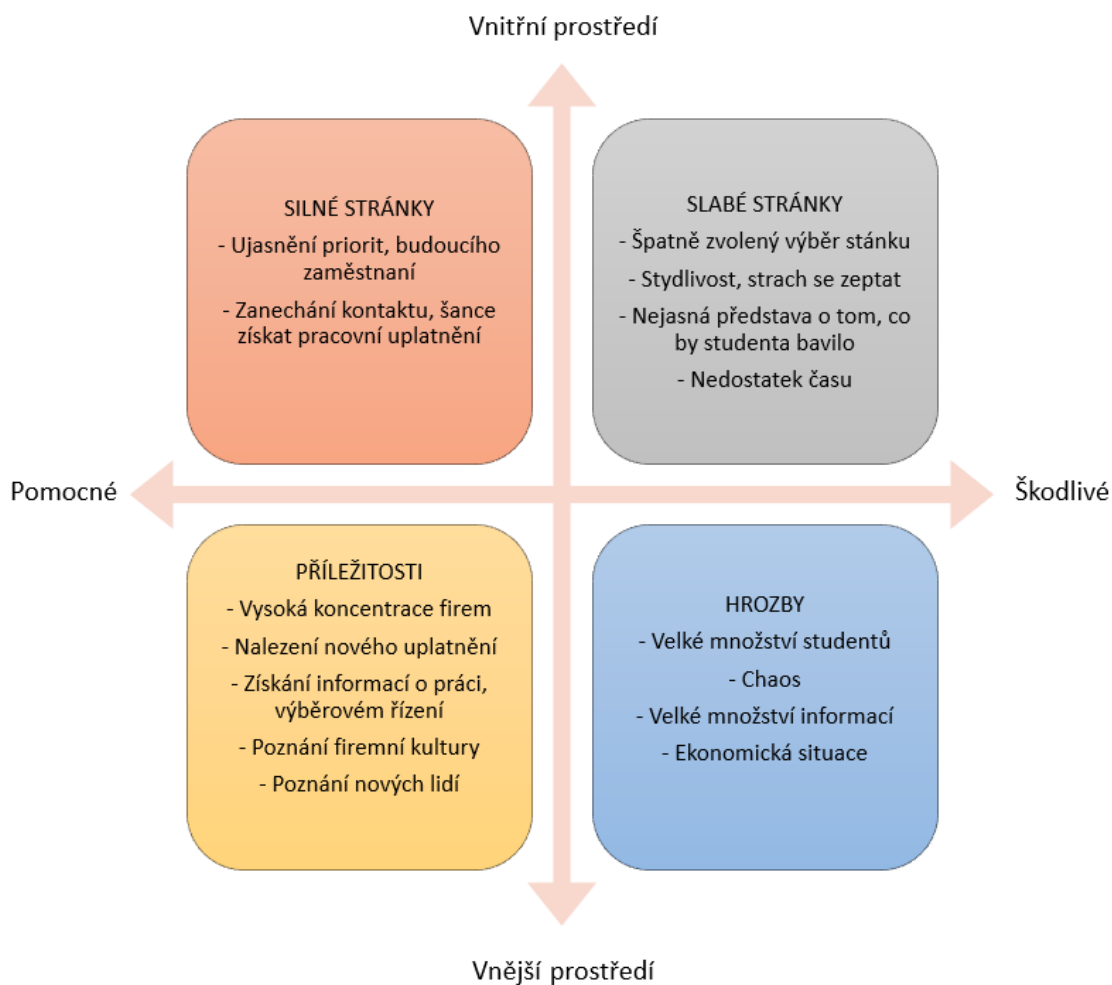
Na základě požadavků od studentů a informací od HR manažerů lze sestavit SWOT analýzu pro veletrhy pracovních příležitostí.



Obrázek 25 SWOT analýza pro organizaci

Na obrázku č. 25 máme analýzu pro firmy při jejich účasti na veletrhu pracovních příležitostí. V silných stránkách je nejdůležitější zaměřit se na firemní kulturu, kterou studenti vnímají jako nejdůležitější při volbě svého zaměstnavatele. Při slabých stránkách je důležité dát si pozor na výběr vhodně zvoleného personálu. Pokud se podíváme na příležitosti je to velká koncentrace studentů na jednom místě a za největší hrozbu lze považovat ztrátu originality.

Poté na základě informací získaných z dotazníkového šetření byla sestavena SWOT analýza pro studenty, při jejich účasti na veletrhu pracovních příležitostí, viz obrázek č. 26.



Obrázek 26 SWOT analýza pro studenty

Studenti, stejně jako organizace, mají na veletrhu několik příležitostí a hrozeb. Mohou využít své silné stránky a dát si pozor na slabé. Jednou ze silných stránek je šance využít příležitosti a získat pracovní uplatnění, slabou stránkou může být stydlivost a strach z navázání kontaktu, mezi příležitostmi řadíme poznání firemní kultury a zaměstnanců a hrozbou pak může být chaos na veletrhu.

11 Návrhy na zlepšení marketingové komunikace

Obě firmy by se měly více zaměřit na spolupráci s vysokými školami a jejich obsazení vyučujících z řad zaměstnanců. Získávání informací tímto způsobem se sice umístilo na posledním místě, ale pořád tvoří 15,40 %, viz graf č. 3. Tento způsob získávání talentů nebyl zmíněn ani v jednom rozhovoru s HR manažery, přestože jeho přínosem mohou být jak kandidáti, tak budování dobré pověsti a povědomí mezi studenty. Zároveň si sami učitelé mohou vyhlídnout schopné žáky a ty pak oslovit, proto firmám doporučuji zaměřit se více na tuto oblast.

HR oddělení investují velké množství financí ze svého budgetu do jobfairs akcí, přestože o ně jeví zájem pouze polovina studentů, druhá polovina studentů by je ve velké většině případů dále doporučila. Nejlepší marketingový předmět je pro studenty propiska, proto by se společnost A i společnost B měla stále účastnit veletrhů, avšak nemusí investovat velké množství peněz z rozpočtu do marketingového materiálu, ušetří tak jednak náklady za propagační předměty, ale také svůj čas, při vymýšlení stále nových dárkových předmětů. Studenti jdou na veletrh hlavně za zaměstnanci, aby zjistili více o dané práci. Soutěže studenty příliš nezajímají, proto by měli zaměstnanci věnovat svoje úsilí a kreativitu do originality stánku, která na ně má dvakrát takový vliv. Zároveň je důležité mít vystavené volné pozice, ať už na bannerech či letácích, protože toto se řadí mezi hlavní důvody, proč studenti na veletrh jdou.

Pokud se zaměříme pouze na současné studenty, kteří jsou pro firmu budoucností, jejich hodnoty se neodrážejí od finančního ohodnocení, nýbrž od poslání firmy, chtějí pracovat pro firmu, která dbá na sociální odpovědnost firmy a chtějí si utvářet přátelství na pracovištích. Zároveň oceňují vše, co je moderní a inovativní, nové platformy testování – neboli tzv. gamefikované testy, které už společnost A zavádí, jsou pro ně lákadlem. Zároveň zaujmou širší spektrum znalostí a dovedností uchazeče a měli by být více komplexní.

Pro tuto generaci je virtuální svět druhým životem, který se stále více přibližuje realitě, proto by společnosti měli držet krok, studenti chtějí od veletrhů originální stánek, možnost nahlédnou dovnitř organizace a poznat firemní kulturu, na druhé straně pro ně marketingový materiál není mezi hlavními důvody proč se veletrhů účastní. Z těchto důvodů navrhuji společnost A i B, aby investovali menší objem financí do hmotného marketingového materiálu pro studenty, nýbrž aby jim poskytli zážitek přímo z firmy za pomoci VR/AR brýlí. Tyto brýle nám pomáhají zprostředkovat zážitek, který si studenti uchovávají déle než hmotný předmět. Můžeme se díky nim podívat na místa, aniž bychom se na ně museli přesunout. Společnosti by do takových brýlí mohli nahrát své pracoviště a kolegy při běžném pracovním dni a poskytnou tak k poznání firemní kulturu na jiné úrovni.

Účastníci veletrhu by vždy měli být zastoupeni i jedním členem HR oddělení, který bude studentům nabízet konzultaci CV, detailně jim představí postup při výběrovém řízení a zůstane s nimi v kontaktu po celou dobu procesu, neboť studenti chtějí znát proces výběrového řízení.

HR manažeři by se měli do hloubky zabývat tím, jakou generaci se při marketingové komunikaci snaží oslovit, neboť každá generace má jiné hodnoty a požadavky na svého zaměstnavatele.

Veletrhy pracovních příležitostí jsou, hned po internetových zdrojích, nejoblíbenějším zdrojem informací, kde studenti hledají své zaměstnavatele, téměř většina z těch, kteří se veletrhu účastnila, se šla na veletrh podívat právě kvůli volným pozicím, které firmy pro studenty nabízejí, avšak pouze 25 % z dotázaných získalo práci na základě kontaktu z veletrhu. Proto je potřeba, aby recruteři správně nakládali s kontakty získanými na veletrhu, rychle jednali při jejich oslovování a nepřišli tak o talentované studenty.

Další věcí, na kterou by se měli HR a marketingový manažeři zaměřit jsou webové stránky společnosti, kde studenti nejčastěji hledají informace o společnostech, pro které by v budoucnu chtěli pracovat. Webové stránky musejí být přehledné a graficky zajímavé, aby studenta zaujaly.

Závěr

V současné době se trh práce změní. Z přesycení nabídek společností, kdy ani pro ty nejprestižnější firmy, nebylo tak snadné sehnat dobré zaměstnance, se díky koronaviru karta rychle obrátila a z přebytku se stává nedostatek. Jak to s celým trhem práce ještě zahýbe jen těžko predikovat.

V první, teoretické části práce je definovaná marketingová komunikace, nábor studentů a ekonomika na trhu práce. Tyto kapitoly zahrnují i důležitost budování značky, neboť právě ta k nám může přilákat nejlepší zaměstnance, bez kterých nelze naplnit cíle organizace. Řízení lidských zdrojů je pojato od samotného vývoje až po moderní recruitment, který využívá sociální sítě. Dále je vyzdvížena důležitost správného zacílení a segmentace trhu. Z teoretické části vyplývá nezbytná provázanost a kooperace mezi marketingovým oddělením a oddělením lidských zdrojů, které by měli být v úzkém kontaktu, ať už jde o náborové kampaně či webové stránky. Je popsána tvorba pracovního místa, což je prvním krokem pro spuštění náboru, nábor jako proces je také specifikován. Dále je uvedena kapitola o tom, jak to chodí na trhu práce z hlediska ekonomie, aby byla zachována rovnováha, tato kapitola hovoří i o tvorbě mzdy a nezaměstnanosti.

Praktická část je zaměřena na konkrétní komunikační nástroj mezi firmou a studentem. V první části jsou představeny společnosti A a B, kdy následoval rozhovor se zástupci HR v daných firmách. Přestože jsou firmy svoji organizační strukturou, systémem výběrového řízení a v celkovém přístupu k náboru studentů odlišné, pro obě dvě společnosti jsou veletrhy pracovních příležitostí nedílnou součástí komunikační strategie a navazování vztahu se studenty. Z obou rozhovorů pak vyplynulo, že studenti chodí na veletrhy hlavně ze zvědavosti, aby se dozvěděli více o firmě, o lidech, kteří zde pracují a pracovní náplni. HR manažerky považují firemní kulturu za větší konkurenční výhodu než finanční ohodnocení. Dotazníkové šetření pak odhalilo vnímání studentů a jejich pohled na danou situaci. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro studenty je důležitá firemní kultura, ale odměna za práci se pořád drží na předních příčkách při volbě zaměstnavatele. Fakt mzdového/platového ohodnocení je důležitý, neboť náš generační segment má ve své charakteristice to, že se cítí nedocenený za výkon své práce. Dalším faktem je, že HR oddělení považuje veletrhy za velký zdroj studentů, kteří nastoupí do firmy, ale z našeho vzorku studentů, se veletrhů účastnila zhruba polovina, přičemž 75 % ze zúčastněných, tedy ze zmíněné poloviny studentů, nezískala na základě kontaktu z veletrhu pracovní uplatnění. Dále 92,36 % studentů by veletrh doporučilo svému kamarádovi.

Dnešní generace studentů, tedy generace X a Y, se potřebuje ztotožnit s firemní kulturou zaměstnavatele. Na veletrhách pracovních příležitostí nepřikládá váhu hmotným dárkovým předmětům, nýbrž si studenti chtějí popovídat se zaměstnanci a poznat firemní prostředí z jiné perspektivy, než která jim je poskytnuta pomocí webových stránek společnosti. Proto bylo v návrhové části uvedeno řešení za pomoci AR/VR brýlí, jako pomocníka pro přiblížení běžného pracovního dne a zároveň získání originality stánku, která v dotazníku vyšla jako jeden z hlavních důvodů, proč studenti na stánek přijdou. Dalším návrhem je pak zapojení většího počtu pracovníků pro spolupráci s vysokými školami formou vyučování.

Důležité je ještě zmínit, že přes výsledek nejlepšího způsobu komunikace je kouzlo marketingu právě v jeho jedinečnosti, a tak se nemůže aplikovat výsledek šetření vždy a všude. Další kouzlo marketingu spočívá v načasování, které je jedním z klíčových faktorů pro úspěch. Správné načasování je důležité v kterémkoliv odvětví našeho profesionálního i soukromého života.

Současní studenti jsou budoucností organizací, je potřeba najít ty nejtalentovanější a ty si udržet. Svět kolem nás se neustále mění a stejně tak se mění i hodnoty zaměstnanců. Nynější studenty

řadíme do generace Y a Z. Mezi generacemi X a Y došlo k velkým změnám, který byl zapříčiněn i razantním vývojem v oblasti průmyslu. Touha po zkušenostech a velké ambice vystřídali stálost a loajalitu. Zaměstnanci si začínají utvářet přátelství na pracovištích a dobrý kolektiv pro ně znamená víc než pro předchozí generace. Většina dnešních firem se snaží tuto přátelskou a uvolněnou atmosféru navodit tykáním, ale stále je potřeba k tomu přidat něco, čím se odlišíme od konkurence. Firemní kultura je něco, co student musí poznat a navnímat na základě osobního kontaktu, proto jsou veletrhy skvělým způsobem, kde se firmy mohou ukázat. Z tohoto důvodu jsou veletrhy pracovních příležitostí oblíbené jak u studentů, tak u zaměstnavatelů.

Každá organizace je jiná, má jiné procesy a postupy. Přestože vybrané společnosti podnikají ve stejném oboru, způsob nábory studentů je diametrálně odlišný. Některé společnosti preferují důkladné poznání kandidáta k určení toho, zda se na danou pozici hodí a hodnotí jej ze všech různých úhlů, kdy musí kandidát splnit několik zkoušek. Na druhé straně si společnosti zakládají na osobním přístupu ke kandidátovi a je pro ně důležitější, aby se už výběrovém řízení poznal s celým týmem, než pozorování jeho osobnostních rysů a dovedností. I toto je dáno objemem kandidátů, které firma nabírá, důležité ale je, že studenti chtějí vědět co je bude čekat dříve, než se vůbec na danou pozici přihlásí a firemní kulturou organizace. Tedy už v tomto kroku se student buď ztotožňuje nebo vylučuje s daným systémem, aniž by to oddělení nábory mohlo zaznamenat, neboť více než polovina studentů chce znát proces výběrového řízení ještě před prvním oficiálním kontaktem se společností.

Nynější doba, tedy Covid-19, mění situaci a nahrává firmám. Donedávna společnosti museli svádět velký konkurenční boj a zaměstnanci si mohli diktovat podmínky. Teď se situace otočila, přesto by firmy neměli zanedbávat marketingovou komunikaci, jak směrem ke studentům, tak k ostatním potenciálním zaměstnancům a stále by měli svádět boj o ty nejtalentovanější zaměstnance, které je potřeba zaujmout. Musí se odlišit od konkurence a propagovat své hodnoty, jedině tak mohou najít ten správný tzv. fit mezi organizací a zaměstnancem, který ve firmě zůstane i po ustálení ekonomické situace. Vybudovat si vztah a získat loajalitu zaměstnance, která není pro generaci dnešních studentů typickým znakem.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. 1999.** *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- . **2007.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
- Association, American Marketing. 2017.** American Marketing Association. *Definition-of-Marketing*. [Online] 05. 05 2017. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
- Bajko, Filip. 2020.** *Imc*. Leden 2020, stránky <https://magazin.lmc.eu/clanky/co-nemuzete-merit-to-nemuzete-ani-ridit-nabor-uz-neni-jen-dojmologie/>.
- Brožová, Dagmar. 2018.** *Kapitoly z moderní ekonomie na trhu práce*. Praha : C.H.Beck, 2018. ISBN 978-80-7400-719-4.
- Čihák, Michal. 2014.** Statistické zpracování dotazníků v SPSS. *inpdf.uhk.cz*. [Online] 2014. http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Statist.zprac_.dotazniku_v_SPSS-Analyza_dotazniku-2014_Cihak.pdf.
- Čichovský, Ludvík. 2013.** *Nízkonákladová marketingová vícevrtevnatá komunikace*. Praha : ediceJaK, 2013.
- Dvořáková, Zuzana. 2004.** *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-70179-468-6.
- Foret, Miroslav. 2008.** *Marketing pro začátečníky* . Brno : Computer Press, 2008. ISBN 9788025119426.
- Hanzelková, Alena, a další. 2013.** *Business strategie krok za krokem*. Praha : C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- Janišová, Dana a Křivánek, Mirko. 2013.** *Velká kniha o řízení firmy, praktické posty pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- Karlíček, Miroslav. 2016.** *Marketingová komunikace, jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-2475-769-8.
- . **2018.** *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- Kmošek, Petr. 2017.** Personální marketing a strategie vašeho náboru. *www.kmosek.com*. [Online] 26. 04 2017. <https://www.kmosek.com/personalni-marketing-a-strategie-vaseho-naboru/>.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013.** *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Kotler, Philip. 2007.** *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Koubek, J. 2005.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2005.
- Koubek, Josef. 2003.** *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- . **2015.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha : Management Press, s. r. o., 2015. 978-80-7261-288-8.
- Leboff, Grant. 2011.** *Sticky marketing*. United states : Kogan Page Limited, 2011. ISBN 978-80-7261-235-2.

- lmc. 2020.** *Personalistův průvodce p generacích* . [Online] 2020. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/fe5102d4-664d-456d-8e72-314c618971e8.pdf>.
- MCCARTHY a D. PERREAULT, E. Jerome a William. 1995.** *Základy marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1995.
- McQUAIL, Denis. 1999.** *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha : Portál, s.r.o., 1999. ISBN 80-7178-200-9..
- Mensík, Tomáš. 2014.** (Ne)dělejte si srandu z HR Marketingu! *Brandbakers*. [Online] 26. 04 2014. http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/106.
- Paulovčáková, Lucie. 2015.** *Marketing: přístupy k marketingovému řízení*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2015.
- Pelsmacker, Patrick De, Geuens, Maggie a Berg, Van Den Joeri. 2018.** *Marketing communications*. Harlow : Pearson, 2018. ISBN: 978-1-292-13576-2.
- Pilařová, Irena. 2008.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Řezanková, Hana. 2007.** *Analýza dat z dotazníkového šetření*. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-49-8.
- Sedláková, Renáta. 2014.** *Výzkum médií, Nejužívanější metody a techniky*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014.
- Seitl, Martin. 2015.** *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4513-7.
- Šikýř, Martin. 2014.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014.
- . 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.
- Tegze, Jan. 2019.** *Jak hledat zaměstnance ve 21. století* . Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- Tetřevová, Liběna. 2017.** *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha : Grada Publishng, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9686-9.
- Váchal, Jan a Vochozka, Martin. 2013.** *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishng, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- Veselá, Jitka. 2010.** *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno : masarykova univerzita, 2010.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingové prostředí	9
Obrázek 2 Porter – Pět konkurenčních sil	10
Obrázek 3 Komunikační proces	11
Obrázek 4 Generické strategie – Porter	12
Obrázek 5 Tvorba marketingového plánu	13
Obrázek 6 Proces segmentace	15
Obrázek 7 Komunikační nástroje	17
Obrázek 8 Personální činnosti	20
Obrázek 9 Michiganský model	22
Obrázek 10 Harvardský model	23
Obrázek 11 Evropský model	23
Obrázek 12 Plánování lidských zdrojů	24
Obrázek 13 Strategický plán ŘLZ	25
Obrázek 14 Model strategického řízení HR	26
Obrázek 15 Kroky při vyhledávání uchazečů	27
Obrázek 16 Model determinace výdělků	34
Obrázek 17 Rovnováha na trhu práce	40
Obrázek 18 Schopnosti pracovníků v časové a výkonné mzdě	42
Obrázek 19 Typy otázek v dotazníkovém šetření	45
Obrázek 20 Organizační struktura spol. A	48
Obrázek 21 Organizační struktura HR týmu spol. A	49
Obrázek 22 Jednotlivé úrovně personálu spol. A	50
Obrázek 23 Organizační struktura spol. B	51
Obrázek 24 Jednotlivé úrovně personálu spol. B	51
Obrázek 25 SWOT analýza pro organizaci	67
Obrázek 26 SWOT analýza pro studenty	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Segmentace trhu	14
Tabulka 2 Personální a masová marketingová komunikace	16
Tabulka 3 SWOT analýza ŘLZ	21
Tabulka 4 SO, WO, ST, WT analýza	21
Tabulka 5 Interní vyhledávání pracovníků	26
Tabulka 6 Marketing vs. HR.....	37
Tabulka 7 Proces marketingového šetření.....	44
Tabulka 8 Typy rozhovorů.....	45
Tabulka 9 Zdroj studentů spol. A	50

Seznam grafů

Graf 1 Počet respondentů	57
Graf 2 Rozložení studentů	57
Graf 3 Zdroj informací pro studenty	58
Graf 4 Odůvodnění způsobu získávání dat.....	59
Graf 5 Hodnoty pro volbu zaměstnavatele	59
Graf 6 Zájem o proces výběrového řízení	60
Graf 7 Účast studentů na veletrzích.....	60
Graf 8 Důvod návštěvy veletrhu	61
Graf 9 Důvody návštěvy stánku na veletrhu	61
Graf 10 Důležitost marketingového materiálu	62
Graf 11 Nejvhodnější marketingový předmět.....	62
Graf 12 Uplatnění na základě veletrhu	63
Graf 13 Doporučení veletrhu	63
Graf 14 Důvod neúčasti na veletrhu	64

Příloha č. 1

1. Můžete se, prosím, ve stručnosti představit (ve dvou větách, např.: jak dlouho jste v oboru atp.)
2. Představíte mi, prosím, Vaše HR oddělení?
3. Co je naplní Vaší práce?
4. Jak byste popsal/a firemní kulturu spol. XY?
 - Myslíte si, že je tato firemní kultura pro studenty lákavá a proč?
5. Co pro Vás představuje největší zdroj studentů?
6. Co si myslíte, že je největším motivačním faktorem pro studenty, aby šli pracovat k vám? Je to mzda, prestiž společnosti, kariérní růst nebo možnost cestovat?
7. Jak se u vás vůbec studenti registrují? Nemyslíte si, že propisování skrze různé systémy může být zdlouhavé a kandidáty odradit?
8. Vytváříte si tzv. swimming pool talentů?
9. Mohl/a byste nám stručně popsat, jak probíhá nábor studentů? Píšíou testy, pořádáte AC? Jak je toto strukturované? Kolik bývá kol na internovské pozice? Účastní se manažeři, psychologové atp.? Jsi i ty sám/sama přítomen/přítomna?
10. Jakým způsobem se snažíte zacílit marketingové kampaně na studenty? Využíváte sociální sítě, selektujete tam sdělení např. dle času zveřejnění atp.?
11. Máš odhad, jaké jsou náklady na jeden headcount?
12. Příkladáte veletrhům velkou váhu, nebo myslíte, že studenti dnes více dají na jiné akce?
13. Kolik, odhadem, získáte na veletrhu studentů na sezónu?
14. Co je podle tebe hlavním důvodem, proč za vámi studenti přijdou na veletrh? Jaké informace je zajímaví?
15. Co se veletrhů týče, připravujete školení pro zaměstnance, kteří se jich aktivně účastní, nebo bedlivě vytipovááš komunikativní lidi a ty jsou hozeni do vody?

Příloha č. 2

Rozhovor s manažerkou spol. A

Amálie v oboru pracuje necelé dva roky, přišla z úplně jiného odvětví a k recruitmentu se dostala náhodou, jak sama říká. Začínala na pozici interna, kde byla necelého půl roku a poté se překlopila na recruiterskou pozici na plný úvazek. HR oddělení ve firmě A dělí na tři sektory, je to performance, recruitment tým a Learning and Development tým, zkráceně L&D tým. Performance tým má na starosti přípravu smluv a komunikaci v rámci firmy. Recruitment tým, do kterého spadá i Amálie, se týká náboru a L&D tým se pak zabývá přípravou tréninků a školeními. V každém oddělení je stážista, junior, senior a manažer. Amáliina náplň práce je, jak sama říká „*velice intenzivní nábor stážistů do auditu*“, kdy celý proces začíná veletrhem. Na veletrhu si „*vábí studenty*“, představují firmu a náplň práce. Veletrhy jsou přínosné, protože se se studenty baví hlavně o tom, jak to ve společnosti A funguje. Amálie si myslí, že je všechno nastavené spíš na přátelské bázi a podle toho se snaží se studenty jednat. Konkrétně, Amáliin intenzivní nábor začíná cca v dubnu, kdy kandidáti musí nejdříve projít testy z numeriky a z anglického jazyka, poté si je Amálie pozve do Assessment Centra, kterým s úsměvem říká „*Ácéčka*“. Při AC student pracují po skupinách na case study, skupiny jsou přibližně pětičlenné. Hodnotící komise je složená z hiring manažerů a recruiterů je vyvážená počtu studentů. Jak recruiteri, tak hiring manažeri procházejí školením ohledně recruitmentu a jsou v úzkém kontaktu, aby jejich spolupráce byla co nejprovázanější a nejprofesionálnější. Pokud i tady kandidáti uspějí, čeká je pohovor a poté partnerský pohovor. „*Zabere to půl dne, ale na oplátku mají rychlou zpětnou vazbu*“. Celkově na sezónu potřebuje Amálie najít kolem padesáti studentů, cca čtvrtina se jich přesune v rámci organizace, nával studentů je dá se říct obrovský.

Amálie má práci v organizaci velice ráda, všichni jsou ochotni pomoci a atmosféra je opravdu uvolněná, to se podle ní dostává i ke studentům, a proto si najdou v zalíbení v organizační struktuře společnosti A. Spolupráce hodně funguje na bázi vedení juniorních lidí, zejména v prvním roce, toto je super nastavení, a i to se obtiskne do pověsti firmy A, což je velká výhoda v boji o talentované studenty. „*Jelikož je nás v oboru hodně, přístup ke studentům a mezilidské vztahy je právě to, díky čemu se můžeme od konkurence odlišit*“ uvádí Amálie. Zároveň se také snaží studenty nabádat k tomu, aby se nebáli ptát a razí heslo: „*kdo se neptá, nepochopil zadání*“.

Největším zdrojem studentů pro nás jsou samozřejmě veletrhy a další doplňkové akce, které máme cílené na univerzity, ale hlavně fungujeme na bázi doporučení. Dá se říct, že přísun studentů na základě doporučení se množstvím vyrovná studentům získaným na různých akcích. Amálie ještě dodává, že nebude naivní, samozřejmě si také uvědomuje, že studenti doporučují i na základě získané odměny za doporučení vhodného kandidáta, avšak věří tomu, že si studenti naplno uvědomují to, že doporučení je jistý druh závazku, a i vizitkou pro ně samotné.

Co se motivace a toho proč jít právě do spol. A řadí určitě prestiž a úroveň pro studenty. Amálie si také myslí, že lidé do společnosti A nechodí primárně za penězi, ty jsou dle jejího názoru téměř srovnatelné s konkurencí, ale jdou do firmy za možností dostat se reálně k práci, která pro ně má přínos v profesním i studijním životě. Studenti se toho hodně dozvědí.

Registrace studentů pak probíhá většinou skrze nějakou kampaň, na kterou narazili a přes ni se dostávají do systému, kde uvádí základní informace a přikládají životopis. Díky tomu získáváme i informaci odkud se studenti hlásí. Motivační dopis sice není povinností, ale za Amálii je to jednoznačně výhoda a rozhodně to není zbytečnost, zvláště na juniorní pozici. Amálie jim přikládá velkou váhu a říká „*nehledáme už hotový kandidáty, kteří mají zkušenost. Nehledáme dokonce ani kandidáty, kteří nutně musejí mít ekonomický background, může se opravdu přihlásit každý kdo má chuť se učit, je cílevědomí, má time-management a umí fungovat. Právě proto je dobrý motivační dopis, který vyseparuje lidi, kteří to pouze zkouší a ty, kteří mají potenciál.*“

V brzké době budeme rušit numerické testy a budeme přecházet na testy formou her. Tyto tzv. hry mají za úkol rozpoznat, jak je kandidát ochoten se učit, jak využívá logiku, jakou má prostorovou představivost. Za Amálii mají určitě gamefikované testy budoucnost, tato platforma má dle jejího názoru komplexnější formu testování, a hlavně je to časově úspornější a moderní.

Co se náboru a marketingu týče, sociální sítě hýbou světem, a proto se společnost A snaží i tímto způsobem komunikovat, také mají ambadorské programy, které se snaží využít, aby byli studentům blíží.

Nyní bychom se v rozhovoru zaměřili více na veletrhy. Veletrhům ve společnosti A přikládáme velkou váhu, je to jeden z nejlepších způsobů pro firmu, jak o sobě dát vědět, tedy dojít za studenty na jejich půdu. Zaměstnanci mají možnosti přiblížit studentům svoji práci, hlavním důvodem studentů, proč za nimi přijdou je, dle Amálie, jestli vůbec mají šanci, takže jednoznačně zvědavost studentů. Zároveň přímo za recruitment tým firma pořádá různé akce, kdy studentům poskytuje odbornou konzultaci jejich životopisů. Studenty pak zajímá všechno, tedy od přijímacího procesu, začátky po nástupu a taky běžný den zaměstnanců. Často se studenti ptají i na jazykové využití a možnost cestování pod záštitou zaměstnavatele.

Co se výběru zaměstnanců a účasti na veletrzích týče, společnost A to nechává na zaměstnancích, kteří mají zájem. Před každou sezónou mají tzv. briefing, kde si nastavují způsob komunikace se studenty, tak aby i lidi mimo firmu věděli o čem je řeč, Amálie uvádí, že výrazy jako Á jednička nezasvěceným studentům asi nic moc neřeknou. Také si na briefingu sdělují nejčastější dotazy a způsob jakým se chtějí na veletrhu prezentovat. Co se zájmu o účast na veletrzích týče, chodí na ně jak manažeři, kteří si zjistí, jak vypadá dnešní mládež a jaká je vůbec nabídka a provádějí si něco jako průzkum trhu. Přesto se spíše účastní junioři a čerství senioři, kteří mají proces adaptace ještě čerstvě v hlavě.

Rozhovor s manažerkou spol. B

Struktura spol. B je poměrně specifická, v nedávné době došlo k několika změnám a nyní má společnost B následující entit audit, IT, legal, oceňování, daně, účetnictví. Co se systému grade týče, to ve srovnání se spol. A nemají striktně specifikované, spíše rozlišují na juniora a seniora.

HR oddělení je složené ze čtyř lidí. HR ředitel, HR manažer a HR specialistka a HR asistentka.

Evgeniin pracovní den je hodně různorodý, není to tak dlouho co mají ve spol. B zavedené HR oddělení, jeho vznik Evgenie připisuje k roku 2017 a v tuhle chvíli je páce hodně o sladění procesů, metodik a postupů pro každou oblast, příprava směrnic, mzdová agenda. Evgeniia práce má široký přesah a díky tomu má opravdu navnímaný chod celé organizace, je to jak nábor, tak schůzky a příprava na sezónu, zároveň se teď zabývá i protahováním homeofficů, best practice a jak si rozvrhnout čas na home officu, je to tedy hodně i o vymýšlení a kreativitě „*nikdy jsem neviděla svoji roli přímo, vždy to mělo širší záběr a tady je ten rozměr o to větší*“ říká Evgenie.

Pokud bychom se zaměřili na firemní kulturu, spol. B se snaží o rodinné prostředí. Kultura spočívá v tom, že si všichni tykají a zároveň se všichni znají, partnerů nevyjímaje. Kultura je zde neformální, přátelská i dress code je teď rozvolněnější než dříve a jsou ve spol. B zavedeny i neformální dny. Evgenie si uvědomuje, že uvolněná atmosféra je dnes už téměř všude ale to, co může studenty přitáhnout je právě rodinné prostředí firmy. „*Většina partnerů sem přišla, když studovala a nějakým způsobem zde vyrostli. Dneska jsou to čtyřicátníci, ale duchem jsou to pořád Ti studenti/absolventi a prošli si cestu od juniorů až po partnery a to se, v pozitivním slova smyslu, podepsalo i na firemní kultuře.*“

Zdrojem studentů jsou pak jednoznačně veletrhy a aktivní navazování kontaktů se studentem. Současná situace ale hýbe tímto odvětvím velmi razantně „*dneska se studenti opravdu hlásí sami a nedá se to porovnat s minulou sezónou, kdy na inzerát reagovala pár lidí a dneska máme každý týden jednotky životopisů*“. Samozřejmě spol. B využívá i placenou inzerty na portálech jobs atp., plánují se i nadále účastnit veletrhů a budou se snažit zacílit na ještě širší spektrum studentů.

Motivací pro studenty, je pak dle Evgenie, získání praxe a přístup ke studentům. Práce samotná a zajímavé benefity, ale i peníze, které jsou dle jejího názoru srovnatelné s konkurencí. To něco navíc co společnost B nabízí je rodinná atmosféra. Evgenie společnost B rozhodně nevidí jako korporaci „*jsme přiměřeně velcí a budeme velcí, pořád si ale udržujeme pud rodinné atmosféry a malých týmů. Kolegové nedělají rutinní věci a rozměr jejich práce je širší*“.

Během roku jsou stále vypsané určité pozice, i když zrovna nehledáme. Vždycky se může objevit někdo šikovný, kdo bude vymykat a takové lidi chceme určitě vidět. Tento usnadňuje vstupní formulář a ve společnosti B pak vědí, jak rychle kandidáta oslovit. Tento formulář, dá se říct, nahrazuje první screening po telefonu, takže tedy ano, vytváříme si swimming pool talentů.

Kandidáti poté vyplňují vstupní testy, tyto testy vyplňují všichni kandidáti, kteří zašlou životopis. Tyto testy se vyhodnotí a pak posílají rovnou hiring manažerům. Co se studentů týče, ve společnosti B nerozlišují studenta nebo absolventa, všichni dělají stejné testy a na základě nich dojde k výběru do dalšího kola. Vždy se jedná od dvě kola, první tedy online kolo/testování a poté osobní pohovor. Ve výjimečných případech následuje ještě jedno kolo osobního pohovoru, to ale v případech, kdy je potřeba aby se kandidát opravdu seznámil s celým týmem, s kterým bude pracovat. Co se

Assessment Center týče, ve společnosti B zatím nedává smysl je pořádat, je ale možné, že je po této korona situaci, s přílivem životopisů, zavedou.

Veletrhy mají velký přínos, je opravdu důležité, aby kandidáti viděli kolegy z týmu, s kterými budou reálně pracovat. Společnost se snaží neustále dostávat do povědomí cílové skupině, tedy studentům a budovat brand. Zároveň je toto pořád i relevantní zdroj kandidátů a možnosti přiblížit jim život s danou společností B, představit kulturu a práci ve firmě. Veletrhy pro spol. B rozhodně budou hrát stejně důležitou roli i teď, po korona situaci.

Studenti pak chodí na veletrhy hlavně ze zvědavosti, chtějí vědět co by reálně dělali a je pro ně důležité se utvrdit v tom, že můžou začít i bez praxe a najdou uplatnění. Co se zaměstnanců, kteří chodí na veletrh je vždy důležité, aby šli na veletrh lidé, kteří jsou komunikativní a je pro ně přirozené si povídat. Vybírají tedy lidi, kteří si rádi povídají o práci, složení je pak zastoupeno jedním člověkem z HR a marketingu, poté je dobré, aby byl vždy alespoň jeden zástupce z každé entity, jak juniorní, tak seniorní. Na toto není jednoznačný klíč, důležité je, aby měl člověk o veletrh zájem. Ve společnosti B mají tzv. rukověť pro zaměstnance, kteří chodí na veletrhy, aby věděli, co si vzít na sebe, nejčastěji kladené otázky atd., aby zaměstnanec věděl, na co se připravit.

Na studenty se pak cílí i další akce krom veletrhu. Společnost B vystavuje i různé kampaně, de si dávají práci s přípravou, aby měla cílová skupina co největší možný dosah. Je opravdu důležité si předem jasně nadefinovat cíl na vstupu.

Příloha č. 3

Komunikační strategie firem cílená na nábor studentů

Ahoj, ráda bych tě požádala o vyplnění krátkého dotazníku pro účely diplomové práce.
Vyplnění dotazníku je zcela anonymní!

*Povinné pole

1. Jakou školu studuješ? *

Označte jen jednu elipsu.

- VŠE
- ČVUT
- ČZU
- UK
- Jiné: _____

2. Jsi studentem: *

Označte jen jednu elipsu.

- Nultého ročníku
- Bakalářského studia
- Navazujícího studia

3. Jak získáváš informace o firmách, kde bys ses chtěl/a v budoucnu ucházet o zaměstnání (popřípadě, jestli už v takové firmě pracuješ, tak jak jsi se o ní dozvěděl/a?)

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Veletrhy pracovních příležitostí
- LinkedIn
- Facebookové školní skupiny
- Školní email/nástěnka
- Doporučení ambasadorů/spolužáků
- Od vyučujícího
- Na webových stránkách společnosti

Jiné: _____

4. Proč hledáte práci zrovna tímto způsobem?

5. Co je pro tebe důležité, při výběru zaměstnavatele?

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Firemní kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společenská odpovědnost firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vize a mise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní růst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost cestovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestiž a silné zázemí společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdálenost od školy/místa bydliště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Zajímá Tě proces nábory dříve, než se do výběrového řízení přihlásíš?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

7. Účastnil/a jsi se někdy veletrhu pracovních příležitostí?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 8*
 Ne *Přeskočte na otázku 14*

Účast na veletrzích

8. Z jakého důvodu jsi se šel/šla podívat na veletrh?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Hledal/a jsem práci
- Šel/šla jsem společně s kamarádkou/kamarádem
- Kvůli reklamním předmětům
- Chtěl jsem si popovídat se zaměstnanci daných firem
- Ze zvědavosti

Jiné: _____

9. Co tě přiláká ke stánku?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Reklamní předměty
- Originalita stánku
- Možnost dozvědět se více o běžném pracovním přímo od zaměstnance
- Soutěže
- Vystavené volné pracovní pozice
- Možnost se občerstvit
- Konzultace CV

Jiné: _____

10. Jak velkou váhu přikládáš marketingovému materiálu?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nízkou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vysokou

11. Co je podle tebe ideální reklamní předmět?

12. Získal jsi na základě kontaktu z veletrhu pracovní zkušenost?

Označte jen jednu elipsu.

- Full-time
- Part-time
- Placenou stáž
- Neplacenou stáž
- Ne

13. Doporučil/a bys veletrh pracovních příležitostí kamarádovi/spolužákovi? Prosím, uveďte z jakého důvodu

Přeskočte na sekci 4 (Děkuji :))

Neúčast na veletrzích

14. Z jakého důvodu jsi se zatím žádného veletrhu neúčastnil/a?

Označte jen jednu elipsu.

- Zatím jsem neměl/a příležitost
- Veletrhy pracovních příležitostí mi nepřijdou přínosné
- Jiné: _____

Přeskočte na sekci 4 (Děkuji :))

Děkuji
:)

Tímto ti děkuji za vyplnění dotazníků, pokud bys měl jakékoliv dotazy, klidně mě kontaktuj na email: nikola.vrtiskova@seznam.cz

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

