



HR MARKETING

Jak na efektivní
náborové kampaně

Lubor Malý

HR MARKETING

**Jak na efektivní
náborové kampaně**

Lubor Malý



0:06

- 1:48:52

HR marketing
Jak na efektivní náborové kampaně



Audiokniha jako dárek

Knihu jsme pro vás připravili i v audio formě.
Můžete si ji pustit přímo na webu nebo si ji stáhnout
do svého zařízení. Přejeme příjemný poslech!



www.hrmarketing.cz/audio

Obsah



Úvod	16
Aktuální situace v HR	17
Budoucnost HR	19
Stroje lidem práci neseberou	22
Co je to HR marketing	24
Oslovte lidi dřív, než začnou hledat práci	25
Lidé čekají, až je oslovíte	28
Pro jaké pozice funguje HR marketing	29
Cíle HR marketingu	34
Krátkodobé cíle	38
Dlouhodobé cíle	39
SWOT analýza	40
Výhody SWOT analýzy	42
Nevýhody SWOT analýzy	42
Teorie SWOT analýzy	43
Základní pilíře SWOT analýzy	44
Praktický příklad SWOT analýzy	46
Analýza současných zaměstnanců	50
Analýza konkurence	54

Cílová skupina	60
Jak najít vaši cílovou skupinu	61
Rozšiřte vaše cílové skupiny	64
Zástupná cílová skupina	71
Definice persony (avatara)	74
Tvoříme cílové publikum z person	78
 HR marketingová strategie	 80
Pracovní pozice	81
Propagace	86
Místo	101
Odměna	104
Kolektiv (lidé)	108
Procesy	110
HR marketingová strategie – 6P	112
 Marketingová taktika	 114
Jednotlivé fáze	116
 Rozpočet HR marketingu	 118
Příklad: Mikrokampaň	120
Příklad: Lokální kampaň	122
Příklad: Celorepubliková kampaň	124
Příklad: Strategická kampaň	126
 Media mix	 128
Jak vypadá media mix	130

Obsah reklamních kampaní	132
Jednorázová tvorba	133
Pravidelný obsah	134
Publikační plán	140
Texty	142
Nadpisy	142
Slogany	143
Grafika	144
Fotky	147
Videa	149
 Náborový web	 154
Proč si ho pořídit	155
Co by měl web obsahovat	156
Jak s webem pracovat	167
 Reklamní kanály	 172
Provozovna	174
Online	176
Outdoor	198
Média	212
Ambasadoři/influenceři	217
Print	218
 Závěr	 222
Poděkování	224

Předmluva



Oslovil mě jeden lokální podnikatel z Kolína. Jeho výrobě a prodejně se moc nedařilo a potřeboval zvýšit obrát. Je dost konzervativní a představa, že začne v pětapadesáti dělat marketing (který podle svých slov nikdy předtím nepotřeboval), mu byla trochu proti srsti. Zpočátku byl dost nedůvěřivý k celé marketingové strategii, kterou jsme mu představili. Neměl ale tehdy moc na výběr. „Buď to zavřu rovnou, nebo zkusím ještě tohle a uvidí se. Máte na to půl roku,“ zaznělo na závěr naší schůzky při podpisu smlouvy.

Začali jsme pracovat na brandu, komunikaci, reklamě, procesech a dalších aspektech firmy, která byla v té době na trhu 25 let. Nebylo to snadné. Při spouštění první kampaně jsme byli všichni nervózní. A ono to vyšlo – bez jediného klopýtnutí. Do půl roku jsme firmě zvládli vrátit zašlou slávu, navýšit obrát, a ještě k tomu splnit panu majiteli nostalgický sen: „Hele, dneska tady mám frontu z obchodu až na chodník, to jsem myslel, že už nikdy nezažiju.“

Po roce ale přišel telefonát: „Obraty jsou zpátky, to je super. Ale nemám lidi. Potřebuju s tím něco udělat. Jinak nemá kdo vyrábět a prodávat.“ První, co mě napadlo, bylo oslovit lidi z HR. Tak se to přece dělá. Jenomže jsme narazili: na trhu zrovna nikdo vhodný nebyl, protože nedaleká fabrika spustila nový provoz. Začali jsme řešit, co s tím.

Sáhli jsme po tom, co umíme skvěle, tedy po marketingu. Použili jsme v podstatě jednoduché marketingové triky a zaujali jsme uchazeče o zaměstnání ještě předtím, než začali hledat novou práci. Proto se na našeho klienta často obraceli, když u nich padlo rozhodnutí změnit zaměstnání. Zjistil jsem, že jako jedni z prvních používáme marketingové nástroje pro HR oblast. Ani jsme nevěděli, jak tomu říkat. Prostě jsme dělali reklamní kampaně, ale cílili je specificky na zaměstnance. Tehdy se psal rok 2013. Propojení oblasti náboru a marketingu se postupně rozvinulo do tzv. HR marketingu, ze kterého se stala samostatná disciplína.

My jsme od té doby spustili přes 500 kampaní a vyřešili náborové trable v desítkách firem. Od malých zámečnických dílen po mezinárodní korporace. Nejčastěji nám volají HR manažeři, jež trápí nedostatek nových či kvalitních kandidátů nebo kteří potřebují být připraveni na větší náborovou akci, chtějí dlouhodobě budovat zaměstnaneckou značku nebo mají zájem lépe se etablovat v regionu. S tím vším dokážeme pomoci.

Umíme udělat kompletní HR marketing na klíč, ale...

Nejsem ale člověk z HR. Jsem čistokrevný marketák a tomu odpovídá i můj přístup. Mým cílem není najmout firmám nové lidi, mým cílem je přinést firmám kontakty na potenciální zaměstnance. Dostatek a pokud možno co nejrelevantnějších. Nábory jako takové si už ale naši klienti dělají pomocí vlastních zdrojů (HR specialistů, externích personalistů či agentur).

Neustále ve své praxi narážím na personalisty, které oblast HR marketingu zajímá a chtějí v ní být aktivní, často ale při realizaci naráží. **Nejčastěji z těchto důvodů:**

HR marketing by přece mělo řešit HR oddělení

HR oddělení má zpravidla plné ruce práce s nábory a samozřejmě i se stávajícími zaměstnanci. Nevídám personalisty, kteří by se v kanceláři nudili. Obvykle jsou zavaleni byrokracií a na samotný HR marketing jim nezbyvá čas. A i kdyby náhodou zbýval, jde o disciplínu, kterou uchopí v základu, ale bude pro ně obtížné jít do hloubky, protože to jednoduše není jejich specializace. Já si taky zvládnou dolít do auta kapalinu do ostříkovačů, ale nebudu si opravovat motor, protože tomu prostě nerozumím.

Na marketing máme lidi, budou řešit i ten HR

Je obvykle skvělé, pokud to firma vyzkouší. Marketák může obvykle výrazně pomoci a ve spolupráci s ním zrealizujete aktivity, které HR marketingu pomůžou. Nicméně jeho specializace je jiná, přemýšlí v pozici klienta, ne potenciálního zaměstnance. Někteří to dokáží přepnout, často jsme ale svědky opačné situace.

HR marketing jsme nikdy nepotřebovali

Jasně, nikdy totiž nebyla taková poptávka po zaměstnancích. V dnešní době navíc firmy shání zaměstnance se specifickými specializacemi. Potřebují lidi, co chtějí pracovat, a ještě k tomu jsou ochotni změnit práci. To jsou nové výzvy. Já to vždycky přirovnávám k obchodu a péči o klienty. Těm se firmy věnují svědomitě a soustavně a teď přichází doba, kdy je potřeba starat se stejně usilovně i o zaměstnance. Protože získat dobrého zaměstnance začíná být pomalu těžší než získat dobrého zákazníka.

Už jsme to zkoušeli, ale nefungovalo to

Dělali jsme pro vyšší desítky klientů různé náborové kampaně. Nefungovaly jenom v případě, kdy to klient přehnal s intervencí (příklady najdete v knize) nebo nebyl dostatečně připraven na změny, které je třeba v souvislosti s HR marketingem provést. To jsou ale opravdu výjimky, které jen potvrzují efektivitu HR marketingu. A když má nějaká omezení (provozní, režijní, finanční, korporátní)? Vždy jsme našli cestu k realizaci. Třeba v případě, kdy jsme vzhledem ke korporátnímu záказu nemohli vůbec použít sociální sítě.

Nemáme na to čas

To není vůbec překážka. Zrovna HR marketing je oblast, která se dá velmi snadno delegovat. Naši klienti se jednoduše nechávají vést.

Zkrátka pokud klient chce řešit náborovou situaci, je tu cesta, kterou v této knize popisuji. Jednotlivé kapitoly jsou za sebou řazeny tak, jak obvykle probíhá náš postup práce na HR marketingu. Samozřejmě každá firma je jiná a potřebuje jiný přístup. Věřím, že si snadno vyberete prvky, které jsou pro vás vhodné. Snažím se všechny postupy popsat tak podrobně, abyste byli schopni je sami realizovat, zároveň ale nezabíhám do nadbytečných detailů, přece jen to není kniha pro odborníky v oblasti marketingu, ale především pro personalisty. Těm poskytnu všeobecný rozhled nad tématem, umožní jim zorientovat se a dá jim nástroj pro případnou kontrolu svých dodavatelů nebo pro efektivní realizaci potřebných aktivit vlastními silami.



01

Úvod



Aktuální situace v HR

To, co se na poli lidských zdrojů děje několik posledních let, nemá obdoby. V demokratických státech je obvykle nezaměstnanost 5 až 10 % lidí. I u nás jsme taková čísla vídali. Je to přirozené, určitému procentu lidí se do práce nechce, pracovat nepotřebují nebo jsou to lidé, kteří aktuálně mění práci, ale nemusí to udělat z měsíce na měsíc a dávají si třeba půlroční prázdniny. Teď jsou ale čísla dramaticky jiná a právě několik posledních let nezaměstnanost prakticky neexistuje. Práci tu má v podstatě každý, kdo jen trochu může pracovat, a těch pár procent nezaměstnaných, to je snad statistická odchylka.

Stále je tu ale řada lidí, kteří nad změnou práce průběžně přemýšlí. Důvodů je několik, mezi nejčastější patří:

38 %

nerozumím si se šéfem

23 %

chci změnu,
pohnout se z místa,
už jsem tady dlouho

11 %

chci pochvalu nebo uznání,
jinde si mě budou
vážit víc

8 %

změnily se mi podmínky
(stěhování, nový partner atd.)

A peníze? Vidím v praxi, že aby měli lidé motivaci změnit práci, musí být navýšení mzdy alespoň 20 %. A to je už obvykle tolik, že si to zaměstnavatel nemůže dovolit. Na druhou stranu jsem byl v poslední době na několika schůzkách, kde jsem slyšel, že peníze nejsou problém. Říkali mi: „Prostě přeplatíme konkurenci, protože jinak nám bude stát výroba a to by bylo ještě horší.“

Zní to jako špatné, nebo až depresivní zprávy? Může se to tak zdát, ale tento trend s sebou nese také spoustu příležitostí. Doba se rychle mění a vyvíjí a je potřeba na to reagovat. A právě tato kniha vám pomůže nastartovat přechod do nové éry.

Budoucnost HR

Změna v HR je dost výrazná. Ještě do nedávna byla situace taková, že se nám do firem hrnuli zájemci. Stačilo vystavit nabídku práce na pracovním portálu nebo úřadu práce a měli jsme ve schránce desítky až stovky životopisů. Postupně to přestalo fungovat a já čím dál častěji chodím do firem, kde se nábor úplně zastavil nebo se pohybuje řádově v jednotkách lidí.

Dostali jsme se do fáze, kdy do HR začíná promlouvat marketing a obchod. Najednou se z HR stává úplně jiná disciplína. Firmy jsou zvyklé na to, že se oddělení HR stará o zaměstnance. Současná situace na trhu ale vyžaduje, aby HR „prodávalo“ potenciálním zaměstnancům příležitost ke změně práce.

A najednou má oddělení lidských zdrojů řešit celý marketingový mix a k tomu musí umět:

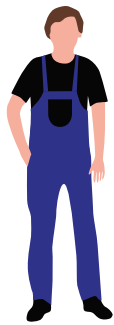
- nabídnout zajímavé pracovní místo, které bude konkurenceschopné a pro lidi dostatečně atraktivní,
- nabídnout zajímavou odměnu ve formě mzdy a dalších benefitů,
- oslovit potenciální zaměstnance – umět se „prodat“,
- mít vyřešenou lokalitu, kde je zaměstnání situované – vhodným místem nebo přizpůsobením podmínek pro dojíždění,
- zajistit vhodné prostředí a kolektiv lidí,
- ošetřit potřebné procesy.

Už asi chápete, že budeme k HR přistupovat z marketingového pohledu. A to opravdu hodně. Chceme totiž prodat volná místa novým zaměstnancům. Jinými slovy chceme, aby vaše firma byla sexy a zájemci v ní jednoduše chtěli pracovat.

Vím, že to, co se děje na trhu práce, není krátkodobé zemětřesení, které se přežene. Je to dlouhodobý trend, který se bude prohlubovat alespoň v několika následujících letech. Jediné, co by mohlo podle mě zamíchat kartami, jsou technologie nebo krize. Ve chvíli, kdy dokážeme nahradit lidskou práci stroji, klesne poptávka po určitých oborech.

Stroje lidem práci neseberou

V této souvislosti se setkávám s názorem, že doba spěje k situaci, kdy stroje seberou lidem práci. To se sice stane, ale na druhou stranu vzniknou obory nové. Vezměte si průmyslovou revoluci. Nebo se stačí podívat jen několik let zpět. Pro moji babičku byla představa programátora velmi iluzorní. Věděla, že někdo takový je a bude potřeba, ale její vize zahrnovala jednotky lidí v celé republice. Dnes jsou jich potřeba tisíce a poptávka pořád visí nad nabídkou. Takové pozice se vytvořily s tím, jak nastupují technologie. A tento trend bude pokračovat. Osobně se nebojím toho, že by najednou nebyla pro lidi práce, pozice se akorát budou měnit. Dnes už taky nepotřebujeme tolik sazečů v tiskárnách jako před 200 lety, protože nám pomáhá technika, ale potřebujeme více už zmíněných programátorů, na které před 200 lety nikdo ani nepomyslel.



02

Co je to HR marketing



HR marketing je v podstatě spojení HR a marketingu do jednoho celku. Vezmeme procesy náborů od zpracování životopisu přes pohovory až po přijetí a zkombinujeme je s marketingem, který osloví a přivede nové kandidáty, a navíc buduje značku vaší firmy jako zaměstnavatele v regionu (to vám pomůže získávat nové kandidáty dlouhodobě). K HR marketingu bychom tedy měli přistupovat jako k procesu budování značky. S tím rozdílem, že naší cílovou skupinou nejsou koncoví spotřebitelé, ale zaměstnanci, a produktem není zboží nebo služba, ale pracovní úvazek ve firmě.

Oslovte lidi dřív, než začnou hledat práci

A jsme u první z klíčových myšlenek této knihy a HR marketingu vůbec. Ve chvíli, kdy se touto cestou vydáte, máte napůl vyhráno. Chytit zájemce dřív, než začne hledat, je marketingová strategie fungující napříč obory.

Roky jsme byli zvyklí, že prodáváme na základě potřeb. U zákazníka vznikne potřeba, proto jde a koupí si produkt, který potřebu vyřeší. Ukažme si to na příkladu: Když začínáte péct, koupíte si kuchařku a zkoušíte první recepty. Velmi rychle se dostanete do fáze, ve které vám začne chybět kuchyňský robot – pomocník pro zpracování těsta. Vznikne tedy potřeba a marketing říká, že na potřebu má existovat produkt. Ve zjednodušeném schématu si zajdete do obchodu a tam si nějakého robota vyberete. Jenomže dnešní realita je taková, že než zajdete do obchodu, podíváte se na internet, zjistíte si možnosti i to, jakého robota používají přátelé na sociálních sítích nebo ti, co natáčí návody na pečení na YouTube. A to je ta důležitá chvíle: ještě předtím, než se rozhodnete k nákupu, děláte (i nepřímo) průzkum trhu. Přesně v tomto momentě je „útok“ marketingu velmi efektivní.

S prací je to podobné. Většina lidí, kteří ji mění, je nejdřív nějakou dobu nespokojená ve stávajícím zaměstnání. A právě to je ideální okamžik k oslovení. Když to

zvládnete, máte nulovou nebo zcela minimální konkurenci. Ve chvíli, kdy už člověk začne práci hledat, vyvalí se na něj hromada nabídek a reklam, mezi kterými může vaše nabídka jednoduše zapadnout nebo prohrát.



Když nabídnete práci člověku, který teprve přemýšlí o změně, je velmi pravděpodobné, že si vás všimne a vzbudíte zájem.

Roli hraje i to, že lidé jsou často na svoji práci naštvaní jen dočasně. Pohádají se s kolegou nebo šéfem, něco se nepovede, chtějí být víc se svojí rodinou nebo toho zrovna mají celkově plné zuby. I tady je dobré být u toho a ukázat možnost změny. Naštvou se ještě párkrát a pak si řeknou: „Tak já to tady zkusím, zajdu na pohovor, vždyť o nic nejde.“

Jak to udělat? Musíte být první volbou – prvním zaměstnavatelem, ke kterému se půjdou podívat. Většina lidí někoho takového má – firmu, pro kterou by chtěli pracovat. Nebo aspoň přemýšlí, jaké by to bylo. Když se takovou firmou stanete vy, budete mít dlouhodobý a stabilní přísun zaměstnanců. Vlastně ani nebudete vědět, odkud proudí. Budou k vám přicházet ne podle vašich náborových aktivit, ale podle své vlastní situace.

”

**Když nabídnete práci člověku,
který teprve přemýšlí o změně,
je velmi pravděpodobné,
že si vás všimne a vzbudíte zájem.**

“

Lidé čekají, až je oslovíte

Nevědí totiž, že nabíráte. Aktivně práci nehledají, proto neviděli vaši inzerci a nejspíš ani váš web. Když se jim ale zobrazí vaše reklama, nebo je dokonce přímo oslovíte, pravděpodobně přijdou na pohovor.

Velmi často to vidím při náborových kampaních. Když s firmou začínáme první veřejnou kampaň, cílíme právě na takové lidi. Obvykle jsou to jedinci, kteří vás vnímají jako tu firmu, kde byli na školní exkurzi, okolo které jezdí, kde pracoval někdo z jejich blízkých nebo která má zkrátka jen zavedenou značku. Při první kampani s těmito lidmi počítáme a sestavujeme ji tak, abychom je oslovili, tedy aby jim řekla: „Ahoj, to jsme my, ta firma, o které už jsi v minulosti slyšel, znáš nás, jsme zavedený podnik a zrovna hledáme lidi, přijď se k nám podívat.“ Žádné vnucování, jen přátelské připomenutí. Tyto první reklamy bývají zpravidla velmi účinné, ale zároveň poměrně výrazně citlivé na správné nastavení. Zvládnutá kampaň dokáže přitáhnout větší množství uchazečů a o firmě se potom mluví. A to je právě to, co chcete.

”

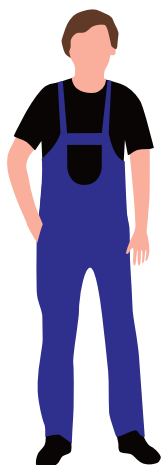
**Zvládnutá kampaň dokáže
přitáhnout větší množství uchazečů
a o firmě se potom mluví.**

“

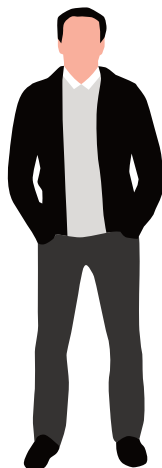
Úplně nejlepší pozici máte ve chvíli, kdy dokážete vhodného kandidáta napřímo oslovit. Když si ho zkrátka najdete. Tím se ale už dostáváme mimo sféru HR marketingu a vstupujeme spíše do vod headhunterů.

Pro jaké pozice funguje HR marketing

HR marketing dobře funguje v podstatě pro všechny pozice, ovšem rozdílným způsobem. Budu teď trochu generalizovat a zjednodušovat a rozdělím zaměstnance do několika kategorií, abych vás uvedl do obrazu.



Modré límečky



Bílé límečky



Management

Modré límečky (ti, co nosí montérky)

Typický zástupce pozice: dělník, mistr

Tady je HR marketing zásadní hybnou silou. Velmi často přes něj děláme hlavní nábor nových kandidátů. Poměrně běžně modré límečky nejsou přímo cílovou skupinou, ale dostáváme se k nim přes alternativní cílení. To znamená, že reklamu cílíme například na jejich partnery, rodiče nebo kamarády. Pokud modré límečky hledáte i vy, pak je HR marketing jasná volba s ohromným vlivem.

Příklad z praxe:

Udělalí jsme náborovou kampaň pro jednu neda-lekou výrobní společnost, která je docela známá a obecně vnímaná jako firma se stabilními zaměstnanci. A to byl vlastně problém: lidé si mysleli, že nenabírá nové zaměstnance. Když nám tohle vypadlo z analýzy, stačilo první náborovou kampaň vhodně sestavit. A jak to dopadlo? Museli jsme ji předčasně ukončit, protože se přihlásilo takové množství kandidátů, jaké HR oddělení nezvládalo zpracovávat.

Bílé límečky (ti, co nosí košile)

Typický zástupce pozice: účetní, projektant

I tady je HR marketing velmi důležitý. Dokážete přes něj totiž najít kvalitní kontakty a vybírat aktivní lidi v daném oboru. To proto, že různé reklamní kanály umožňují cílit podle aktivity, která je pro tyto lidi typická.

Dám zase příklad, tentokrát z naší firmy:

Když jsme hledali nového grafika, udělali jsme náborovou kampaň pouze na sociálních sítích a cílili jsme jen na lidi, kteří se aktivně zajímají o grafiku a design. Tím jsme úplně přeskočili obrovskou skupinu lidí, kteří sice grafiku dělají, ale nijak zvlášť se v ní nevzdělávají. My jsme chtěli kvalitního grafika, který sleduje trendy a neustále se rozvíjí. Přihlásilo se nám sice méně kandidátů, ale téměř všichni tyto požadavky splňovali. Nemuseli jsme se probírat velkým množstvím životopisů, kde bychom takového člověka mohli přehlédnout (pokud by se vůbec přihlásil).

Pro bílé límečky se ale určitě vyplatí využít i klasické kanály, jako jsou pracovní portály. Zvláště poslední dobou jsou i oborově zaměřené platformy, kde se dají sehnat kvalitní lidé. Jen je potřeba počítat s tím, že jde o zájemce, kteří už práci aktivně hledají.

Často pro cílovou skupinu bílých límečků děláme HR marketing jako podporu. To znamená, že není přímým záměrem, aby se lidé ozvali z nějaké kampaně, ale dlouhodobě podporujeme firmu jako zaměstnavatele. Tito lidé si to velmi dobře zapamatují, a když jsou v situaci, že uvažují o změně práce, přijde jim to vhod.

Management (ti, co nosí obleky)

Typický zástupce pozice: ředitel

Nabírat lidi do managementu pomocí HR marketingu je nesmysl. Tyto náborové akce se obvykle dělají za zavřenými dveřmi a veřejné pozice se na ně nevypisují. Je ovšem potřeba uvědomit si jednu zásadní věc: tito lidé si zpravidla velmi pečlivě ověřují aktivity firmy. Seznamují se s ní předem do hloubky a v jejich hledáčku bude určitě i způsob, jakým firma pracuje se zaměstnanci a jak je nabírá. Bude je zajímat, jací lidé u společnosti pracují a jaké přitahuje. Jinými slovy přemýšlí nad tím, jestli se ztotožní s hodnotami firmy, a kvalitní HR marketing může v tomto směru znamenat velkou výhodu.

03

Cíle HR marketingu



Stanovení cílů je u HR marketingu velmi důležité. Pokud jste s marketingem nikdy nepracovali, může vám tato část připadat zbytečná. Cíl je přece jasný: nabrat nové zaměstnance. Ano, to určitě je jeden z důležitých cílů, neměl by to ale být cíl jediný, protože soustředit se pouze na něj je krátkozraké a z dlouhodobého pohledu to nebude fungovat.

Příklad z praxe nejspíš napoví víc:

Pro jednoho klienta, lokálního hráče v oblasti potravinářství, jsme realizovali náborovou kampaň. Během chvíle jsme našli pracovníky do výroby, prodavače na prodejnu i řidiče pro rozvoz zboží – pro něj obtížně obsaditelné pozice. Použili jsme jen dva reklamní kanály (Facebook a Instagram), a jak už jsem naznačil, bylo to velmi rychlé. Klient byl spokojený a nechtěl spolupráci nijak dál rozvíjet. Po několika měsících zavolal, že chce kampaň zopakovat, za nějaký čas znova a pak zase znova...

Fluktuace byla ohromná – během roku vyměnil minimálně dvakrát všechny lidi ve firmě. Varovali jsme ho, že taková strategie je špatná a že je nutné věnovat se HR marketingu systematicky. Apelovali jsme i na to, že je potřeba spolupracovat s HR specialistou nebo manažerem, a to alespoň externě (klient-majitel si vše zařizoval sám). Když se na trhu začaly objevovat signály přesycení, poznali jsme, že lidé už začali vnímat reklamu negativně. Zahájili jsme tedy nepříjemné (ale nezbytné) jednání o tom, že buď začneme pracovat systematicky, nebo budeme muset naši spolupráci ukončit. Bohužel jsme ho nepřesvědčili a klient ve své vlastní režii pokračoval v původní kampani. Během následujícího roku se z něj stal zaměstnavatel, o kterém se ví, že tam nikdo nevydrží. Okolí ho vnímá jako přestupní stanici na dobu, než si najde jinou práci.

Příběh tohoto klienta mě velmi zasáhl a byl to jeden z důvodů, proč jsem se rozhodl napsat tuto knihu. HR marketing je skvělý nástroj, ale je potřeba využívat ho rozumně. V této knize si probereme celou HR marketingovou strategii, abyste věděli, jaké jsou možnosti. Na uvedeném příkladu je velmi krásně vidět i důležitost naslouchání trhu a zaměstnancům. Je dobré mít někoho mimo firmu, kdo vám dá zpětnou vazbu na vaše aktivity.

Návrat z podobného průšvihů je sice možný, ale stojí to velké úsilí i čas, a to jak na sestavení strategie, tak na její realizaci. Takové rány se hojí při aktivní kampani rok, při pasivní klidně i pět let. A to je pro firmu často likvidační.

Když začínáte s HR marketingem, celkem pochopitelně se většinou orientujete na krátkodobé cíle. Potřebujete rychle vidět výsledek. Ale správné je posunout se hned (nebo alespoň co nejrychleji) do cílů dlouhodobých, které přinášejí trvalejší hodnotu i trvalejší výsledky.

”

**HR marketing je skvělý nástroj,
ale je potřeba využívat ho rozumně.**

“

Krátkodobé cíle

Pro snazší pochopení problematiky můžeme cíle HR marketingu rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé řeší akutní problémy, nevěnují se tématu do hloubky.

Patří sem zpravidla:

- nábor nových zaměstnanců,
- zvýšení povědomí o aktuálním náboru,
- zvýšení návštěvnosti náborového webu.

Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle jsou důležité k tomu, aby vám HR marketing běžel jako dobře namazaný stroj i v delších časových výhledech a samotný nábor nových zaměstnanců se stal spíše pasivní záležitostí. To může vypadat třeba tak, že zájemci sami aktivně sledují váš náborový web, a když se tam objeví nová pracovní pozice, hlásí se na ni. Vy pak případně realizujete jen menší náborové kampaně, na které máte obvykle velké reakce.

Mezi dlouhodobé cíle nejčastěji patří:

- zvýšení povědomí o firmě jako zaměstnavateli,
- komunikace firemního prostředí,
- komunikace firemních hodnot,
- prezentace vašich produktů a služeb,
- budování brandu vaší firmy mezi potenciálními zaměstnanci,
- práce s místními komunitami.

04

SWOT analýza



S pochopením vaší současné situace a nastavením celého HR marketingu vám pomůže jednoduchá analýza. Nejdříve se pojďme podívat na teorii a potom zase na příklad z praxe.

Výhody SWOT analýzy

- + **Jednoduchost:** nepotřebujete žádné znalosti, zkušenosti ani trénink. Stačí vám všeobecné povědomí a dostatečná sebereflexe.
- + **Dostupnost:** obvykle ji zvládnete za poměrně krátkou dobu z kanceláře, případně si uděláte rychlý průzkum u lidí ve vašem okolí.
- + **Aktuálnost:** můžete ji snadno měnit podle vývoje okolností.

Nevýhody SWOT analýzy

- **Povrchovost:** často neobsahuje dostatečné množství dat, jde málo do hloubky.
- **Omezený pohled:** každý žijeme v nějaké sociální bublině, a nemusíme tak vnímat všechny souvislosti.
- **Nepochopení:** je to tak jednoduché, až se to často zdá nepodstatné a málo důležité.

Teorie SWOT analýzy

Pro potřeby HR marketingu nám SWOT analýza řekne, na čem můžeme stavět náborové kampaně, co můžeme uvádět jako naše výhody a co je naopak problém (neboli co musíme zlepšit, s čím musíme nějak pracovat). Pojďme se teď podívat na její základní pilíře.

Základní pilíře SWOT analýzy

Strenghts Silné stránky

- v čem jsme jedineční
- co nám opravdu jde
- co by o nás měli všichni vědět
- proč nás lidé milují a obdivují
- proč u nás lidé pracují
- proč k nám noví lidé přichází pracovat

Weaknesses Slabé stránky

- co je problematické
- proč zaměstnanci odchází
- proč noví lidé nenastupují
- na co si zaměstnanci stěžují
- co lidi ve firmě trápí

Opportunities Příležitosti

- příležitosti, které jsou na trhu a které můžeme využít
- nespokojenost zaměstnanců u konkurence
- potenciál současných zaměstnanců
- aktivní HR marketing
- příchod pracovní síly ze zahraničí
- nabídka práce skupině lidí, která jinde nepochodí

Threats Hrozby

- co ohrožuje náš nábor zaměstnanců
- aktivní nábor konkurence
- odchod lidí do jiného regionu – vylidňování vesnic
- stárnutí populace
- špatné veřejné mínění o daném oboru

Praktický příklad SWOT analýzy

Strenghts Silné stránky

- dobrý pracovní kolektiv
- stabilní zaměstnavatel
- angažovaní zaměstnanci
- zaměstnanci hrdí na produkt

Weaknesses Slabé stránky

- průměrná mzda
- omezené možnosti kariérního růstu
- podceněné vzdělávání zaměstnanců
- špatná dopravní dostupnost

Opportunities Příležitosti

- nespokojení zaměstnanci konkurenční firmy (nový rozpis směn)
- možnost nabídnout zaměstnání na zkrácený úvazek

Threats Hrozby

- závislost na zahraničních obchodních partnerech, v jejichž zemi je problematická politická situace – lidé tak mohou práci u nás vnímat jako nestabilní
- za půl roku přijde nová konkurence v našem regionu

Vaše analýza bude určitě obsahovat mnohem více poznámek, pro naše potřeby stačí v této podobě. Jasně z ní vyplývá, na co se můžeme při HR marketingu soustředit. Budeme se snažit prodat dobrý pracovní kolektiv. Díky stabilitě pravděpodobně existuje mezi lidmi nějaké povědomí o vaší firmě, které bude stačit oživit. Angažovaní zaměstnanci jsou skvělí v tom, že je můžeme do kampaně zapojit – zúčastní se jí nebo ji alespoň pomohou šířit.

Průměrná mzda znamená, že k vám určitě nebudou nastupovat lidé orientovaní na peníze. To je velmi důležité pro cílení inzerce, kde by bylo vhodné zaměřit se spíše na alternativní skupiny mimo hlavní produktivní proud. Co se týče omezeného kariérního růstu, bude třeba hledat buď lidi, u kterých je na něj brzo, nebo ty, kteří už ho nepotřebují a jimž víc záleží na stabilitě. Na vzdělávání je možné snadno zapracovat, obvykle se podceňuje z důvodu velké vytíženosti zaměstnanců. Špatná dopravní dostupnost nám říká, že je potřeba věnovat se kompenzaci (zřídit svozy, vytvořit u firmy kolárnu atd.). Takové možnosti dopravy pak můžeme komunikovat v rámci kampaně.

Příležitosti jsou zlatý důl pro náborovou kampaň. Můžete podle nich cílit na dané geografické území a ve znění kampaně můžete poukázat třeba na to, jak máte směny nastavené vy.

U závislosti na zahraničí je potřeba zvážit, zda vás tato skutečnost opravdu ohrožuje, nebo je jen příčinou špatného vnímání. Pokud je to druhá možnost, můžete v kampani zmínit stabilní minulost, která zajistí předpoklad stabilní budoucnosti. A co znamená nová konkurence za půl roku? Bude nejspíš dělat nějakou náborovou kampaň – pečlivě ji sledujte (na koho a jak se zaměří) a snažte se působit na cílové skupiny, ve kterých konkurence neloví. Navíc je to pro vás impulz: pracujte na náborové kampani už teď, protože po rozjezdu konkurenčního závodu nějaká část zaměstnanců nevydrží a bude hledat nové zaměstnání. Buďte lákavou alternativou.

05

Analýza současných zaměstnanců



Velmi se nám osvědčilo pracovat se stávajícími zaměstnanci, a to tak, že zjišťujeme jejich motivace formou dotazníku nebo osobních pohovorů. Tyto informace využíváme pro analýzy, ale i v kampaních. Samozřejmě je potřeba postupovat velmi citlivě. Jak na to? Dejte lidem možnost libovolnou otázku přeskočit nebo dotazník nevyplnit vůbec, měl by to být dobrovolný úkon. Zdůrazněte ale, že jejich odpovědi jsou důležité pro další rozvoj firmy a budou mít vliv mimo jiné i na váš postup při přijímání nových kolegů, a tedy na pracovní prostředí. Pokuste se jim sdělit, že se na tom všem mohou podílet.

Pojďme se teď podívat na to, co by vás mělo v rámci analýzy zajímat:

Jak jste se dozvěděl/a o této práci před nástupem, případně jaká inzerce vás oslovila?

Proč u nás pracujete?

Co je pro vás v práci důležité?

Jaký je u nás pracovní kolektiv?

Jaké je u nás pracovní prostředí?

Jaký je váš nadřízený?

Baví vás vaše práce?

Vnímáte svoji pozici ve firmě jako stabilní?

Jak se dostáváte do práce?

Je pro vás cestování do práce problematické?

Jak jste spokojen/a se svou mzdou?

Jaký benefit je pro vás důležitý a proč?

Za jakých okolností byste svou práci opustil/a?



Co byste vzkáزال/a novému/nové kolegovi/kolegyni, než k nám nastoupí?

Byl/a byste ochoten/ochotna podílet se na náborové kampani pro naši firmu?

V čem by se měla naše firma zlepšit?

Všechny otázky mají svůj zřejmý význam a vychází z roků praxe, kdy jsme je sestavovali. Při osobních rozhovorech je ideální, pokud je provádí někdo nezávislý a firma pak dostane jen výstup. Tím se dozvíte mnohem víc informací.

Někdy dotazníky ještě doplňujeme o otázky mířené přímo na kampaně, například:

**Proběhl váš nástup do firmy v pořádku?
Ocenil/a byste větší nebo jinou podporu?**

Jaký máte vztah k sociálním sítím?

Jaké máte koníčky?

Co by vám usnadnilo práci?

Je něco, co by vás v práci potěšilo?

06

Analýza konkurence



Když hledáte pracovníky do potravinářské výroby, vašimi konkurenty v HR jsou v zásadě všichni zaměstnavatelé výrobních dělníků. Konkurenci musíte vnímat na úrovni jednotlivých pozic. Obvykle tedy máte v tomto směru mnohem více konkurence než produkty nebo služby, které vaše společnost nabízí.

Ve firmách se běžně objevují pozice, na které se zaměstnanci hledají nejvíce. Typicky jde o výrobní dělníky, řidiče, aijtáky, programátory apod. A právě v těchto kategoriích zaměstnanců se vyplatí zmapovat konkurenci.

”

**Konkurenci musíte vnímat
na úrovni jednotlivých pozic.**

“

Zajímejte se především o následující oblasti:

- jak je aktivní,
- jaké dělá kampaně,
- jaké má výsledky,
- jak komunikuje,
- na koho cílí.

V podstatě si můžete udělat takovou SWOT analýzu konkurence: zjistit na jedné straně její silné a slabé stránky a na druhé pak příležitosti, které se vám vzhledem k ní otevírají, stejně jako související rizika. Podle výsledku pak zvažte, který z následujících scénářů použijete.

Budeme dělat to samé

Nemyslím tím úplně to samé. Nebudete od konkurence kopírovat celé reklamy. Můžete ale použít její marketingový mix. Výhodou tohoto řešení je jednoduchost provedení. Velká nevýhoda spočívá v tom, že budete vzhledem k nekonceptnosti řešení vždy až za nimi a budou k vám chodit lidé, které vaše konkurence odmítla. Pořád je to ale lepší než nedělat nic. My tuto strategii obvykle nevolíme, a když už, doplňujeme ji o strategii následující.

Budeme dělat to samé a něco přidáme

V tomto scénáři použijete marketingový mix podobný tomu, co realizuje konkurence. Tím se rychle dostanete alespoň na její úroveň. To obvykle pomáhá ve chvílích, kdy máte kritický nedostatek zaměstnanců a řešíte velmi urgentní nábor.

Důležitý je ale navazující krok – obohacení mixu o další prvky (kanály, sdělení, cílení apod.), které konkurence nepoužívá. Pomůže vám v tom již tolikrát zmíněná SWOT analýza a příležitosti, které proměníte ve výhody (nebo můžete upozornit na vaše silné stránky).

Uděláme to úplně jinak

To je můj nejoblíbenější scénář. Zahrnuje mnoho možností. Můžete klidně udělat relativně obyčejnou kampaň, ale s jiným zacílením. Budete mluvit jinak a tím oslovíte jiné lidi. Nebo se pustíte do něčeho opravdu originálního, co lidi zaujme, a tím se odlišíte.

Co můžete udělat úplně jinak:

- cílení reklamy na jinou cílovou skupinu (říkat to jiným lidem),
- originální sdělení reklamy (co a jak reklama říká),
- narážka na vaše konkurenční výhody,
- narážka na vaše silné stránky,
- přeměna slabých stránek na silné,
- neobvyklé reklamní kanály.

Tip

Snažte se vaši konkurenci monitorovat průběžně. Někdy dochází ve firmách ke změnám, které jsou důvodem k nespokojenosti zaměstnanců, v krajním případě i důvodem k ukončení pracovního poměru.

Využijte tyto turbulence ve svůj prospěch. Chcete další příklad? Jeden konkurent našeho klienta změnil směny z osmihodinových na dvanáctihodinové. Pro řadu lidí to byl důvod porozhlédnout se po jiné práci, protože v novém režimu nemohli nebo nechtěli pracovat. Když jsme se to dozvěděli, rozhodli jsme se reagovat, protože náš klient mohl lidem nabídnout to, na co byli zvyklí, tedy směny osmihodinové. Stačilo pouze vyrobit a vhodně zacílit kampaň.

07

Cílová skupina



Jak najít vaši cílovou skupinu

Ať už v HR marketingu děláte cokoliv, vždy potřebujete vědět, s kým pracujete. V našem případě to znamená vědět, kdo je „na druhé straně“ – koho oslovujeme s nabídkou práce. Tedy řečí marketingu: musíme vědět, kdo je naší cílovou skupinou. Té pak přizpůsobíme obsah sdělení i jeho způsob, jazyk, tón apod. Podle toho budou vypadat naše výsledky.

Pro začátek si vezměte papír a zkuste si napsat, kdo je vaší cílovou skupinou. Čím přesněji se vám ji podaří popsat, tím lépe k ní pak budete moci hovořit. Jinými slovy: díky cílení dokážete přesvědčivě oslovit ty správné lidi.

Pojďme se podívat na to, co byste měli vědět o cílové skupině:

- lokalita, kde bydlí,
- lokalita, kde pracuje,
- jazyk, kterým mluví (česky, ukrajinsky, anglicky...),
- jakým stylem mluví (kultivovaně, slangově, místním nářečím, vulgárně...),
- zdravotní stav,
- koníčky a zájmy (žádoucí i nežádoucí),
- motivace k práci (proč pracuje),
- vztah k penězům,
- jak pracuje s penězi,
- jaké benefity jsou pro ni důležité,
- jak se chce kariérně rozvíjet.

Takových skupin si popište více. Pro každou pracovní pozici jich bude pravděpodobně několik.

Často se setkávám s tím, že když někdo popisuje cílovou skupinu poprvé, vykreslí ji jako naprosto univerzální a ideální. Zahrnuje tak vhodné kandidáty, kteří jsou připraveni nastoupit a rovnou vykonávat práci, na kterou je chce najmout. Takoví lidé jsou ale často rozebraní a nemají motivaci zaměstnání měnit. Podívejme se na to, co se s tím dá udělat.

Rozšiřte vaše cílové skupiny

Zkuste si vaše cílové skupiny rozšířit. Firmy velmi často hledají muže ve věku 25–40 let, kteří jsou fyzicky zdatní, v dobrém zdravotním stavu, jejich hlavní pracovní motivací je seberealizace a pracovní kolektiv, jsou to dřiči a umí vzít za práci. Zkuste teď vaše okruhy rozšířit. Myslete trochu „out of box“. Dám vám několik příkladů.

Příklad 1

Pro jednu firmu, která manipulovala s těžkými břemeny, jsme hledali delší dobu zaměstnance, ale výsledky nebyly dostatečné. Práce to byla opravdu náročná (pro mladé silné muže) a vyžadovala značnou časovou flexibilitu. Finanční ohodnocení se dá popsat jako odpovídající. Nábor zaměstnanců byl klíčovým prvkem pro další chod firmy, a bylo tedy třeba změnit myšlení a rozšířit cílovou skupinu. Klient se rozhodl investovat do zařízení, které pomáhá zaměstnancům s manipulací s břemeny. Následně jsme udělali kampaň určenou i pro méně fyzicky zdatné jedince. Pak už nebyl problém zaměstnance sehnat.

Příklad 2

Další firma, kde byla práce fyzicky náročná, nechtěla nabírat zaměstnance starší 50 let, protože údajně nebyli fyzicky schopní práci zvládat. Byla to tehdy první informace, kterou jsem dostal. Vyzkoušeli jsme tedy kampaň, kde jsme pro obsazení pozice jednoho fyzicky zdatného člověka hledali dva lidi 50+. Nejen že se nám přihlásilo dost lidí, kteří takovou práci zvládali i sami, ale i dostatek lidí do dvojic. Přitom náklady na tyto dvojice byly jen o 20 % vyšší než u jednoho mladého člověka. Navíc se dvojice časem rozdělily. Opět stačilo změnit přemýšlení – dnešní lidé nad 50 let jsou často ve formě. K tomu mají životní zkušenosti a určitý nadhled, který se často velmi hodí.

Příklad 3

Částečné úvazky jsou u nás velmi podceňované. Pro jednu potravinářskou výrobu jsme řešili kritický nedostatek lidí. Problém byl v penězích – firma si nemohla dovolit platit lidi stejně jako v nedalekých výrobních fabrikách. O částečném úvazku na začátku naší spolupráce nechtěli ani slyšet, a to z důvodu narušení chodu výroby v dvousměnném provozu. Postupně se ale firma dostala do situace, kdy nebyla schopna plnit své závazky. Proto svolila k testovacímu provozu s částečnými úvazky.

Změnila výrobní proces a ze dvou osmihodinových směn udělala tři směny po šesti hodinách. Zpočátku byla situace s výrazně zvýšeným počtem zaměstnanců nepříjemná a manažersky náročná. Po třech měsících si ale všechny procesy sedly a přišlo zjištění, že firma je vlastně výrobně naddimenzovaná. Nebudu to prodlužovat. Dnešní stav je takový, že jim stačí dvě směny po šesti hodinách. Ve výsledku se podařilo snížit provozní náklady na zaměstnance a není problém sehnat nové lidi. Zájemci žadoní o práci a firma si může vybírat. Proč? Na trhu práce je poměrně hodně lidí, kteří mají zájem o částečný úvazek. A nejsou to jen maminky po mateřské, ale i lidé hledající vedlejší zaměstnání.

Existuje celá řada cílových skupin, se kterými můžete pracovat, obzvlášť pokud jde o kancelářské pozice.

Dám vám několik příkladů:

- maminky na mateřské dovolené,
- maminky po mateřské dovolené,
- osoby pečující,
- důchodci,
- předdůchodoví lidé,

- lidé, kteří ze zdravotních důvodů nemohou pracovat osm a více hodin denně,
- studenti,
- lidé hledající rychlý přivýdělek,
- lidé hledající druhou práci,
- lidé hledající druhou práci s tím, že v první pracují na směny,
- lidé hledající víkendovou brigádu,
- lidé, kteří jsou ve vašem městě dočasně,
- expati,
- rodinní příslušníci expatů,
- lidé, kteří chtějí změnit obor – učí se (typicky řemesla),
- lidé motivovaní úkolovou mzdou.

Můžete cílit i na lidi v různých životních situacích. Pokud si s tím kreativně poradíte, otevřou se dveře dalším zástupům lidí, kteří chtějí práci, ale doteď ji v zásadě mít nemohli. O kom je řeč? Třeba o lidech s exekucí. Jsou to v podstatě nemotivovaní lidé – peníze vydělané navíc jim seberou.

Když najdete způsob, jak takové lidi zaměstnat, máte na své straně obrovskou skupinu lidí, kteří prahnou po penězích. Stejně tak sem patří lidé, kteří jsou po výkonu trestu, vykonávají veřejně prospěšné práce, prochází osobním bankrotem nebo třeba jen chtějí peníze na ruku v hotovosti, jinak je partner prohraje v casinu. To všechno jsou velké skupiny lidí, které většina firem nechce. Obvykle s nimi totiž neumí pracovat. Říkají mi, že s nimi není jednoduché pořízení.

K tomu já dodám opět příběh:

Dělali jsme HR marketing pro jednu zámečnickou firmu, kde hledali svářeče a měli velké potíže někoho najít. Práce byla v relativně odlehle oblasti na vesnici, v okolí jen samé menší obce a městečka. Vyráběli propracované produkty a potřebovali někoho schopného, kdo to zvládne. Pro nábor jsme v tomto případě použili neortodoxní metodu, ale o tom až později. Důležité je, že se nám podařilo sehnat skvělého svářeče, mělo to ale pár háčeků: byl to Rom po výkonu trestu s exekucemi na krku. A jako bonus? Bez svářečského oprávnění. Pro spoustu firem naprosto nepřijatelný kandidát. Náš klient nastavil velmi tvrdý režim a prověřil si uchazeče u předchozích zaměstnavatelů. Zájemce nakonec nastoupil. Firma investovala do svářečských zkoušek a zpočátku

situace nebyla jednoduchá. Novému zaměstnanci bylo třeba věnovat opravdu nadstandardní množství energie. Časem se ale podařilo jeho práci rozjet. Dnes je to víc než pět let, co ve firmě pracuje. Platí za nejlepšího svářeče a realizuje ty nejkomplikovanější výrobky. V průběhu času nastoupili i jeho dva synové.

Řada firem nad alternativami zlomila hůl – jednou jednoduše to, s čím mají nejméně práce, chtějí střední proud. V dnešní době je ale velmi efektivní poohlédnout se i po jiných zdrojích a zkusit přizpůsobit firmu lidem. Ten, kdo to neudělá, musí ostatní dohánět penězi, aby byl schopný zmíněný střední proud přetáhnout k sobě.

Některé firmy už jsou ve stadiu, že jim nic jiného než „out of box“ myšlení nezbyvá. A já si troufám odhadnout, že tento stav se bude prohlubovat. Kdo bude dostatečně flexibilní, vyhraje. Je to velká zátěž na management, ale výsledky jsou překvapivě dobré.

”

V dnešní době je ale velmi efektivní poohlédnout se i po jiných zdrojích a zkusit přizpůsobit firmu lidem.

“

Pro úplnost přidám ještě případ, kdy můžete pracovat opačně a určitou cílovou skupinu vyloučit. Jeden náš klient sháněl pouze muže, kteří mají opravdovou sílu, protože potřeboval přemísťovat těžké balíky se zbožím. Napadlo ho udělat nábor po posilovnách a fitness centrech. Přihlásilo se opravdu hodně zdravých a silných mužů. Mělo to ale jeden háček, náš klient potřeboval velkou časovou flexibilitu (dva týdny měl plno práce, další dva pak kolikrát nebylo do čeho píchnout). Základním předpokladem úspěšného posilování je ale pravidelnost a siláci upřednostňovali svůj koníček před zájmy zaměstnavatele. Proto se poměrně rychle dostavilo zjištění, že přesně tato cílová skupina je naprosto nevyhovující.

”

**Cílení je důležité,
ovšem pokud jde o hodnoty a vlastnosti,
ne pokud jde o pohlaví nebo věk.**

“

Na závěr jedna důležitá poznámka: Nemluvím tady o žádné diskriminaci, ale o cílení. Když na nějakou skupinu cílíme, neděláme to tak, že omezíme pohlaví nebo věk a řekneme, že nikoho jiného nechceme. Jen se snažíme o to, abychom cílovou skupinu oslovili a mluvili jejím jazykem. Pokud hledáme automechaniky, budeme používat jejich řeč a snažit se zaujmout ty, kteří mají k automobilům blízko. Jestli to bude starší, či mladší

člověk, muž, nebo žena, to je nám jedno. Mimochodem, automechanici jsou krásný příklad, stejně jako třeba kadeřnice. V praxi najdeme řadu automechaniček a kadeřníků. A co víc, automechanička může být kvalitnější pracovník než automechanik, stejně jako může kadeřník svým pracovním výkonem strčit do kapsy kadeřnici. Už jen proto, že musejí v ryze jednopohlavním oboru prorazit. Dělají to většinou tak, že na sobě neúnavně pracují, dokud se nedostanou na průměr nebo výš. Cílení je důležité, ovšem pokud jde o hodnoty a vlastnosti, ne pokud jde o pohlaví nebo věk. Když se tím budete řídit, překvapí vás, kolik kvalitních lidí seženete.

Zástupná cílová skupina

Ještě je tady jedna důležitá věc. Někdy neoslovujeme cílovou skupinu napřímo, a to buď proto, že nemůžeme, nebo proto, že to prostě není efektivní. Pro lepší pochopení vám popíšu, jak jsme hledali programátora do naší firmy.

Programátorů je obecně nedostatek a těch dobrých je bez přehánění jako šafránu. Naše firma sídlí v Kolíně, ze kterého se za dobře placenou práci tradičně dojíždí (nejčastěji vlakem) do Prahy. Tam kvalitní programátoři pracují na úplně jiných projektech, než máme tady

v Kolíně, a vydělávají si klidně i dvojnásobek toho, co můžeme nabídnout my. Je to sice vykoupěno časem stráveným na cestách, ale hlavně na začátku to pro většinu z nich není zásadní. Navíc, jak znám programátory, řada z nich si ráda v klidu přečte nějakou knížku a na to je vlak ideální. Na druhé straně jsou ovšem jejich manželky a děti, kterým takový model příliš nevyhovuje, ačkoliv peníze jsou potřeba. Asi už chápete, kam tím mířím. Neudělali jsme kampaň na programátory, ale na jejich partnerky. Poukázali jsme na to, že i když se nemůžeme rovnat Praze, odnesou si od nás rozumnou výplatu a budou brzy doma, připraveni věnovat se rodině.

Osvědčilo se nám cílit i na ty, co ještě nebyli tak dobří, aby mohli jít za zajímavou pozicí do Prahy. Takové mladé, vycházející hvězdy. A pak to byla taky skupina těch, co už měli dojíždění plné zuby. Jen tady v jednom případě jsme našli tři cílové skupiny a získali kvalitní posilu týmu. A pak že programátoři nejsou. Stačilo jinak myslet a přizpůsobit se situaci.

”

**Přemýšlejte, objevujte,
nebojte se opustit zaseté koleje.
Cesta k vhodným uchazečům může vést
i přes partnery, děti, kamarády
nebo třeba rodiče.**

“

Klidně bychom mohli pokračovat s rozšiřováním: nabídneme programátorům vedlejší pracovní poměr s tím, že budou docházet jen ve dny, kdy mají v hlavní práci home office a netráví půl dne ve vlaku. Nebo z nich můžeme udělat částečně externisty a dát jim práci do vlaku. Těch řešení je opravdu mnoho. Ale to už jsem se nechal unést a trochu odbočil od tématu zástupné skupiny.

Co chci v tuto chvíli říct? Přemýšlejte, objevujte, nebojte se opustit zajeté koleje. Cesta k vhodným uchazečům může vést i přes partnery, děti, kamarády nebo třeba rodiče.

Chcete ještě další příběh?

Jednou jsme hledali řidiče nákladního auta, které jezdilo na kratší vzdálenosti a každý den se vracelo zpět. Udělali jsme kampaň cílenou na manželky kamionáků a najednou jsme měli plno zájemců z řad mezinárodní kamionové dopravy, kteří nám povídali o tom, jak už nechtějí jezdit do zahraničí a spát v autě, jak už chtějí mít trochu klid a být každý den doma. Šlo obvykle o zájemce středního věku s odrostlými dětmi, kteří už nepotřebovali nahánět peníze.

Definice persony (avatara)

Cílové skupiny jsou pro HR marketing klíčové. Pokud si v nich nejste jistí nebo je naopak chcete posunout na vyšší úroveň, zkuste si nadefinovat tzv. personu (avatara). Jak na to? Vytvořte si zcela konkrétní a dobře propracovanou virtuální osobu, které následně ušijete jednotlivé prvky marketingu přesně na míru. Tvořte jen pro ni, nic jiného vás v tu chvíli nemusí zajímat. Až když máte výsledek a víte, že by takovou osobu přesvědčil, upravte ho, aby byl akceptovatelný i pro další cílové skupiny.

”

**Vytvořte si zcela konkrétní
a dobře propracovanou virtuální osobu,
které následně ušijete jednotlivé prvky
marketingu přesně na míru.**

“

Proč to dělat? Uvidíte, že se změní tón vašeho sdělení. Bude lidštější a dodá vaší komunikaci osobnější a údernější náboj. Všimněte si, že když píšete neznámému příjemci, snažíte se zpravidla o neutrální a formální vyjadřování. Když ale vámi psané řádky míří ke kolegovi, přizpůsobíte tón sdělení úrovni vztahu, který mezi vámi je, možná sáhnete po uvolněnějším a přátelštějším vyjadřování. Přesně tak by měla fungovat i komunikace s vaší cílovou skupinou.

Co by měl avatar obsahovat?

→ Základní body

- Jméno a příjmení
- Pohlaví
- Rodinný stav
- Děti, jejich věk a pohlaví
- Vzdělání: škola/školy a obor/y
- Pracovní pozice a jak dlouho na ní je
- Předchozí pracovní zkušenosti, pracovní postup
- Měsíční náklady
- Měsíční příjem
- Jak pracuje s penězi (jak utrácí, jak šetří)

→ Cíle

→ Hodnoty

→ Informační kanály (knihy, časopisy, blogy, weby, konference, vzory...)

→ Výzvy (příležitosti)

- Bolesti (co ho trápí, slabé stránky, obavy)
- Práce (jaký k ní má vztah)
- Nadřízený (jaký s ním má vztah)
- Koníčky a zájmy
- Kamarádi (odkud jsou, jak se s nimi schází, co spolu řeší)
- Rodina (vztahy)
- Dovolená (kdy a kam jezdí)
- Návyky/zlozvyky
- Jaké odměny v práci si váží
- Jaké lidi respektuje
- Sport (jaký dělá, na jaké úrovni, jak je důležitý)
- Jaký chce kariérní rozvoj
- Krátký popis (short bio)
- Kde bydlí (dům, byt...)
- Jaké používá jazyky (čeština, angličtina...)
- Vysněná práce (co by dělal, kdyby mohl dělat cokoliv)
- Životní motto



Tvoříme cílové publikum z person

Persony máme definované, pojďme z nich udělat cílové publikum. Představte si, že máte divadelní sál, do kterého posadíte vaše avatary. Bude to asi velký mix různých motivací, životních příběhů a rodinných zázemí. Vězte, že právě tohle je vaše cílové publikum, pro které musíte připravit divadelní představení tak, aby se mu líbilo. Asi chápete, že divadelním představením je myšlena náborová kampaň.

Dobrou zprávou je, že můžete svoje avatary posadit do více sálů. Těch by ale nemělo být moc (zkuste vytvořit tři nebo čtyři). Představení se mohou lišit zpracováním, kulisami a herci, ale měla by se opírat o stejný základ. Rozdělte osoby (avatary) tak, aby se k sobě hodily a s chutí si o přestávce popovídaly. Jednotlivé sály si můžete i pojmenovat, aby se vám s nimi lépe pracovalo.

Podobně vznikají v rámci HR marketingu publika, na která následně cílíme, tedy cílová publika. U nás v agentuře rádi používáme sestavení publik podle zájmů. Zjistili jsme totiž, že překvapivě často se ve firmách vyskytují větší skupiny zaměstnanců se stejnými zájmy, kterým umíme dobře přizpůsobit samotné reklamy.

Jeden příklad za všechny:

Ve firmě klienta jsme objevili silnou skupinu rybářů. Při cílení jsme se na ně zaměřili, v kampani jsme použili obraty jako „Když vás práce bere“ a komunikaci doplnili tematickými obrázky. Došlo to až tak daleko, že jsme natočili video spoty na sociální síť na téma „Přes týden pracuju jako stavbyvedoucí, ale o víkendu jsem rybář“. Protagonisty byli skuteční zaměstnanci zachycení, jak jinak, při rybaření. Pak už jsme jen sledovali fantastické účinky.

Podobně se můžete zaměřit na jakýkoliv jiný koníček. Až budete mít publika sestavená, tvořte pro ně kampaně šité na míru. Tyto kampaně by měly mít (stejně jako představení) jednotný základ (sdělení), ale ke komunikaci použijete odlišný jazyk. Jinak oslovujeme čerstvé absolventy a jinak lidi v předdůchodovém věku – klíčové je, aby jednotlivé skupiny rozuměly tomu, co jim říkáme.

Teď, když máme hotové cílové skupiny, můžeme se pustit do HR marketingové strategie.

08

HR marketingová strategie



V této kapitole budeme stavět HR marketingovou strategii. Projdeme všech šest základních prvků (**pracovní pozice, propagace, místo, odměna, kolektiv a proces**) a řekneme si, na co zaměřit a na co nezapomenout.

Pracovní pozice

Z pohledu klasického marketingu je pracovní pozice vlastně produkt. Pracovní pozice je to, co vás prodává. Obecný status je, že pozice ve firmě je něco naprosto neměnného – programátor je jednoduše programátor. Ve většině případů tomu tak skutečně je. Někdy ale lze i s pozicemi pracovat.

”

**Myslete na to,
že samotný název rozhoduje,
jestli si lidé pozici vůbec zobrazí.**

“

Mám zkušenosti s tím, že se v některých případech vyplatí vypsát více pracovních pozic, než jich skutečně je. Je to z toho důvodu, že ne všichni chápou, co se pod danou pozicí skrývá, a hledají často něco jiného. Myslete na to, že samotný název rozhoduje, jestli si lidé pozici vůbec zobrazí. Jedna firma potřebovala nabrat lidi na pozici seřizovač výroby – nepracuje na páse, ale obsluhuje a seřizuje výrobní linku. Název pozice tedy byl přesný, ale lidé, na které firma cílila, tomu nerozuměli. Na kariérní web jsme proto přidali pozici, která se jmenovala operátor výroby. Přihlásili se noví uchazeči a firma získala pracovníky nadšené z toho, jak je práce jednoduchá oproti tomu, co předtím dělali na páse.

→ **Definování pracovních pozic**

Vedle toho, že vylepšíte nebo změníte název pozice, je důležité, jak ji definujete. Myslete při tom na to, kdo je vaše cílová skupina. Na programátora určitě budete mluvit jinak než na účetní.

My používáme nejčastěji tři postupy:

Strukturovaný styl

Je ideální pro lidi, kteří myslí systematicky nebo neradi čtou. Nechodíme kolem horké kaše a tvoříme bodový výpis s jednoduchými nadpisy. Zájemce zjistí náplň pozice během několika sekund.

Příběhový styl

U příběhového stylu vysvětlujeme obsah sdělení pomocí vět. Navazujeme na děj, který se odehrává ve firmě, a zdůrazňujeme očekávání. Příběhový styl používáme častěji u „soft skills“ pozic.

Video styl

Video styl je v podstatě jen doplněk k předchozím dvěma stylům, ale skrývá v sobě ohromnou sílu. Pokud natočíte videoprůvodce danou pozicí, ve kterém představíte i pracovní prostředí a firmu jako takovou, získáte úžasnou výhodu. Když připravujeme taková videa, obvykle děláme rozhovory přímo se zaměstnanci na daných pozicích. Důležitá je kvalita – ideální je autentické video,

ale dobře zpracované. Párkrát jsem viděl, jak si personalista vzal telefon a v pozoru přečetl definici pracovní pozice – to určitě není vhodná cesta. Ideální je počítat rovnou s tím, že takový materiál lze po přestříhání použít i na reklamu na sociálních sítích, YouTube apod.

→ Nehledejte Supermana

Pro řadu lidí jsou velkým blokem požadavky na ně kladené. Hodně firem hledá „hotového“ člověka, který nastoupí a hned začne dělat svoji práci. Má to ovšem dvě úskalí.

Motivace

Když přijmete člověka, který u vás nemá kam růst, může to zklamat jeho očekávání a podpořit motivaci odejít jinam. Samozřejmě pokud hledáte kandidáta bez touhy po růstu, pak je tento postup vhodný.

Superman efekt

Pracovní inzeráty často obsahují skutečně hodně požadavků, od zvládnutí informačního systému až po ob-

sluhu konkrétního typu přístrojů – firma chce prostě za jedno odpoledne zaučit a pak nechat všechno hladce běžet. Takových Supermanů je ale naprosté minimum. Nám se pro základní filtraci osvědčilo napsat ke každé pozici čtyři hlavní body. Často také uvádíme, jakou úroveň zaměstnavatel vyžaduje – pomocí hvězdiček nebo procent.

Dám vám příklad:

U pracovní pozice automechanik nutně potřebujeme, aby kandidát rozuměl autům, nikdy to ale nebude 100 %. Nám stačí nějakých 80 %. Důležité je i to, aby uměl jednat s lidmi, ale nemusí to být v bílých rukavičkách. Spokojíme se s běžným slušným chováním (ostatní je starost přijímacího technika) – tedy nějakých 60 %. Pak vyžadujeme časovou flexibilitu. Někdy je práce hodně a je potřeba zůstat přesčas – tedy 20 %, protože víc procent času to není. Hodila by se i samostatnost – v tomto případě záleží na tom, jestli má zaměstnavatel zájem spíše o juniora, nebo seniora, pohybovat se budeme zhruba mezi 60 a 90 %.

Pomocí hlavních bodů definujeme, koho hledáme. Další prvky obvykle píšeme do našich očekávání nebo sekce typu „hodí se, ale není nutné“.

→ Den na zkoušku

Při propagaci pozice můžete připravit i jakési záruky. Pokud si chci koupit automobil, mám většinou možnost jít k prodejci a dohodnout se na testovací jízdě. Něco podobného můžeme aplikovat i na HR. U několika klientů nám skvěle funguje model, ve kterém jde potenciální zaměstnanec po prvním kole pohovoru na den na zkoušku do firmy – aby obě strany zjistily, jestli by případná spolupráce měla význam. V pracovněprávní rovině je to trochu problematické vzhledem k nutnosti zajištění pracovní smlouvy nebo dohody, školení bezpečnosti práce apod. Mezi zaměstnanci je ale takový postup oblíbený. Většinou rádi vymění jeden den své dovolené za to, že si mohou vyzkoušet práci, která jim třeba změní život.

Propagace

Propagace je často to, co si lidé představují pod pojmem marketing. Je to ale jen jedna část z celého marketingového mixu, byť ta nejviditelnější. Sama o sobě chvíli funguje (viz krátkodobé cíle), ale z dlouhodobého hlediska je potřeba věnovat pozornost celému mixu, tedy i dalším pěti prvkům.

→ Reklamní kampaně

Reklamní kampaně jsou nástroje, pomocí nichž děláme propagaci (náborů nových zaměstnanců) napřímo. I v HR marketingu pro ně můžeme využít nepřeberné množství reklamních kanálů (těm je věnována samostatná kapitola).

Ted' se pojďme podívat na základní druhy kampaní:

Krátkodobé

Obvyklá délka: 3 měsíce

Většinou jsou to náborové kampaně neboli kampaně propagující konkrétní pracovní místo nebo soubor pracovních míst na nějakém území (například v okruhu 15 km od místa výkonu). Tyto kampaně jsou velmi viditelné, často jdeme cestou dosahu, to znamená, že chceme, aby zasáhly co nejvíc lidí v dané cílové skupině.

Při krátkodobých kampaních používáme zejména tzv. akviziční nástroje. To jsou reklamy, které mají za cíl přivést na web zaměstnavatele co nejvíce lidí z dané cílové skupiny, protože právě to je primární cíl krátkodobých kampaní. Je to tedy trochu prvoplánové, ale krátkodobě velmi účinné.

U těchto kampaní je nutná kontinuita. Pokud jste začali s krátkodobou kampaní, nejpозději hned po spuštění začněte řešit, jak budete navazovat. Někdy se setkávám s tím, že firmy udělají krátkodobou kampaň, během prvních dvou týdnů naberou dostatek zaměstnanců a následně kampaň zastaví. Po měsíci ale zjistí, že jim z náboru zůstala jen polovina zaměstnanců, proto kampaň znovu spustí nebo se třeba na půl roku zcela vytratí z dosahu uživatelů. To podle mých zkušeností není správné rozhodnutí. Když už investujete do toho, abyste byli vidět, zůstaňte v dosahu alespoň tři měsíce, aby si na vás lidé mohli zvyknout. Je to první krok k budování značky zaměstnavatele. Navíc tak získáte čas na přípravu navazující dlouhodobé nebo strategické kampaně. Pokud budete kampaně opakovaně vypínat a zapínat, hrozí, že budete v očích potenciálních zaměstnanců vypadat chaoticky nebo si vysloužíte nálepku „nabíráá pořád“. Proto raději udělejte jeden dlouhodobější nábor.

”

Pokud jste začali s krátkodobou kampaní, nejpозději hned po spuštění začněte řešit, jak budete navazovat.

“

Impulzivní

Obvyklá délka: 1–3 měsíce

Je to v podstatě druh krátkodobé kampaně, ale rozhodl jsem se ji oddělit, abych zdůraznil, jak dramaticky jinak můžete takovou kampaň použít. Impulzivní kampaně zpravidla reagují na konkrétní událost nebo situaci na trhu. Když jsem se dozvěděl, že výrobce automobilů pozastavuje výrobu a že není jasné, jak dlouho budou zaměstnanci doma, rozhodl jsem se reagovat na jejich pocit nejistoty (a možnost pracovat z domova). Rychle jsme pro několik klientů připravili kampaň na nábor této cílové skupiny.

Je zřejmé, že právě rychlost hraje v tomto případě zásadní roli – reakce v podobě hotové kampaně by měla přijít maximálně během dvou týdnů.

Impulzivní kampaně se zpravidla stahují ihned poté, co nenadálá situace pomine, není cílem nechat je působit dlouhodobě nebo je opakovat. V některých případech kampaň necháváme běžet až zhruba tři měsíce, protože určité události mohou na lidi působit delší dobu, než skutečně trvají. Někdy také plynule překlápíme cílové publikum do strategických kampaní.

Dlouhodobé

Obvyklá délka: 6–24 měsíců

Dlouhodobé kampaně jsou skvělým nástrojem pro případ, že potřebujete nabrat větší počet lidí, řešíte odliv zaměstnanců nebo jejich dlouhodobý nedostatek, ale také pokud máte problém s vnímáním firmy jako zaměstnavatele. Kombinujeme tady přímé oslovení kandidátů na danou pozici s obsahem, který prezentuje firmu.

Důležité je průběžně aktualizovat reklamní sdělení. Musí být vidět, že se stále jedná o jednu kampaň, ale že je aktuální. Na začátku se zaměřujeme na širokou cílovou skupinu a postupem času ji zpřesňujeme. Kampaň tak směřuje k velmi kvalitnímu zacílení.

Tento typ kampaně dává zájemcům možnost přejít v delším časovém horizontu k vám. Lidé neradi mění práci impulzivně, dávají přednost dlouhodobějšímu procesu. Věděli jste, že až 20 % lidí uvažuje o změně práce v následujícím roce? To je velké množství zájemců, kteří mají čas se na trhu rozhlížet, než udělají nějaký krok. Proto je ideální napojit dlouhodobé kampaně na různé dny otevřených dveří, dny na zkoušku apod.

Strategické

Obvyklá délka: nemají daný konec

Strategická kampaň je zlatý grál HR marketingu. Jde o druh dlouhodobé kampaně, která se nezaměřuje primárně na nábor zaměstnanců. Jejím cílem je budovat firmu jako stabilního zaměstnavatele na trhu. Často se nám daří udělat z firmy hvězdu, u které lidé chtějí pracovat. Když pak pracovním trhem otřesou nějaké turbulence (například jiná firma propouští nebo ruší závod), jsme obvykle zavaleni žádostmi.

Strategická kampaň dlouhodobě přivádí kandidáty, aniž by musela běžet jakákoliv jiná kampaň. Jak už jsem ale zmínil, nekomunikuje výslovně nábor, ale prodává firmu, kolektiv, příběhy, procesy i různá partnerství.

Díky strategickým kampaním budete na trhu práce dlouhodobě vidět. Potenciální zájemce (tedy ty, kteří přemýšlí o změně práce) potom automaticky napadne podívat se na vaše vypsane pozice.

Klíčovým prvkem strategických kampaní je kvalitní obsah publikovaný na nejrůznějších místech, od sociálních sítí přes blog až po billboardy. Možná jste si někdy všimli billboardu ve stylu „děkujeme našim zaměstnancům“.

Takové sdělení vyvolá v lidech pocit, že si v dané firmě zaměstnanců váží. Nejspíš budou konfrontovat tento obsah se sdělením jejich vlastního zaměstnavatele. Také jim někdy veřejně poděkoval?

Co se týče obsahu jako takového, velmi se nám osvědčuje videoobsah. Nejvyšší čas na další příklad: pro jednu stavební firmu děláme pravidelně videa rozestavěných i dokončených rodinných vil, která potom umístíme na web i sociální sítě. Kandidáti vidí, jak firma pracuje a co dělá, a láká je být součástí a podílet se na kvalitním výsledku. Pak už jen stačí mít na webu vypsané volné pracovní pozice a čekat, až se ozvou.

U strategických kampaní se snažíme navazovat i na různá strategická partnerství (se školami, neziskovými organizacemi apod.).

→ Firma jako známý zaměstnavatel

U dlouhodobých a zejména u strategických kampaní přistupujeme k budování pověsti firmy ve smyslu známého zaměstnavatele v regionu.

Když se lidí zeptáte, jaké znají firmy v okolí, většinou v odpovědi zazní:

- firmy, u kterých nakupují (se kterými obchodují),
- ty největší firmy (typicky největší zaměstnavatelé v regionu),
- ty nejznámější firmy (ty, které jsou nejvíc vidět).

Vaším strategickým cílem, pokud jste firma o velikosti 20–25 lidí a větší nebo pokud máte úzkou specializaci, je stát se nejznámější firmou v regionu (pro danou cílovou skupinu). Toho dosáhnete pomocí dlouhodobé marketingové aktivity směřující k vašim potenciálním kandidátům.

Jak na to? Velmi záleží na vašich silných stránkách. Nejčastěji se takový cíl plní tím, že začnete pravidelně komunikovat. Znáám spoustu firem, které skvěle fungují a mají za sebou záviděníhodné výsledky, ale nikde o své

práci nic nepublikují. Často to ani nechtějí, protože mají už tak dost úkolů, někdy jim ale chybí zaměstnanci. Pravidelná komunikace je z náborového hlediska opravdu podstatná, proto i když nehledáte nové obchodní příležitosti, prezentujte výsledky práce – pro potenciální kandidáty.

V některých případech samozřejmě není možné určité pracovní úspěchy zveřejňovat, zpravidla se ale najdou jiné údaje, které za zmínku stojí. Co mám na mysli? Představte si, že jste právní poradna zaměřující se na pomoc lidem s dluhy. Je značně problematické prezentovat příběhy jednotlivých klientů, nicméně zvážit by se dala komunikace počtu lidí, kteří vás měsíčně osloví, nebo třeba obecného popisu pomoci klientům.

Propagace je založená na komunikaci směrem ven z firmy. Pokud budete takto postupovat, přitáhnete k sobě zájemce, kteří se s vámi ztotožní. Je důležité myslet i na osobní rovinu – najděte ve firmě tváře, naučte lidi, aby vás znali. Je to trochu alchymie, ale pokud to dokážete, máte tak velký náskok, že ho vaše konkurence nedožene ani sebelepší krátkodobou kampaní.

→ **Komunikace**

Pro dobrou komunikaci si vytvořte komunikační manuál. Nejčastěji to je jedna strana textu, který specifikuje jednotný komunikační styl. Je to důležité zejména pro případ, kdy za firmu komunikuje více osob. Popřemýšlejte o stylu komunikace: bude uvolněný, nebo spíš formální? Budete cílové skupině tykat, nebo vykat? Budete při vykání oslovovat jménem? Jak se budete podepisovat pod reakcemi na komentáře na sociálních sítích?

”

Pravidelná komunikace je z náborového hlediska opravdu podstatná, proto i když nehledáte nové obchodní příležitosti, prezentujte výsledky práce – pro potenciální kandidáty.

“

Praktický tip: když připravujeme komunikační manuál pro klienty, rovnou ho doplňujeme o příklady komunikace v jednotlivých reklamních kanálech.

Je dobré stanovit také odpovědnosti za komunikační kanály (kdo řeší e-maily, kdo telefonáty, kdo sociální sítě apod.). Ideální je určit jednu odpovědnou osobu, která ale bude zastupitelná. Jednoduše tak předejdete situaci,

kdy si jeden myslí, že to udělá ten druhý, a nakonec neodpoví nikdo. Stanovte si také, jak rychle budete odpovídat. Například pro e-maily je standardní doba odpovědi do 24 hodin, nám se ale osvědčilo komunikovat rychleji (proto máme pravidlo kontroly a vyřízení e-mailů třikrát denně – vždy ráno, po obědě a před odchodem z kanceláře).

Já vím, že to je pracné a bere to hodně pozornosti, ale komunikace je to, co zůstává. Třeba v případě, že se s kandidátem nedohodnete – co když se za dva roky vrátí a bude mít ideální profil? Jinými slovy: Dejte pozor na to, aby komunikace nezavírala dveře budoucím příležitostem.

Tip

Když nám přijde e-mail, na který je potřeba reagovat pomocí delší a komplexnější odpovědi, vždy odpovídáme ve stylu „díky za e-mail, máme ho, odpovíme tehdy a tehdy“. Dáváme druhé straně vědět, co se děje, a vysíláme jasný signál o způsobu práce a přístupu k lidem.

Na náborové weby také někdy nasazujeme online chat. Jedná se často o situace, kdy jsou noví zaměstnanci zcela zásadní pro další fungování firmy. Jasně tím dáváme najevo, že jsme tu pro ně, teď a tady. Samozřejmě u chatu musí někdo být a dotazy nebo jiné podněty obratem vyřizovat.

→ Krizová komunikace

Občas se něco nepovede nebo si na vás zasedne nepříjemný hater, který je nenávistný bez zjevné příčiny, jen tak ze sportu. Nastávají pak mrzuté situace.

U jednoho klienta jsme spustili kampaň a strhlo se peklo. Ozvali se bývalí zaměstnanci, kteří ho začali napadat a obviňovat z toho, že jim neuhradil mzdy a diety. Byl to velký šok a museli jsme rychle reagovat. Pro takové situace máme připravený univerzální scénář, který pro každého klienta upravujeme.

V zásadě jde o následující postupy:

- s daným člověkem se spojit napřímo – telefonicky nebo při osobním setkání,
- nechat ho sdělit k tématu úplně všechno, požádat ho o jeho příběh,
- snažit se z něj dostat další informace, klást doplňující otázky,
- situaci vyřešit v jeho prospěch, byť to nemusí být „fér“,
- pokud je to vhodné, vyjádřit se veřejně.

Zajímá vás, jak dopadl náš klient, co neplatil mzdy? Nakonec se ukázalo, že před skoro deseti lety existovala v dané lokalitě firma s podobným názvem. Náš klient působil ve stejném oboru a chtěl na tuto tradiční firmu navázat a upozornit na sebe podobným názvem, dokonce to měl dohodnuto s majiteli značky. Jenže právě původní firma dopadla zle v konkurzu a nezvládla uhradit všechny mzdy. Dlužila opravdu hodně. V lidech tato křivda zůstala a zbýval jen krůček k mrzutostem. Řešení situace s sebou tedy přineslo i jasný impulz k práci na tom, aby si případní kandidáti tuto zátěž se současným zaměstnavatelem už nespojovali.

Důležitá pravidla krizové komunikace:

Nikdy to neřešte vy

Když nastane podobná krizová situace, neřešte ji přímo vy. Máte vztah k firmě, budete mít snahu bránit ji a spolu s ní i to, co vytváříte, protože vás to stojí mnoho úsilí. V tomto momentě je důležitý nadhled, který jednoduše nemáte (a ani mít nemůžete). Pro řešení situace je ideální někdo nestranný – často to bývá agentura. Pokud ji nemáte, snažte se angažovat někoho jiného, kdo bude mít dostatečné znalosti i nadhled zároveň.

Neperte prádlo na veřejnosti

Nikdy neřešte takové nepříjemnosti v diskusích na sociálních sítích nebo pod články. Vždy se snažte stáhnout komunikaci jinam, ideální je, jak už jsem zmínil, osobní setkání, nebo alespoň telefonický kontakt. Je to vhodný způsob, jak předejít bitvě, kterou s velkou pravděpodobností nemůžete vyhrát.

Perte prádlo u sebe

Když už prát prádlo veřejně, tak alespoň na svých vlastních platformách. Nejvíc varuji před různými facebookovými skupinami, kde nemáte právo zasáhnout. Diskuse se rozjede a vy jen přihlížíte průšvih. A pokud admin zakáže komentáře, nezmůžete už vůbec nic.

Nenechte to vyhnít

Řešte problémy hned. Nejhorší, co můžete udělat, je nechat to být a doufat, že se na to zapomene. Proč? Je tu velké nebezpečí, že se na jednu nepříjemnost nabalí další a další a bude z toho problém tak velký, že vzbudí nežádoucí pozornost médií nebo různých skupin na sociálních sítích.

→ Média

I v HR marketingu se najdou témata, která jsou pro novináře zajímavá a stojí minimálně za tiskovou zprávou. Důležité je vžít se do role novináře (to, co je nejlepší událostí pro firmu, nemusí být vždy zajímavé pro širokou veřejnost, a tedy pro média).

Pro lepší představu uvedu příklady situací nebo událostí vhodných pro sdílení prostřednictvím médií:

- zásadní rozšíření výroby / nové produkty,
- spuštění nové velké náborové kampaně,
- vstup firmy do nového regionu,
- dny otevřených dveří pro veřejnost,
- akce, na jejímž pořádání/programu se firma podílí,
- spolupráce firmy se školou nebo podobným subjektem.

Vždy s novináři komunikujte ve formě tiskových zpráv, které jim důkladně připravíte. Pokud nereagují nebo materiál nevyužijí, nevzdávejte to, může to vyjít příště. Novináře si vybírejte – ideální je, pokud se věnují dané problematice (ať už jde o obor podnikání, nebo personalistiku jako takovou). Nepodceňujte sílu lokálních médií. Řadu lidí dění v bezprostředním okolí zajímá víc než aktuální politická situace.

Místo

Místo výkonu práce je v HR marketingu poměrně podceňovaným tématem, přestože pracující v ČR ho vnímají jako extrémně důležitý parametr. Jsou dost usedlí a stěhování za práci, které je běžné třeba v USA, je pro ně často zcela nepředstavitelné. Stěhují se kvůli vlastnímu bydlení nebo kvůli partnerovi, ale pokud jde o práci, nejsou ochotní. Na druhou stranu dojíždět do zaměstnání (i trochu delší trasy), to je pro náš národ standard.

Z hlediska HR marketingu práce s místem většinou znamená:

- vysvětlit lidem, kde se váš provoz přesně nachází,
- definovat, zda vyžadujete u pracovní pozice fyzickou přítomnost (výroba), nebo může zaměstnanec po nějaké době pracovat na home office (programátor), případně další varianty,
- popsat možnosti dojíždění od parkoviště a kolárny přes hromadnou dopravu až po firemní svozy.

Příklad z praxe:

Jedna menší výrobní firma v okrese Kolín měla obrovský problém sehnat zaměstnance. Po průzkumu jsme zjistili, že i když nabízí zajímavé finanční ohodnocení, velká část její cílové skupiny nemůže nebo nechce dojíždět do práce autem. Závod byl ovšem bez auta nebo kola téměř nedostupný. Řešení tak bylo nasnadě: Firma zřídila bezpečnou kolárnu k uložení kol a zavedla svoz zaměstnanců. Pak už jen stačilo informovat o těchto změnách potenciální kandidáty.

Místo je ale důležité i z pohledu kampaní. Často vidím nevhodně umístěné náborové billboardy – v místech, kde se cílová skupina pohybuje minimálně. Naopak schází tam, kde by si dostatek relevantní pozornosti získaly. Třeba v Kolíně je několik výpadovek: Jedna vede do průmyslové zóny a je ideální pro nábor dělnických pozic, další zase na Prahu, a hodí se tak spíš pro oblast administrativy. Specifické místní poměry se dají snadno vysledovat skoro všude.

Na spojení místa a kampaní se ale můžeme dívat i jinak. Jeden náš klient je z vesnice u většího města. V rámci kampaně se na toto město zaměřil a cílil do celého jeho okolí. Úplně ale zapomněl na potenciál dalších směrů (a dalších měst v dosahu). Stačilo to změnit a úspěch se dostavil velmi brzy.

”

**Specifické místní poměry se dají
snadno vysledovat skoro všude.**

“

Cílení kampaní podle místa je také důležité vzhledem k dopravním tepnám. Například pokud jste dobře dosažitelní vlakem, určitě je zajímavé cílit v rámci dráhy dál než do míst, ze kterých budou zaměstnanci dojíždět na kole. Stejně zajímavou příležitostí jsou i dálnice.

Jinými slovy: Ne vždy je vhodné brát v úvahu pouze poloměr vzdálenosti od vaší firmy.

Opakovaně se nám osvědčují tzv. lokální kampaně, v jejichž rámci cílíme bannery na jednotlivá vybraná města a obce a informujeme místní obyvatele, za kolik minut budou v nové práci. Takový postup je velmi efektivní zejména v případě, že se provoz firmy nachází v méně obvyklé nebo méně známé lokalitě.

Odměna

→ Uvádějte mzdu

Je to velmi důležité. Pokud neuvádíte mzdu, lidé mají pocit, že s nimi nejednáte fér. Zbytečně tak přicházíte o řadu možných reakcí na nabídku práce. Samozřejmě pokud hledáte nového provozního ředitele, bude situace jiná. Jde-li ale o střední management a nižší pozice, na základě bohatých zkušeností se za informování o mzdě velmi přimlouvám, byť alespoň ve formě rozptylu. Buďte připraveni se o tomto tématu otevřeně bavit a vysvětlovat důvody výše mzdy v konkrétních případech.

→ Odměna není jen mzda

Benefity jsou příjemné a často se zapomíná na jejich „prodej“ potenciálním zájemcům o práci. Je pravda, že lidé mají tendenci porovnávat jen finanční ohodnocení, ačkoliv benefity často mohou tvořit hodnotnou část jejich odměny. Někdy se jako benefit uvádí i výrobní prostředek – typicky mobil, notebook nebo služební automobil. Některé firmy benefity započítávají do mzdy – slíbí 35 000 Kč, z toho je ale 5 000 Kč ve formě benefitů. Já to považuji spíš za šedou zónu.

Když děláme rozhovory se zaměstnanci, často se setkáváme s tím, že pro každého člověka mají jednotlivé benefity odlišnou váhu. Některé nevyužívají nebo je berou automaticky, jiné jsou pro ně příjemné a váží si jich.

”

**Pokud neuvádíte mzdu, lidé mají pocit,
že s nimi nejednáte fér.**

“

Moje doporučení ohledně benefitů?

Vyjádřete je v náborovém inzerátu v číslech, tím je lépe prodáte. Například u stravenek nebo MultiSport karty můžete říct, že to je benefit v určité finanční hodnotě. Zároveň se zamyslete, jestli není lepší zaměstnancům prostě navýšit mzdu než zavádět benefity, které ne všichni ocení a využijí.

→ Zvyšování mzdy

Pokud dokážete transparentně informovat o pravidlech zvyšování mzdy, máte k dispozici velkou výhodu. Je to dobře prezentovatelný prvek, který můžete prodat, nezapomeňte na to tedy už v inzerci. Někdy se dá navyšování mzdy efektivně využít i v kampaních.

Máme jednoho klienta, který každý rok přidá zaměstnancům 600 Kč. Není to moc, ale když tam jste deset let a máte odcházet, nechce se vám.

→ Dárky a prémie

Dárky a prémie jsou skvělým prostředkem, který může zvýšit spokojenost zaměstnanců. Z pohledu HR marketingu jsou ale zajímavé jen tehdy, pokud je možné je rozumně prezentovat (například 13. nebo 14. mzda, nástupní bonus, příspěvek na dovolenou). Naproti tomu dárek k Vánocům za 6 tisíc Kč pro každého zaměstnance je sice hezký, ale marketingově špatně uchopitelný.

Přidám jeden tip, jak se dá s prémiei hrát:

Jeden náš klient zavedl prémie k jinak docela podprůměrnému platu, ale vyplácí je s velkým zpožděním. Pokud zaměstnanec odejde, přijde o ně.

→ Shrnutí

Odměny zaměstnanců jsou velmi ožehavé téma. Z pohledu marketingu je důležité, jak je dokážete vysvětlit a prodat. Čísla v tomto případě hovoří jasně ve váš prospěch, a pokud dokážete lidem prezentovat benefity v číslech, máte navrch nad konkurencí.

Kolektiv (lidé)

→ Dobrý pracovní kolektiv je důležitý

Pracovní kolektiv je důležitý pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců. Jeden náš klient je v lokální komunitě známý tím, že má nízké mzdy, ale výborný kolektiv. Díky tomu přitahuje zájemce, pro které jsou dobré vztahy přednější než peníze. Výsledkem je to, že nabírá jen lidi, kteří dále podporují fungující kolektiv. Přijít do takové firmy je neskutečně motivující a všudypřítomná energie vás jednoduše nadchne.

→ Prodejte to

Dobrý pracovní kolektiv je skvěle prodejný artikl. Můžete ho uvádět jako samostatnou položku v definici pracovní pozice, ale lze s ním pracovat i dál. Třeba tak, že z vašeho pracovního prostředí pořídíte video. Nemusí být jen z vánočního večírku, stačí vnímat drobné rozdíly. Někdy děláme video, při kterém procházíme firmou. V některých firmách lidé před kamerou až panicky utíkají, jinde pokračují v práci a jen se do kamery usmějí. A právě to je prostředí, které se velmi dobře prodává.

→ Přitáhněte podobné lidi

Noční můrou řady lidí je, že přijdou do nové práce a nebude jim vyhovovat kolektiv. Jak už jsem naznačil: Pokud máte dobrý kolektiv, snažte se takovou výhodu prodat, a přitáhnout tak podobně naladěné lidi.

V jedné firmě jsme natáčeli náborová videa a reakce zaměstnanců byly až extrémně pozitivní. Velmi nadšeně povídali o své práci. Nejdřív nám to přišlo trochu podezřelé a říkali jsme si, jestli nadšení nedostali rozkazem. Na druhý pohled ale bylo jasné, že tým opravdu žije. Následovala ovšem obava z reakce veřejnosti. Skutečně se našla nemalá skupina lidí, která videa vnímala jako hrané výkony. V konečném důsledku to ale nevadilo, protože pozitivní videa přitáhla pozitivní lidi a na morouse se prostě nedostalo.

→ Hledejte souvislosti v kolektivu

Máte ve firmě hodně zaměstnanců, kteří jezdí na kole? Nebo hodně maminek s dětmi na prvním stupni základní školy? Takové a další spojující znaky můžete při náborových kampaních využít také. Pro jednu firmu zrovna připravujeme video, kterým

budeme oslovovat rybáře, protože firma jich zaměstnává celou řadu. Chceme proto proniknout do jejich prostředí a tím oslovit další potenciální kandidáty. Vzpomínáte na natáčení rybářů po pracovní době, které jsem zmínil už při rozdělování person do publik?

→ Najděte hvězdy

Skvělým způsobem, jak v HR marketingu využít (v nejlepším slova smyslu) stávající zaměstnance, je najít v jejich řadách nějakou hvězdu, takovou vnitrofiremní superstar, která hraje na hudební nástroj, zpívá, dělá historický šerm nebo kreslí. Jakákoliv aktivita je zajímavá a v kampaních se dá zúročit. Cílem takových videí není přímo nábor, ale především budování značky a vztahu se zájemci. Nebojte se ukázat jim lidskost.

Procesy

Je velmi důležité udržovat kandidáty informované. Když si vytvoříte jednotlivé procesy, které k náboru patří, můžete je použít pro komunikaci směrem ven, a pozitivně tak ovlivnit vnímání firmy jako kvalitního zaměstnavatele. Tyto procesy se vyplatí mít připravené alespoň jako scénář, podle kterého budete jednotně postupovat.

Procesy, které je dobré si připravit:

- první kontakt,
- nábor,
- přijetí zaměstnance,
- zapracování zaměstnance.

To jsou první procesy, kterými každý kandidát prochází. Nadesignujte si je dopředu a informujte o nich zájemce. Lidé, kteří vědí, co se s nimi bude dít, jsou mnohem klidnější a lépe reagují. Na design procesů můžete následně navázat rozhovory s těmi, co právě nastoupili a mohou popsat první zkušenosti. Jinými slovy: Když budete prezentovat hladký nástup do vaší firmy, zájemci se na něj budou těšit.

Můžete pracovat i na dalších procesech:

- pravidelná zpětná vazba zaměstnance,
- možnost kariérního růstu – jasně definovaný postup,
- přizpůsobení – sociální přesah – úmrtí v rodině, těžká životní situace apod.

HR marketingová strategie – 6P

Pracovní pozice

- Definice
- Název
- Popis
- Cílová skupina

Propagace

- Zaměstnanecká značka
- Reklama
- Komunikace
- Média

Místo

- Známost
- Doprava
- Vybavenost
- Dopravní tepny

Odměna

- Mzda
- Prémie
- Dárky
- Status

Kolektiv

- Definice kolektivu
- Cílové skupiny
- Koníčky a zájmy
- Komunity

Procesy

- První kontakt
- Zaučení
- Vzdělávání
- Transparentní růst

09

Marketingová taktika



Marketingová taktika je proces, při kterém marketingovou strategii proměníte v konkrétní kroky, a to pomocí tzv. akčního plánu.

Ten jasně říká:

- **Co udělat**
- **Jak to udělat**
- **Čím to udělat**

Pojďme si dát hned na úvod praktickou ukázkou s krátkodobou náborovou kampaní:

Co udělat

- Náborová kampaň na pozici tiskař

Jak to udělat

- Bannerová kampaň na Facebooku
- Videokampaň na Facebooku

Čím to udělat

- Připravit scénář videorozhovoru
- Natočit a sestříhat videorozhovor
- Připravit grafické bannery
- Připravit sdělení, které bude grafiku doprovázet
- Zveřejnit kampaň a nastavit její propagaci
- Reagovat na případné dotazy a komentáře z publika

Jednotlivé fáze

Dopřejte tomuto procesu časový harmonogram, ať máte lepší představu o tom, za jak dlouho dojdete do cíle.

Plánování

Projděte si cílové skupiny a marketingovou strategii a naplánujte si konkrétní kampaň.



Příprava

Vytvořte akční plán (co udělat, jak to udělat, čím to udělat) a postupujte podle něj při přípravě kampaně.



Kampaň

Spusťte kampaň a postarejte se o komunikaci a také o rychlé reakce na zájem.



Vyhodnocení

Po ukončení kampaně se podívejte na počet pohovorů, počet přijatých zaměstnanců a náklady (včetně času).
Poznamenejte si body, které příště uděláte jinak.

10

Rozpočet HR marketingu



Aneb kolik to celé stojí. Je velký rozdíl, jestli hledáme jednoho zaměstnance v málo konkurenčním prostředí, nebo jestli děláme velkou kampaň na několik desítek zaměstnanců v prostředí, kde je extrémní nedostatek lidí.

Pojďme si projít několik příkladů z praxe. Ačkoliv nebudu uvádět jména nebo názvy firem, jedná se o reálná čísla týkající se provozu skutečných kampaní.

Prvním případem je mikrokampaň pro lokálního podnikatele, která navazuje na již existující data. Dále popisují kampaně středního a velkého rozsahu, které jsou obvyklé ve firmách s několika desítkami až tisíci zaměstnanci.

Příklad: Mikrokampaň

Cíl	Rychle přijmout jednoho nového zaměstnance
Pozice	Prodavačka

Popis kampaně

Vzhledem k nutnosti rychlého přijetí a k tomu, že se jednalo jen o jednoho člověka, padlo rozhodnutí použít sociální síť. Firma má skvělý kolektiv, v regionu dobrou pověst a může nabídnout zkrácené úvazky. Pro úplnost: nenabízí zajímavou mzdu ani zajímavé pracovní benefity.

Vsadili jsme proto na kolektiv a udělali sérii fotografií z prodejny, kde jsme fotili jak jednotlivce, tak skupinky, včetně prodeje zákazníkům. Při této příležitosti jsme provedli i focení výroby, a zajistili si tak přípravu pro případné další nábory.

Sdělení kampaně se neslo ve znamení „Pojďte pracovat do příjemného pracovního kolektivu“ a „Péče o zákazníky nás baví“.

Reklamní kanály

- Facebook
- Instagram

Vytvoření kampaně – rozpočet a časová náročnost

Čas

2 týdny

Náklady

38 tisíc Kč

Měsíční rozpočet na reklamní síť a správu kampaně

Náklady

28 tisíc Kč

Příklad: Lokální kampaň

Cíl	Nábor desítek zaměstnanců ročně
Pozice	Operátor výroby, údržbář, seřizovač

Popis kampaně

V tomto případě se jedná o dlouhodobou kampaň na nábor zaměstnanců do výrobní firmy, která rozšiřuje výrobu o novou linku a potřebuje udržet současný stav lidí i přes přirozenou fluktuaci. Mezi její konkurenční výhody patří velká stabilita a dlouhodobost zaměstnání. Výroba funguje v rámci směnného provozu, do kterého není možné zařadit méně běžné úvazky. Nedostatek pracovníků znamená problémy ve výrobě, nesplnění závazků a z toho plynoucí sankce.

Na začátku vznikla kompletní analýza, definice cílové skupiny a marketingová strategie. Vytvořili jsme specializovaný náborový web a sérii videí prezentujících pracovní prostředí, výrobky i pracovní pozice jako takové.

Jedná se o lokální kampaň ve velmi silném konkurenčním prostředí. Zjednodušeně řečeno: Pracovní síly na trhu jsou rozebrané, ale firma nutně potřebuje nové lidi.

Reklamní kanály

- Facebook, Instagram, TikTok
- Videoportály (YouTube)
- Vyhledávání (Google, Seznam)
- Bannery (Google, Seznam)
- Remarketing (Google, Seznam)
- Náborový web
- Billboardy
- Autobusy
- Nádraží

Vytvoření kampaně – rozpočet a časová náročnost

Čas

8 týdnů

Náklady

380 tisíc Kč

Měsíční rozpočet na reklamní síť a správu kampaně

Náklady

120 tisíc Kč

Příklad: Celorepubliková kampaň

Cíl	Průběžný nábor do stavební firmy, která působí po celé ČR
Pozice	Stavební dělník, mistr, stavbyvedoucí, rozpočtář, technik

Popis kampaně

Stavební firma hledá dlouhodobě a průběžně nové zaměstnance. Bojuje s fluktuací, ale i s tím, že stavebnictví dlouhodobě roste a lidí je v něm čím dál větší nedostatek.

Kampaně děláme zhruba půlroční. Pak už se jen udržují ty nejhledanější pozice nebo provádí aktualizace na základě těch uvolněných. Cílem náborů je hledat kvalitní kandidáty, kteří chtějí stabilní zaměstnání na dlouhou dobu. Cílíme také na čerstvé absolventy.

Firma přistoupila k náborům dost strategicky. Na začátku vzniklo velké množství podkladů přímo ze staveb, včetně materiálů s pracovníky i přímo s náboráři. Průběžně budou vznikat další.

Začali jsme samozřejmě marketingovou strategií, definicí cílové skupiny a marketingovou taktikou.

Reklamní kanály

- Facebook, Instagram, TikTok
- Videoportály (YouTube)
- Vyhledávání (Google, Seznam)
- Bannery (Google, Seznam)
- Remarketing (Google, Seznam)
- Náborový web
- Billboardy
- Vlaky
- Rádio
- Tiskoviny
- Školy

Vytvoření kampaně – rozpočet a časová náročnost

Čas

8-12 týdnů

Náklady

850 tisíc Kč

Měsíční rozpočet na reklamní síť a správu kampaně

Náklady

270 tisíc Kč

Příklad: Strategická kampaň

Cíl	Nábor úzkoprofilových lidí nebo lidí se specializací, kterých je na trhu nedostatek
Pozice	Informatik, specialista, analytik

Popis kampaně

Cílem této kampaně bylo najít desítky zaměstnanců na pozice specialista, analytik a informatik. Nároky na kandidáty byly vysoké. Nechtěli jsme ale dělat obrovskou náborovou kampaň, která by mohla vyvolat dojem, že je firma nestabilní, protože hledá tak zásadní pozice.

Rozhodli jsme se proto pro strategickou kampaň, v jejímž rámci budeme s potenciálními uchazeči dlouhodobě komunikovat. Vznikly tak vlastně dvě hlavní kampaně. První propagovala firmu jako takovou. Skupina lidí, která na tuto kampaň vhodně reagovala, se pak stala cílovým publikem pro kampaň druhou, čistě náborovou.

Jak už jsem zmínil, tlak na nábor opravdu kvalitních lidí byl velký, času ovšem bylo poměrně dost. Proto jsme mohli postupovat pomaleji a cílit na relevantní kandidáty.

Reklamní kanály

- Instagram, LinkedIn, Twitter
- Videoportály (YouTube)
- Vyhledávání (Google, Seznam)
- Bannery (Google, Seznam)
- Remarketing (Google, Seznam)
- Náborový web
- Tiskoviny
- Podcasty
- Ambasadoři

Vytvoření kampaně – rozpočet a časová náročnost

Čas

4–6 měsíců

Náklady

1,2 milionu Kč

Měsíční rozpočet na reklamní síť a správu kampaně

Náklady

350 tisíc Kč

11

Media mix



Před samotnou tvorbou reklamní kampaně je potřeba ujasnit si tzv. media mix, tedy reklamní kanály, které budeme využívat pro danou reklamní kampaň. Media mix určuje, jaké budeme potřebovat formáty. Podle toho zadáváme výrobu samotné kampaně grafikům, filmařům, animátorům, programátorům a dalším.

Některé media mixy používají vágní formulaci ve smyslu „online reklama, outdoor reklama“. Já vždy vyžaduji, aby byl media mix co nejpresnější vzhledem k cílové skupině. Může se stát, že některé kanály nejsou volné (například billboardy v době předvolebních kampaní). Řešením je posunutí kampaně (pokud to jde) nebo vyřazení daného média z mixu.

Kvalitně zpracovaný media mix je také dobrým pomocníkem při sestavování rozpočtu.

Nejběžnější reklamní kanály i s jejich cílením najdete v kapitole Reklamní kanály. Teď pojďme zpět k media mixu jako takovému.

Jak vypadá media mix

Protože jednoduché věci fungují nejlépe, vytvořte si jednoduchou tabulku a zapište do ní:

Médium	Facebook, Instagram, billboard apod.
Typ kampaně	→ dosah (počet lidí, kteří to uvidí) → reakce (počet lidí, kteří nějak interagují) → remarketing (počet lidí, kteří kampaň uvidí potom, co navštívili vaše stránky) apod.
Geografické cílení	jak budou cílené online kampaně, kde budou billboardy
Obsah	jaké výstupy potřebujete připravit (grafika, tisk, bannery, video, příspěvky)

Můžete doplnit i různé termíny, u nás používáme většinou:

Termín podkladů	kdy musíme mít kompletní podklady
-----------------	-----------------------------------

Termín tvorby	kdy musí být vytvořené kampaně
Termín publikování	kdy jde kampaň „ven“
Délka publikace	jak dlouho bude kampaň zveřejněná

Alespoň rámcově vždy sledujeme i náklady:

- cena za výrobu,
- cena za správu (je-li správa potřeba),
- cena inzerce za den nebo měsíc.

Rovnou přidáváme i předpokládané dosahy a u kampaní, kde to jde, i výsledek, abychom si mohli říct, jak se nám daří plnit předpoklady.

Media mix je na světě a můžete podle něj nastavit kampaně. My ho následně používáme i k tomu, abychom kampaně kontrolovali – v online prostředí minimálně jednou denně. V případě potřeby pak optimalizujeme nastavení. Snažíme se monitorovat i outdoorové kampaně, pokud je to jen trochu možné.

12

Obsah reklamních kampaní



U reklamních kampaní se snažíme vždy o jedno zásadní sdělení. Může to být něco obecného typu „hledáme nové zaměstnance“, ale dáváme si práci, abychom přišli s něčím více spjatým s konkrétní firmou. Třeba se sloganem, který v sobě nese dané sdělení a zároveň se stane poznávacím znakem celé kampaně, nebo dokonce celé zaměstnavatelské značky. V každém případě musí vždycky vzniknout a celou kampaň provázet jednotný vizuální styl (všechno má stejný grafický rukopis) i komunikační styl (podobné nadpisy a texty). Díky tomu si pak lidé kampaň snadno vybaví, kdykoliv ji znovu uvidí (třeba na dalším reklamním kanálu). Pojdme se teď podívat na to, čím jednotlivé reklamní kanály plníme, tedy na obsah.

Jednorázová tvorba

Kampaně s jednorázovou tvorbou nejčastěji zahrnují různé bannery, billboardy apod. Většinou jsou založené na nápadu (slogan, grafika) nebo konkrétní potřebě a po vytvoření už se jen publikuje. Pokud kampaň funguje, snažíme se ji po nějaké době tzv. oživit. To znamená, že ji vylepšíme a zapracujeme připomínky, které za dobu běhu kampaně vznikly.

Pravidelný obsah

Některé kanály jsou jako stvořené pro pravidelný obsah. Je sice pracné neustále tvořit nový obsah a zároveň udržet jeho hodnotu (takový proces se dá jen těžko přerušit nebo ošidit), ale stojí to za to. Nejpoužívanějšími kanály jsou sociální sítě, na obsah čím dál více náročné. Běžné jsou i různé tiskoviny. V posledních letech například víc a víc tvoříme ročenky – tím nemyslím výroční zprávy pro akcionáře, spíš takové „chlubítko“. Je to tiskovina, kterou klienti rozdávají svým zaměstnancům, potenciálním zaměstnancům nebo účastníkům konferencí, případně je zasílají zájemcům na požádání domů.

Pojďme ale zůstat u aktuálně největšího tématu a to jsou sociální sítě. Klienti mi často říkají, že nemají co publikovat. V takové situaci vždycky vytáhnu prázdný papír a během chvíle je popsán řadou nápadů a možností. Některé jsou realizovatelné snadno a hned, jiné vyžadují čas a přípravu. V rámci své dlouholeté praxe jsem se ještě nesetkal s firmou, která by skutečně neměla co ukázat (nepočítám zcela výjimečné případy spojené se specifickými pravidly a interními směrnici).

Pro inspiraci jsem se rozhodl zařadit témata, kterým se často věnujeme. Neváhejte je využít pro tvorbu vašeho vlastního obsahu.

- Ukázka procesu výroby
- Ukázka poskytovaných služeb
- Ukázky realizací
- Ukázka prodejního procesu
- Ukázka reklamačního procesu
- Ukázka přijímacího pohovoru
- Představení (některých) pracovních pozic
- Představení ředitele
- Ukázka prostředí firmy (parkování, šatny, chodby, haly, kanceláře...)
- Rozhovory se zaměstnanci
- Rozhovory s klienty (reference)
- Rozhovory s dodavateli (reference)
- Ukázka designových prvků (například vysvětlení designu produktu)
- Vysvětlení, jak fungují záruky
- Jak a proč se balí produkt

- Přístup firmy k tématu ekologie
- Udržitelnost firmy
- Hodnoty firmy
- Reklama
- Známost značky – anketa
- Vysvětlení, jak firma přemýšlí nad produkty a službami
- Vysvětlení, jak produkty a služby používá cílová skupina
- Jak a proč firma komunikuje s veřejností a klienty
- Na co firma přispívá (sport, charita) a proč
- Distribuční kanály (cesta výrobku)
- Jakou firmu používá dopravu výrobků a proč
- Pokrytí trhu
- Plán rozvoje technologií
- Rozvoj do uhlíkové neutrality
- Rovnoprávnost ve firmě
- Vysvětlení ceny produktů

- Jak mohou lidé získat slevu
- Dárky (pro klienta, pro zaměstnance)
- Vysvětlení platebních podmínek (B2B sektor)
- Práce firmy s komunitami
- Jak firma kontroluje kvalitu výrobků a služeb
- Nakreslete náš produkt (soutěž pro děti)
- Focení/natáčení reklamy ve firmě
- Vítáme nové kolegy
- Rozhovor s člověkem, který je ve firmě dlouho
- Sportovní úspěchy kolegů
- Den na zkoušku
- Místní „celebrita“ se účastní dne na zkoušku
- Příběh/vývoj (historický) produktu
- Sedm zajímavostí o produktu nebo službě
- Kolik je ve firmě zaměstnanců
- Kolik produktů firma vyrobí, na kolika linkách, zkušenosti (počet let fungování)
- Často kladené otázky od klientů, zaměstnanců
- Exkurze a praxe

- Často kladené otázky od klientů, zaměstnanců
- Exkurze a praxe
- Podpora sportovních klubů, neziskových organizací, obcí apod.
- Schéma směn
- Nejoblíbenější benefity
- Hvězdy ve firmě – lidé hrající na hudební nástroj apod.
- Certifikáty nebo výhra v soutěži
- Den otevřených dveří pro veřejnost
- Ukázky věcí před a po
- Záběry z dronu na sídlo/fabriku
- Sportovní utkání uvnitř firmy
- Teambuildingové a jiné mimopracovní firemní aktivity
- Týmové fotky
- Odchody z firmy (na mateřskou, do důchodu) – obhajoba náborů
- Stravování – kantýna, restaurace
- Služební cesty

- Jak funguje zákaznická podpora
- Jak firma obnovuje vozový park / notebooky / mobily
- Reference přímo od klientů
- Home office
- Vydání ročenky nebo jiných tiskovin
- Soutěž o „nej“ fotku ve firmě
- Týmový duch – legrace

Zvládnete si teď během chvíle udělat svůj vlastní seznam? Samozřejmě se vám některé body hodit nebudou, jiné naopak použijete vícekrát. Věřím, že si můj seznam snadno přizpůsobíte, nebo dokonce přidáte další body, které se týkají pouze vaší firmy.

Dobrou zprávou je, že na sociálních sítích můžete obsah do určité míry „točit“ – dnes zpracované téma použijete znova za půl roku nebo rok. My se například snažíme přistupovat k natáčení videa a fotografování tak, že když už je celý štáb u klienta ve firmě, natočíme nebo nafotíme materiál navíc a využijeme ho později.

Publikační plán

Pro pravidelné příspěvky si vytváříme publikační plán. Je to zase jednoduchá excelovská tabulka, kam mají přístup většinou i grafik a copywriter. Do publikačního plánu zaneseme jednotlivé nápady na tvorbu obsahu, přiřadíme jim datum a popis toho, co je potřeba připravit. Jednotlivé pozice tak ví, co je připraveno a kde se na ně čeká. Někdy se nám daří dělat publikační plány na tři měsíce dopředu, jinde jsme rádi za jeden týden.

Důležité je pravidelně plán procházet. U nás se tak děje na týdenních poradách, a to i v případě, že je naplněný na tři měsíce dopředu. Někdy přijde nový nápad, který se hodí v následujícím období, nebo který dokonce začleníme dřív, a plán tak ještě vylepšíme.

Publikační plán není dogma. Často se do něj zasahuje, a to tak, aby byly informace aktuální a relevantní.

Pojďme se podívat, jak může takový publikační plán vypadat, jaké konkrétní sloupce v něm máme my.

- **Název** – každý příspěvek má svůj pracovní název
- **Období** – datum, na kdy plánujeme zveřejnění

- **Pozice** – kam přesně příspěvek půjde (Facebook Feed, Instagram Stories, YouTube, web apod.)
- **Popis** – o čem příspěvek bude
- **Stav** – co přesně se s příspěvkem zrovna děje (příprava, publikace apod.)
- **Reklama** – předem určíme, pro které příspěvky je vhodná
- **Dosah a Zobrazení** – úspěch u lidí
- **Grafika/Video** – informace ke grafickým podkladům
- **Text** – informace k textovým podkladům
- **Popis designu** – upřesnění, jak bude příspěvek vypadat
- **Headline** – používáme, pokud je specificky dán

Jsem rád, když vidím publikační plán vyplněný alespoň na měsíc dopředu (i když víme, že se může radikálně změnit). Proč aspoň na měsíc? Stačí, že je někdo nemocný nebo se zpozdí podklady. V takových případech máme možnost sáhnout po jiném příspěvku, který je už hotový. Mám díky tomu klidné spaní a klient vždy připravený obsah.

Texty

Texty jsou šedou eminencí obsahu. V dnešní době, kdy je videoobsah to hlavní, co můžete nabídnout publiku ke konzumaci, se zdají být trochu zbytečné. Přitom ale hrají zásadní roli. Dnes nepíšeme texty s cílem, aby si je uchazeč všechny přečetl. Píšeme je jako součást celkového obrazu, který si zájemce o firmě utváří. Navíc jasně definují to, jak jako firma komunikujeme, udávají tón celé kampaně. Investice do copywritingu je zcela zásadní a my na něm stavíme každou kampaň. Copywritingem začínáme a z něj přenášíme informace do tvorby dalšího obsahu (scénářů k videím, nadpisů, sloganů, ale i e-mailů, které rozesíláme uchazečům). Copywriting používáme i pro pracovní pozice – pomáhá nám vytvořit čtivý a poutavý inzerát.

Nadpisy

Existují různé druhy nadpisů. Některé mají za cíl jen uvést následující text, některé podněcují uživatele k určité akci (například „Přidejte se k nám“). Tak jako tak by nadpis vždy měl mít nějaký cíl. Nemusí jít o nic složitého, stačí bazální slova, která jsou vaší cílové skupině jasná.

Zvláštní péči je vhodné věnovat nadpisům, které popisují jednotlivé pracovní pozice, a to hlavně na pracovních portálech, kde se vyskytuje přímá konkurence. Takový nadpis rozhoduje o tom, zda se vaším inzerátem bude kandidát vůbec zabývat.

Slogany

Když se povedou, vypadají fantasticky. Často se na nich staví celé reklamní kampaně. Vytvoření dobrého sloganu je ale velké a časově náročné umění. Než vznikne, může to trvat několik měsíců, během kterých se na stole nakupí i desítky variant.

Někdy se setkávám s tím, že jsou slogany nadhodnocené. Firmy mají pocit, že je potřebují, že jsou důležité. Opak je pravdou. Pro úspěšnou kampaň většinou žádný promyšlený slogan nepotřebujete, stačí prostě a jednoduše říct, co potřebujete, třeba „Hledáme zaměstnance“. Je to často údernější a jasnější sdělení než slogan typu „Jen s námi získáš práci, ve které se budeš skutečně realizovat“.

Zvažte tedy, jestli slogan opravdu potřebujete. A pokud ano, zkuste najít takový, který se ve vaší firmě již běžně užívá a bude působit přirozeně.

Grafika

Grafika v HR marketingu musí být postavena na designu, který firma používá, obzvlášť pokud je mezi lidmi známý díky produktům nebo službám. Přesto by se ale měla určitým způsobem vymezit. Tím mám na mysli konkrétně to, že grafika pro HR marketing musí jasně mluvit o pracovních pozicích, a ne o produktu. Někdy stavíme design kampaní tak, aby lehce šokovaly. Pro jednu firmu, která vyrábí barvy, jsme připravili kampaň, kde jsme namalovali člověka všemi barvami. Navíc to bylo v době vrcholu politických kampaní a všude viseli uhlazení kravaťáci. Firemní identita zůstala zachována a kampaň skvěle vynikla.

V podstatě jsou dva přístupy ke grafice jako takové:

Komplexní

První přístup, který mám nejraději, je grafika vycházející z celků. Obvykle nejdříve připravíme design náborového webu. Ten je pro nás důležitý, protože obsahuje celou řadu grafických prvků, které pak můžeme používat při práci s dalšími médii (Facebook, PPC, billboardy, citylight, polepy apod.). Tím dáváme celé kampani jednotný vzhled. Web nám poskytne tolik materiálu,

že z něj můžeme plně vycházet a většinou nemusíme dodělat žádný zásadní prvek designu.

Ad hoc

Prostě vaříme to, co je zrovna potřeba. Nové billboardy? Uděláme je na základě grafiky, kterou firma používá. Je to rychlé, ale náročné v tom, že musíme hlídat všechny doposud vytvořené designy, abychom udrželi stejný rukopis celé kampaně. Když pak potřebujeme vytvořit nějaký nový grafický prvek, který jinde nepoužíváme, trochu tím narušíme celkový koncept. Tento postup je vhodný pro mikrokampaně a krátkodobé kampaně jako dočasné řešení, než se připraví kampaň velká nebo strategická.

→ Grafický manuál

Na tomto místě se ještě krátce zastavím u grafických manuálů. Jsou jako oheň – dobrý sluha, ale zlý pán. Teď zrovna pracujeme na jedné kampani pro globální korporaci, jejíž grafika vznikla v Thajsku. Odpovídá tomu celý grafický manuál, jehož dodržování firma tvrdě vyžaduje. Používají hodně světle modrou barvu a výsledkem je poměrně nevýrazná kampaň. Když jsme udělali první

billboard, zjistili jsme, že je skoro neviditelný. Zkuste si na plochu, která je umístěna typicky s oblohou v pozadí, dát světle modrou barvu... Rozhodli jsme se porušit manuál a pozadí změnili na výraznější. Používáme ho na všech venkovních plochách a vypadá to skvěle. Někdy je potřeba sáhnout po citlivé úpravě, která není v rozporu se základní myšlenkou a pomáhá nám dosáhnout cílů.

Grafický manuál je skvělý v tom, že vás navede a ukáže vám záměry autora. Za mě je ale třeba přizpůsobit grafiku aktuálnímu použití. Grafické manuály jsou obvykle navrženy s myšlenkou prezentace produktu nebo služby, a to s přihlédnutím k cílové skupině zákazníků vaší firmy. Ještě jsem ale neviděl grafický manuál, který je zpracován i z pohledu zaměstnaneckých cílových skupin. Občas se někde objeví zmínka, ta má ale zpravidla do koncepčního řešení hodně daleko. Moje doporučení je tedy přístup ke grafickým manuálům adekvátně přizpůsobit. Cílem není jít proti nim, například logo nikdy neměníme. Vždy se ale na design díváme z pohledu zaměstnance.

Fotky

Fotografie jsou v kampaních vizuální základ. I video o sobě před spuštěním dává vědět náhledovou fotografií. V mojí praxi se mi osvědčilo dělat autentické fotografie, tedy fotit přímo pracoviště a zaměstnance, o kterých mluvíme. Najměte si profesionála, který umí vyfotit momenty a reportážní fotografie přímo u vás ve firmě. Projděte s ním jednotlivá oddělení.

I profesionální fotografy je ale potřeba hlídat. Obvykle skvěle ovládají své řemeslo, to je pak ale grafikům trochu na obtíž. Fotografové totiž vnímají samotnou fotku jako finální produkt, který už se nebude nijak upravovat. Při práci na kampaních ale často připravujeme naprosto rozdílné rozměry bannerů – některé jsou extrémně dlouhé, jiné zase vysoké. Fotografové obvykle volí kompozici vhodnou pro fotku, my ale potřebujeme kompozici vhodnou pro další grafické zpracování. Proto je zpravidla prosíme o středové kompozice, kde dají okolo hlavního objektu mnohem více pozadí, než jsou zvyklí. Díky tomu si pak grafik může vyříznout obrázek přesně tak, jak potřebuje. Pro fotografy to bývá velmi nepřírozené a trvalo nám poměrně dlouho, než jsme si je „vycvičili“.

Budete-li dělat portréty, zaměřte se spíš na tzv. americké (včetně těla od pasu nahoru). Takový portrét můžete následně oříznout na náš klasický evropský formát, ale můžete s ním pracovat i jako s postavou. Navíc se vám nestane, že by fotograf uřízl ramena, to je někdy velký problém.

Když už se budete věnovat focení v provozovně, využijte toho a pořiďte si rovnou do zásoby materiál na různé příspěvky na sociální sítě. Požádejte případně také o záběry z dronu, budou se určitě hodit.

Na co pamatovat při prvním focení?

- Sežeňte dostatek lidí na focení (různé pozice).
- Mějte připravené oděvy na převlečení (ideálně pracovní a méně formální).
- Počítejte s více místy k focení a s tím, že fotograf se bude chtít přesouvat podle světla.
- Pro interiérové fotografie se obvykle hodí zásuvka, kam si fotograf zapojí světla.
- Pokud vám fotograf nabízí focení s pomocí asistenta, využijte toho, zvládnete tak mnohem více fotek.

- Před focením udělejte krátkou poradou, kde si promluvíte s fotografem i účastníky focení a dohodnete se na průběhu.
- První focení zabere obvykle 3–4 hodiny času – pokuste se o to, aby nikdo nikam nespěchal, vyhněte se narušení atmosféry.

Videa

Video spojuje verbální a neverbální komunikaci, proto je skvělým nástrojem pro HR marketing. Na všech sociálních sítích a YouTube je videoobsah to, co uživatelé nejlépe konzumují. My na něm v současné době stavíme většinu aktivních náborových kampaní v online prostředí. Jsme schopni během krátké chvíle představit firmu a jednotlivé pozice, zapůsobit tonalitou komunikace a předat pocit z firemní kultury.

→ Představení firmy

Představení firmy je základní video, které by měla mít každá firma na svém náborovém webu. Může vypadat různě, od průchodu výrobou a kanceláři s představením společnosti až po moderátora nebo ředitele

v roli průvodce. Záleží na kontextu a na tom, čím se vaše firma zabývá. Toto video by mělo odpovědět na otázku „Co firma dělá a proč bych v ní měl chtít pracovat?“. Co se týče délky, ideální je vejít se do rozmezí 1,5–5 minut. Obvykle takto dlouhá videa nedoporučuji, ale pokud jsou vyrobena srozumitelně a zábavně, určitě se podívají všichni uchazeči, kteří mají o práci u vás vážný zájem. Mějte na paměti, že prvních 10 sekund rozhodne o tom, jestli bude uživatel sledovat video dál, a v prvních 30 sekundách byste měli říct to základní. Pokud budete mít v prvních 15 sekundách jen nějaké intro bez informací, je video v podstatě předurčené k neúspěchu.

”

Mějte na paměti, že prvních 10 sekund rozhodne o tom, jestli bude uživatel sledovat video dál, a v prvních 30 sekundách byste měli říct to základní.

“

→ Videorozhovory

Skvělým nástrojem jsou videorozhovory. Můžete pomoci nich představit jednotlivé pracovní pozice, a to ideálně prostřednictvím rozhovoru přímo se zaměstnanci. Ptejte se na jejich práci a natočte s nimi dostatek materiálu na prostřih. Místo, kde střihnete, pak vyplníte záběrem

z výroby, skladu nebo třeba použitím výrobku či ukázkou služby. Získáte tak prémiový materiál, který můžete používat jak v kampaních, tak na webu. Ideální je pracovat s těmito lidmi i dál (například je vyfotit) a udělat z nich něco jako tváře vaší firmy.

Pracovníky je ideální natáčet v jejich přirozeném prostředí, hodí se tišší kout. Připravte si sérii otázek, které jim budete pokládat. My jich máme obvykle kolem třiceti. Následně natáčíme prostřihový materiál, ve kterém je zaměstnanec zapojen do pracovního procesu.

Kromě představení samotných pracovních pozic je skvělé natočit také informace o tom, jak probíhá samotné přijímací řízení, případně představení vedení/ředitele firmy.

Na co se při rozhovorech nejčastěji ptáme?

- Představení pracovníka
- Jak se dostal k práci, kterou dělá
- Co vlastně dělá (popis pozice svými slovy)
- Kam by se chtěl posunout
- Informace o mzdě

- Benefit
- Pracovní kolektiv
- Nadřízený
- Proč dělá svou práci
- Co by vzkázal uchazeči, novému zaměstnanci

Tip

Nedávejte lidem vaše otázky dopředu. Vyhnete se tomu, že se předem naučí odpovědi a před kamerou je budou strojeně recitovat a v půlce začnou vzpomínat, co že si to tam vlastně napsali. Nejlepší záběry máme na první pokus nebo pak na čtvrtý až pátý pokus. A někdy se stane, že to prostě nejde vůbec a musíme natáčení posunout na jiný den, i s tím se musí počítat.

Natáčení je pro řadu lidí velmi stresující. Úlohou režiséra je vytvořit uvolněné prostředí a s člověkem stojícím před kamerou vhodně pracovat. Já vždy lidem předem pravdivě a přesně vysvětlím, jak bude natáčení probíhat, co se s materiálem bude dít a že je naprosto v pořádku, když něco řeknou špatně. Ideální je, pokud dopředu

počítají s tím, že se video dostane i k jejich autorizaci a že mají právo veta. To je velmi uklidňující prvek.

→ **Ostatní formáty**

Když máte hotové představení firmy i rozhovory, neváhejte pokračovat v natáčení. Ideální je materiál, který dává smysl dlouhodobě a jehož je možné využít například i v oddělení prodeje nebo marketingu (představení výroby, produktů, služeb, servisu nebo různých procesů). V HR marketingu můžete jít ale mnohem dál a natočit různá „funky“ videa.

Zaměstnanec tančící po stavbách stavební firmy, průlety FPV dronem... Využijte umělecký potenciál lidí, které ve firmě máte. Nebojte se bláznivějších akcí, pokud to nebude v rozporu s firemní kulturou. Co tím chci říct? Neprodávejte jen konkrétní věci, prodávejte i pocity! Jak už jsem zmínil na více místech, zkuste myslet trochu „out of box“. Ale mějte nejdřív podchycený základ.

13

Náborový web



Proč si ho pořídit

Náborový web vnímám jako alfu a omegu HR marketingu. Je to místo, kam posíláte všechny uchazeče o zaměstnání a kde koncentrujete všechny informace v podobě, jaká vám vyhovuje. Uchazeč se zde dozví veškeré důležité body a vy máte kontrolu nad tím, co ví o vaší firmě.

Náborový web je třeba důkladně měřit, a to nejen z hlediska návštěvnosti, ale i kampaní, ze kterých uživatelé přišli a ze kterých se vám skutečně ozval potenciální kandidát. Tento web přináší neskutečně důležitá data. Můžeme zjistit třeba to, že o nějakou pozici není zájem. Provedeme změny, měříme rozdíly a poměrně snadno pak přijdeme na to, kde je zakopaný pes.

Bez náborového webu stavíme HR marketing jen u mikrokampaní, kdy je potřeba najít jednoho dva lidi. Jakmile jde o něco většího nebo dlouhodobějšího, vždy se potřebujeme o náborový web opřít.

Roky práce na HR marketingu nám umožnily zjistit, co na takovém webu má být a proč. Vnímám to jako jedno z klíčových know-how, které máme. Rád se o něj s vámi podělím.

Co by měl web obsahovat

Každý náborový web je trochu jiný, ale některé prvky jsou tak důležité, že by se na ně nemělo zapomínat v žádném případě. Pojďme si je teď společně projít.

Nejprve se podívejme na strukturu webu, kterou nejčastěji používáme.

- Hlavní strana
- Přehled volných pracovních pozic
- Detail pracovní pozice
- Informace o firmě
- Kontakty

Někdy doplňujeme strukturu webu o další stránky.

- Pro studenty a absolventy
- Hodnoty
- Pracovní prostředí
- Výroba
- Blog
- Rozhovory

→ Hlavní strana

Homepage je rozcestníkem celého webu. Hned po příchodu na ni následuje nejlépe krátké video, které představí firmu jako takovou. Pak je řada na výpis volných pracovních pozic (pokud jich je hodně, vybíráme ty nejžhavější). Poté už tu mají místo doplňující informace a kontakty.

Co je na této stránce důležité?

- Hned jak přijdu, vím, kde jsem. Ihned pochopím, že se jedná o náborový web, a je mi jasné, o jakou jde firmu. Mám také rámcovou představu o tom, jaký typ pozic nabízí.

- Rychle se dostanu na detail pozice.
- Jednoduše tu najdu jedno telefonní číslo a jeden e-mail.

→ Přehled volných pracovních pozic

Přehled volných pozic je také rozcestníkem. U firem s více volnými pozicemi se snažíme přidat nějaký jednoduchý a logický filtr nebo vizuální oddělení. Pozice můžeme dělit podle geografie nebo podle oddělení. Někdy ale firmy hledají jednu pozici do více míst nebo oddělení. I to je možné přehledně zpracovat (například nemocnice hledá lékaře s různými specializacemi – na webu tedy bude lékař a až pod ním jednotlivé specializace). Pokud máme k většině pracovních pozic připravená náborová videa, dáváme je právě sem – je to další lákadlo pro návštěvníka a vzniká lepší prostor pro výše zmíněné měření. Pokud je pozic naopak málo, doplňujeme tuto stránku o další informace, případně ji vynecháme úplně.

Co je na této stránce důležité?

- Musím mít absolutní přehled.
- Mám k dispozici videa.

- Pokud je větší množství pracovních pozic, můžu filtrovat.

→ Detail pracovní pozice

Nejdůležitější stránka celého náborového webu. Právě proto detail pracovní pozice vždycky navrhujeme jako první. Dáváme sem jasný název pozice, její představení (video a text nebo jen text), rozhovory se stávajícími zaměstnanci (video) a profil kandidáta. Přidáváme informace o tom, co firma nabízí. Nesmí chybět kontaktní formulář – je tak zásadní, že se mu za chvíli budu věnovat samostatně. Někdy je dobré přidat výzvu k tomu, aby se zájemci o práci ozvali i v případě, že nenašli vhodnou pozici – je to jedna z cest, jak získat velmi motivované zaměstnance.

Co je na této stránce důležité?

- Mám dostatek informací o pracovní pozici.
- Zaujalo mě video.
- Můžu se v případě zájmu hned ozvat přes kontaktní formulář.

→ **Kontaktní formulář na náborovém webu**

Takový kontaktní formulář je něco jako košík v e-shopu. Tady se všechno rozhoduje. Musí být jednoduchý a obsahovat jen opravdu nezbytné informace. Ideální je, pokud je předepsaný. Hned si vysvětlíme políčko po políčku.

Nadpis s vysvětlením

Kontaktní formulář by měl pomoci správně formulovaného nadpisu jasně hlásit svůj záměr.

- Přidejte se k nám
- Přijďte na pohovor
- Pojď to vyzkoušet (pro případ, že se lidé hlásí na zkušební den)

Za nadpisem by mělo následovat textové vysvětlení – co se stane, až uchazeč kontaktní formulář vyplní a odešle.

Jméno

Jméno je základ – budete vědět, kdo se k vám chystá. Do nápovědy k poli dáváme obvykle „Např. Jan Novák“, ale samotná instrukce u pole zní „Jméno“. Někteří zájemci se budou rozčilovat, že tam není příjmení. My ale uvádíme „Jméno“ zcela záměrně – když vám někdo vyplní pouze křestní jméno, už dostáváte určitý signál: nejspíš není pečlivý a nechte.

Telefon nebo e-mail

Obvykle nepotřebujeme obojí, doporučuji chtít jen jeden údaj v závislosti na tom, jak budete se zájemci komunikovat.

Vaše zpráva

To je naprosto klíčové pole. Čím víc je pozice administrativního charakteru, tím víc se většinou uchazeči rozepisují. U dělnických pozic to bývá naopak, proto je důležité nabídnout předepsaný text, který po kliknutí nezmizí. Zájemce ho může jen upravit a poslat. Většina lidí ho nechá v původní podobě. Jak může takový text vypadat?

**Dobrý den,
mám zájem o pozici XXX. Rád se dozvím více informací.
Zasílám na sebe kontakt.**

Po mnoha a mnoha měřeních jsme zjistili, že kontaktní formulář je místo, kde zájemci často ztroskotají – v drtivé většině případů právě kvůli zprávě. Neví, co napsat, zkouší různé varianty, přepisují, upravují, nejsou si jistí češtinou a nakonec jdou raději pryč. Předepsaným textem kandidátovi velmi pomůžete, protože ví, co se od něj očekává. A to je klíčové.

Doplňující informace

Někdy do formuláře ještě přidáváme geografickou polohu, a to u pozic, kde je v tomto směru více možností.

Kam nahrají životopis?

Nikam! To je zásadní. Vzpomínáte, na koho cílíme? Na zájemce, kteří už sice nadávají na svého současného šéfa (nebo jiné podmínky stávajícího zaměstnání), ale ještě ani neotevřeli pracovní portál, aby se podívali na nabídku na trhu. Logicky tedy nemají připravený životopis,

už vůbec ne aktuální, a kdyby přece, nejspíš ne právě teď v telefonu. Prostě to nechtějte. Cílem je získat kontakt, životopis můžete probrat na pohovoru.

Druhý krok formuláře

Zcela výjimečně přidáváme druhý krok kontaktního formuláře – doplňující informace, které nejsou tak podstatné. Necháme proto uživatele dokončit první krok, formulář se uloží, a pokud nevyplní druhý krok, máme i tak kontakt a můžeme s ním pracovat. A co konkrétně může druhý krok zahrnovat? Třeba u plachých IT specialistů se ptáme, jak je máme kontaktovat (e-mailem, smskou nebo telefonicky, v posledním případě i v jakou dobu). Velmi to ocení, protože mívají organizovaný čas a jsou rádi, že je nebudeme rušit při práci.

Thank you stránka

Poslední a extrémně důležitá fáze kontaktního formuláře je děkovná stránka. Někdo tento krok nepochopitelně přeskakuje, a přichází tak o ta nejcennější data, která může na náborovém webu získat. Thank you stránka děkuje za zaslání zprávy a kontaktu a zároveň informuje o dalším postupu (jak rychle se někdo ozve a co bude chtít).

Dále tu zájemci nabízíme sledování firemních sociálních sítí nebo dalších marketingových kanálů. A to nejdůležitější je měření: Na tuto stránku nasazujeme měřicí kódy, které si daného člověka označí jako někoho, kdo dokončil formulář a poslal nám kontaktní údaje. My pak můžeme reklamním systémům říct, aby sem dostalo více takových, jako je tento zájemce. A to systémy umí – podle sociologického profilu vyberou vhodné uživatele a vaši reklamu jim budou zobrazovat přednostně.

Pojď to vyzkoušet

Vypíšte námi na sebe kontakt. Pozvěme vás na zkoušební den, kde se seznámíte s námi, s prostředím a vyzkoušíte si práci. Město budete obírat. Setkání je možná odložit i na večer nebo víkend.

Jméno

Telefon

Vyberte město

☐

Kolín

☐

Praha

☐

Pardubice

☐

Strakonice

Víte zpráva

Dobrý den,

mám záměr o nabídku pozici Mechanik mobilního pneuservisu. Rád se dozvědím více informací. Zaslám na sebe kontakt.

S pozdravem

→ O firmě

Stránka o firmě by měla obsahovat všechno, co chcete, aby se uchazeč o vaší firmě dozvěděl. Ještě předtím, než přijde na pohovor. Žádné romány o historii, obvykle zařazujeme krátké představení činnosti firmy, ukázkou produktů nebo služeb, někdy také video od HR specialistů, kteří vysvětlí, jak probíhá pohovor. Snažíme se tu popsat i firemní kulturu, aby se uchazeč mohl ztotožnit s tím, kam jde. Je vhodné také zopakovat benefity, které platí pro všechny zaměstnance. Na konec dáváme obvykle přehled pracovních pozic, aby měl návštěvník kam pokračovat a nemusel přemýšlet, co dál.

→ Kontakty

Vždy mějte všude na webu jeden základní kontakt – e-mail a telefonní číslo. Ideálně doplňte dobu, kdy je možné na telefonní číslo volat. Jedinou výjimkou je v tomto směru právě stránka Kontakty, kde mohou být uvedena spojení na jednotlivé personalisty. Tyto kontakty by ale měly působit jako druhotné (ne tak výrazné). Slouží totiž pouze kandidátům, kteří už u vás byli a potřebují rychle dohledat konkrétního personalistu, případně těm, kteří špatně rozuměli jméno po telefonu a nechtějí se znovu ptát.

V kontaktu také mohou být mapy s umístěním jednotlivých provozoven, kde se pohovoruje, případně odkazy na sociální sítě (ty se ale většinou dávají do patičky webu).

Jak s webem pracovat

→ Publikace

Publikovat aktuální informace na webových stránkách, to je naprostý základ. Web pravidelně procházejte a dívejte se na něj očima návštěvníka, který je tu poprvé a potřebuje všechno jednoduše vysvětlit. Určete jednoho člověka, který to bude mít na starosti, ať máte jednotný rukopis. My se s klienty věnujeme aktualizaci klidně i 4× ročně, abychom si byli jistí, že nikde nic neuniklo.

Publikování zařadte ideálně do pravidelných rutinních činností a plánů, ať nezapomenete například zveřejnit nebo stáhnout pracovní pozici.

→ Měření

Stejně klíčové je vědět, co se na vašem webu děje.

Aktuálně nám možnosti měření trochu komplikuje legislativa týkající se ochrany osobních údajů, většina lidí ale naštěstí bezmyšlenkovitě kliká a se vším souhlasí. Sice jsme přišli o nějakou část dat, ale rozhodně nám zůstal dostatečný referenční vzorek.

Měli byste uvažovat minimálně o dvou typech základního měření:

Google Analytics

Řekne vám, odkud kdo přišel (včetně konkrétní kampaně), kde byl, kam šel potom a jestli používal počítač, nebo mobil. Jsou to základní statistiky, které pro rozumnou analýzu webu prostě musíte mít. Skvěle napoví, co a jak zlepšit.

Smartlook

Na rozdíl od Google Analytics nahrává návštěvníky a vy si můžete jejich průchod webem pustit. Můžete se tak dívat na ty, kteří si prohlíželi detail pracovní pozice, ale neodeslali kontaktní formulář. Můžete sledovat, který text čtou, kde se zastavili, kam klikali. Pro nás to jsou naprosto stěžejní data, jen je trochu pracnější je analyzovat. Pomáhají nám v tom heatmapy (teplotní mapy), které shrnují

informace o pohybech myši, klikání a scrollování. Zjistíme třeba to, kde jsou na webu slepá místa, která lidi nevidí, nebo místa, kde návštěvníci očekávají odkaz, ale není tam.

→ **Propojení**

Propojte vaše náborové stránky se standardním firemním webem, ať už je korporátní, prodejní, nebo jen informační. Lidé mohou přicházet i odtamtud, prostě je přesměrujte. Ideální je počítat s tím i na sociálních sítích a dalších místech.

→ **SEO**

SEO je optimalizace webu pro vyhledávače, kterou by měl zajistit váš dodavatel náborového webu. Hojně se používá u prodejních webů, kde se chcete se svým produktem dostat na první příčku ve vyhledávání. U náborových webů není cílem být v čele na obecný dotaz typu „hledám práci“. Pokud si ale někdo zadá název vaší firmy a volné pracovní pozice, měl by se váš web objevit.

Pokud by náhodou SEO nestačilo, můžete ho nahradit PPC kampaní, pomocí které získáte ve vyhledávací placenou (reklamní) pozici. Někdy děláme obojí – prostě zahltneme Google výsledky.

→ Vyhodnocení

I na webových stránkách byste měli vyhodnocovat návštěvnost – zjistit, jak fungují jednotlivé kampaně, kolik vám přináší návštěv a jaký je poměr kandidátů, kteří se ozvali.

Pokud jde o dlouhodobé kampaně, vyhodnocování by mělo probíhat alespoň na měsíční bázi. Minimálně proto, abyste zabránili nějakému průšvihů – někdy třeba může selhávat odeslání formuláře. Pomocí statistik na to velmi rychle přijdete a můžete to opravit.



DORR

Všechny pozice

Studenti a absolventi

Proč PORR?

POJĎME SPOLU STAVĚT BUDOUCNOST



Prohlédněte si
videopředstavení firmy PORR

14

Reklamní kanály



Reklamní kanály jsou nástroje, pomocí kterých realizujeme jednotlivé reklamní kampaně. V dnešní době jich máme k dispozici celou řadu a vybrat ty nejvhodnější a správně je zkombinovat, to je často oříšek. Výrazně nám v tom pomáhá dobře nastavená taktika. Pojďme si představit základní reklamní kanály včetně oblastí, pro které se hodí a pro které naopak ne.

Provozovna

Pokud máte provozovnu na exponovaném místě, vzniká zajímavý prostor pro reklamu. Vedle informování okolí vysíláte signál také směrem dovnitř, ke svým zaměstnancům. Seznámíte je s probíhajícím nábořem a vysvětlíte příchod nových uchazečů. Pokud to dává smysl, zapojte provozovnu do používaných reklamních kanálů. Sdělení musí být dostatečně důrazné (formát A4 asi stačit nebude). Samozřejmě je potřeba dát pozor na různá omezení a pravidla (památková zóna apod.).

Cílová skupina	Lidé v okolí, zaměstnanci.
Na co se hodí	Oslovení lidí, kteří pravidelně jezdí/chodí okolo a neví o náboru. Posílení sdělení směrem k zaměstnancům – důraz na nábor.
Na co se nehodí	Jako samostatná kampaň.



Flexa
Cans

**HLEDÁME
TISKAŘE**

**VOLNÁ MÍSTA
FLEXACANS.CZ**

Flexa
Cans

Online

→ Webové stránky firmy

Firemní web je naprosto skvělé místo pro pasivní nábor, tzn. pro případ, že někoho hledáte, ale nespěcháte na něj. Obvykle si ho všimnou jen lidi, kteří mají zájem o práci přímo ve vaší firmě.

Cílová skupina	Lidé se zájmem o práci ve vaší firmě.
Na co se hodí	Pasivní a dlouhodobý nábor v jednotkách lidí za rok.
Na co se nehodí	Aktivní nábor většího množství lidí, než jsou jednotky za rok, a také v případě, že vaši firmu nikdo nezná, nevyhledává a nevnímá jako zaměstnavatele. Pokud o vašem webu kandidáti netuší, nenapadne je podívat se tam.

**ipm
building**

Menu ☰



→ Náborový web

Náborový web je základním stavebním kamenem HR marketingu, ústřední prvek aktivního náboru. Blíže jsem ho už popsal v samostatné kapitole.

Cílová skupina	Mix – dle vaší cílové skupiny.
Na co se hodí	Aktivní nábor, pasivní nábor.
Na co se nehodí	Za dlouhá léta práce na HR marketingu jsem se nesetkal se situací nebo oblastí, kde by nebylo vhodné náborový web využít.



[VOLNÉ POZICE](#)

[STUDENTI A ABSOLVENTI](#)

[KONTAKT](#)

[NÁBOROVÉ DNY](#)

ROZŠÍŘUJEME VÝROBU



→ Facebook

Jedna z nejrozšířenějších sociálních sítí vůbec. V poslední době se jí ale trochu hanlivě přezdívá „Hospoda“. Facebook je založen na textech, proto se tu vesele píše, diskutuje a „pere prádlo“. Faktem ale je, že tato síť patří k nejsilnějším a najdete tu opravdu rozmanitý mix lidí. Navíc poskytuje velmi dobré cílení reklam a velké množství dobře využitelných nástrojů.

Cílová skupina

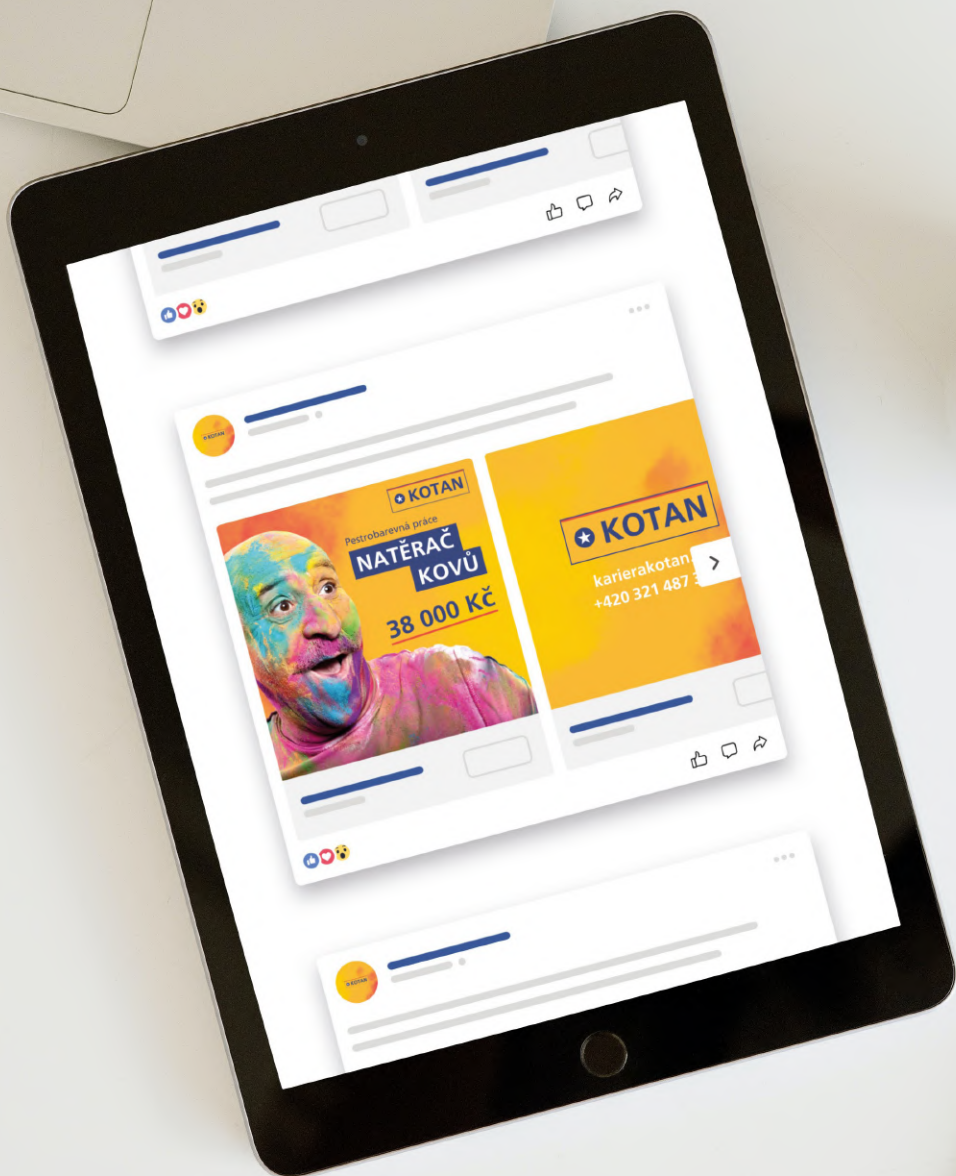
Skvěle se hodí pro dělnické pozice, vhodná je ale i pro administrativní pozice.

Na co se hodí

Bannerová reklama, video reklama, textová reklama. Umožňuje přímo zveřejnění pracovních nabídek. Můžete sem umisťovat i delší videa klasického formátu.

Na co se nehodí

Mladí lidé a lidé starší 60 let – tyto skupiny mají na Facebooku slabší zastoupení.



→ Instagram

Velmi silná sociální síť spadající v současnosti pod platformu Meta (dříve Facebook). Je to především vizuální síť a skvěle tu fungují stories nebo reels. Doporučuji přizpůsobovat formát reklam na výšku nebo do čtverce. Je vhodnější pro kratší videa. Stoupající trend vidím u mladší generace a starších lidí, pro které je už Facebook vzhledem ke své komplexnosti moc složitý.

Cílová skupina

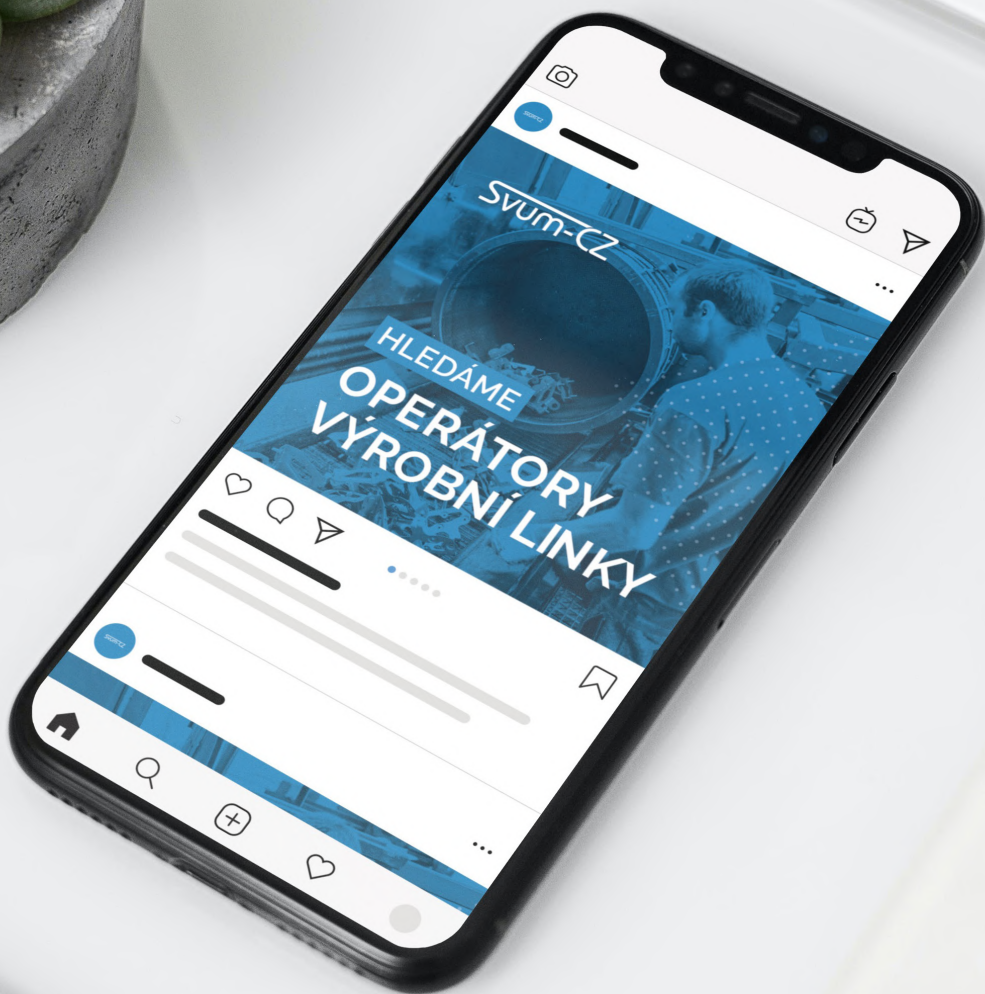
Administrativní pozice, management.

Na co se hodí

Kratší videa, vizuálně zajímavé příspěvky, autentický obsah i nastrojená krása.

Na co se nehodí

Příspěvky, které jsou jen textové nebo obsahují hodně textu.



→ YouTube

Nejrozšířenější videosever, který dnes zásobuje obsahem skoro celou populaci. Je velmi oblíbenou platformou zejména pro středně dlouhá a dlouhá videa a hodí se jak pro zveřejňování vlastních videí, tak pro realizaci aktivních náborových kampaní. YouTube u mnoha lidí v podstatě nahrazuje televizi a přesouvá ji do mobilu nebo počítače.

Cílová skupina

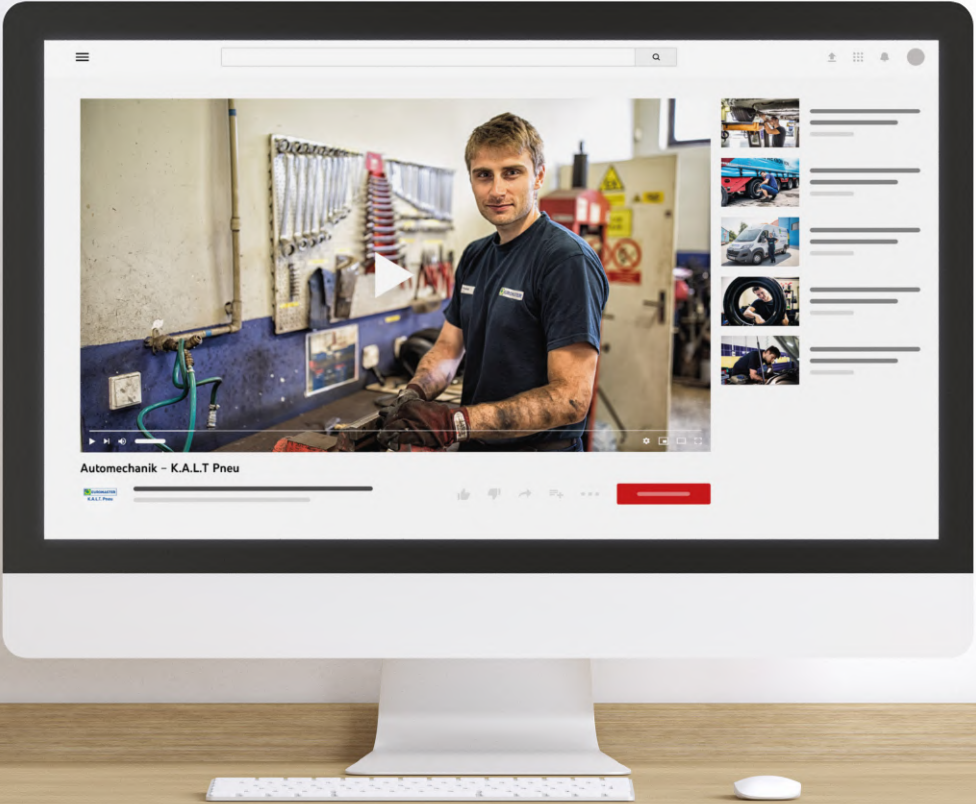
Naprostý mix. Doporučuji pro všechny cílové skupiny.

Na co se hodí

Videa o délce cca dvě minuty a delší. Skvěle tu funguje kvalitní informativní videoobsah nebo krátké reklamy.

Na co se nehodí

Krátká autentická videa, audio reklamy, textové a bannerové reklamy.



→ LinkedIn

Je stále vnímán jako profesní síť, i když se snaží o změnu na plnohodnotnou sociální síť. Jeho cílová skupina je dost omezená, ale pokud hledáte někoho na administrativní pozici do korporace nebo nějakého specialistu, analytika apod., bude to pro vás skvělé loviště.

Cílová skupina	Administrativní pozice, management.
Na co se hodí	Kultivované oslovování kandidátů. Je tu poměrně formální prostředí.
Na co se nehodí	Dělnické pozice.



→ TikTok

Vycházející hvězda sociálních sítí pro marketáky. Zatím v tom vidím velmi podobný příběh, jako měl Instagram. Na začátku to byla síť jen pro teenagery, ale postupně se proměnil v to, čím je teď. Aktuálně na TikToku probíhá rozšiřování publika o starší ročníky a přibývají zajímavá témata. Myslím si, že do dvou let se z něj stane hit, nebo skončí.

V očích inzerentů je TikTok stále novým prostředím a zbytečně se ho bojí. Já v této síti vidím možnost investovat rozumné peníze a realizovat ohromné dosahy. Využil bych toho. Omezující je ale formát, kterému se musíte přizpůsobit.

Cílová skupina

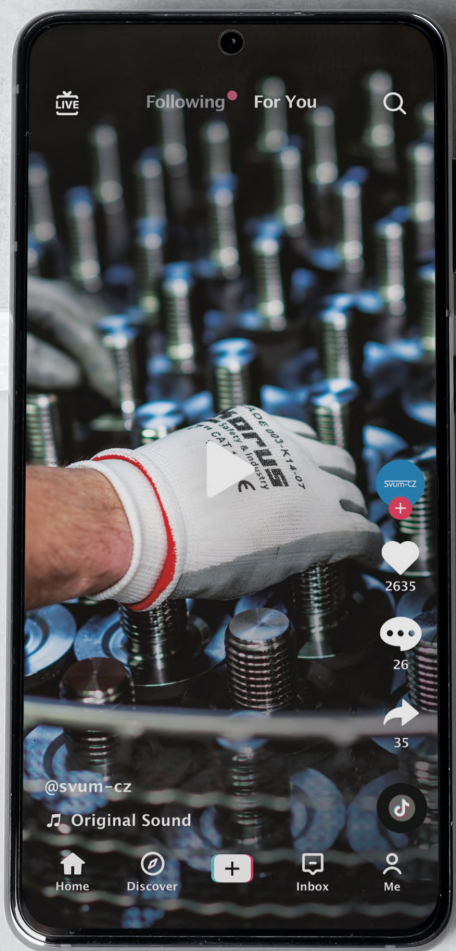
Mladí lidé, progresivní lidé zajímající se o novinky.

Na co se hodí

Oslovení juniorních pozic, lidí, kteří jdou s trendem a dobou.

Na co se nehodí

Starší lidé, konzervativní lidé.



→ Twitter

Říkáme jí interně síť intelektuálů. Pokud hledáte pracovníky, kteří se zajímají o zpravodajství, aktuální informace nebo politiku a kteří mají rádi sofistikovanější prostředí i humor, Twitter bude dobrá volba. Je to ideální prostředí na lov lidí do managementu nebo top managementu. Počítejte s tím, že s cílovou skupinou je potřeba komunikovat napřímo a veřejně.

Cílová skupina

Vyšší administrativní pozice, management, top management.

Na co se hodí

Inteligentní a hodně komunikativní kampaň.

Na co se nehodí

Dělnické pozice.



→ Vyhledávání

Mám teď na mysli PPC kampaně ve výsledcích vyhledávání, tedy placené výsledky, které se v Google nebo Seznamu objevují po zadání vyhledávacího dotazu. I tady může být vaše reklama. PPC kampaně jsou skvělé, pokud cílite na lidi zajímající se o konkrétní obor nebo oblast (copywriter a pravopis), případně o práci v určitém městě nebo lokalitě (práce v Náchodě). I na ty, kteří už aktivně vyhledávají pracovní nabídky (práce copywritera). Tímto způsobem se skvěle oslovují lidé, kteří používají Google při práci (například kodéři, programátoři, řešeršisté apod.).

Cílová skupina	Kancelářské pozice, management.
Na co se hodí	Lidé, kteří již aktivně hledají práci. Lidé, kteří používají Google pracovně.
Na co se nehodí	Top management.



→ Bannery

Klasická bannerová reklama, kterou vidíte třeba na zpravodajském serveru, blogu nebo informačním webu, je skvělým nástrojem pro budování brandu zaměstnavatele nebo rozsáhlejší nábory, a to ideálně jako podpora jiných kampaní. Dokáže udělat dojem, že jste prostě všude. A to někdy chcete.

Cílová skupina

Lidé aktivní i mimo sociální sítě.
Velký mix.

Na co se hodí

Podpora dalších kampaní.
Budování brandu.

Na co se nehodí

Nefunguje dobře samostatně.



→ Remarketing

Vybíráte na internetu novou pračku a pak vidíte pračky ještě dva týdny všude, kde se na internetu ocitnete? Tak to je přesně remarketing. V náboru to funguje podobně, jakmile se nám někdo objeví na webu, označíme si ho, a když ho vyhodnotíme jako zajímavého, zacílíme na něj reklamu. Je to velmi efektivní způsob, jak znovu oslovovat kandidáty. V HR marketingu se hodí, protože lidé obvykle přemýšlí až dva týdny, než se ozvou. A my se jim chceme připomenout.

Cílová skupina	Koresponduje s návštěvností webu.
Na co se hodí	Lidé, kteří nejednají impulzivně, delší dobu se rozmyšlejí, než se ozvou.
Na co se nehodí	První návštěvnost webu. Reklama je cílená na připomínání se.



HLEDÁME
NOVÉ POSILY
DO TÝMU

PŘIDEJ SE K NÁM

Svum-CZ

Outdoor

→ Billboard

Dříve hodně podceňovaný kanál v HR marketingu, v poslední době je dost populární. Funguje efektivně, pokud se správně vybere umístění, které odpovídá lokálním zvykům. Pomocí billboardů se dobře cílí například na zaměstnance konkurence.

Nepoužíval bych je jako jediný reklamní kanál, krásně fungují jako doplněk k online aktivitám. Mají význam až ve chvíli, kdy jich je víc nebo jsou velmi dobře cílené.

Cílová skupina	Řidiči aut. V menší míře ostatní účastníci provozu.
Na co se hodí	Lidé, kteří aktivně cestují pracovně nebo soukromě. Skvěle se cílí na konkurenci nebo lokality.
Na co se nehodí	Cílová skupina, která primárně používá hromadnou dopravu nebo málo cestuje.



PRÁCE PRO SILÁKY
**MECHANIK
PNEUSERVISU**

Více informací: karierakalt.cz



→ Citylight

Tento reklamní kanál nejčastěji potkáte ve spojení s veřejnou dopravou. Je tedy vhodné, pokud míříte na odpovídající cílovou skupinu. Citylighty jsou stále zajímavým médiem, které se hodí pro masivní zásahy, ale určitě bych je použil výhradně jako doprovodnou kampaň. Obecně je využíváme dost sporadicky a soustředíme se spíš na efektivnější reklamní kanály.

Cílová skupina

Lidé pohybující se hromadnou dopravou.

Na co se hodí

Doplněk rozsáhlé kampaně. Když budujete zaměstnavatele jako značku.

Na co se nehodí

Jako samostatná kampaň.

Chceš se stát
IT technikem?

comp-any.cz



comp | any
informační technologie

→ Zastávky autobusů

Zastávky autobusů jsou často osazeny citylightem, najdeme tu ale i jiné formáty. V zásadě pro ně platí to samé, co pro citylighty. Používáme je více ve městech do 100 tisíc obyvatel. Jejich přednost spočívá v tom, že jsou často dost atypické a nevyužívají se tak hojně pro celorepublikové kampaně – to se většinou projevuje v nižší ceně.

Cílová skupina	Lidé pohybující se v hromadné dopravě.
Na co se hodí	Doplňěk kampaní. Budování zaměstnavatele jako značky.
Na co se nehodí	Jako samostatná kampaň.

NÁBOROVÉ DNY

KAŽDOU STŘEDU OD 9:00

Hledáme právě vás do stabilní firmy, která přes dvacet let vyrábí ve Velimě hliníková pouzdra na aerosolové spreje.



REGISTRUJTE SE NA

FLEXACANS.CZ

**Flexa
Cans**

→ Autobusy

Autobusová reklama je dost individuální záležitostí, a to v závislosti na místě nebo dopravci. Obecně ji považují za zajímavý a podceňovaný reklamní kanál pro dělnické pozice. Co se týče umístění, využíváme spíše exteriér (zadní část autobusu, případně board, který je na boku autobusu mezi dveřmi). Výhodou exteriéru je zásah dalších lidí (na zastávkách, v autech apod.). Interiérová reklama není tak využívána, ale pro určitou cílovou skupinu může být velmi efektivní. Je dobré promyslet využití městské i příměstské dopravy.

Cílová skupina	Dělnické profese.
Na co se hodí	Přímý nábor. Budování značky. Podpora kampaně.
Na co se nehodí	Jako samostatná kampaň.



Svum-CZ

roman.kral@svum-cz.cz
+420 602 500 393

HLEDÁME

OPERÁTOŘY
VÝROBNÍ LINKY

→ Vlaková nádraží

Reklama na vlakovém nádraží funguje skvěle, pokud je vaše firma dosažitelná vlakem, protože obsáhne pravidelně dojíždějící lidi. Myslete na to, že nemusíte cílit přímo na kandidáty, ale i na jejich rodiny a přátele. Takové místní kampaně se nám osvědčily, a to i na menších vlakových nádražích. Pro HR marketing je to často menšinová volba – tím větší příležitost pro vás.

Cílová skupina

Dělnické profese, kancelářské pozice, nižší management.

Na co se hodí

Pokud máte v cílové skupině dojíždějící lidi.

Na co se nehodí

Jako samostatná kampaň.



comp|any
informační technologie

Chceš se stát
IT technikem?

comp-any.cz



→ Vlaky

Vlaky jsou skvělé, pokud chcete najímat lidi z jiných regionů nebo management a obdobné pozice. Opravdu dobře se tu loví obchodníci. Můžete se zaměřit na určitý druh spojů a inzerovat v nich. Pozor, tento reklamní kanál je náročný na zpracování – sdělení musí být opravdu citlivé.

Cílová skupina

Dělnické pozice, kancelářské pozice, management.

Na co se hodí

Velmi specificky cílená kampaň.

Na co se nehodí

Menší nábory a malé kampaně.

Chceš se stát
**serverovým
specialistou?**

comp-any.cz



comp | any
informační technologie

→ Plakátovací plochy

Někdy je používáme jako ekonomickou alternativu k různým citylightům a reklamám na zastávkách. Velmi záleží na umístění ploch v daném regionu – někde je skvělé, jinde v podstatě nepoužitelné. Dejte si pozor na formát reklamy, potřebujete být opravdu vidět. Na A3 a menší úplně zapomeňte, minimem je A2. Nebojte se ani více plakátů na jednu plochu.

Cílová skupina	Nejčastěji dělnické profese, ale je to specifické (podle umístění ploch).
Na co se hodí	Střední a velké kampaně. Doprovod k dalším kanálům.
Na co se nehodí	Jako samostatná kampaň.

POJĎME SPOLU STAVĚT BUDOUCNOST

dopravní · pozemní · železniční · mostní · vodohospodářské stavby
zakládání staveb · monolitické konstrukce · design & engineering · TZB

karieraporr.cz



Média

→ Rádio

V určitých profesích stále velmi využívaný reklamní kanál. Rádio je ideální, pokud děláte nábor na větším území. My ho používáme v případech, kdy děláme rozsáhlejší nábor nebo kdy je možné nastoupit na více pobočkách. Je potřeba myslet na to, že jiná cílová skupina bude u Evropy 2 a jiná u Rádia Beat, v tomto momentě pomůže avatar. Mezi klíčové prvky patří opakování, vhodný čas a také správně namluvený spot. Neřídte se velikostí zásahu, ale cílovou skupinou – lidé často poslouchají rádio při jízdě autem do práce, proto má ráno často největší zásahy. Během dopoledne si ho pak pouští lidé z kanceláří, řidiči a dělnické profese – reklama může být levnější a může mířit na vaši cílovou skupinu.

Cílová skupina	Dělnické profese, kancelářské profese, nižší management.
Na co se hodí	Střední a velké náborové kampaně. Doplňěk ostatních kanálů. Nábor do poboček na větším území.
Na co se nehodí	Malé nábory. Úzce zaměřené nábory. Zaměstnání s malou spádovou oblastí.

→ Televize

Televize je celkově dost nevhodný kanál, a to hlavně kvůli ceně reklamy a zároveň geografickému pokrytí. A lokální televize, ty mají obvykle nízké zásahy. K nákladům je potřeba připočítat i výrobu reklamy jako takové. Nevýhodou je i nutnost častého opakování.

Cílová skupina	Střední a vyšší věk.
Na co se hodí	Spíš výjimečně, například v rámci masivního náboru do celostátní sítě provozoven.
Na co se nehodí	Na drtivou většinu HR marketingových kampaní.

→ Místní rozhlas

Pro některé kampaně je to opravdu vhodné. My jsme místní rozhlas využili několikrát. Většinou to byly velké kampaně, kdy jsme sháněli lidi do rekrutačních center a potřebovali udělat co největší síto. Také jsme ale hledali jednoho zámečníka – mikrokampaň jako z učebnice. Reklamu v místním rozhlase obvykle zařídíte přes obecní nebo městský úřad. Bývá to levné, ale ne všechny úřady jsou takovému obsahu nakloněné. Cílovou skupinou jsou hlavně starší lidé, ale ani tady nezapomínejte na druhotný efekt (rodiny, přátelé apod.).

Cílová skupina	Dělnické pozice.
Na co se hodí	Podpora velkých kampaní nebo úzce zaměřené kampaně.
Na co se nehodí	Mladší ročníky, lidé mimo menší obce a města.

→ Podcasty

Moderní, ale úzce využitelný způsob. Z mého pohledu nemá moc smysl kvůli náboru vytvářet vlastní podcast, spíš je zajímavější přihrát si polívčičku v těch existujících. Pohybujeme se opět hlavně na poli budování značky, a to u specifické cílovky. Pokud se ale dostanete do správného podcastu a navážete na afinitu, zmínka o náboru může mít velký efekt.

Cílová skupina	Podle podcastu. Je třeba uvážlivě vybírat.
Na co se hodí	Dlouhodobý nábor.
Na co se nehodí	Cílené náборы.

Ambasadoři/influenceri

Trend doby, který se dostává i do HR marketingu. Takový den na zkoušku s influencerem může být zajímavý projekt, při kterém využijete i jeho dosah. Základním parametrem je tu lokálnost, kterou influenceri většinou nemají. Nechají se ale sehnat lidé – já jim říkám lokální hvězdy –, kteří na sebe mají napojenou geograficky vhodnou komunitu. Ambasadory a influencersy považují v tomto směru za velmi dobrý reklamní kanál, pomocí kterého můžete oslovit specifickou cílovou skupinu. Pokud celou akci dobře zpracujete, může mít velmi zajímavý účinek. Další cestou je vytvořit z influencera vlastního zaměstnance. Na TikToku je to používaná a efektivní strategie.

Cílová skupina

Mladší až střední věk. V avataru by měly být sociální sítě, YouTube nebo technologie.

Na co se hodí

Nábor do progresivní firmy, technologické firmy podle kanálu, dělnické a kancelářské pozice.

Na co se nehodí

Usedlé zaměstnání.

Print

→ Tiskoviny

Slouží pro dlouhodobé nábory. Skvěle se hodí pro oslovení větší cílové skupiny, se kterou chceme budovat vztah s vidinou případné spolupráce. Mám teď na mysli nejrůznější brožury a letáky, které můžete rozdávat na náborových dnech, ve školách, na dnech otevřených dveří, konferencích, školeních nebo jako přílohy jiných tiskovin – třeba těch, které už firma vydává (ročenka apod.). Tento kanál nepatří mezi nejrychlejší, ale podle mého názoru je neprávem podceňovaný. Mimo uvedené metody můžete využít také přímou inzerci (letáky do schránek).

Cílová skupina

Lidé, se kterými můžete mít přímý styk nebo kteří bydlí/působí v konkrétní oblasti.

Na co se hodí

Nábory do specifických oblastí nebo pro geograficky přesné území.

Na co se nehodí

Rychlý nábor.

ipm
building

Ročenka 2021

Noviny a časopisy

Už jim zvoní hrana, ale stále je tu cílovka, která je čte. Dobře se cílí pomocí lokálních novin, které jsou především online, i pomocí zájmových časopisů (rybáři, ti, co rádi vaří, apod.), u těch je ale problém s celorepublikovou distribucí.

Cílová skupina

Modré i bílé límečky se zaměřením hlavně na hobby témata.

Na co se hodí

Větší nebo úzce zaměřené nábory.

Na co se nehodí

Jako samostatná kampaň.

POJĎME SPOLU STAVĚT BUDOUCNOST

karieraporr.cz



PORR

Závěr

Za celou svou kariéru v marketingu jsem toho viděl už hodně. Od skvěle provedených kampaní s účinkem, o kterém se nikomu ani nesnilo, po totální propadáky. Marketing totiž funguje jako posilovač v autě – zesiluje to, co děláte. Když ale děláte špatnou věc, umí ji zesílit také.

V reklamě je běžné přibarvovat realitu. Je samozřejmé, že zdůrazníte to nejlepší a snažíte se nemluvit o slabých stránkách. Ale to přece dělají všichni – při psaní životopisu i na prvním rande. Chci na vás ale apelovat, abyste v kampaních nelhali. Ono se vám to totiž rychle vrátí a není to potom příjemné řešit.

Věřím, že vám tato kniha pomohla zorientovat se ve světě HR marketingu, odpověděla na otázky, do čeho investovat, co nechat na později a jaké prvky absolutně vytěsnit.

Možná vám přijde, že těch informací je hodně, a nevíte, jak začít. Dopřejte si trochu času, proberte to s kolegy, nechte je přečíst tuto knihu a zkuste první kampaň. Nikdo není na začátku dobrý v tom, co dělá, jen opakováním se utváří profesionál.

I když tato kniha časem ztratí na aktuálnosti, její principy budou roky stále stejné. Změní se jistě nástroje, které

budeme používat, možná se přesuneme více do virtuální reality, ale pořád zůstane hlavní mantrou, že práce je vlastně založena na vztazích a že HR marketing by to měl reflektovat.

Pokud budete potřebovat s HR marketingem pomoci, můžete se na mě obrátit prostřednictvím e-mailu hrmarketing@hrmarketing.cz.

Na stránkách www.hrmarketing.cz také najdete aktuální školení, kurzy a konzultace, které jsme pro vás připravili.

Pokud budete hledat někoho na kompletní HR marketing, můžete se obrátit přímo na www.workoholix.cz. Připravíme program šitý na míru vaší firmě a celý ho zrealizujeme.

A pamatujte, že tvorba zaměstnanecké značky se v dlouhodobém měřítku vždy vyplatí.

Poděkování

V knize jsem se svolením svých klientů použil různé ukázky skutečných náborových kampaní, které jsme realizovali.

Děkuji tímto společnostem:

COMP-any ICT s.r.o.

IPM Building s.r.o.

K.A.L.T. Pneu a.s.

PORR a.s.

SVUM-CZ, s.r.o.

za inspirativní spolupráci i možnost přiblížit čtenářům svět HR marketingu na reálných příkladech z praxe. Stejně poděkování patří i těm klientům, u kterých jsem přistoupil k anonymizaci nebo změně názvu, abych je nepoškodil.



Konzultace

Pomáháme firmám s řešením konkrétních situací v oblasti HR marketingu. Při osobních konzultacích se věnujeme přímo jejich potřebám a požadavkům.



konkrétní situace



individuální přístup



osobní jednání

Školení

Chcete to s HR marketingem opravdu umět? Využijte naše školení nabité praktickými tipy a ukázkami skutečných kampaní.



praktické školení



tipy a návody



ukázky realizací

HR marketing na klíč

Pro firmy připravujeme efektivní HR marketing na klíč. Staráme se komplexně o všechny jeho prvky tak, aby spolupracovaly a vytvořily jeden funkční celek.



HR marketing na míru



budování zaměstnanecké značky



reklamní kampaně



strategie



průzkumy



náborové weby



sociální sítě

hrmarketing@hrmarketing.cz

www.hrmarketing.cz

Lubor Malý

HR MARKETING

Jak na efektivní náborové kampaně

Copyright © Lubor Malý, 2022.

Grafická úprava a sazba: Karolína Sokolová

Redakce: Jana Procházková Ulcová

Jazyková korektura: Jan Mazanec

Foto: Miroslav Prouza

Tisk a vazba: BOFTISK s.r.o., Plaská 622/3, Praha 5 – Malá Strana

Audiokniha: čte Václav Procházka

www.hrmarketing.cz/audio

Vydání první

V roce 2022 vydal WORKOHOLIX s.r.o.

Sokolská 1095, Kolín

www.workoholix.cz

Kniha vyšla také elektronicky.

ISBN 978-80-11-01932-7

HR MARKETING

Jak na efektivní náborové kampaně

„Kdo bude dostatečně flexibilní, vyhraje.

Přemýšlejte, objevujte, nebojte se opustit zajeté koleje!“

HR marketing je komplexní téma a práce v personalistice není snadná, obzvlášť v dnešní době. Tato kniha má co říct všem, kdo pracují v lidských zdrojích, a to od specialistů až po manažery. Pomáhá malým, středním i velkým firmám přitahovat a nacházet vhodné zaměstnance. Zaměřuje se na budování zaměstnanecké značky, věnuje se technikám HR marketingu a popisuje různé reklamní kanály včetně způsobu využití. Je bohatě doplněna o ukázky skutečných realizací z letité praxe autora. Nechybí ani příklady, kdy to nevyšlo. Poznejte, jak fungují náborové kampaně!



Lubor Malý pracuje v marketingu už téměř 20 let. Od roku 2015 se aktivně věnuje oblasti HR marketingu a pod jeho vedením dosud vzniklo více než 500 úspěšných kampaní pro vyšší desítky klientů. Nejčastěji se na něj obrací lidé, kteří potřebují pomoci s komplexní marketingovou strategií a její realizací. Pravidelně přednáší a konzultuje marketingovou problematiku. Nerad chodí okolo horké kaše a v soukromé i pracovní sféře je upřímný a říká věci na rovinu.

Workoholix

www.hrmarketing.cz