UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra veřejné a sociální politiky

Diplomová práce

2021 **Michal Misík**

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra veřejné a sociální politiky

Proces modernizace elektronického marketingu náboru vojenského personálu do Armády České republiky

Diplomová práce

Autor práce: Michal Misík

Studijní program: Veřejná a sociální politika

Vedoucí práce: Doc. Ing. Michal Plaček, Ph.D., MSc.

Rok obhajoby: 2021

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 28. června 2021 Michal Misík

Bibliografický záznam

MISÍK, Michal. *Proces modernizace elektronického marketingu náboru vojenského personálu do Armády České republiky.* Praha, 2021. 93 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Michal Plaček, Ph.D., MSc.

Rozsah práce: 144 068

Abstrakt

Teoretická část diplomové práce je orientována na výběr výzkumných metod, popis procesu modernizace elektronického marketingu jak obecně ve veřejném sektoru, tak zejména v rámci náboru vojenského personálu do Armády ČR. Konkrétně se jedná o deskripci modernizace a cílů náboru do AČR jako takového. Teoretická část je uzavřena popisem příslušných personálních aspektů – specifika a limity náboru do AČR.

V metodologické části diplomové práce jsou analyzovány dílčí výzkumné oblasti. Kvantitativní analýzy úspěšnosti reklamních kampaní a náborových webových stránek jsou doplněny o pozorování postojů relevantních aktérů problematiky, odrážející nálady a preference v příslušném okruhu. Dílčími výzkumnými oblastmi jsou: technická analýza modernizace webových stránek a výstavby nových webových stránek pro nábor do AČR kvantifikace výsledků provozu po modernizaci a kvantifikace výsledků po zahájení provozu nového webu; analýza příprav reklamních kampaní; kvantitativní specifika průběhu a zejména výsledků reklamních kampaní náboru do AČR.¨

Abstract

The theoretical part of the diploma thesis is focused on the selection of research methods, a description of the process of modernization of electronic marketing both in general in the public sector and especially in the recruitment of military personnel to the Czech Army. Specifically, it is a description of modernization and the goals of recruitment to the AČR as such. The theoretical part concludes with a description of the relevant personnel aspects – the specifics and human limits of recruitment to the AČR.

In the methodological part of the diploma thesis, partial research segments are analyzed. Quantitative analyzes of the success of advertising campaigns and recruitment websites are complemented by observation of the attitudes of relevant officials in the issue, reflecting the atmosphere and preferences in the relevant representatives. The sub-research areas are: technical analysis of modernization of websites and construction of new websites for recruitment to the AČR; quantification of running results after modernization and quantification of results after the start of running of the new website; analysis of preparations for advertising campaigns; quantitative specifics of the development and especially the results

of advertising campaigns for recruitment to the AČR.

Klíčová slova

armáda, internet, marketing, média, modernizace, nábor, online, reklama, web

Keywords

advertisement, army, internet, marketing, media, modernisation, online, recruitment, website

Title

The modernization process of military personnel recruitment electronic marketing to the Army of the Czech Republic

Poděkování

Na tomto místě bych velice rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Doc. Ing. Michalu Plačkovi, Ph.D., MSc. za trpělivost a znalost, o které jsem se mohl opakovaně opřít během vypracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD....1
1 METODOLOGIE PRÁCE....3
1.1 Výzkumné otázky....3
1.1.1 Analytické metody – obecné....4
1.1.2 Specifický způsob shromažďování a vyhodnocování údajů (online analytické nástroje, databáze dat)....5
2 STRATEGIE ELEKTRONICKÉHO MARKETINGU VYUŽITELNÁ PRO ÚČELY NÁBORU NOVÉHO VOJENSKÉHO PERSONÁLU DO AČR....8
2.1 Přejímání nových marketingových principů veřejný sektorem....8
2.2 Marketingový systém náboru do AČR (elektronický + návazný)....12
2.3 Základní cíle náboru do AČR....14
2.4 Základní cíle modernizace elektronického marketingu náboru do AČR....16
3 PERSONÁLNÍ ASPEKTY NÁBORU DO AČR....18
3.1 Výběrový proces nového vojenského personálu....18
3.1.1 Kvalitativní determinace požadavků na nový vojenský personál....20
3.1.2 Nábor do AČR a demografická omezení populace ČR....23
3.2 Vývoj celkového zájmu o službu v AČR 2004–2017....28
4 ANALÝZA E-MARKETINGOVÝCH AKTIVIT NÁBORU DO AČR V LETECH 2015–2018 – PŘÍPRAVA A VÝSTAVBA....34
4.1 Plošná internetová reklamní kampaň – příprava....34
4.2 Cílená „PPC" internetová reklamní kampaň (retargeting) – příprava....35
4.3 Celoplošné rozhlasové reklamní kampaně – příprava....39
4.4 Modernizace náborových webových stránek....40
4.5 Výstavba nových náborových webových stránek....45
5 ANALÝZA E-MARKETINGOVÝCH AKTIVIT NÁBORU DO AČR V LETECH 2015–2018 – VÝKON A PŘÍNOSY....49
5.1 Analýza přínosů plošných internetových reklamních kampaní 2015–2016....50
5.2 Analýza aktivit náboru do AČR na sociálních sítích....51
5.3 Analýza přínosů cílené „PPC" internetové reklamní kampaně 2017....55
5.4 Analýza přínosů celoplošných rozhlasových reklamních kampaní 2016–2018....56
5.5 Poměření přínosu různých mediatypů....58
5.6 Analýza návštěvnosti modernizovaných a nových náborových webových stránek....61
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK....64
ZÁVĚR....68
SUMMARY....71
POUŽITÁ LITERATURA....73
TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE....78
SEZNAM ZABULEK A GRAFŮ....80
SEZNAM PŘÍLOH....82

PŘÍLOHY.....83

Úvod

Téma diplomové práce bylo autorem zvoleno proto, neboť v příslušném období zastával rozhodující pozici modernizátora v oblasti, do které by přístup jinak vyžadoval celou řadu zvláštních povolení, a přesto by vhled do dané problematiky patrně nemohl být takto ucelený. Tato diplomová práce popisuje podmínky modernizace (v širším kontextu i konkrétně) a výsledky modernizace e-marketingu náboru nového vojenského personálu do Armády České republiky. Autor diplomové práce se při tom opírá o pečlivě vybranou odbornou literaturu, interní dokumenty Ministerstva obrany ČR a příslušné normativy, dále pak zejména o interní databázi empirických dat a analytická data interpretovaná z výstupů specializovaných analytických nástrojů. Kvantitativní prizma metodologické části práce je doplněno o kvalitativní rovinu v podobě pozorování postojů hlavních aktérů (vedoucích činovníků) náboru do AČR v jednotlivých zkoumání podrobených oblastech náboru.

Téma diplomové práce přináší možnost zmapovat úsilí jedné ze složek významné státní organizace, které přímo komunikují s nejširší veřejností, avšak „background“ věci je bez pochyb znám jen omezenému okruhu „insiderů“. Empirická data, která jsou součástí této diplomové práce, představují unikátní materiál s přidanou hodnotou dlouholetého sběru, tím spíše, jsou-li prezentována uceleně, ctící příhodnou časovou osu. Zvolené téma diplomové práce umožňuje přenášet fakta získaná v přímé blízkosti pracovníků, kteří mají v rámci zkoumané oblasti – až na výjimky dané konkrétní legislativou neměnnou z této úrovně – rozhodující kompetence. Již zmiňovanou velkou devizou práce je opora v dlouholetém databázovém statistickém zázemí, které umožňuje zasazovat do kontextu práce přesná data mnohdy s přesahem do celospolečenské poptávky o danou oblast.

Ukázky, deskripce dobré praxe v diplomové práci naznačují, že by mohla mít potenciální argumentační význam při prosazování dalšího rozvoje e-marketingu náboru do AČR. Má potenciál sloužit jako příručka kompetentním pracovníkům, materiál, který přináší ucelený přehled o průběhu, dopadu a průběžné a zpětné kontrole e-marketingu v letech 2015–2018. Napříč rezortem obrany se často hovoří o tom, co by se v rámci e-marketingu „mělo udělat“. Z důvodu nejednotného online portfolia a online politiky rezortu se však zapomíná, že se již „mnohé udělalo“, nadto provedení kvantifikace úspěchů oněch opatření je řešením relativně dostupným. Nové náborové webové stránky kariera.army.cz a internetové reklamní kampaně

náboru do AČR znamenají inovativní přístup v propagaci „produktů" z portfolia MO ČR, avšak současně s tímto se ozývají také názory, které upozorňují, že skutečná nabídka AČR novému personálu nemůže formou (ani obsahem) dostát kvalit prezentovaných ze strany reklamních a informačních prostředků (patrně tradiční rozpor reklama/realita). Na problematiku je ale možno nahlížet i z toho pohledu, že to může být právě kvalita online reprezentace služby v AČR, která v konečném důsledku může nepřímo vyvinout tlak na zkvalitňování podmínek služby v AČR samotné.

Doposud nikdo nezmapoval e-marketingové působení náboru do AČR. Nábor do AČR ve své modernizované podobě se prozatím nestal předmětem jakéhokoliv jiného akademického počinu. Hlavní cílem úsilí spojených s touto DP bylo sumarizovat a interpretovat vývoj a přesné výsledky elektronického marketingu náboru do AČR od roku 2015 do roku 2018.

Mezi lety 2008–2015 procházel nábor do AČR z hlediska e-marketingu obdobím bez inovací a náborových aktivit, které by měly ve větším měřítku šanci ovlivnit postoje cílové skupiny ve vztahu k AČR. A proto jsou v DP informace o tomto období přísně selektovány s ohledem na potenciál evolučnosti prostředků v této době vzniknuvších.
Poslední rezortní analýza náborového marketingu byla provedena v roce 2001, ta však – spíše jen demograficky pojatým prizmatem – počítala pouze s vytyčením obecné dlouhodobé marketingové strategie, avšak nepředjímala potenciál, přibližné možnosti budoucích způsobů e-marketingu ani způsob jejich evaluace.
Je třeba rovněž zmínit, že organická forma medializace AČR a jejího náboru byla mezi lety 2015–2018 víceméně vyrovnaná a z hlediska poselství náborové informace nikterak intenzivní, spíše nepatrná.

Jelikož mají v DP popisované aktivity tvůrčí charakter a jsou z velké části samostatným projektem autora DP, je také stylistické vyznění DP poněkud odkloněno od tzv. akademické strohosti. Cílem je důvěryhodná konvergence popisovaného a samotné DP pojící se v osobě autora DP.

1 Metodologie práce

Tato kapitola obeznámí zájemce o téma s vytyčením výzkumných otázek diplomové práce a výběrem vhodných výzkumných metod. Následně bude širším způsobem rozepsán specifický způsob dlouhodobého shromažďování a vyhodnocování dat prostřednictvím vlastních, ale i jiných, etablovaných elektronických nástrojů. Práce v sobě spojuje informace vzniknuvší zkoumáním dle uzančních akademických metod a zároveň prezentuje výstupy exaktních technikálií relevantních popisované oblasti.

1.1 Výzkumné otázky

V přípravné fázi této DP bylo nutno stanovit několik výzkumných otázek, resp. byla položena jedna hlavní otázka, čtyři podotázky a jedna otázka sumarizační. Níže je uveden jejich přehled a litera.

Hlavní otázka: Jaká jsou specifika a výsledky e-marketingu náboru do AČR v letech 2015–2018?

1. podotázka: Jaké efektivity dosáhly konkrétní prostředky modernizovaného e-marketingu náboru do AČR v letech 2015–2018?

2. podotázka: Jakým bariérám čelila implementace moderních prostředků nástrojů e-marketingu v prostředí AČR?

3. podotázka: Jaké jsou silné a slabé stránky implementovaných opatření?

4. podotázka: Jaké jsou postoje hlavních aktérů náboru do AČR?

5. Jaké závěry vyplývají ze zjištěného stavu?

1.1.1 Analytické metody – obecné

Základní metodou je **extrakce a komparace informací** pocházejících z vybrané relevantní literatury. Tyto informace následně doplňují a jsou **komparovány s postupy a parciálně i s výsledky reálné praxe**, prezentované v této DP. Selekce literatury k DP záměrně ukazuje na postupné směřování trendů ze zemí euroatlantického okruhu (západní země) směrem do České republiky. Datum vzniku zejména cizojazyčné literatury dokládá znalost patřičných metod a zpopularizované terminologie ve značném předstihu před rokem 2015, kdy byla zahájena předmětná modernizace e-marketingu.

Pro celistvé vyznění DP bylo rozhodnuto zachytit atmosféru a postoje na pracovišti směrem k budoucímu vývoji a rovněž tak k již proběhnuvším událostem, a to ze strany hlavních aktérů náboru do AČR. V praxi a také vlivem tzv. vyšší moci se však ukázalo, že kvalitativní aspekty DP budou lépe naplněny **metodou zúčastněného pozorování**, oproti původně připraveným strukturovaným rozhovorům. Rozhovory během pilotní zkoušky bohužel nepřinesly dostatek informací k zapracování do DP, následné sérii strukturovaných rozhovorů razantně zabránily **omezení spjatá s pandemií COVID-19**, tudíž nebylo možné v této již připravené výzkumné metodě nadále pokračovat, a tak bylo rozhodnuto o implementaci výzkumné metody zúčastněného pozorování postojů hlavních aktérů náboru do AČR, již lze v tomto případě uchopit také retrospektivně (na základě autorových poznámek a průběžně získávané zpětné vazby).

Úspěšnost jednotlivých vyhodnocovaných kampaní je v DP posuzována **metodou cena/výkon** (angl. „cost and benefits" analýza). V praxi nebylo třeba využít například metody „cost per thousand", neboť vzhledem k objemu financování i z hlediska lidských zdrojů nedosahovaly zisky z jednotlivých kampaní takovýchto čísel, což by bylo i v příkrém rozporu s předem odhadovaným ziskem zájemců. Samotná projekce této analýzy by pak nepřinesla užitek. Jasnou výpovědní hodnotu pro zájemce o téma má v DP prezentovaný výstup „**cena za jednoho zájemce**" (cena za konverzi – viz níže), která je spojena s každým druhem mediatypu, každou jednotlivou reklamní kampaní.

V kvantitativní rovině lze hodnocení provést na základě posouzení záměru a cíle s promítnutím do úrovně kýženého a dosaženého výsledku. (Ďurďa, 2017, s. 14–16)

Hodnotitel má k tomu i řadu nástrojů, včetně dílčí číselné průměrové analýzy, jakou je třeba v určitých věcech posouzení efektivity s využitím návštěvnosti s reakcí účastníků v podobě sledování zisků a zpětné vazby například z elektronického formuláře zájemce. **Konverzí se rozumí stav**, kdy reklamou „zlákaná" osoba zamíří na webové stránky a uskuteční kýženou interakci (Leboff, 2011, s. 50–51). To vše je možné promítnout v případě potřeby mimo jiné třeba i do průměrného věku oslovených zástupců cílové skupiny. V obecné rovině pak přichází do úvahy i komplexní zhodnocení využívající metody statistické relevance v úrovni vyšší než jednotlivé konkrétní případy či osvětové akce s rozsahem kampaně až do pozice nejvyššího
nejširšího reklamního působení, tj. až do úrovně celorepublikového kontextu. Hlavním cílem kvantitativní částí evaluace v základním rozsahu přitom zůstává zjistit, jak efektivně, do jaké míry, rozsahu a úrovně byla konkrétním opatřením oslovena cílová skupina (Smutek, 2014, s. 41).

Kvalitativní forma výzkumu je vázána na vnitřní psychické procesy (motivy) jednotlivých aktérů, které o tématu příslušných opatření rozhodují a sledují jejich průběh. Zde vystupují do popředí zejména otázky mající vztah ke kauzalitě celého působení. (Hendl et al., 2017, s. 28) Jde především o to, jak aktéři reagovali obecně na širokou či konkrétní součást propagace (náboru do AČR). Zkoumá se, jakým způsobem aktéři onen proces či jeho součást pochopili a interpretovali ve svém vědomí a jakou reakci vůči tomu projevili i ve vztahu k budoucímu rozvoji – jak dokážou reflektovat kontext a to i z prospektivního hlediska. Nedílnou součástí kvalitativní části průzkumu je současně zjistit, analyzovat a popsat všechny základní rozdílnosti v postihu toho, jak v sobě jednotliví aktéři opatření vstřebali (Hruda, 2015, s. 29). A v neposlední řadě je významem výzkumu z hlediska kvalitativního působení zjistit, zda bylo vůbec pochopeno zásadní poslání opatření a jak se jeho význam projeví v dalším profesním životě v rozhodování aktérů. (Hruda, 2015, 103–104)

1.1.2 Specifický způsob shromažďování a vyhodnocování údajů (online analytické nástroje, databáze dat)

Systém sběru a shromažďování údajů probíhá v rovině onlinových prostředků (náborové webové stránky hrají při náboru nezastupitelnou roli) a následných prostředků sumarizování,

kategorizování a vyhodnocování. Samostatně stojí měření počtu zájemců využívajících bezplatnou náborovou telefonickou linku, kdy je monitorován pouze samotný počet, nicméně z kvalitativního hlediska není nikterak zaznamenáván ani reflektován charakter informační potřeby volajících osob. Údaje o týdenním počtu volajících již dlouhodobě nevybočují z průměru **(40 volajících)**, tedy nebudou v kontextu DP mimo tuto informativní zmínku již dále zohledňovány.

Pro kvantitativní analýzy byl využit **specifický sběr dat prostřednictvím analytických programů** Google Analytics (návštěvnost webových stránek po dobu reklamní kampaně, zdroje návštěvnosti ad.), Google AdForm, Google AdWords a Seznam.SOS (proklikovost, míra CTR ad.) CTR (z angl. „Click-Trough Rate") se rozumí – poměr počtu zobrazení reklamního poutače a počtu prokliků (Fox, 2011, s. 55) nebo jednoduše *„úspěšnost banneru"* (JANOSCHKA, 2004, s. 79).
Dále bylo využito exaktních statistických údajů navázaných na vlastní fukcionalitu elektronického formuláře zájemce, kterým je na náborových webových stránkách kariera.army.cz sledován přesný počet zájemců o službu v AČR. Od konečného čísla se vždy odečítají případné duplicity. Data příslušných kvantitativních metrik byla zpracována především v programu Microsoft Excel 2010 a v diplomové práci prezentována zejm. jako tabulky a grafy.

V rovině onlinových prostředků jsou tedy základními funkcemi náboru sledování počtu zájemců, kteří odeslali registrační formulář zájemce, toto je uskutečňováno prostřednictvím funkcionality v administračním systému webových stránek kariera.army.cz. Z formuláře lze mj. zjistit, odkud se zájemce o „náborové informaci" dozvěděl. Tyto hodnoty jsou dále zpracovávány, odstraňují se případné duplicity a unikátní elektronické formuláře zájemce jsou zaneseny do interní personální databáze – ISSP modul Uchazeč. V rámci následného zpracování těchto dat není počítáno pouze se samotnými počty zájemců, ale sleduje se mj. rovněž jejich průměrný věk, regionalita, úroveň vzdělání, úspěšnost při vstupní lékařské prohlídce a šetření fyzické zdatnosti, dále pak jsou také neustále aktualizovány kontingenční tabulky porovnávající počet zájemců s počtem uchazečů (zájemci již oslovení s nabídkou služby) a počtem přijatých uchazečů (uchazeči přijatí do služebního poměru). Tyto číselné údaje, jak již řečeno výše, jsou spravovány v softwaru Microsoft Excel 2010.

Dalšími ukazateli jsou návštěvnost a délka návštěvy webových stránek, míra opuštění webových stránek, chování návštěvníků na webu apod. (viz dále) – tyto skutečnosti jsou měřeny nástroji Google Analytics a Net Monitor. Google Analytics je dnes považován za naprosto standardní marketingový nástroj (Brunec, 2017, s. 8), v základu nutný k monitorování chování návštěvníků na webových stránkách a také zjišťující, z jakých jiných stránek či odkud z online prostoru návštěvníci na sledované stránky přišli.

Efektivita internetových reklamní kampaní je zpravidla proměřována kombinací výše uvedených nástrojů spjatých i s online analýzou na stránce náboru do AČR na sociální síti Facebook, kdy se aktivity uživatelů monitorují také prostřednictvím vlastní analýzy tohoto systému.
Dále je rozhodující expertní odhad před zahájením kampaně určený hloubkovým průzkumem trhu a výsledky dosavadní reklamy (např. i mikrokampaně, viz dále). Samozřejmě je provedena komparace s účinností relevantních reklamních kampaní a univerzálně uznávanými veličinami účinnosti reklamy.

Ještě je třeba zmínit informaci o analýze skutečností, odkud návštěvník náborových webových stránek na tyto stránky přišel, jak dlouho na nich setrval a jaké chování ve smyslu pohybu a interakcí na nich činil. Tato analýza nese především charakter ladění/vylepšování efektivity stránek samotných a také nastavení reklamních kampaní (Procházka et al., 2014, s. 81–83), tedy se DP vyjma explikace grafů důležitých zákl. měřených parametrů webu v analytické části tímto do hloubky dále nezabývá.

2 Strategie elektronického marketingu využitelná pro účely náboru nového vojenského personálu do AČR

V této kapitole je v povšechné rovině představen trend pronikání moderních prostředků marketingu do veřejného sektoru. Přejímání trendů veřejným sektorem představuje všeobecný úvod do samotné problematiky, která je rozsáhlá a s dostatkem unikátních informací, tedy se úvod do problematiky omezuje na nezbytný základ – kondenzovanou deskriptivní genezi. O to více se však DP (v kapitole 3) zabývá aspektem lidských zdrojů ve vztahu k tématu.

Kapitola dále obeznámí zájemce o téma se základními marketingovými prostředky náboru do AČR, náborovými cíli i cíli modernizování e-marketingu náboru, z nichž některé již byly implementovány a tedy mohly být podrobeny zkoumání v analytické části práce. Kapitola rovněž ozřejmuje metody komplexního sběru dat s náborem souvisejících. Příslušná etiologie s častějším přesahem do anglicismů provází napříč obsahem práce pro dosažení relevantní informace v co možná nejlepší dostupnosti a syntéze s již víceméně masově vžitými termíny.

2.1 Přejímání nových marketingových principů veřejným sektorem

„Každodenní život, který prožíváme tu s rutinní samozřejmostí a jindy se zneklidněním či příjemným vzrušením z nečekaných turbulencí, prošel v posledních v posledních dvou dekádách proměnou – a to proměnou vlastně velmi pozoruhodnou. Dotkla se způsobů, jimiž interagujeme s druhými, jimiž si budujeme obraz okolního světa (...). Na pohled nejzjevnější ilustrací této změny je, že v našich kapsách, obývacích pokojích, ložnicích a dětských pokojících, v kancelářích a školních třídách i automobilech během posledního čtvrtstoletí přibyla celá řada technologických objektů určených především k interakci s druhými a k recepci textů. Technologických objektů, které na počátku své cesty do naší každodennosti vzbuzovaly právě tak vzrušení, jako odpor – a nakonec se staly banální, samozřejmou součástí našich rutin." (MACEK, 2015, s. 19)

Na samotný úvod je třeba vymezit základní relevantní pojmy, které se stále častěji prosazují také ve veřejném sektoru světově (Bakvis, 2012, s. 17) i v ČR (Ďurďa, 2017, s. 21). Prvním termínem je vůbec sám marketing. Marketing je chápán coby soubor nástrojů a principů, majících za cíl vybudovat obraz značky v očích veřejnosti (Belk, 2013, s. 23). Marketing je

mimo samotné propagace také proces zjišťování potřeb a požadavků zákazníků (Janouch, 2014, s. 17). Dnes již se stal standardem rovněž obsahový marketing, při kterém je propagace realizována prostřednictvím hodnotného – originálního – obsahu s přidanou hodnotou (Procházka et Řezníček, 2014, s. 18), tedy ne jen samotnými propagačními prostředky. Dalším termínem je reklama. Ta bývá definována jako komunikačními médii za úplatu šířená prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek, sledující určitý záměr (Postler, 2003, s. 15). Reklamu dnes nevyužívají pouze soukromé firmy, ale i politické strany, státní instituce, neziskové organizace a dokonce také kraje nebo obce. (Pasquier et Villeneuve, 2017, s. 33) Hlavním cílem reklamy pak většinou bývá rentabilita (Coombs, 2010 s. 27).

Dalším termínem jsou vztahy s veřejností – PR. Public relations jsou definovány jako strategie vypouštění zpráv směrem k veřejnosti, schopnost účinně akcentovat nebo naopak dementovat určité informace (Coombs et. al., 2010, s. 14). Ďurďa (2017, s. 10) je vysvětluje jako komunikační strategii.
RÚŽIČKA (2011, s.12) říká, že se *„... stále častěji rovněž hovoří o mediataci společnosti, kde hrají masová média – tisk, televize, rozhlas a internet dokonce určující roli, a to nejen v politické komunikaci a veřejném sektoru jako takovém."*
Podle McLuhana (2000, s. 210) v moderním světě stále více klesá význam produktu nebo služby a naopak stoupá význam publika.

V kontextu DP je zapotřebí si vysvětlit pojmy e-marketing a i-marketing a vyjádřit rozdíl mezi nimi. Janouch (2014, s. 17) říká, že pojem e-marketing (online) je širší verzí i-marketingu, protože zatímco i-marketing vtěluje pouze prostředí internetu, e-marketing postihuje komplexní sféru elektronické komunikace jako takovou.
Pro účely této práce je striktně využit termín e-marketing[1], neboť se DP zabývá deskripcí náborové reklamy v prostředí rozhlasu, hybridní TV, „zákaznickou" linkou a také krátkou vizí náborové aplikace apod.
V souvislosti s tímto je namístě ještě determinovat rozdíl mezi prostředím online a prostředím internetu, kdy online znamená komunikaci živě v reálném čase, avšak také mimo prostředí

[1] Pro účely této DP je využito termínů „reklama", „marketing", „PR" a e-marketing.

samotného prostředí internetu (internetových prohlížečů), například na mobilních nebo stacionárních informačních zařízení apod. (McAllister, 2013, s. 29).

Pro doplnění věci je třeba explanovat často uváděný koncept e-commerce. Tímto pojmem se rozumí výkon ryze obchodní činnosti v prostředí internetu a na dalších elektronických komunikačních prostředcích. (Scott, 2008, s. 43)

V souladu s tématem elektronizace veřejného sektoru se často lze setkat s pojmem e-Government (eGON). Ve zkratce je možné jej charakterizovat jako elektronickou veřejnou správu. (Škubalová, 2010, s. 11)
Vzhledem k záměru této DP je zapotřebí zmínit, že e-Government se vyznačuje se interoperabilitou, což je schopnost systémů vzájemně si poskytovat služby a efektivně kooperovat (Kučera, 2005 in Škubalová, 2010, s. 12). Interoperabilita je důležitou součástí, pokud je třeba zájemci o službu skutečně ušetřit čas a úsilí. Škubalová (2010, tamtéž) pak k výhodám e-Governmentu dodává, že data, která se do systému e-Governmentu jednou vloží, se už mohou bez vynaložení větších zdrojů stále znovu používat.

Je třeba si představit tři nejznámější značky v oblasti e-Governmentu v České republice. Nejstarším projektem e-Governmentu v ČR je Portál veřejné zprávy, následuje Czech POINT a zmínit je třeba také samotný eGON. Tyto tři součásti jsou rovněž interoperabilní.

V ČR se hovoří o ještě rozsáhlejší elektronizaci veřejné správy, a to zejména ve vztahu k zpřístupnění úřadů tzv. z domova formou elektronických formulářů a podpisů. Značným průlomem v tomto bylo zřízení/zavedení služby Datové schránky, resp. s ručním podpisem plně srovnatelného elektronického podpisu, přičemž poprvé se o zavedení datových schránek hovořilo v roce 2001 a již v roce 2000 byly kodifikovány pravidla elektronického podpisu (Škubalová, 2010, s. 24). To občanům umožnilo na dálku vyřizovat i složitější požadavky na složky státu nebo realizovat podpis smluv, aniž by museli cestovat a věci dokládat v jejich fyzické podobě. Je tím ještě povýšena služba CzechPoint, kterou v širokém záběru operací od roku 2008 poskytuje státní podnik Česká pošta. Čím dál tím více je také patrné postupné rozšiřování služeb a propojenost systému Datové schránky s Portálem veřejné správy a systémem eGOn. (Škubalová, 2010, s. 45)

V roce 2014 bylo 78 % české populace online (Macek, 2015, s. 20). Trendem veřejné správy již tedy není pouze „být na síti", ale je patrná snaha o dosažení komunikačního a vizuálního stylu, který jednoduchým způsobem sdělení a ovládání vzbudí dokonce jejich sympatie. Opět tedy půjde o postupné přejímání principů ze soukromé sféry, kde je takováto praxe již realitou. (Wilson, 2008, s. 25) Jedná se o dvoukolejný systém, kdy nevymizí oficiální prezentace složek státu ve směru k veřejnosti. Patrně stále více budou vznikat microsites orientované na komunikaci různých „speciálních akce" těchto složek, kde bude prezentovaná informace i struktura snadno uchopitelná pro rozsáhlou vrstvu občanů. Jako „microsites" jsou uváděný rozsahem skromnější webové stránky, orientované na určitou nabídku nebo výzvu (Ihnat, 2016, s. 137). Za webové stránky, které se již této vizi přiblížily, lze v ČR uvést prezentace k projektu Účtenkovka od Ministerstva financí ČR., z aplikací např. Citizen Dashboard. Za povšimnutí rovněž stojí programy Dešťovka a Dešťovka 2 od Ministerstva životního prostředí ČR, Zelená úsporám od téhož rezortu. Právě Zelená úsporám nabídla na svých webových stránkách zájemcům facilitovaný plugin (viz dále v DP), který zájemcům o dotaci umožnil vytvoření představy o ceně rekonstrukce RD a výši dotace. Co do komplexního „user-friendly" pojetí mají ještě větší ambice v DP analyzované webové stránky kariera.army.cz – „Tvoje kariéra vojáka v ozbrojených silách", reprezentující Ministerstvo obrany ČR.

Z pohledu nadstandardních funkcionalit webových stránek jsou patrně nositeli pokroku weby státních zdravotních pojišťoven, které po vzoru soukromých bank již řadu let nabízejí relativně moderní členství v klubu pojišťoven, programy pro klienty, online registrace zájemců využívání známých tváří k propagaci těchto produktů (např. ZP MVČR).

Z hlediska televizní reklamy a novátorského přístupu k ní je v rámci veřejného sektoru dlouhodobě viditelný například Besip (Bezpečnost silničního provozu) pod Ministerstvem dopravy ČR, intenzivní rozhlasová reklama doprovázela již zmiňovaný program Účtenkovka pod Ministerstvem financí ČR.

Za standardní nástroj komunikace je v tuzemském veřejném sektoru přijímání elektronické pošty skrze obvyklý informační e-mail a rovněž rozesílání důležitých informací touto formou – komunikace s klienty. Formální váha této komunikace však stále zaostává za tradiční fyzickou obsílkou nebo datovou zprávou zaslanou přes službu Datové schránky občana.

Stejně tak je obtížná vymahatelnost reakce při tomto způsobem oslovení, nadto v určité „zákonné" lhůtě, a to jak ze strany úřadu, tak i zpětně ze strany občana. Naprostým standardem jsou v dnešní době i webové stránky obcí s informačním minimem pro občana.

Nadstupeň elektronické veřejné správy je tzv. chytrá státní správa. Pod tímto pojmem si můžeme představit zavádění nových technologií do měst a úřadů, aby došlo k zefektivnění chodu měst a organizací ve směru k komunikace s občanem, mezi sebou i interně. (Wilson, 2008, s. 47) Smart principy však již nejsou předmětem popisu této DP.

2.2 Marketingový systém náboru do AČR (elektronický + návazný)

Marketing náboru do Armády ČR se větví do dvou tras – na e-marketing a fyzickou prezentaci, z většiny tvořenou tiskovou produkci. E-marketing sestává z náborových webových stránek kariera.army.cz a reklamních kampaní v prostředí internetu, dále také z vlastní náborové stránky na síti Facebook (od 1/2018), paralelně i z prezentace náborových videí ve skupině videí na etablovaném Youtube kanálu Armády ČR. Do e-marketingu lze zahrnout rovněž budovanou a pravidelně udržovanou rozsáhlou síť partnerských webových a facebookových stránek. Jakýsi improvizovaný náborový affiliate marketing. Stále častěji skloňovaný pojem affiliate marketing má význam ve spolupráci více subjektů, které si navzájem propagují svůj produkt nebo služby, aby se po uskutečnění prodeje podělily o zisk (Ackland, 2013, s. 36). Stejně tak můžeme zahrnout i reklamní kampaně uskutečněné formou rozhlasového vysílání, ačkoliv je rozhlas mnohdy považován za klasické až *„obsoletní"* (Macek, 2015, s. 39) médium. Již o mnoho let dříve vyzdvihoval jistou zastaralost rozhlasového vysílání Postler (2003, s. 53). K tomuto druhu média se z hlediska determinace však již v kontextu doby musí přistupovat komplexně (Macková, 2017, s. 57–59), neboť samotné rozhlasové vysílání je paralelně také internetovým vysíláním, dále je stabilně doprovázeno širší internetovou propagací a reklamní prostředky rozhlasového vysílání jsou druhotně využívány rovněž pro další internetovou prezentaci rozhlasovou stanicí.

Všechny prostředky náborového e-marketingu vyjma některých z partnerských stránek a videí na Youtube kanálu (prozatím nižší návštěvnost/sledovanost) oslovují cílovou skupinu masově, v rámci reklamního marketingu a PR tvoří skutečný první sled náboru do AČR

a mají zcela dominantní[2] vliv na rozhodování zájemců o službu v AČR.
Jak již bylo uvedeno, cílem e-marketingu náboru do AČR je získat co nejvíce zájemců, kteří vyplní a odešlou elektronický formulář zájemce na náborových webových stránkách kariera.army.cz. Jednou z forem podpory zájemcům je **internetová poradna** integrovaná do těchto webových stránek a sběrná náborová e-mailová schránka nabor@army.cz, dalším persuasivním nástrojem pro informování je již zmiňovaná bezplatná, rekrutéry zajišťovaná telefonická linka 800 154 445 sloužící zájemcům po všechny pracovní dny.

Fyzická, resp. tisková produkce je v podmínkách AČR charakterizována tvorbou propagačních předmětů, přesněji vytvářením grafických motivů pro potisk různorodých předmětů – igelitových tašek, nafukovacích balonků, propisovacích tužek, bonbónů, připínacích „placek“, samolepek atd. Z hlediska omezenosti zdrojů bývá využíváno prostého schématu umístění zaběhnutého loga náboru na katalogový reklamní předmět.
Významnější podíl této sféry marketingu však spočívá ve vytváření, resp. textovém a vizuálním aktualizování již zavedené palety náborových brožurek (a skládaček [leporela] – překlopný hřbet bez sešití), letáků, plakátů a kartiček. Tyto materiály jsou tištěny v nákladu až 15 000 kusů (nejběžněji ale 5000 kusů) a distribuovány na jednotlivá rekrutační místa v ČR (kamenné provozovny). Následně mohou být pracovníky těchto míst (již zmiňovaní rekrutéři) dále šířeny v rámci místních náborových aktivit. Pro zajištění širšího dosahu těchto materiálů a přesměrování jejich povahy na „objekty prvního sledu“ jsou tyto umísťovány na náborové webové stránky kariera.army.cz v podobě stažitelného obsahu (formát pdf).
Doplňujícími aktivitami této odnože marketingu jsou např. vytváření grafických motivů pro tzv. roll-upy, polepy zevnějšků budov rekrutačních míst a náborových stánků nebo náborových (služebních) vozidel. Výsledky rozsáhlejších tiskových kampaní budou pro obecnou komparaci starších mediatypů s e-marketingem ilustrovány v analytické části DP.

Samostatně stojící, převážně necentrálně organizovaný marketing s charakterem podpory „prodeje" a přesahem do PR, reprezentují aktivity pracovníků jednotlivých rekrutačních míst. Zájemcům je tak dispozici síť rekrutačních míst (tzv. rekrutační střediska a rekrutační pracoviště) ve všech krajských městech ČR a také v Praze, s provozní dobou rovněž po všechny pracovní dny. Rekrutační místa lze využívat fakultativně jak v rámci nezávazných

[2] Doloženo v analytické části DP na číselných údajích „zdrojové informace“ dle sběru zpětné vazby o zájemcích.

informačních schůzek, tak také obligatorně v případě již probíhajícího výběrového řízení s konkrétním uchazečem. Veškeré tyto informace jsou však veřejné a snadno zjistitelné i z náborových webových stránek kariera.army.cz. Na každém rekrutačním místě jsou návštěvníkovi-zájemci k dispozici vždy alespoň dva specializovaní front office pracovníci – rekrutéři.

2.3 Základní cíle náboru do AČR

Ozbrojené síly nezahrnují pouze Armádu České republiky, nábor nových vojáků je aktivní také pro Vojenskou policii nebo například Hradní stráž. Příslušníci těchto složek jsou vojáky z povolání, proto jsou souhrnně označování jako „armáda“, v kontextu DP jako „Armáda České republiky“, „Armáda ČR“ nebo „AČR“. Do OS ČR i do informační předmětné oblasti náborových webových stránek patří také aktivní záloha OS ČR, dobrovolné vojenské cvičení i vojenské školy.

Nábor do Armády ČR je v gesci Agentury personalistiky AČR, exekutorem náboru je odbor doplňování personálu AP AČR. Předpoklad zvýšených náborových aktivit Armády ČR potrvá pravděpodobně až do konce roku 2023[3]. Jedním z globálních cílů AČR je početní naplněnost kvalitním vojenským personálem (Bílá kniha o obraně, 2011, s. 12–14), hlavním cílem náboru do AČR je rekrutační cíl (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 9), přesně vytyčovaný na období určitého kalendářního roku, resp. na období tzv. termínů nástupu do služby. Rekrutační cíl stanovuje náborový personální záměr potřebného a uskutečnitelného počtu přijatých uchazečů pro určitý termín. „*Z hlediska stavu lidských zdrojů České republiky je nutné respektovat demografické limity výstavby armády. Z jejich posouzení se doporučuje orientovat úvahy o početnosti profesionální armády do roku 2015*[4] *v počtu 35 000 osob.*“ (HALBERŠTÁT et DVOŘÁK, 2001, s. 50)

Rekrutační cíl pro nábor nových vojáků z povolání počítá se třemi nástupní termíny (leden, duben a říjen) v konkrétním roce. Rekrutační cíl je dlouhodobě nastaven na přibližně 250–500 nových vojáků z povolání (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015,

[3] Jedná se o tekutý, resp. klouzavý termín, odvoláním stornovatelný či přesunutelný.

[4] Úvaha počítá s údobím od roku 2004 do roku 2015.

s. 24) nastoupivších každý tento nástupní termín. Personální záměr se dlouhodobě udržuje na hodnotě 290 zájemců týdně, **tzn. potřebu dosáhnout hranice min. 290 zájemců o službu vojáka z povolání každý týden**. O těchto zájemcích můžeme hovořit jako o „hrubém čísle“[5], neboť rozhodnutí zdaleka na všech zájemců je již ustálené a konečné. Další pokles počtu zájemců je spojen se samotným procesem výběrového řízení.

Rekrutačnímu cíli, resp. schopnosti jeho splnění, či nesplnění, je často v prostředí náboru do AČR přizpůsobována jakási „operativní marketingová strategie“, tedy strategie e-marketing nábor do AČR určující. Namísto rozsáhlého, kontinuálního prospektivního marketingového působení jsou kroky propagace náboru uskutečňovány v souladu s aktuálním stavem plnění rekrutačního cíle – s argumentem, že případné „přebytečné“ zájemce by již nešlo zařadit do nastávajícího nástupního termínu a tedy by museli na zahájení služby čekat minimálně o 3 měsíce déle. Řešením tohoto stavu za současných podmínek by mohly být v reálném čase spravované, a tudíž i pozastavitelné a znovu aktivovatelné reklamní kampaně v prostředí internetu. Potenciál tomuto řešení kampaní dodává i změna v zákoně o zadávání veřejných zakázek, která od roku 2016 umožňuje dělit větší veřejné zakázky na menší části (Veřejná správa v České republice v roce 2016, 2017, s. 8) a tím podpořit operativnost a lepší propojenost mediatypů.

Současným cílem je konvergovat, homogenizovat komunikační působení mezi přístupem e-marketingových prostředků náboru a prací na jednotlivých rekrutačních místech a dát tomuto vztahu racionální konsekuci – pracovníci rekrutačních míst by měli být schopni v co možná největší míře vytěžit zisk a vycítit příslib zisku, který přináší webové stránky kariera.army.cz a dále se zájemci dovedně pracovat.
Front office náboroví specialisté by dle cíle měli být pravidelně školeni (rozuměj: koučováni) v oblasti komunikačních trendů vedení dialogu (nejlépe odborníkem v oblasti psychologie komunikace) i moderních prostředků formulování a předávání informací cestou internetové komunikace.
V současnosti si místní marketingové cíle postulují přímo sami rekrutéři, forma prezentace služby v AČR se rovněž odehrává v dimenzích jejich schopností a možností. Z dlouhodobého hlediska je diskutováno, aby tito pracovníci byli v rámci náborových aktivit vybaveni nejen

[5] Rozdíl mezi počty zájemců, uchazečů a přijatých uchazečů je graficky ilustrován v analytické části DP.

homogenním portfoliem propagačních materiálů k vydávání, ale aby rovněž i zázemí jejich prezentace a také samotná úroveň sdělení vykazovala nezaměnitelné, bez výjimky snadno identifikovatelné prvky náboru do AČR. O potřebě jednotného vizuálního pojetí hovoří například Caliandro (Caliandro et al., 2017, s. 20), o trendu souladného vystupování organizace zase například Coombs (Coombs et al., 2010, s. 13).

2.4 Základní cíle modernizace elektronického marketingu náboru do AČR

Základními cílem modernizace e-marketingu bylo vytvoření nových náborových webových stránek na doméně kariera.army.cz (URL: https://kariera.army.cz/), které by dokázaly odbourat nedostatečnosti dosavadní webové prezentace, reflektovat nadčasové moderní trendy a zároveň neignorovat významná specifika předávané informace. **Webové stránky náboru představují stěžejní prostředek v ohledu poskytování informací zájemcům** (verifikováno dle údaje „zdroj informací" z elektronických formulářů zájemce), absolutní prostředek pak při formalizaci zájmu o službu vojáka z povolání – prostřednictvím funkcionality elektronického formuláře zájemce. Nové webové stránky byly spuštěny 19. ledna 2018 a vystřídaly původní, zastaralé webové stránky kariera.army.cz s datem vzniku již v roce 2008.

Pro rok 2019 je počítáno s rozvojem webových stránek kariera.army.cz, tento plán však má kořeny v teoretické rovině (součást rámcové smlouvy na IT podporu systémů Armády ČR), předpokladem je, že nadčasovost, komplexnost a snadná vizuální a bezpečnostní aktualizovatelnost umožní současným webovým stránkám provoz bez technických obměn až do roku 2021 – doporučovaná tříletá periodicita modernizace webových stránek (Ihnat, 2016, s. 78), avšak díky výše uvedenému možná až do roku 2022 či právě dokonce až do roku 2023.

Dalším cílem náborového e-marketingu bylo zahájení vlastní nezávislé působnosti, **profesionální, trendová prezentace na sociálních sítích**. V průběhu roku 2016 (květen 2016) byla zahájena aktivita nižšího významu na nově vzniklé náborové stránce na síti Flickr. Dne 19. ledna 2018 byla spuštěna facebooková stránka náboru, informačně i stylováním konvergující s novými webovými stránkami kariera.army.cz. V měsíci únoru 2018 byla v rámci etablovaného Youtube kanálu Armády ČR založena skupina videí „Nábor do ozbrojených sil ČR", která je pravidelně doplňována novými krátkými náborovými filmečky. V budoucích letech má nábor do AČR za cíl působit jako samostatná entita také na sociální síti Twitter.

Z technologických hledisek představuje pro nábor do AČR velkou výzvu vývoj vlastní aplikace pro mobilní zařízení. Ta by umožňovala jednoduché a rychlé uskutečnění procesu konverze (elektronický formulář zájemce), zároveň je však žádoucí takovéto „technokratické“ pojetí doplnit rovněž o „zdroj zábavy“, který by udržoval aktuálnost a atraktivitu aplikace, nejlépe pak formou sdílení z již zaběhnuté vlastní kumulace informací (náborové webové stránky, sociální sítě náboru). Komplexní schéma životaschopné náborové aplikace zatím nebylo vytvořeno. Není vyloučena také integrace do aplikace celé Armády ČR, avšak konkrétní záměr vývoje takovéto rovněž zatím neexistuje.

V ohledu propagace náboru financovanými reklamními prostředky je plánován kontinuální vývoj propagace prostřednictvím rozhlasového vysílání, s cílem stále častěji prezentovat službu v AČR nepodbízivě – jako příběh na pokračování, atraktivní sám o sobě.

Cíl a potenciál je spjat s internetovou reklamou charakterizovanou pojmy „PPC“ a „retargeting" (někdy i jako „remarketing")[6]. Tento formát reklamy je schopen pojmout úplné působení v online milieu (Belk et al., 2013, s. 88), nadto (viz analytickou část) takřka garantuje dosažení plánovaných záměrů zisku zájemců a směrem k veřejnosti „vysílá signál“ o zapojení AČR do moderního, sofistikovaného (tady i s ohledem na technicistní pojetí) světa internetu.

[6] Pojmy „PPC“ a „retargeting„ vysvětleny v popisu příslušné reklamní kampaně, viz dále.

3 Personální aspekty náboru do AČR

Tato kapitola determinuje požadavky na nový personál, který je předmětný pro náborový e-marketing. Přináší dlouhodobý a komplexní pohled na vývoj zájmu o službu v AČR. Seznamuje zájemce o téma s vytyčenými personálními záměry a relevantními prognózami. Kapitola přináší také souhrn úprav kritérií při výběrovém řízení, která měla za cíl rozšířit okruh potenciálně způsobilých zájemců a dále z hlediska řady omezení argumentačně doplňuje potřebu propagace věci..

3.1 Analýza výběru nového vojenského personálu

Aby mohla být ilustrována specifičnost zahájení služby v AČR i čistý zájem o ni, je třeba objektivně analyzovat proces úvodního výběru personálu. Systém výběru nového vojenského personálu lze srozumitelně vysvětlit tímto způsobem, přes aspekty primárního kontaktu se zájemci ze strany náboru do AČR: zájemce navštíví webové stránky náboru kariera.army.cz, kde uskuteční vyplnění a odeslání elektronického formuláře zájemce. Tento úkon za něj může rovněž provést rekrutér na jednom z rekrutačních míst, této možnosti je však využívání zřídkavě, zpravidla jen tehdy, kdy návštěvník zavítá na rekrutační místo s cílem získat prvotní informace a jelikož je přesvědčen o výhodnosti/správnosti nabídky, uskuteční registraci – konverzi hned na místě. Odeslané elektronické formuláře zájemců jsou sbírány v CMS (viz dále) webu kariera.army.cz, odkud jsou funkcí „makro" (předtím, do 1/2018, zdlouhavé jednotlivé označování a odesílání) rozeslány na jednotlivá rekrutační místa dle preferovaného regionu zájemce / spádového dosahu rekrutačního místa.

Na rekrutačních místech jsou údaje z elektronických formulářů přenášena do interní databáze zájemců (modul ISSP Uchazeč). Pakliže rekrutéři zaznamenají soulad mezi kvalifikačními a dalšími předpoklady zájemce a některým z aktuálně nabízených volných služebních míst, kontaktují zájemce telefonicky (vč. SMS) a e-mailem. Všechny tyto zájemce se rekrutéři pokoušejí kontaktovat několikrát, pokud ke komunikaci zatím nedošlo. V případě úspěšného spojení je zájemce vyzván k návštěvě rekrutačního místa, aby s ním byl zahájen proces výběru (výběrové řízení).

Na první schůzce na rekrutačním místě předloží nyní již uchazeč základní doklady (občanský průkaz, řidičský průkaz, průkaz pojištěnce zdravotní pojišťovny, popř. zbrojní průkaz apod.)

a dokumenty (doklad o dosaženém vzdělání) a bude mu oznámen termín vstupní lékařské prohlídky ve vojenské nemocnici (prohlídky se uskutečňují v Praze, Brně nebo Olomouci).[7] Po zdárném absolvování lékařské prohlídky uchazeč podruhé navštíví rekrutační místo, kde dojde ke kontrole tiskopisů, které si sám vyplnil (osobní dotazník vč. doplňku a životopis vč. doplňku – ke stažení i na webových stránkách kariera.army.cz), a také ke kontrole dokumentace z vojenské nemocnice. Následně, na této schůzce, je uchazeči sdělen termín šetření fyzické zdatnosti (v Praze nebo Olomouci). Šetření fyzické zdatnosti je rozděleno do dvou částí – tou první jsou samotné fyzické testy sestávající z baterie vybraných cviků, po zdárném absolvování tohoto následuje motivační a profesní pohovor, kde je uchazeči nabídnuto vhodné služební místo na základě jeho kvalifikačních předpokladů a zdravotní klasifikace udělené na základě vyšetření ve vojenské nemocnici. Uchazeč může nabídnuté místo odmítnout a zůstat tak v databázi nezařazených uchazečů, avšak pokud by tento jeho status překročil lhůtu 12 měsíců, musí opět absolvovat vstupní lékařskou prohlídku i šetření fyzické zdatnosti. Období 12 měsíců je doba dostatečně dlouhá na to, aby došlo k závažné změně zdravotního stavu uchazeče nebo k poklesu jeho fyzické výkonnosti (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 24–25). Pokud uchazeč nabízené volné služební místo přijme, obdrží do 30 dnů rozhodnutí o povolání do služebního poměru, kde je mimo základních identifikačních údajů uveden termín jeho nástupu do přípravné služby (úvodní výcvik) i termín a název vojenského útvaru nebo zařízení, v němž bude sloužit po skončení přípravné služby.

Samotná přípravná služba se v případě naprostých nováčků (žádné předchozí dlouhodobější zkušenosti se službou v OS ČR) v že k tříměsíčnímu období ve výcvikovém areálu[8] situovaném u města Vyškova (Morava), resp. obce Dědice. Nástupem do tzv. kurzu základní přípravy se přijatý uchazeč stává vojákem z povolání a celý kurz lze v obecné rovině chápat **jako obdobu tříměsíční zkušební doby v občanských zaměstnáních**. Voják z povolání tedy může tedy služební poměr ukončit na základě své žádosti a jeho žádosti bývá zpravidla neprodleně vyhověno.

[7] Od 2. ½ roku 2018 budou uchazeči absolvovat vstupní lékařskou prohlídku i šetření fyzické zdatnosti v jediný den.

[8] VeV-VA, neboli Velitelství výcviku – Vojenská akademie (v hovorové rovině se o tomto zařízení hovoří jako o „službě ve Vyškově“)

Po zdárném absolvování kurzu základní přípravy ve Vyškově nastupuje voják k svému vojenského útvaru nebo zařízení. Služební poměr legitimně započal již před třemi měsíci, zde tedy již začíná skutečná kariéra vojáka z povolání.

Pro doplnění obrazu je nutné uvést, že o celém tomto komplikovaném procesu jsou všichni zájemci již dopředu opakovaně informování.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: příslib zlepšení se váže k metodické snaze odstranit návyk rekrutérů spoléhat se pouze na informace uvedené na náborových webových stránkách, kam při informační potřebě explicitně směřovali nejen sebe, ale retrográdním pojetím věci právě i samotné zájemce. Je třeba doplnit, že vzniknuvší nové tázání zájemců (reakce na rozhovory s rekrutéry) se pak hojně navracelo v podobě příspěvků v poradně webových stránek. Tato rozpoznaná praxe není pozitivní jak z hlediska dobré image náboru do AČR, tak i z hlediska „zacyklení" zájemce, který je směrován k vyhledávání „strojových" informací a postupně může ztratit odvahu anebo zájem jednat s front office reprezentantem náboru.

3.1.1 Kvalitativní determinace požadavků na nový vojenský personál

V této části bude popsán vliv pozicionality zájemce na možný úspěch ve výběru do činné služby vojáka. Nejzákladnějším kritériem je věk zájemce, resp. uchazeče. Za zmínku stojí, že Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání[9] hovoří o věkovém rozmezí 18–60 let, avšak v praxi vojenských profesionálů v době míru není možné se horní hranici přizpůsobit – nejnižší délka služebního závazku je 3 roky, tedy může být přijat uchazeč nejvýše do věku 57 let. Podstatná je rovněž selekce na základě dosaženého vzdělání – uchazeč o povolání do služebního poměru vojáka z povolání musí mít alespoň střední vzdělání s výučním listem (Vyhláška č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání)[10]. To se týká základních vojenských pozic, které mají suverénně největší

[9] ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 4. 1. 2018]. Dostupné
z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221

[10] ČESKO. Vyhláška č. 217/2010 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 7. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-217

podíl na nabídce volných služebních míst v AČR. Pozice nižších odborníků může obsadit pouze uchazeč se středním vzděláním s maturitou nebo VOŠ, pozice specialistů zase jen uchazeč s bakalářským nebo vysokoškolským stupněm vzdělání (Vyhláška č. 217/2010 Sb., o stanovení kvalifikačních předpokladů pro služební zařazení vojáků z povolání)[11]. U poslední uvedené skupiny jsou nejčastěji vyhledávanými odbornostmi lékaři a specialisté na informační technologie. Na webových stránkách kariera.army.cz se návštěvník-zájemce mj. dozví, jaké vojenské hodnosti odpovídají konkrétnímu dosaženému vzdělání.

Pro základní pozice zpravidla není vyžadována praxe uchazeče, avšak u uchazečů například o pozice elektromechaniků, kuchařů či řidičů nákladních vozidel je vyžadována odpovídající odbornost – příslušný obor vyučení, certifikace, řidičské oprávnění k řízení vozidel příslušné skupiny apod. Takzvané bojové pozice, jako je např. střelec, kulometník, pancéřovník, může obsadit čerstvý absolvent kteréhokoliv SOU – tedy bez pracovních zkušeností a konkrétní odbornosti. (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 17–26) „*Vzhledem k růstu vzdělanostní úrovně obyvatelstva je účelné hledat možnosti pro povolávání většího počtu osob s úplným středním vzděláním a terciárním vzděláním.*“ (HALBERŠTÁT et DVOŘÁK, 2001, s. 50)

Další selekce uchazečů má základ v ověření trestní bezúhonnosti. (Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání)[12] Toto si služební orgán (tedy vybraní specialisté náboru do AČR) realizuje sám – dle opisu z Rejstříku trestů ČR. Posuzování bezúhonnosti uchazečů je poměrně přísné a např. podmíněné nebo tzv. zahlazené tresty podléhají zevrubnému individuálnímu posuzovaní. (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 15)

Pokud tedy bezúhonný uchazeč splňuje kvalifikační standard pro předpokládané volné služební místo, rozhodně o jeho dalším postupu do služebního poměru vstupní lékařská prohlídka. Ta zahrnuje komplexní vyšetření od antropometrického vyšetření, přes vyšetření

[11] ČESKO. Vyhláška č. 217/2010 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 7. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-217

[12] ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 4. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221

hrudních orgánů až po psychologické testování. Antropometrií se rozumí měření tělesné výšky a váhy, velikosti hlavy a chodidel uchazeče. (Vyhláška č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby)[13] Kdo ve vojenské nemocnici neuspěje, může vyšetření opakovat až po uplynutí 12 měsíců od absolvování poslední prohlídky. (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 31–34). Tato lhůta byla již vysvětlena výše. Ve druhé polovině roku 2016 přichází novela vyhlášky č. 357/2016 Sb., o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby, se značným zmírněním požadavků na zdravotní stav uchazečů. Zvýšila se tolerance pro zrakové deficity, zmírnilo se posuzování kožních chorob, zvýšeného krevního tlaku, následků kloubních úrazů/operací ad. V souvislosti s legislativní změnou lze rovněž do služby přijímat uchazeče se zdravotní klasifikací „C“, pokud tomu odpovídá příslušné služební místo, na které má být uchazeč zařazen. Cílem bylo zmírnit zdravotní požadavky na specialisty „kancelářských", zejm. IT profesí.

Ve vojenské nemocnici úspěšní uchazeči pokračují na šetření fyzické zdatnosti, kde je baterií rozličných cviků prověřena jejich fyzická výkonnost, resp. kondice. Uchazeč má na splnění fyzických testů dva „pokusy“, přičemž po prvních neúspěchu je mu poskytnuta dvouměsíční lhůta k přípravě na další přezkoušení. (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 34–38) V roce 2015 došlo k odbourání pro uchazeče fyzicky náročného cviku „shyb-přítah“. V současnosti testová baterie sestává ze cviků klik-vzpor, sed-leh, shyb-přítah, skok daleký z místa a sálový trenažér W170 („rotoped“ monitorující míru fyzické výkonnosti uchazeče s orientací na konstantnost udržení tempa). (Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR, 2015, s. 39)

Postoj hlavních aktérů k tomuto: dle očekávání hlavních aktérů, výše uvedená novelizace vyhlášky č. 357/2016 Sb. v roce 2016 přinesla částečné odstranění komplikací s náborem odborníků, pro které byla náročná kritéria na posuzování zdravotního stavu překážkou k přijetí do AČR. Bylo třeba hlavní aktéry přesvědčit, že odborníky je v prvé řadě nutno správně vyhledat a zaujmout a příslušnou zdravotní úlevu přidat pouze jako vstupní benefit pro odborné profese.

[13] ČESKO. Vyhláška č. 357/2016 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 3. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-357

3.1.2 Nábor do AČR a demografická omezení populace ČR

KALIBOVÁ (in Kořínek, 2014, s. 69) definuje demografii jako *„Populační odhady o počtu obyvatelstva a jeho struktur na základě propracovaných matematicko-statistických a prognostických modelů, které jsou schopny informovat jak o celkovém počtu obyvatelstva, tak o jeho struktuře."*

Tato část DP kontextuálně dokresluje aktuální možnosti náboru do Armády ČR a v obecné rovině legitimizuje případné investice do reklamních kampaní. Do české armády mohou být přijati pouze zájemci s českým státním občanstvím (zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání)[14], a proto jsou demografické limity v současné době významným faktorem armádní nábor ovlivňující. A v případě náboru do armády je – bez soustavné podpory image – rovněž poměrně obtížné odhadnout budoucí popularitu armády coby zaměstnavatele. „*Při vytváření modelu výstavby vojenského profesionálního personálu předpokládáme, že 37,5procentní podíl zdravé mužské populace se pro účely povolání do služebního poměru sníží osobnostní neslučitelností s působením v ozbrojených silách asi na 18,6 procenta mužské populace.*“ (HALBERŠTÁT et DVOŘÁK, 2001, s. 32) Zájem o službu v armádě lze, dle dosažených výsledků, jistou měrou udržet působením reklamních kampaní a patrně se vyplatí investovat alespoň do udržovacích kampaní zaměřených když ne na nábor, tak alespoň na image, kampaní, které veřejnost uvedou v přesvědčení, že armáda je tu s ní jako spolehlivý spoluhráč.

Výhled na celkový vývoj počtu obyvatel ČR vypadá dle KOŘÍNKA (2014, s. 71) následovně: *„Celkový pokles počtu obyvatel do roku 2050 je výsledkem všech variant projekce, přičemž nízká varianta předpokládá pokles již po roce 2004, střední po roce 2015 a vysoká až po roce 2042. Podle nízké varianty bude mít Česká republika v roce 2010 10,14 mil. obyvatel, podle střední varianty 10,28 mil. a podle varianty vysoké 10,43 mil. obyvatel. Do roku 2050 dojde ke změně na 8,7 mil., resp. 9,4 mil., resp. 10,83 mil. obyvatel."*
Přibližně od roku 2016 je stále patrnější trend, kdy se o službu v AČR uchází mladí muži a ženy z ukrajinského a vietnamského společenství žijící na území ČR a mající české občanství.

[14] ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 4. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221

Na základě údajů ČSÚ počet obyvatel ČR (součet občanů Česka a cizinců) vzrostl ke konci roku 2015 o 25 tisíc oproti začátku roku 2016. Celkově lze konstatovat, že nárůst počtu obyvatel v ČR je tažen především cizinci. V roce 2015 tvořilo toto zvýšení již čtyřnásobek přírůstku občanů ČR. (Veřejná správa v České republice v roce 2016, 2017, s. 15)

Migrační aspekty jsou ve vztahu k České republice jen obtížně predikovatelné. ČR pravděpodobně zůstane státem s pozitivním imigračním saldem, avšak míra imigrace v budoucnosti může být jak relativně nízká, tak i dosti vysoká (Palát et al., 2014, s. 85).

Demografická situace v ČR a možnosti využití lidských zdrojů

	Celkem M + Ž 18-35 let	Zdravotně způsobilí pro službu v AČR (37,5 %)	Osobnostně způsobilí pro službu v AČR (18,6 %)	Předpokl.počet zájemců o službu v AČR (4,2 %)	Předp. přijat.
2 011	2 839 137	1 064 676	198 030	8 317	1 053
2 012	2 833 834	1 062 688	197 660	8 302	1 051
2 013	2 527 237	947 714	176 275	7 404	935
2 014	2 551 368	956 763	177 958	7 474	945
2 015	2 587 854	970 445	180 503	7 581	959
		37,5	18,6	4,2	8
2 015	2 339 239	877 215	163162	6 853	857
2 016	2 270 834	851 563	158391	6 652	832
2 017	2 210 460	828 923	154180	6 476	809
2 018	2 152 546	807 205	150140	6 306	788
2 019	2 098 784	787 044	146390	6 148	769
2 020	2 047 584	767 844	142819	5 998	750

	Celkem M + Ž 18-40 let	Zdravotně způsobilí pro službu v AČR (37,5 %)	Osobnostně způsobilí pro službu v AČR (18,6 %)	Předpokl.počet zájemců o službu v AČR (4,2 %)	Předp. přijat.
		37,5	18,6	4,2	8
2 015	3 257 614	1 221 605	227219	9 543	1 193
2 016	3 156 671	1 183 752	220178	9 247	1 156
2 017	3 058 114	1 146 793	213303	8 959	1 120
2 018	2 965 659	1 112 122	206855	8 688	1 086
2 019	2 876 628	1 078 736	200645	8 427	1 053
2 020	2 795 007	1 048 128	194952	8 188	1 023

Tabulka č. 1, Demografická situace v ČR a možnosti využití lidských zdrojů, vlastní

zpracování. Zdroj demografických dat „celkem“ – ČSÚ, expertní odhad využitelnosti lidských zdrojů – Halberštát et Dvořák, 2001 a Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR – Statistická ročenka 2016, 2017

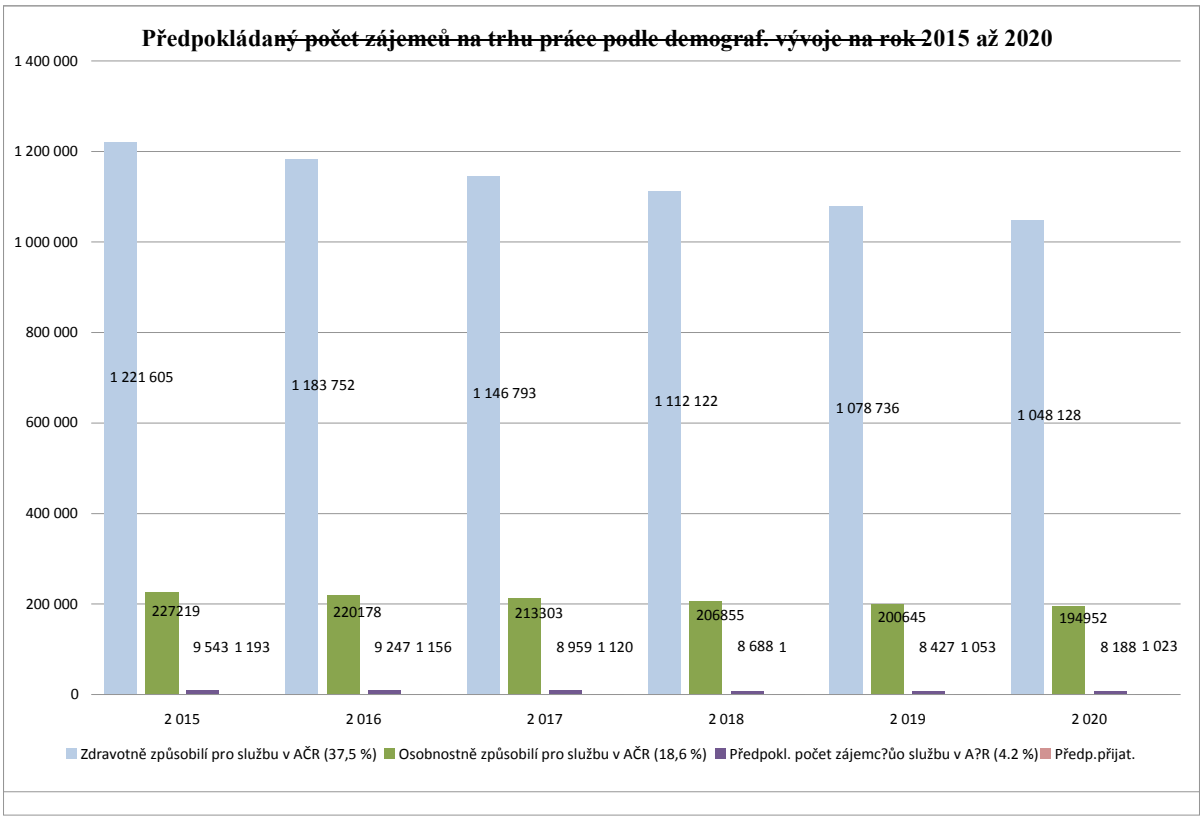
Tabulka výše ilustruje celkové cílové lidské zdroje v ČR a stanovuje početní míru využitelnosti pro účely doplnění vojenského personálu do AČR.

Rezervním rekrutačním potenciálem profesionální armády jsou ženy, pokud se podaří přesně vymezit jejich vhodnost pro jednotlivá vojenská povolání.“ (HALBERŠTÁT et DVOŘÁK, 2001, s. 50) V současné době je **podíl, resp. zastoupení žen ve služebním poměru vojáka z povolání v rámci AČR na 12,73 %** z celkového počtu sloužících vojáků. (Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR – Statistická ročenka 2016, 2017, s. 23)

Plnění rekrutačního cíle 2001-2017					
	Rekrut. cíl	Zájemce	Uchazeč	Přijatí	%
2001	1 457	6 142	3 712	1 484	101,9
2002	1 990	9 944	4 641	2 082	104,6
2003	3 757	11 293	6 185	2 387	63,5
Ženy 2003		1 778	1 017	312	13,1
2004	3 297	11 025	5 123	1 856	56,3
Ženy 2004		1 143	489	150	8,1
2005	2 954	9 294	3 687	1 736	58,8
Ženy 2005		735	253	105	6,0
2006	1 842	6 614	3 238	1 899	103,1
Ženy 2006		879	384	150	7,9
2007	930	4 094	2 195	935	100,5
Ženy 2007		571	241	74	7,9
2008	1 150	2 917	2 508	890	77,4
Ženy 2008		316	275	119	13,4
2009	1 150	2 405	1 870	847	73,7
Ženy 2009		251	192	89	10,5
2010		35	35	35	
Ženy 2010		10	10	10	28,6
2011	210	1 488	1 347	216	102,9
Ženy 2011		49	47	17	7,9
2012	590	1 169	1 121	634	107,5
Ženy 2012		32	29	26	4,1
2013	230	488	554	280	121,7
Ženy 2013		13	15	17	6,1
2014	310	3 772	1 750	324	104,5
Ženy 2014		45	23	18	5,6
2015	1 500	6 261	3 017	1 566	104,4
Ženy 2015		132	90	57	3,6
2016	1 650	4 354	1 967	1 785	108,2
Ženy 2016		189	100	70	3,9
2017	1 650	4 089	2 680	1 750	106,1
Ženy 2017		174	125	135	7,7
CELKEM	24 667	85 384	45 630	20 706	83,9
Ženy Celkem		6 317	3 290	1 349	6,5

Tabulka č. 2, Plnění rekrutačního cíle – zájemkyně-ženy,
vlastní zpracování

Tabulka výše vyobrazuje podíl zastoupení žen mezi zájemci o službu, uchazeči (již započaté výběrové řízení) a do AČR nakonec přijatými uchazeči. Vývoj patrně neznačí neschopnost využít již zmiňovaný „rezervní potenciál" (Halberštát et Dvořák, 2001, s. 50), vzhledem k tomu, že se od roku 2015 mezi volnými služebními místy objevují pozice, o které ženy zpravidla nejeví zájem nebo jsou zkrátka fyzicky příliš namáhavá (nošení těžkých břemen).



Graf č. 1, Předpokládaný počet zájemců na trhu práce 2015–2020,
Zdroj demografických dat „celkem“ – ČSÚ,
expertní odhad využitelnosti lidských zdrojů
– Halberštát et Dvořák, 2001
a Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR
– Statistická ročenka 2016, 2017

Graf výše zobrazuje předpokládaný počet zájemců na trhu práce mezi lety 2015 a 2020, kdy je patrný setrvalý pokles počtu pro nábor vhodných zájemců.

Z hlediska nezaměstnanosti vykazovaly DP předmětné roky ve srovnání s lety předchozími velice nízkou míru nezaměstnanosti, pro úplnost je tedy třeba dodat, že ani situace na trhu práce nebyla mezi lety 2015–2018 pro nábor do armády právě příznivá, byť se armáda i zájemcům s výučním listem **snaží nabídnout stále atraktivnější finanční ohodnocení**.

Pravděpodobně lze očekávat, že v případě ekonomické krize, bude li mít AČR aktivní nábor, vzroste zájem o dobře placené zaměstnání pro stabilní rezort obrany.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: rekrutační cíle se prozatím vždy podařilo splnit. Je nízká nezaměstnanost, což pro nábor obecně není příznivé. Ze strany hlavních aktérů je jako značná překážka pro atraktivizaci služby – odstranitelná pouze legislativní úpravou –, vnímána mzda nových vojáků během prvních tří měsíců jejich služby. **Ta činí výši pouze minimální mzdy.** Již tak omezené lidské zdroje jsou ve svém zájmu ještě degradovány touto skutečností. Dlouhodobě nelze předpokládat, že by zájemci – občané ČR byli ochotni toto akceptovat a pravděpodobně bude muset dojít k úpravě ze strany státu. Současně však nelze opominout jistý pozitivní preselektivní faktor omezení – v náborové praxi se zpravidla tomuto nejsnáze přizpůsobí velice mladí, bezdětní občané.

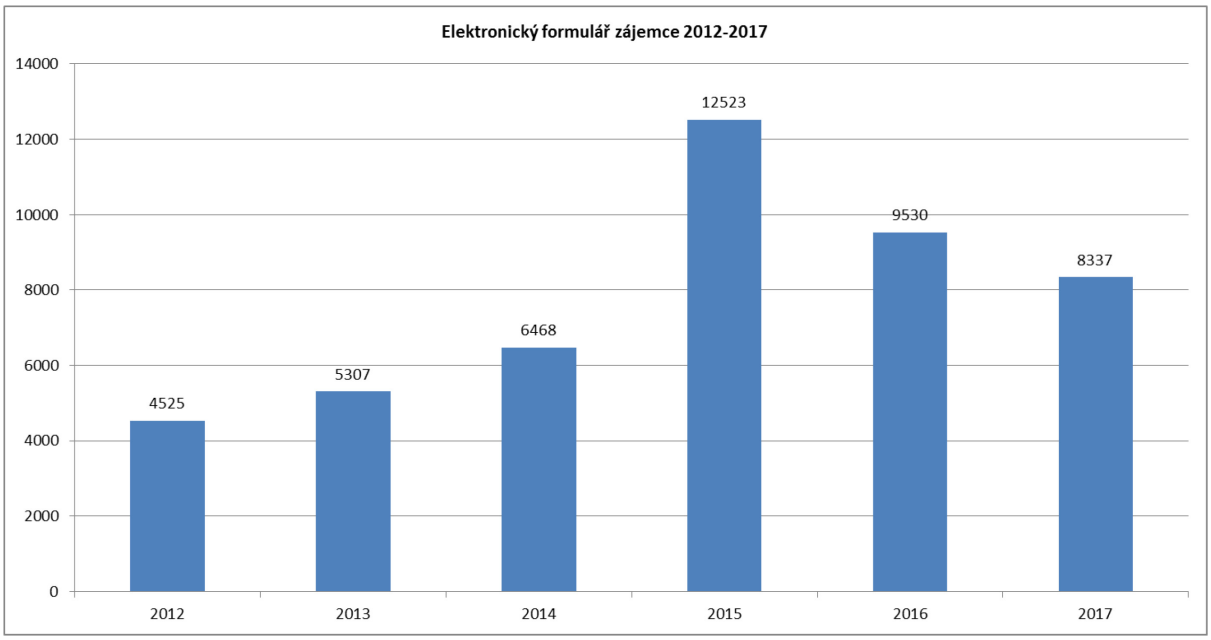
3.2 Analýza vývoje celkového zájmu o službu v AČR 2004–2017

Tabulka níže reprezentuje týdenní statistiky nezkresleného zájmu o službu vojáka z povolání od roku 2012 (rok implementace funkcionality elektronického formuláře zájemce). Sloupec „Potřeba PZ“ lze chápat jako minimální počet zájemců k tomu, aby byl od roku 2012 splněn terminovaný personální záměr (rekrutační cíl) bez toho, aniž by muselo docházet k iniciování snižováni kvalitativních kritérií výběru nového personálu. Tento počet přirozeně reflektuje tzv. odpad uchazečů, který je zapříčiněn nároky vstupní lékařské prohlídky a šetření fyzické zdatnosti. Této hodnotě, resp. stavu se nábor přiblížil pouze v roce 2015.

Vývoj zájmu o službu po týdnech

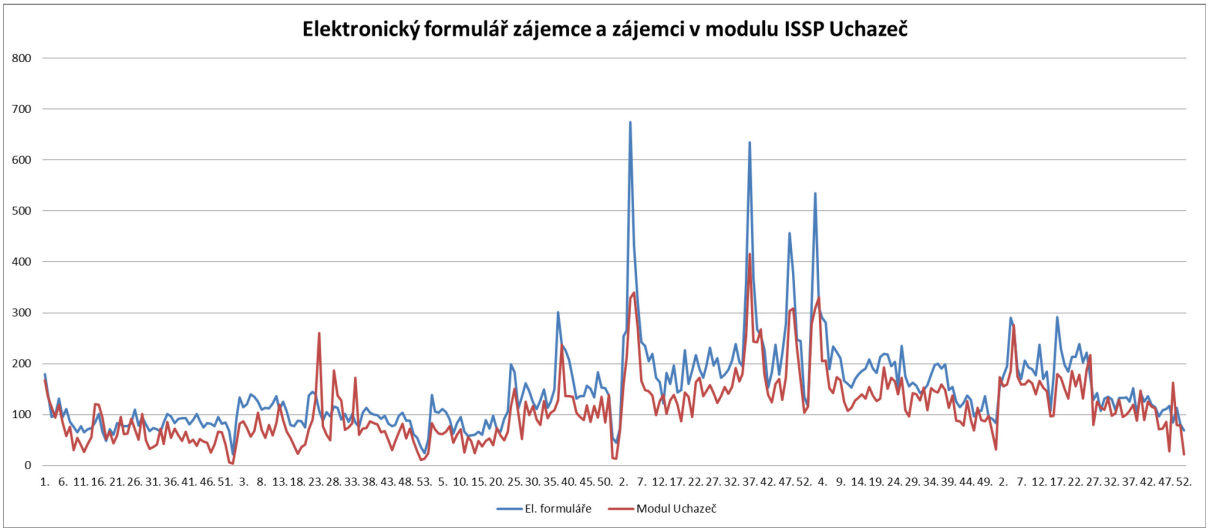
Celkem	14000	4525	5307	6468	12523	9530	8337
Týden	Potřeba PZ	Elektronické registrace zájemců 2012	Elektronické registrace zájemců 2013	Elektronické registrace zájemců 2014	Elektronické registrace zájemců 2015	Elektronické registrace zájemců 2016	Elektronické registrace zájemců 2017
1.	269	180	94	51	73	312	155
2.	269	141	134	139	254	535	176
3.	269	96	115	106	265	310	195
4.	269	99	121	104	674	291	290
5.	269	132	140	111	432	281	271
6.	269	95	135	105	322	189	191
7.	269	111	126	91	242	234	170
8.	269	86	110	63	235	223	206
9.	269	76	114	83	205	211	193
10.	269	65	112	96	220	167	189
11.	269	77	122	66	172	160	177
12.	269	65	137	58	164	153	237
13.	269	72	110	59	122	170	170
14.	269	74	126	60	182	179	185
15.	269	85	106	67	161	186	107
16.	269	101	80	60	196	190	175
17.	269	66	77	89	144	209	292
18.	269	49	88	73	149	191	229
19.	269	71	87	98	227	182	198
20.	269	60	75	71	161	213	184
21.	269	83	138	67	187	220	214
22.	269	81	145	92	217	218	213
23.	269	78	140	106	189	195	239
24.	269	78	108	199	172	204	203
25.	269	83	88	183	195	155	222
26.	269	110	105	112	232	235	173
27.	269	79	97	135	197	175	129
28.	269	95	116	162	211	156	143
29.	269	81	113	146	173	163	108
30.	269	68	91	124	178	157	131
31.	269	74	102	111	188	143	135
32.	269	72	86	128	206	148	130
33.	269	66	102	150	239	158	109
34.	269	85	85	113	204	178	133
35.	269	102	76	126	195	198	133
36.	269	97	104	150	359	200	134
37.	269	83	114	301	635	190	125
38.	269	92	104	237	369	199	152
39.	269	93	100	227	268	149	99
40.	269	93	99	207	255	155	144
41.	269	81	92	171	228	125	125
42.	269	90	98	131	153	115	136
43.	269	102	82	137	183	123	120
44.	269	88	77	136	238	138	115
45.	269	75	80	157	178	129	97
46.	269	83	98	151	220	97	109
47.	269	82	104	134	279	107	111
48.	269	77	88	183	457	108	117
49.	269	96	88	153	375	136	85
50.	269	82	62	152	247	95	113
51.	269	85	55	138	245	92	81
52.	269	68	37	54	135	83	69
53.	269	22	24	45	116		
Celkem	14269						

Tabulka č. 3, Zájem o službu v AČR 2012–2017 – po týdnech,
vlastní zpracování



Graf č. 2, Počet přijatých elektronických formulářů zájemce 2012–2017,
vlastní zpracování

Výrazný skok v přijatých elektronických formulářích zájemce má původ ve značném množství duplicit zájemců, kteří se zaregistrovali již v roce 2013 a 2014. Naproti tomu, vyšší návštěvnost než v roce 2015 vykazovaly webové stránky v roce 2016 a zejména pak v roce 2017.



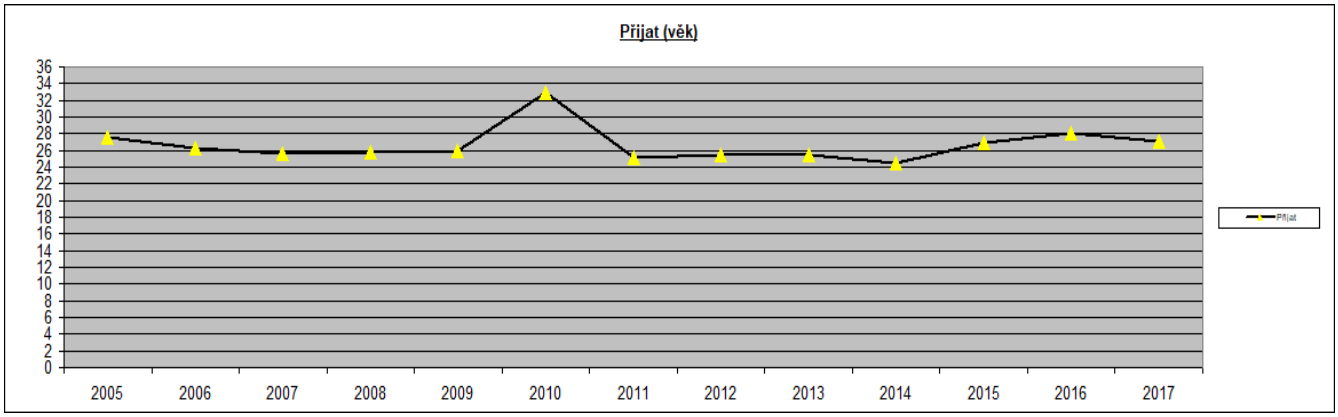
Graf č. 3, Korelace přijatých elektronických formulářů zájemce
a registrace zájemců do personální databáze po odstranění duplicit, 2012–2017,
vlastní zpracování

Průměrný věk zájemců o službu v AČR

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Celkem
Zájemce	26,8	26,3	25,8	25,5	25,3		26,7	25,5	26,9	25,3	27,2	28,1	27,1	**26,4**
Uchazeč	26,6	26,7	26,4	26,1	26,2		26,7	25,6	26,9	24,5	27,0	28,1	27,1	**26,5**
Přijatí	27,6	26,3	25,7	25,8	26	32,9	25,1	25,4	25,4	24,5	27,0	28,1	27,1	**26,7**
												26,5		Včetně UO[15]

Tabulka č 4, Průměrný věk zájemců, uchazečů o službu v AČR
a do AČR přijatých uchazečů,
vlastní zpracování

Průměrný věk uchazečů přijatých do AČR – vývoj



Graf č. 4, Vývoj hodnoty průměrného
věku do AČR přijatých uchazečů
2005–2017,
vlastní zpracování

Věková struktura přijatých uchazečů

2012–2017

Rok	do 30	31–40	41+	Celkem
2012	553	75	6	**634**
2013	240	37	3	**280**
2014	292	29	3	**324**
2015	1245	287	34	**1566**
2016	1345	379	61	**1785**
2017	1356	337	54	**1747**
Celkem	**5031**	**1144**	**161**	**6336**

Tabulka č. 5, Věková struktura přijatých uchazečů,
vlastní zpracování

Vojáci z povolání z věkové kohorty 41+ jsou povoláváni na pozice specialistů, zejména vojenských lékařů nebo v oblasti IT a kybernetické bezpečnosti.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: náborové cíle se prozatím vždy podařilo splnit. Jistá očekávání jsou vložena do zvýšení zájmu o věc daného novými webovými stránkami

a samostatným působením náboru na sociálních sítích, kdy se mimi předpokládaný větší dosah také výrazně zpříjemní forma registrace nových zájemců. Počítá se s investicemi do reklamy, jasná koncepce však neexistuje.

4 Analýza e-marketingových aktivit náboru do AČR v letech 2015–2018 – příprava a výstavba

V této kapitole se zájemce o téma dozví o omezeních a příležitostech realizace modernizace. Kapitola popisuje průběh samotné modernizace a vtěluje aspekty vyplývající nejen z minulosti a koncenzu v rámci organizace, ale podstatným způsobem popisuje také technické náležitosti problematiky.

4.1 Plošná internetová reklamní kampaň – příprava

Tato reklamní kampaň nese charakter tradičního pojetí internetové reklamy, tedy uzanční formát s orientací na prosté zobrazení a širší cílení. Janoschka (2004, s. 53) již před více než patnácti lety definovala plošnou internetovou reklamu jako na přípravu jednodušší formu reklamy, která si klade oslovit co nejvíce potenciálních zájemců nacházejících se na dopředu vytipovaných webových stránkách. Zákazník platí za počet impresí, neboli zobrazení. Můžeme vyvozovat, že z principu stále rostoucího potenciálu internetu se jedná o starší koncepci.

V případě této reklamy šlo o kampaň jdoucí paralelně také s aspekty průzkumu, s cílem dokázat, že i jediná relativně nenákladná (v interním srovnání) internetová reklama v ceně **236 555 Kč s DPH** dokáže při vhodném načasování a umístění přinést dostatečný zisk zájemců. Pečlivě byl prověřen trh s online portály a za nejvhodnější prostor byl shledán online portál Seznam.cz s pododdílem orientovaným na cílovou skupinu náboru – Sport.cz. Po určení cenového rozpětí, předběžném výkonovém odhadu, cenové komparaci s nabídkami konkurence a návrhu formálních specifik reklamy bylo rozhodnuto o nákupu počtu 1 400 000 impresí (zobrazení) pro hlavní stránku online serveru Seznam.cz o počtu impresí 500 000 pro zpravodajský portál Sport.cz. Tyto plochy byly zárukou dostatečného zájmu o věc ze strany potenciálních zájemců. Tolik k umístění reklamních prostředků, kterými byly bannery (poutače) ve zcela klasickém formátu jpeg. Například Janouch (2014, s. 151) líčí klasický banner jako vizuální obrazec, doslovně jako proužek a v souvislosti s tím vyzdvihuje fenomén „bannerové slepoty", kdy poukazuje na jistou překonanost tohoto řešení – uživatelé internetu jsou bannery přesyceni a je třeba klást zvláštní důraz na správnou skladbu a výjimečnost banneru. Janoschka (2004) popisuje bannery jako tradiční repertoár na webových stránkách (tamtéž, s. 52) a rovněž – již v roce 2004 – akcentuje riziko bannerové slepoty (tamtéž, s. 75). To klade na realizátora vysoké požadavky.

Ohledně načasování kampaně padlo rozhodnutí využít zvýšené návštěvnosti (dle podkladů v rámci nabídkových dokumentací) sportovních rubrik vlivem konání Letních olympijských her 2016 v Brazílii – tedy od počátku srpna 2016. **Pro tento termín se odhadoval zisk 300 zájemců.** Reklamní kampaň byla nakonec realizována až v období od 26. 8. do 31. 10. 2016, a to kvůli nekompetentnímu zásahu do veřejné zakázky ze strany potenciálního dodavatele, čímž se nakonec časový souběh s LOH 2016 neuskutečnil. Tuto reklamní kampaň vystihují poněkud „invenčně ploché“ claimy „Armáda nabírá“ a „Staň se vojákem“. Viz přílohy. Toto jejich znění mělo bez jakýchkoliv dvojsmyslností signalizovat, že nábor do AČR je aktivní, že již neplatí tzv. stopstav, dle reakcí mnohými zájemci zaužívaný.

Výkon této reklamní kampaně byl měřen nástrojem Google Analytics, vlastním softwarem dodavatele služby SOS.Seznam (s poskytnutým přístupem) pro měření průběžných výsledků reklamy a dále také vlastním nástrojem sběru zpětné vazby integrovaným do elektronického formuláře zájemce na webových stránkách náboru kariera.army.cz.

4.2 Cílená „PPC" internetová reklamní kampaň (retargeting) – příprava

Po realizaci plošné internetové reklamy, která se přiblížila k splnění interně daného předpokladu (viz analytickou část DP), padlo rozhodnutí realizovat modernější cílenou internetovou reklamu typu „retargeting“ v reklamní a vyhledávací síti Google a v reklamní síti sociální sítě Facebook, majoritně povahy PPC, zejm. v případě sítě Google a částečně také platba za počet impresí (zobrazení). Mělo se jednat o programatickou behaviorální (Leboff, 2011, s. 170) kampaň, tedy kampaň nastavenou na reflexi chováníuživatelů internetu.

Je třeba si vysvětlit pojem PPC. Z angl. „pay per click" se jedná o systém, kdy zákazník platí za jednotlivá kliknutí na jeho reklamu, tedy nikoliv za pouhé zobrazení, resp. prozobrazení. (Leboff, 2011, s. 44)

Retargetingem se rozumí mechanismus, umožňující skrze technické prostředky zobrazovat příslušnou reklamu uživatelům internetu, kteří již navštívili příslušnou webovou stránku a tím projevili zájem o příslušnou věc. Tzv. pronásledující reklama se pak již nevztahuje pouze na jedny webové stránky a jeden prostředek, nýbrž na celé prostředí internetu, resp. online za pomoci rozličných reklamních prostředků. (Leboff, 2011, s. 47)

Rozpočtový strop byl stanoven na 484 000 Kč s DPH, pevnými požadavky bylo přivedení min. 30 000 unikátních návštěvníků z cílové skupiny na náborové webové stránky kariera.army.cz **a zejména zajištění počtu konverzí (odeslaných registračních formulářů) v počtu min. 600 jednotek**. V tendru se vítězná firma dle nastavené metriky (kdy více přivedených návštěvníků znamenalo větší šanci získat zakázku) elektronického tržiště zavázala k přivedení dokonce 50 000 unikátních návštěvníků. Údaj „unikátní návštěvy" je často k vidění jako „RU“ – z angl. „Rarely Used" (Procházka et Řezníček, 2014, s. 181) z cílové skupiny, pročež firma překonala ostatní účastníky. Její nabídková cena činila **458 590 Kč s DPH**. Samotná kampaň byla zahájena v měsíci únoru 2017 a zastavena v měsíci červenci 2017. V měsíci lednu 2017 probíhala přípravná fáze kampaně. Cílovou skupinou byli mladí, aktivní lidé mezi 19–30 let věku. Ověřit tento zásah lze kombinací online analytických nástrojů a také dle charakteristiky a zpětné vazby webových stránek, na nichž byla reklama prezentována. Determinace těchto skupin je prvotně uskutečňována dle „cookies“ (viz dále) i pohybu uživatelů napříč tématikami webových stránek. Samotnému vytváření reklamních prostředků předcházelo důsledné zmapování cílové skupiny, k jejímuž rozklíčování vyjma všeobecných poznatků o potřebách náboru posloužily statistické údaje spjaté s věkem zájemců, jejich vzděláním a regionalitou. Mapování cílové skupiny v přípravné fázi je důležité, neboť se tím určuje umístění reklamy, vyznění reklamy vč. vizuálu a v neposlední řadě například i cena reklamy (Procházka et Řezníček, 2014, s. 91–92).

Následovalo vypracování soupisu klíčových slov a sousloví, kterých se použilo na 260 jednotek (z toho 16 v anglickém jazyce). Klíčová slova „keywords" definuje Janoschka (2004, s. 77) jako „search for" slova, tedy plnící slova pro to, co je vyhledáváno na internetu. Jak vyplývá z kontextu, tato slova lze k reklamě silově přiložit a umožnit tak být více viděn pokaždé, když se uživatel internetu přiblíží zadáním similárních nebo stejných klíčových slov a sousloví. JANOUCH (2014, s. 84–86) pod klíčovými slovy akcentuje jak slova na vlastních webových stránkách (SEO – viz dále), tak i slova pro internetové vyhledávače a říká: *„Klíčová slova jsou taková, která nejen přivedou návštěvy, ale udělají z nich zákazníky"*.

Jednoduše řečeno, pokud zadavatel – tedy Armáda ČR – ví, že hledá 30 kuchařů pro vojenský útvar s dislokací ve Strakonicích, může tomu zcela přesně přizpůsobit zacílení reklamních prostředků. A naopak – zajistit maximálně širokou viditelnost reklamy v případě, že

potenciální zájemce nějakým způsobem vyhledává na internetu informace (o) náboru u státních složek, potažmo informace AČR příbuzné. A nejen to – cílem je doslova „pronásledovat“ (retargeting) potenciálního zájemce, který už projevil zájem o „naši věc“, popř. i navštívil náborový web, nicméně zatím ještě neuskutečnil konverzi.

Pro určení chování potenciálních zájemců v prostředí internetu byl do náborových webových stránek implementován nástroj sledující cookies webových stránek návštěvníků webu kariera.army.cz a také „cookie bar“ (cookie lišta). Tento nástroj mapuje širokou historii navštívených stránek u všech návštěvníků náborového webu, kteří s tímto monitoringem vyjádřili souhlas (poklikem na příslušné tlačítko – „button“) na cookie liště. Nástroj pro sběr uvedených dat byl na stránkách připraven neprodleně po rozhodnutí realizovat takovouto reklamní kampaň, tedy ještě před samotným zahájením výběru vhodného dodavatele služby formou vytvoření veřejné zakázky. Velice zjednodušeně řečeno, když např. bylo zjištěno, že se významná část návštěvníků náborových webových stránek často zdržuje na stránkách portálu zpravodajství o počítačových hrách, zároveň sleduje i seriózní zpravodajství o politické scéně na jiných portálech, usoudilo se, kam pro tyto plnoleté zájemce umístit reklamu a jakou bude mít tato reklama nejvhodnější formu.
Trasování prostřednictvím cookies lze popsat jako sběr souborů dat, kterými jsou identifikování unikátní uživatele vašich stránek a díky kterým je možné utvořit celistvý obraz o chování osob na internetu a dle tohoto personalizovat reklamu. (Ihnat, 2016, s. 134) Cookies *„jsou informace o historii prohlížení internetu"*. (JANOSCHKA, 2004, s. 80)

Samotná reklama reklama byla spuštěna v několika liniích – dominovala vyhledávací a reklamní síť Google, významnější roli měla i reklama na sociální síti Facebook (promování příspěvků, kampaň), dílčí roli pak sehrála reklama na Youtube (také součást portfolia společnosti Google) a na hybridních televizorech. Formy reklamy byly statické, dynamické i nativní. Nativní reklamou se rozumí reklama, která neruší a splyne s obsahem webových stránek např. v podobě náhledu článku (Procházka et Řezníček, 2014, s. 143).
Hybridním televizorem se rozumí TV přijímač s připojením na internet. Formát hybridní reklamy v tomto případě měl podobu klasického banneru (poutače), který se vhodným divákům zobrazoval přímo během televizního vysílání a tlačítky ovladače od televizoru šlo uskutečnit interakci (banner zavřít, nebo přejít na webové stránky náboru do AČR). (Gasston, 2015, s. 193–194) Tento formát televizní reklamy přináší prestižní možnost proniknutí do TV

vysílání za nízké ceny ve srovnání[16] s konvenčním TV vysíláním.

Je třeba si detailněji vysvětlit, co znamená vyhledávací síť, reklamní síť, retargeting a kontextuálně i konverze. Reklama ve vyhledávací síti je reklamou, která prioruje (topuje a graficky zvýrazňuje – přednostní výpis) reklamní sdělení při zadávání klíčových slov do vyhledávače (v tomto případě Google – Seznam byl v tomto případě z organizačních důvodů vynechán). Reklamní síť pro změnu představuje širokou partnerskou síť společnosti Google – jednotlivé webové stránky mají prostor určený pro reklamu a „tento prostor pronajímají“ např. společnosti Google. Janouch říká (2014, s. 87–91), že v této síti lze inzerovat na základě zjištěného pohybu cílových skupin a také na základě retargetingu. Retargeting je způsob, kterým lze na internetu dlouhodobě propagovat reklamu konkrétnímu potenciálnímu zájemci, který už učinil jisté kroky a např. zadal do vyhledávače Google klíčová slova, která ho spojují s AČR, potažmo s náborem do AČR. Reklamou by měl být přesvědčován do té doby, dokud neuskuteční konverzi a na webových stránkách kariera.army.cz nevyplní a neodešle elektronických formulář zájemce. Pro sledování tohoto je na program řídící retargeting navázána komunikace s konverzním kódem, který byl v rámci editace nahrán do html kódové podoby stránky s elektronickým formulářem zájemce. Jakmile zájemce uskuteční konverzi, retargeting se automaticky zastaví. (Janouch, 2014, s. 87– 91)

Tuto reklamní kampaň vystihovaly claimy „Lepší práce na dostřel? Zamiř do armády!“, „Zakopáváš se na brigádách? Zamiř do armády!“, „Opustit mateřskou základnu? Zamiř do armády!“, „Aby se něco dělo? Zamiř do armády!“, „Mít pokaždé zelenou? Zamiř do armády!“. Viz přílohy. Původní claimy „-//- Pošli to do armády!" byly ze strany činovníků AČR zamítnuty. Dvojsmysl „pošli to do" jen akcentoval možnost rychlého vyplnění a odeslání elektronického formuláře zájemce.

Softwarové nástroje využité při měření efektivity reklamy: AdForm, Google Analytics, Google AdWords a sběr elektronických formulářů prostřednictvím náborových webových stránek kariera.army.cz.

[16] Autor DP měl možnost pravidelně analyzovat a vyhodnocovat nabídky konvenčních TV stanic.

4.3 Celoplošné rozhlasové reklamní kampaně – příprava

Nábor do ozbrojených sil propagoval svou nabídku v rozhlasovém druhu média v období duben až červen 2016, duben až červen 2017 a prosinec 2017 až březen 2018. V době přípravy této diplomové práce se jednalo o nákupu rozhlasové reklamy pro poslední kvartál roku 2018 s přesahem do prvních tří měsíců roku 2019, to už ale není předmětem ani širšího popisu, ani analýzy v kontextu této DP.

Rozhodnutí realizovat propagaci formou rozhlasového typu média bylo učiněno na základě proaktivního průzkumu trhu, kdy byla na předložených nabídkách nepřehlédnutelná možnost formou slevy výrazně ponížit nabídkovou cenu. Což se týkalo i rozhlasových stanic, které se svou programovou skladbou orientují na cílovou skupinu náboru a nadto dle jejich poslechovosti a renomé jde o silné hráče na trhu – ve všech uvedených případech byly vždy porovnávány nabídky nejsilnějších rozhlasových stanic ČR, jakožto i nabídky silných regionálních stanic. Výrazné ponižování ceníkové ceny je však známo coby nástroj manipulace mediálních domů, je tedy vždy nutné pečlivě komparovat získanou službu s ostatní nabídkou na trhu (Scott, 2008, s. 32). Poslechovost rozhlasových stanic byla určena dle důvěryhodného průzkumu Radiprojekt pod egidou agentur pro průzkum trhu Median a STEM MARK. Dle doslovné definice agentury STEM MARK[17] se poslechovostí rozumí následující: *„Celkový počet nebo podíl posluchačů, kteří v určeném časovém období poslouchali danou rádiovou stanici. Standardními ukazateli jsou tzv. Weakly Reach (WR) a Daily Reach (DR). První udává počet posluchačů, kterých rádio dosáhlo v uplynulém týdnu. Analogicky druhý ukazatel udává stejný počet v určeném dni. Dosaženým posluchačem je ten, který rádio v určeném období poslouchal alespoň 5 min. Reach by neměl být zároveň interpretován jako počet lidí, kteří byli vystaveni reklamnímu sdělení. Můžeme pouze konstatovat, že tento počet posluchačů měl šanci toto sdělení slyšet".*

V případě první rozhlasové reklamní kampaně s claimy „Dělostřelcem v Jincích, „Protiletadlovcem ve Strakonicích“, „Logistikem v Pardubicích“ a „Logistikem v Lipníku nad Bečvou“ se jednalo o odvysílání 2400 propagačních audiospotů, každá tato jednotka ve stopáži 30 vteřin. Celková cena kampaně činila **604 032 Kč s DPH**.

[17] STEM MARK – definice poslechovostiz [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z https://www.stemmark.cz/encyklopedie-poslechovost-radii/)

Druhá rozhlasová reklamní kampaň již nesestávala pouze z odvysílání několikatisícového souboru (2650) 30vteřinových propagačních audiospotů. Její součástí se ze smluvního základu stal také požadavek na odvysílání PR rozhovorů s aktéry náboru do OS ČR nebo s jinými vojáky v činné službě a také uveřejnění živých vstupů na téma dle zadání ODP AP AČR. Celková cena kampaně dosahovala **919 712 Kč s DPH**.

Třetí rozhlasová reklamní kampaň stála na požadavku odvysílání 3432 propagačních audiospotů (70 % = 30vteřinové verze, 30 % = 15vteřinové) a dále pak několika PR rozhovorů, živých vstupů, ale i tzv. street proma, kterým nábor do AČR s vlastní propagací využívá fyzických propagačních eventů konkrétních rozhlasových stanic. Celkové náklady na kampaň čítaly **1 214 949 Kč s DPH**.

Pokud je rozhodnutí propagovat prostřednictvím rozhlasu již dané a je zřejmé, že se neomezí pouze na průběh jednoho roku, nepředstavuje volba vhodného prostoru nadměrně velkou výzvu pro realizátora – v tuzemských je možné prostřídat renomované stanice pro cílovou skupinu. Více je třeba se zamyslet nad samotným audio provedením reklamy.

4.4 Modernizace náborových webových stránek

Na úvod podkapitoly je třeba předeslat, že tato modernizace, potažmo redesign, byla pouhým překlenutím období nemožnosti zahájení vývoje nových webových stránek, dané interním rozhodnutím v organizaci. Až do 1. čtvrtiny roku 2015 byly náborové webové stránky kariera.army.cz provozovány v realitě několika problémů, které výrazně ovlivnily možnost jejich vyhledání zájemcem i následně navigace v nich. nabíledni je začít s technickými záležitostmi. Jednalo se zejména o neexistenci SEO optimalizace, což vzhledem k nízkému konkurenčnímu prostředí nebyl pro stránky likvidační faktor, nicméně v roce 2015 měly být ve smyslu internetového vyhledávání snadno viditelné již téměř každé korporátní webové stránky.

SEO znamená z angl. „Search Engine Optimalization" a jedná se o přípravu a editaci textu, která umožňuje dobrou viditelnost obsahu webu v internetových vyhledávačích, o *„optimalizaci webu pro vyhledávače"* (LEBOFF, 2011, s. 11). Pod tímto pojmem si lze představit text pro stroje i pro lidi, a proto je k problematice záhodno přistupovat s citem. (Procházka et Řezníček, 2014, s. 74–75) Eccher (2015, s. 82–83) říká, že bez SEO je dnes již web prakticky neviditelný (nenaleznutelný), nehledě na jeho jinak kvalitní obsah a vzhled.

Dalším problémem, který v zásadě amortizoval i vypracování dobré SEO optimalizace, byla z neznámého důvodu zablokovaná funkce vyhledávání (indexování – zaznamenání) ze strany „robotů“ internetových vyhledávačů. Schopnost zaindexovat webové stránky a jejich obsah je vlastností velkých internetových vyhledávačů, které soustavně procházejí internet a svými roboty ukládají obsah webových stránek (Řezáč (2016, s. 165). Čím lepší SEO, tím efektivnější indexace (Procházka et Řezníček, 2014, s. 212).

To doslova způsobovalo, že stránky neměly jinou než přímou návštěvnost anebo návštěvnost z prolinkovaných zdrojů a tzv. page rank ve vyhledávačích pro ně také neexistoval. Přímou návštěvností se rozumí akt přímého zadání konkrétní webové adresy, které chce uživatel internetu dosáhnout (Gasston, 2015, s. 35), prolinkem se rozumí explicitní nebo skrytý odkaz na konkrétní webové stránky (tamtéž). Tzv. page rank (hodnocení stránky)[18] znamená hodnocení konkrétních webových stránek ze strany internetových vyhledávačů. Čím lepší péče o web, tím lepší page rank.

Z hlediska organické návštěvnosti byly tyto webové stránky prakticky neviditelné i při zadávání přesných klíčových sousloví. Organickou návštěvnost vysvětluje jako přirozenou, tedy neplacenou, návštěvnost skrze internetové vyhledávače (např. Google.com, Seznam.cz).[19] Po nápravě stavu byly webové stránky specializovaným softwarem „silově“ zaindexovány největšími vyhledávači a do pár týdnů po provedení SEO optimalizace obsadily čelní pozici/e každého relevantního výsledku vyhledávání.

Na samotných webových stránkách byla pozorovatelná za léta vytvořená vlastnost, umístit na ně co možná nejvíce obsahu, resp. textových informací, avšak bez udržení jednotné formy, v realitě zcela dle hesla – množství nade vše. Tím byly postupně vytvořeny webové stránky o osmi vrstvách, jejichž navigace počítala nanejvýše s polovinou vrstev. Již na první pohled byla patrná neexistence náznaku snahy o moderní UI/UX. Vrstvami se rozumí další podstránky webových stránek, na něž se přechází proklikem (Řezáč, 2016, s. 114). UI/UX se

[18] Page rank: ohodnocení důležitosti webových stránek na internetovém vyhledávači (SEM – Search Marketing. *MediaGuru.cz* [online]. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z https://www.mediaguru.cz/medialni-slovnik/sem-search-marketing/)

[19] Je organický dosah na FB skutečně mrtvý? LowCost Race zasáhl přes půl milionu lidí jedním příspěvkem. *STARTY.cz* [online]. [cit. 2017-12-24]. Dostupné z: http://starty.cz/clanky/rady/je-organicky-dosah-na-fb-skutecne-mrtvy-lowcost-race-zasahl-pres-pul-milionu-lidi-jednim-prispevkem/

rozumí uživatelské rozhraní / uživatelská zkušenost, zkušenost v tomto smyslu znamená neviditelnou část webu, která má oslovit návštěvníka, jakýsi princip na pozadí. UI je naopak vždy viditelným ztvárněním záměru oslovit. (Ihnat, 2016. s. 54–55)

Zásadním problémem spjatým se zmateční navigací byla rovněž neuchopitelná forma podání textové informace, která oscilovala mezi citací legislativního dokumentu a náborovými interními dokumenty, nadto prezentovaná v mohutných odstavcových blocích. Je stále třeba si uvědomovat, že **převážnou většinu zájemců o službu v AČR tvoří občané se střední vzděláním s výučním listem a mnohdy i osoby kolem 15 let věku. Vyjádřeno procentuálně se jedná o 72,3 % zájemců evidovaných od roku 2012 do roku 2017.** Takto i zároveň můžeme stanovit modelového návštěvníka – pro rozvoj webu –, neboli personu (Řezáč, 2016, s. 95). Řezáč (2016, s. 120–121) dále říká, že těžkopádné bloky textové informace jsou mladým publikem většinově ignorovány. Rozsáhlé textové bloky jsou přežitkem a pro web zhoubné (Eccher et al., 2015, s. 71). Bylo tedy nutné textovou podobu zásadně přepracovat formálně a zejména také s ohledem na SEO optimalizaci, která by náborové informaci umožnila širší dosah napříč internetem. Problém webových stránek s navigováním (orientací) ještě umocňovala fatálně chybující funkce vlastního základního vyhledávání na stránkách, které jako výsledek vyhledávání zobrazovalo dávno neaktuální (a tudíž zmatečné) a již neorganizovatelné databázové informace. Toto se podařilo vyřešit in-house vhodným zásahem do zdrojového kódu webových stránek.

Mezi další problémy webových stránek patřila neexistence jejich responzivity. Ihnat (2016, s. 38–39) definuje responzivitu jako schopnost webových stránek přizpůsobovat své zobrazení použitému zařízení – PC, laptop, tablet, chytrý telefon. O dnešní nutnosti webů být responzivní pro mobilní zařízení hovoří například Gasston (2015, s. 66) **Dle analýzy Google Analytics webových stránek jsou na WS kariera.army.cz roku 2015 celkové přístupy na stránky z mobilních zařízeních v poměru 40 %, v roce 2016 a 2017 pak necelých 50 %** a tento podíl přístupů z přenosných zařízení dále poroste, vzhledem k technickému vývoji kompaktních zařízení. Dá se očekávat, že weby pro mladé publikum budou mít do roku 2025 až 90% přístupy z mobilních zařízení (Eccher et al., 2015, s. 60).
Webové stránky se zobrazovaly korektně pouze na takzvaných stolních zařízení (PC), avšak tablety a kompaktnější mobilní zařízení umožňovaly pouze zobrazení typu „lupa“ – přibližování/oddalování, což v zásadě neovlivňuje samotnou schopnost vyhledání webových

stránek na internetu, nicméně Řezáč (2016, s. 119 a 166) tvrdí, že z hlediska image a motivace návštěvníka setrvat na webových stránkách (viz níže) a uskutečnit konverzi to představuje určitou komplikaci – jedná se o „user unfriendly" řešení.
Pro vyřešení této technické nedostatečnosti byl rozpracován detailní nákres jednotlivých animací/pohybů responzivity stavebních prvků (součástí) webových stránek a s tímto požadavkem byla cestou veřejné zakázky navázána spolupráce s profesionální programátorskou/kodérskou společností, která provedla úpravy webových stránek vedoucí k jejich responzivnímu designu.

V otázce designu, resp. grafiky webových stránek padlo rozhodnutí uskutečnit mírný facelift v průběhu roku 2016. Toto revitalizační opatření se však nikdy nedočkalo realizace, neboť se ukázalo, že in-house a pouze poloprofesionální zpracování grafiky by patrně vedlo k neuspokojivému výsledku, který by nadto pravděpodobně nereflektoval ani vizuální vyznění ostatních marketingových aktivit a předmětů. Pro kontraproduktivní předpoklad úprav byl tedy tento modernizační krok stornován a webové stránky dále reprezentovaly grafické ztvárnění poplatné době vzniku, tedy konkrétně roku 2008.

Za zmínku rozhodně stojí fakt, že prvotní myšlenka vázající se k vzniku náborových webových stránek je datována do roku 2004, resp. do roku 2005, kdy byly spuštěny **jednoduché informační webové stránky náboru do AČR na doméně www.nova.kariera.cz**. V roce 2008 byly nahrazeny webovými stránkami kariera.army.cz, které již rekrutační aspekty provázely více explicitně. Zásadní funkce elektronického formuláře zájemce byla do webových stránek kariera.army.cz implementována v roce 2012, jeho rozšíření a facilitování bylo uskutečněna v polovině roku 2015.

Dalším krokem v modernizaci webových stránek, resp. dalším odstraněným problémem byla nemožnost zobrazení této domény ve vnitřní síti[20] rezortu Ministerstva obrany ČR. Tento problém přetrvával takřka od spuštění webových stránek. Ve své podstatě nepředstavoval žádné omezení pro zájem veřejnosti o službu v AČR (mj. pracovníci náboru jsou pro přístup k internetu vybaveni také USB modemy, kde se problém nevyskytoval), nicméně image

[20] Tzv. IMO – Internet Ministerstva obrany. Korporátní síť vyznačující se zvýšenou mírou zabezpečení a omezení ve směru k jejím uživatelům.

náboru do AČR, resp. komplexní funkce/role jeho online součástí, byla v rámci rezortu začasté interpretována jako „nedostupná, závadová, chybná“. Problém byl na začátku roku 2016 vyřešen tzv. workaroundem, kdy se z vnitřní sítě přistupovalo na webové stránky speciálně připravenou přesměrovaní smyčkou pro domény 3. řádu. Doménou třetího řádu se v tomto případě rozumí „.kariera", neboť jde o rozšíření, konkretizaci domény www.army.cz.

Mezi komplikace, které na těchto webových stránkách odstranit nešly a nebyl k tomu ani jediný nadějný předpoklad, patřil již zmiňovaný nesmírný počet vrstev webových stránek, které pro informační a vizuální konvoluci prakticky nebylo možné redukovat a náležitě komplexně přetransformovat – ve světle tohoto se jako racionální řešení jevilo vytvoření subnavigace ve vrstvách od 2. výše (realizováno), zejména však ale co nejrychlejší výstavba úplně nových webových stránek.

Celostně neřešitelná byla také modernizace CMS webových stránek. CMS znamená z angl. „Content Management System" a jedná se administrační systém, systém pro správu webového obsahu, v kterém je ovlivňována podoba webových stránek včetně editace textu a obrázků. (Ihnat, 2016, s. 134) Ten představoval „hybridní řešení“ založené na zastaralé verzi freewarového CMS Wordpress doplněného o zakázkové konstrukce, které však za dlouhou dobu provozování webových stránek vytvářelo několik rozličných dodavatelů IT služeb po sobě. V důsledku tohoto se správce stránek potýkal s neefektivním a zpomalujícím systémem pro správu plným „pastí“, systémem, který k zajištění chodu webových stránek nezbytně vyžadoval improvizovaná řešení, důvtip.

Klíčový zdroj komplikací pochopitelně představoval přežilý zdrojový kód webových stránek i již neměnitelný provozní serverový systém, který i přes aplikování nejnovějších patchů odrážel bezpečnostní standardy přibližně z roku 2011 – webové stránky byly hostovány a spravovány na systému Linux verze 4. a Firebird verze 2.
Jako patche lze označit instalaci bezpečnostních programů a souborů, kterými se v rychlém čase sanují aktuálně nejpalčivější problémy. Patchování zpravidla vyžaduje krátkou odstávku webu. Dlouhodobé upozorňování na nedostatečné zabezpečení (zejm. přes rovinu citlivého tématu ochrany osobních údajů – elektronické formuláře zájemců) nakonec představovalo stěžejní hybatel k zadání požadavku na vystavění webových stránek nových, což bylo formálně učiněno v dubnu 2017.

4.5 Výstavba nových náborových webových stránek

V dubnu roku 2017 byl ze strany odboru doplňování personálu vznesen požadavek na výstavbu nových webových stránek kariera.army.cz. Současně s tím bylo rozhodnuto o naprostém odklonu od původního schématu webových stránek, který byl vyhodnocen jako problematický z důvodu dávno překonaného a neatraktivního pojetí struktury a komplikovanosti prezentace informací. Programátorská/kodérská činnost byla na konci měsíce května roku 2017 svěřena specializované společnosti, samotné programátorské/kodérské práce však měly začít v měsíci září 2017, detailní vize, skicy, mapy projektu a veškerý textový a obrazový obsah byly vytvořeny in-house a v předstihu. Na řadě bylo ladění, konzultace proveditelnosti a postupné nahrávání obsahu. Plánované spuštění nových stránek mělo proběhnout na konci měsíce října 2017, nicméně neočekávané personální změny na straně dodavatele i nastupující sváteční období zapříčinily přeložení spuštění webových stránek na 19. ledna 2018. Pro doplnění je třeba uvést, že původně navrhovaný závěr roku je statisticky charakterizován velice nízkým zájmem o zahájení kariéry v Armádě ČR (viz tabulku „zájem po týdnech")..

Po zhruba dvou měsících skicování[21] a vytváření kompaktních struktur webových stránek byla zvolena vhodná webová šablona[22] vyhovující zadání i (zásadní) úpravě – z hlediska kategorizace se jednalo o aplikaci typu „single page“. Gasston (2015. s. 91) popisuje tento formát single page jako webové stránky s minimálním množstvím vrstev a vertikálně relativně dlouhou (vysokou) 0. a 1. vrstvou (úrovní) stránek. Tuto délku je však možné považovat za výhodu v případě, pokud je umožněno prezentovat rozmanité a rozměrné komponenty stránek, nadto podpořených animací výrazně zjednodušující nutnost dlouze scrollovat. Scrollováním se rozumí vertikální pohyb webových stránek, přesouvání viewportu stránek, zpravidla vyvolaný příslušnými pohyby kolečka či šipkami na PC periferii.

[21] Skicování mělo ruční formu, dále bylo využito softwaru Balsamiq. Správce webových stránek paralelně s tímto vytvářel interaktivní návrh v programu pro správu webových stránek WordPress 4.9.4. ve své podstatě se jednalo o funkční webové stránky se všemi funkcionalitami, dle kterých měl být vytvořeny nové webové stránky kariera.army.cz.

[22] Byla zvolena šablona kompatibilní s programem pro správu webových stránek Drupal ve verzi 7.0. Tento program představuje vhodný základ pro webové stránky náboru, nicméně v případě takto náročného (zakázkové) projektu je třeba šablonu náležitě upravit a samotný Drupal doplnit o řadu pluginů – z celkem 18 použitých pluginů lze zmínit např. plugin pro fotogalerie, editor obrázků a plugin pro vytváření a editaci formulářů.

Viewportem se rozumí viditelná část webu (Gasston, 2015, s. 48) Vzhledem k vizi webových stránek jako „cesty zájemce ke službě v armádě“ představovalo toto řešení vhodné ztělesnění vize právě prostřednictvím „delší cesty na stránce“.

Vhodnost vize i volby jejího naplnění se potvrdilo při vytváření grafických návrhů celých webových stránek[23] – již první varianta designu a grafického zpracování byla přijata pozitivně a bez výhrad u zástupců cílové skupiny i hlavních aktérů náboru. Správce webových stránek kariera.army.cz prezentoval vybraným skupinám i jedincům design a grafické zpracování webových stránek, s cílem zjistit míru identifikace ze strany cílové skupiny a schopnost jejich orientace na webových stránkách při ztížených časových podmínkách. Základ byl prezentován ve dvou barevných schématech, ve dvou jen proto, poněvadž v oblasti náborové produkce panuje značná heterogennost vizuálních stylů a cílem nových webových stránek bylo mj. tímto kompromisem sjednotit používaná barevná schémata a zejména vytyčit moderní a profesionální linii propagace. O sladěných barvách a výhodách jednotné vizuální identity portfolia hovoří například Řezáč (2016, s. 120–122). Přibližně z 95 %[24] jsou nové webové stránky naprosto novým výtvorem neopírajícím se ideově ani zpracováním o nic, co bylo v souvislosti s náborem do AČR vyprodukováno. **Jedná se tak o měřítko, etalon a benchmark pro veškerou další budoucí tvorbu.**

Největším problémem samotné struktury webových stránek bylo zredukování obrovského obsahového penza obsahu do kompaktní podoby. Leaning byl stanoven až na konečný stav **přibližně 25–30 % obsahu původních stránek** za předpokladu, že návštěvník webových stránek o žádnou z podstatných informací nepřijde. Stěžejním prvkem bylo vytvoření sekce FAQ („frequently asked questions" – často kladené dotazy)/Poradna, která na minimálním prostoru stránek vtěluje obrovské množství informací dostupných během malého okamžiku funkcí filtrování a vyhledávání „fulltextu“ a také na základě klíčových slov a sousloví. Fulltextovým vyhledáváním se rozumí schopnost vyhledávače porovnat zadané fráze s příslušnou slovní databází (Janoschka, 2004, s. 171). Tato sekce má prospektivní charakter a webové stránky jsou díky ní schopny rychle reagovat na specifické dotazy návštěvníků,

[23] Grafické návrhy byly vytvořeny v softwaru Adobe Photoshop.

[24] Expertní odhad pracovníka náboru do AČR, který po celou dobu zajišťoval vedení projektu výstavby nového webu za stranu klienta.

které přicházejí ve větším počtu a přinášejí potenciál informačního uspokojení ostatních návštěvníků. Nové typy/kmeny dotazů mohou být velice rychle pravidelně zveřejňovány a spolu s nimi také odpověď na ně. A zároveň na webu nikdy nedojde k přesaturování obsahem. Sekce reprezentuje jakýsi rychlý generátor informací, které již mají druhosledovou povahu či pro svoji specifičnost nejsou integrovatelné do informací „hlavního proudu“. Návštěvník si tak může velice snadno vyhledat unikátní a podstatné informace, které však na samotných webových stránkách mají naprosto zanedbatelnou prostorovou náročnost. Sekce rovněž umožňuje položení nového dotazu, avšak primárním cílem je díky pravidelným aktualizacím a „user friendly“ formátu přinášet informace, aby se v konečném součtu předešlo i zahlcování personálu opakováním stále stejných dotazů zasílaných zájemci. Sekce FAQ bývá formou promozmínek podporována také ze strany sociálních sítí náboru, aby se její existence udržovala stále v obraze.

Samotný text webových stránek byl vytvořen s ohledem na SEO optimalizaci, údernost, schopnost upoutat a zároveň i neopomíjet podmínku mohutné výpovědní hodnoty. Základní obsah webových stránek je dále tvořen kvalitními fotografiemi, kterých je v rámci „kazetového“ systému využito i jako stěžejního, velkoplošného vizuálního prvku – pravidelná aktualizace vzhledu webových stránek či jejich tematické přiblížení velké „speciální náborové nabídce“ je proto časově nenáročnou aktivitou. O nutnosti prezentovat kvalitní fotografie hovoří např. Ihnat (2016, s. 117–119). Po vytvoření grafického návrhu stránek bylo tedy třeba obstarat sadu profesionálních fotografií, které by v co možná největší míře odrážely specifické potřeby náboru a současně také dynamizující pojetí služby v Armádě ČR. Pro případ budoucího rychlého nahrávání napohled odlišných fotografií byl přímo do webových stránek nainstalován plugin „WISIWYG editor" (WISIWYG: editor „co vidíš, to dostaneš" [Ihnat, 2016, s. 139]) schopný editovat obrázky takřka na úrovní profesionálního grafického softwaru. Tím lze až na výjimečné případy vizuální kvalitu obrázků sjednotit. Pod pojmem plugin si lze představit tzv. zásuvný modul, tedy jakýsi podprogram, aplikaci ve webových stránkách (Gasston, 2015, s. 200–202).

Vyjádřeno zobecněním, vývoj nových webových stránek po celou dobu provázel příznak vyrovnané konvergence reflexe aktuálních trendů korporátních webových stránek (jednoduchý design, informační přímost, komunikační forma stránek), zohlednění charakteru dominantní části cílové skupiny (mladí muži od 15–18 let věku, absolventi SOU), potřeby

udržet strukturu webových stránek na bázi tematické triády[25] – voják z povolání, voják v záloze a student vojenské školy a nezbytnosti solidně reprezentovat významnou státní organizaci. Nutno podotknout, že tvorba webových stránek pouze pro jediný směr, např. jen samotný nábor do AČR, by byla o mnoho snadnějším procesem.

Nové náborové webové stránky (od 1/2018) také již neslouží jako pomůcka, manuál pro rekrutéry (viz podkapitolu 2.3.), zejm. kvůli textové stylistice – zahrnující příslušnou legislativu, procesy, nařízení apod. – populárním, komunikačním způsobem, stylem komunikace se plně zaměřuje na mladé zájemce o službu v AČR, resp. v ozbrojených silách ČR.

[25] Tato trojí struktura webových stránek před vývojem webových stránek nových byla daná, resp. daná nařízením. Cílem bylo zredukovat obsah celých webových stránek u přibližně na úroveň jedné z uvedených tří sekcí u původních webových stránek, u textu měla být redukce ještě radikálnější – musel být vytvořen tak, aby kondenzoval podstatné informace, čítal správná klíčová sousloví a zároveň vykazoval nejnižší možný počet znaků.

5 Analýza e-marketingových aktivit náboru do AČR v letech 2015–2018 – výkon a přínosy

V této kapitole jsou analyzovány výsledky reklamních kampaní, jejichž příprava byla popsána v předchozí kapitole. Níže analyzované reklamní kampaně mají ve smyslu typického pojetí marketingové strategie spíše povahu nárazových, solitérních projektů reklamy, komparace je zaměřena na porovnání jednotlivých druhů médií, na porovnání nákladů a přínosů a také na časový vývoj. Analýze je podrobeno rovněž i působení náboru do AČR na vlastních webových stránkách (komparace náležejících ukazatelů).

V úvodu poslední kapitoly je třeba poznamenat, že nábor do AČR ani v letech 2015–2017 a pravděpodobně ani v celém roce 2018 nebude spojen s dlouhodobým kontinuální homogenním reklamním působením, realizovaným současně na několika druzích médií – crossmediálně (toto se povedlo realizovat pouze v období duben-červen 2017). Scott (2008, s. 20) již v roce 2008 vysvětluje formu propagace crossmediálně jako stav, kdy se využívají různé typy médii v rámci jedné a jednotně laděné reklamní kampaně. Ačkoliv níže prezentované reklamní kampaně představují co do rozsahu, výsledku a evaluace patrně morální průlom v propagaci náboru do AČR, **chybí koncepce marketingové strategie, která by počítala s reklamními projekty kontinuální a provázané povahy**, neboť jak říká JANOUCH (2014, s. 19): *„Marketing musí být komplexní. Pokud se aktivity realizují jednotlivě, ztrácí smysl."* Téhož názoru je i HALBERŠTÁT (Halberštát et Dvořák, 2001, s. 30), který již v roce 2001 říká: *„Jednorázové reklamní kampaně nestačí, jde o prosazení dlouhodobých projektů, posilujících pozici armády v české společnosti, například seznamování veřejnosti s bezpečnostní politikou České republiky, s posláním Armády ČR, poskytování informací o Armádě ČR, zařazení problematiky bezpečnostní politiky a Armády ČR do vzdělávacích programů základních i středních škol. Rezervy jsou rovněž ve zlepšování styků armády s veřejností a v mediální prezentaci rezortu obrany, v kvalitní přípravě všech vojáků z povolání, kteří působí na veřejnost nebo na vojáky základní služby, v oblasti public relations."* Rovněž tak Fuchs (2008, s. 19) hovoří o nezbytnosti viditelné „propojené reklamy" v době informačních technologií.

Při celkové nevyrovnanosti přínosů jednotlivých reklamních kampaní (ve smyslu výsledkových diferencí dle typu média) i při zahajování reklamních kampaní spíše dle schématu disponibility finančních prostředků namísto systému vedoucím k vytvoření

longitudinálního kontinua schopného vybudovat známou značku, je velice nesnadné určit odhadovou hranici zisku zájemců pro každou z nich, resp. vyhovující poměr nákladů na jednoho zájemce v podmínkách náboru do AČR. **Vzhledem k velmi specifické oblasti recruitingu a tedy i příslušné specifické podobě reklamy, dále také neexistence zpětné vazby, resp. neexistence dřívějších relevantních a srovnatelných aktivit**, se prognóza opírá o expertní odhad založený na know-how realizátora kampaní, průzkumu trhu (předložení nabídek a odhad přínosu až od 10 subjektů) a také o odhad vytvořený **na základě internetových, rozhlasových a tištěných náborových mikrokampaní provedených v roce 2015** (celková cena pěti kampaní [2 internetové – 24 000 Kč, 1 rozhlasová – 10 000 Kč, 2 tiskové – 30 000 Kč] činila 64 000 Kč s DPH), který byly mimo primární cíl, tedy zisk co největšího počtu zájemců a podpora image AČR, uskutečněny právě s příslibem výstupních dat efektivity těchto průzkumných prostředků. Údaje v oddílech níže svědčí – s výjimkou tiskové reklamy, která zde slouží jen pro porovnání – o poměrně přesně provedeném odhadu zisku zájemců.

5.1 Analýza přínosů plošné internetové reklamní kampaně 2016

Stejně jako u druhé online kampaně v analytické části, je pozitivem této reklamní kampaně bezesporu měření úspěšnosti/efektivity jednotlivých jejích reklamních prostředků v reálném čase. Pro krátkou ilustraci výkonu budou uvedena ukázková procesní data. Již po prvních týdnu běhu kampaně se tak ukázala míra CTR u banneru s motivem „Armáda nabírá“ 1,896 %[26] (37 708 zobrazení a 715 prokliků), kdežto u banneru „Staň se vojákem“ byla míra CTR dle předpokladu nižší – 1,075 % (37 868 zobrazení a 407 prokliků). Tento rozdíl zapříčinil, že bylo rozhodnuto tento konkrétní banner stáhnout z oběhu ponechat jen úspěšnější motiv. V obecné rovině se však při zohlednění míry CTR v obou případech jednalo **o** relativně účinné reklamní prostředky, neboť dle společnosti Online Publishers Association (in Janouch, 2014, s. 154) se bannery plošné reklamy průměrně pohybují na hodnotách 0,06 % až 0,17 %. Nicméně OPA (in Janouch, 2014, tamtéž) připouští, že přibližně 80 % všech prokliků uskuteční jen asi 16 % uživatelů internetu. A proto se míra CTR v kontextu DP vyskytuje pouze zde v podobě veskrze doplňkové informace. Stejně jako v případě níže analyzované

[26] Míra CTR byla zjištěna za pomoci analytického softwaru SOS.Seznam – s poskytnutým přístupem pro měření průběžných výsledků reklamy.

„PPC“ internetové reklamy představuje funkce odebírání a nahrazování reklamní prostředků takřka bez prodlevy možnost zefektivnit impakt reklamy.

Tato reklamní **kampaň přinesla zisk 232 zájemců**, což při celkovém rozpočtu kampaně **představuje cenu 1020 Kč za jednoho získaného zájemce** (angl. Customer Acquisition Costs zkratka CAC), čímž ve své době stala doposud nejvýkonnější reklamou náboru do AČR. **Očekávaný přínos byl 300 zájemců**, tento předpoklad však počítal se zahájením kampaně ještě v období LOH 2016 (měla naplno vyniknout čtenářská síla portálu Sport.cz). To se však vlivem procesního lapsu v rámci veřejné zakázky nepodařilo uskutečnit, resp. naplnit.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: zprvu obavy o přílišnou exponovanost náborové reklamy i náboru jako takového na domovské stránce portálu Seznam.cz. Spokojenost s výsledkem reklamy, využití reklamního feedbacku jako interního prezentačního prostředku – „armáda je na Seznamu!".

Náklady a přínosy „PPC" reklamní kampaně

	Období od do	Cena	Počet zájemců	Cena za jednoho zájemce
Internet 1	srpen až říjen 2016	236 555 Kč	232	1020 Kč

Tabulka č. 6, Náklady a přínosy plošné internetové reklamní kampaně, vlastní zpracování

5.2 Analýza aktivit náboru do AČR na sociálních sítích

Ačkoliv má tato podkapitola jistý analytický rozměr, z hlediska níže uvedených argumentů nebude považována **za součást stěžejní analytické části práce**. V dnešní době si lze jen obtížně představit, že by subjekt cílící zejm. na mladé zájemce a propagující nějakou službu/nabídku mohl působit **bez vlastní stránky na sociálních sítích** (Henzlová, 2016, s. 33). Prezentace firem, ale i institucí na sociálních sítích je považována za současný standard (Pasquier et Villeneuve, 2017, s 30). *„Ne na každé síti se ale pohybují lidé, které chcete oslovit."* PROCHÁZKA (2014, s. 127) Světově nejvíce uživateli disponuje sociální síť Facebook (Macková, 2017, 42), rovněž tak v ČR (Procházka et Řezníček, 2014, s. 127).

Pokud nemá subjekt ambici být na všech sociálních sítích, představují tyto poměrně nenáročný způsob přímé komunikace s cílovou skupinou (Henzlová, 2016, s. 33), mimoto umožňuje využívat materiály a sdělení, které lze nazvat „recyklovanými“ a na jejichž vytvoření není třeba vázat nadbytek času příslušného personálu. (Leboff, 2011, s. 139) Toto ovšem platí pouze za předpokladu, že se správy sociálních sítí ujme dynamický pracovník s jistým umem copywritingu, dobrou znalostí kontextu věci a správného obsluhování jednotlivých funkcí systému. (Procházka et Řezníček, 2014, s. 60–61) Copywritingem se pak rozumí odbornost, resp. schopnost rychlého multitématického vytváření textového obsahu. (Janouch, 2014, ss. 109–110)

V souvislosti s náborem do AČR neexistovala až do poloviny roku 2015 žádná propojenost se sociálními sítěmi, resp. aktivita na nich. V uvedené období padlo rozhodnutí publikovat obsah na facebookové stránce Armády ČR, které onou dobou evidovala komunitu přibližně 80 000 „lajkerů“ a 80 000 sledujících uživatelů[27]. V takto mohutné komunitě, resp. na takto etablované facebookové stránce nebylo složité zaznamenat i dosah 50 000 uživatelů[28] v rámci jednoho náborového příspěvku. **První 2 měsíce zprostředkovaného působení na sociální síti Facebook přineslo 197 elektronických formulářů zájemce**[29]. Postupně se ale na prudkém úbytku počtu elektronických formulářů zájemců se zdrojem informace z této stránky ukázalo, že se v případě této facebookové stránky jedná o stálou komunitu, ze které nelze těžit donekonečna (za celý rok 2015 jen 278 získaných zájemců, což představuje 2,2 % všech zájemců z tohoto roku) – bez financované propagace příspěvků, bez notného rozšíření členů komunity a bez propracovaného systému šíření náborových výzev napříč prostředky sociálních sítí rezortu MO ČR. Mimoto správce facebookové stránky na základě vypracovaných analýz (dle IP adres apod.) konstatoval, že přibližně třetina publika je tvořena pracovníky rezortu MO ČR.

Mizející zájem o službu v AČR zaznamenaný na této stránce však pro pracovníky náboru

[27] Předmětné číselné údaje vycházejí ze záznamu autora DP provedeného přibližně v polovině roku 2015.

[28] Údaj poskytnutý správcem facebookové stránky Armády ČR.

[29] Údaj získaný na základě zpětné vazby od zájemců, jež odeslali elektronický formulář zájemce – zaznamenáno na základě funkce administračního systému webových stránek kariera.army.cz a přeneseno do tabulek statistických údajů, dále poměřeno s počtem přístupů z Facebooku na náborový web, poměrová analýza pravděpodobnosti vůči jiným zdrojům informace. .

představoval motivaci, nicméně stejně jako v případě modernizace grafického zpracování původních webových stránek představovaly překážku omezené schopnosti pracovníků náboru do AČR v oblasti grafického designu. Časté změny vizuálů vlastní reklamy a tím pádem nejednotnost a nekoncepčnost portfolia nepřinesla kýženou pozornost zájemců v podobě významnějšího zisku elektronických formulářů / návštěvnosti, nadto převládaly oprávněné obavy ze ztráty dobré image náboru do AČR. O důležitosti udržení dobré image na sociálních sítí hovoří například Klein (2005, s. 19). Zhruba od poloviny roku 2016 náborová propagace na facebookové stránce AČR stagnovala a omezovala se na soubor opakujících se textových prohlášeních o nabízených volných místech a příležitostně i právě již zmiňovaných nepříliš úspěšných náborových poutačích (bannerech). Nicméně i podobná sdělení byla dostatečná na to, aby **přinesla zisk 661 zájemců za celý rok 2016**, což představuje 6,9 % všech zájemců v tomto roce a teoreticky 8,5 % zájemců z celkového meziročního průměru počtu elektronických formulářů od roku 2012 do roku 2017. **Za rok 2017 se jedná o 682 zájemců** z Facebooku, což představuje 8,2 % všech zájemců za tento rok a 8,8 % v průměru vypočteném z elektronických formulářů získaných v letech 2012–2017. Značnou nevýhodu představovala nemožnost přímého správcovství této facebookové stránky, vše se řešilo zprostředkovaně a nábor tak byl zcela závislý na úrovni koncepční práce správce této stránky.

Pokud není bráno v potaz založení stránky náboru do AČR na již zmiňované síti Flickr v měsíci květnu roku 2016 (vznik spíše z pohnutky potřeby veřejné fotografické sdílny všech pracovníků náboru, tedy bez ambicí být prostředkem pro posílení růstu zisku zájemců, jedná se o druhosledovou obrazovou a částečně informační podporu náboru, a proto již v kontextu této práce bez další informace), působení na vlastních stránkách sociálních sítí iniciovala až výstavba nových náborových webových stránek – a tedy i příslib jasného koncepčního rámce –, které byly spuštěny 19. ledna 2018. Současně s tím byl tak zahájen provoz vlastní facebookové stránky náboru „Nábor do ozbrojených sil ČR – Czech Army“. **Za první 2 měsíce jejího provozu se prostřednictvím Facebooku podařil zisk 310 elektronických formulářů zájemce**[30], rovněž byla v tomto období vybudována komunita 1000 sledujících

[30] Údaj získaný na základě zpětné vazby od zájemců, jež odeslali elektronický formulář zájemce – zaznamenáno na základě funkce administračního systému webových stránek kariera.army.cz a přeneseno do tabulek statistických údajů, dále poměřeno s počtem přístupů z Facebooku na náborový web, poměrová analýza pravděpodobnosti vůči jiným zdrojům informace. .

uživatelů a 950 „lajkerů“[31]. Tato stránka umožňuje náboru do AČR prostřednictvím nativních funkcí Facebooku rychle propagovat na facebookových stránkách „větších hráčů“, např. na již zmiňované stránce Armády ČR s mnohem větší komunitou (v březnu 2018 již téměř 100 000 uživatelů[32]) nebo na stránce Univerzity obrany v Brně s komunitou přes 5000 uživatelů[33]. Jakékoliv významnější sdělení náboru tak může být bezodkladně avizováno správcům ostatních stránek a ti mohou provést jeho promptní sdílení. Tyto sdílené příspěvky dosahují v rámci spřátelených facebookových stránek průměrného dosahu 21 000 zhlédnutí[34], zaznamenané maximum příspěvku činilo 74 000 zhlédnutí. Nesdílené příspěvky vykazují průměrný dosah 700 uživatelů[35]. Nejaktivněji uživatelé náborové facebookové stránky a spřátelených stránek reagují na poutače (vyvedené výlučně ve stylu nových náborových webových stránek), profesionální fotografie a videa. V případě facebookové stránky náboru do AČR se v současné době uvažuje o rozšíření dosahu facebookové stránky náboru také na neformální facebookové stránky a skupiny jednotlivých složek AČR a „fanklubů“, ale rovněž či lépe řečeno především o využívání propagace příspěvků za úplatu formou facebookového systému promování a kampaní. S využitím těchto možností je spojen předpoklad zisku více než 1000 zájemců o službu za celý rok 2018.

Za zmínku rovněž stojí ad hoc řešení v podobě zveřejňování náborových videí na etablovaném Youtube kanálu Armády ČR, které bylo započato krajem měsíce února 2018. Zveřejňovaná náborová videa vytvářená in-house, však zatím (duben 2018) vykazují pouze zanedbatelnou sledovanost a jejich přínos na zisk zájemců je prozatím nezaznamenatelný[36], což je pravděpodobně dáno neexistencí dlouhodobějšího, gradujícího scénáře/rámce (zajímavost tématu, příběhovost) pro videový newsfeed i samotným, dubiózním zpracováním jednotlivých videí, také ale dle analýz i tím, že se komunita sledujících rekrutuje převážně z řad zaměstnanců rezortu MO ČR nebo obecně příznivců military sledujících apriorně tuzemské military videokanály. Současný standard videí, nemají-li komplikovanější dokumentární nebo vzdělávací charakter, míří k rychlému sdělení, gradaci a velmi krátké

[31] Volně dostupný údaj na: https://www.facebook.com/NaborDoOzbrojenychSilCzechArmy/

[32] Volně dostupný údaj na: https://www.facebook.com/ArmadaCeskerepubliky/?ref=br_rs

[33] Volně dostupný údaj na: https://www.facebook.com/Univerzita.obrany/

[34] Údaje dostupné z administračního systému facebookové stránky náboru do AČR

[35] Údaje dostupné z administračního systému facebookové stránky náboru do AČR

[36] Zjišťováno nástrojem Google Analytics.

stopáži (Procházka et Řezníček, 2014, s. 159). Uvedené faktory nízké sledovanosti se ukazují být pravděpodobnými i vzhledem k faktu, že promování náborových videí je však od samého začátku dosti široké – po zveřejnění jsou sdílena prostřednictvím oficiálních stránek sociálních sítí rezortu obrany, a to stránkou na Twitteru MO ČR, stránkou na Google+ MO ČR, stránkou na Facebooku Armády ČR a stránkou na Facebooku náboru do ozbrojených sil ČR. Doposud žádný jiný nefinancovaný náborový prostředek neměl v internetovém prostředí tak širokou míru publikační podpory.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: dlouhodobě bez zájmu o koncepci a atraktivitu vytvářeného obsahu, zaměření pouze na profylaxi případných kontroverzí, které by mohly vzbudit negativní ohlas, emoce.

5.3 Analýza přínosů cílené „PPC" internetové reklamní kampaně 2017

Komplikovanější způsob přípravy kampaně naplnil očekávání a pohled na výsledek kampaně přinesl hodnotu **658 získaných zájemců a náklady 697 Kč na každého jednoho z nich**. Jediný částečně srovnatelný výsledek v tomto ohledu existuje v případě plošné internetové reklamní kampaně, kde se jedná o částku 1020 Kč za jednoho zájemce. Očekávaný zisk kampaně byl 600 zájemců (jednalo se mj. o smluvní podmínku) a již zmiňované přivedení min. 50 000 RU na náborové webové stránky, tento cíl kampaň dokonce překonala o 58 zájemců.

I přes zdlouhavější a náročnější fázi příprav lze opakování kampaně tohoto typu rozhodně doporučit – ještě větší zisk zájemců je od 1/2018 pravděpodobný i díky existenci vlastní facebookové stránce náboru a tudíž i schopnosti prezentovat reklamy pod vlastním účtem, nikoliv pod účtem reklamní agentury apod. V případě této PPC kampaně nebudou prezentovány veškeré výsledky CTR, neboť byl nasazen opravdu nespočet druhů reklamních prostředků, přičemž ty nejlepší poutače přesahovaly hranici 6 % CTR, nejlepší textová reklama v obsahovém vyhledávání pak 4 % CTR, což jsou dobré výsledky (viz podkapitolu výše) V průběhu kampaně byla míra CTR pravidelně monitorována s cílem ponechávat a dále zviditelňovat ty neúspěšnější reklamní prostředky.

I přes výkon této reklamní kampaně není v podmínkách náboru do AČR právě snadné obhájit nutnost nasazení dalších kampaní tohoto typu.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: na jednu stranu byl v obecné rovině oceněn vstup náboru do oblasti programatické reklamy, na stranu druhou převládala obava, že tato kampaň za vynaložené prostředky nabídla „příliš málo“. Její přesné působení na cílovou skupinu **znemožňuje nějaké širší oslovení publika z řad zaměstnanců MO ČR** (které je však pro účely náboru pochopitelně zcela irelevantní – k nevyužití). Tato reklama není nikde výrazně „slyšet“, nemůžete ji obrazně řečeno vzít do ruky a ukázat, nejsou o ni důkazy. Tato reklama zkrátka „jen" efektivně plní svou úlohu – „pragmaticky“ oslovuje jen toho, koho oslovit má a tím šetří prostředky a přináší odhadu konvenující počet konverzí.

Náklady a přínosy „PPC" reklamní kampaně

	Období od do	Cena	Počet zájemců	Cena za jednoho zájemce
Internet 2	únor až červenec 2017	458 590 Kč	658	697 Kč

Tabulka č. 7, Náklady a přínosy internetové „PPC" reklamní kampaně, vlastní zpracování

5.4 Analýza přínosů celoplošných rozhlasových reklamních kampaní 2016–2018

Tabulka níže by mohla ilustrovat zobecnění, že se zisky pramenící z rozhlasových reklamních kampaní dají přímo úměrně navyšovat mírou prostředků, které jsou na ně použity. Avšak z hlediska ceny za zájemce, tedy ve smyslu předmětné analýzy, tomu tak není. V případě poslední kampaně, která byla nejnákladnější, již pravděpodobně došlo k saturaci publika náborovým sdělením. *„Každá rozhlasová stanice nebo soubor rozhlasových stanic však má svoji omezenou únosnou kapacitu"* (MACEK, 2015, s. 124), kdy se cílovým publikem reklamní sdělení zkrátka „oposlouchá“. To je potřeba brát na zřetel a snažit se o „kočovný“ způsob propagace v rozhlasu, ačkoliv by relativně vyrovnané výsledky prozatím nevelely

provádět nějakou zásadní změnu, neboť zisk zájemců z rozhlasových kampaní odpovídá interně očekávanému stavu. Jinými slovy, při náboru – spíše nežli na kvantitu (počet odvysílání audiospotů) je třeba se při známkách stagnace zaměřit na způsob, kterým se dá získat vysílací čas na dalších, jiných renomovaných rozhlasových stanicích orientovaných na cílovou skupinu náboru. Definovat správně kritéria požadavku na službu je klíčové již z pohledu systému veřejných zakázek.

Náklady a přínosy rozhlasových kampaní

	Období od do	Cena	Odhad. zisk zájemců	Počet zájemců	Cena za zájemce
Rozhlas 3	prosinec 2017 až březen 2018	1 214 948 Kč	450	420	2893 Kč
Rozhlas 1	duben až červen 2016	604 032 Kč	300	223	2709 Kč
Rozhlas 2	duben až červen 2017	919 712 Kč	500	413	2227 Kč

Tabulka č. 8, Náklady a přínosy jednotlivých rozhlasových kampaní,
vlastní zpracování

Každá jednotlivá rozhlasová reklamní kampaň vykazuje podobné výsledky poměru nákladů na zisk jednoho zájemce, **nejlepšího výsledku dosahuje kampaň z období dubna až června 2017, tj. 2227 Kč na jednoho zájemce**. Tato rozhlasová kampaň byla z kampaní v rámci rozhlasového typu média jediná, **která se překrývala s působením internetové „PPC" reklamní kampaně**, čímž je možné vysvětlit její zvýšenou úspěšnost .

Podobný postup spolupůsobení a synergie internetové a rozhlasové reklamy by měl pro každý případ být běžnou praxí, tedy ponechat maximální možný prostor pro spolupůsobení a vzájemné doplňování jednotlivých druhů médií, avšak termínové a rozpočtové bariéry a jiné okolnosti znemožňují nějaké důslednější naplánování tohoto. V důsledku uvedeného se coby na substitut hledí na co možná nejvyšší kvantitu služby rozhlasové reklamy (co možná

největší „balík“ odvysílaného), čímž v rámci realizace veřejných zakázek dochází k získání zakázky ze strany stále stejných dodavatelů – i tyto tři kampaně byly realizovány prostřednictvím shodného dodavatele služby a je velkou výzvou pro zadavatele, aby další kampaň dokázal přenést na jiné rozhlasové stanice, a zároveň se nedopustil diskriminačního jednání vůči ostatním potenciálním dodavatelům.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: rozhlas má mezi hlavními aktéry silnou image, která ho v pořadí staví už jen za konvenční televizní vysílání. Tudíž nebylo komplikované obhájit vyšší pořizovací náklady za služby – ve srovnání s online reklamou. Vzhledem k celoplošnosti kampaní a vysoké frekvenci odvysílání audiospotů, tedy i jistému příslibu nepřeslechnutelnosti vůbec nikým, se přímý zisk zájemců ukazuje jako podružná veličina, přičemž je očeňován spíše aspekt brandingu – budování značky.

5.5 Poměření přínosu různých mediatypů

Tabulka výše ilustruje komparaci různých druhů médií a porovnání kampaní náboru do AČR v relevantním období. **Tisková reklama je zde jen pro srovnání výsledků mezi mediatypy.**

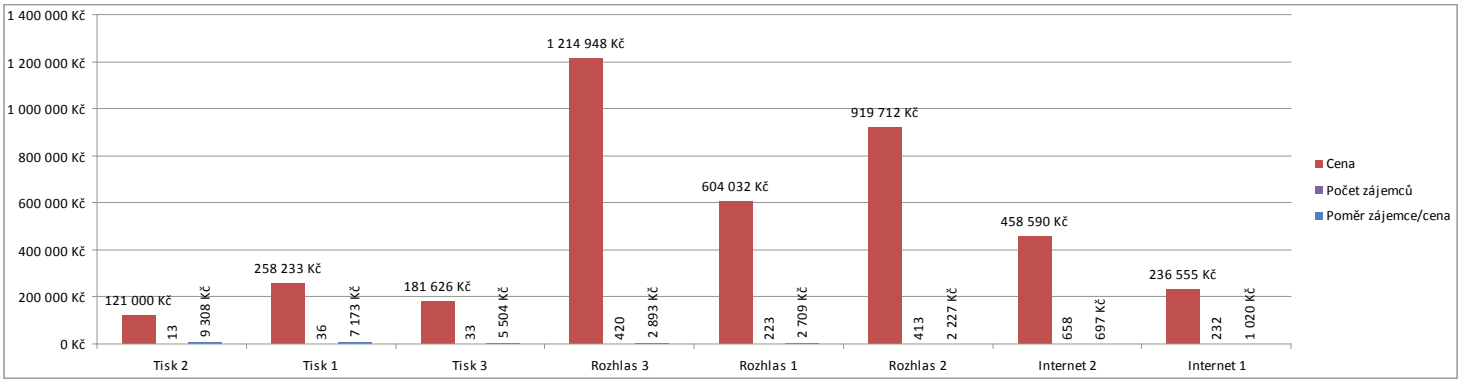
Náklady a přínosy jednotlivých kampaní

Media–typ	Období od do	Cena	Odhad. zisk zájemců	Počet zájemců	Poměr zájemce /cena	Úspěš–nost	Podíl 2012–2017
Tisk 2	leden 2017	121 000 Kč	100	13	9 308 Kč	13,0%	0,2%
Tisk 1	červen a září 2016	258 233 Kč	100	36	7 173 Kč	36,0%	0,5%
Tisk 3	březen 2017	181 626 Kč	100	33	5 504 Kč	33,0%	0,4%
Rozhlas 3	prosinec 2017 až březen 2018	1 214 948 Kč	450	420	2 893 Kč	93,3%	5,4%
Rozhlas 1	duben až červen	604 032 Kč	300	223	2 709 Kč	74,3%	2,9%

	2016						
Rozhlas 2	duben až červen 2017	919 712 Kč	500	413	2 227 Kč	82,6%	5,3%
Internet 2	únor až červen 2017	458 590 Kč	600	658	697 Kč	109,7%	8,5%
Internet 1	srpen až říjen 2016	236 555 Kč	300	232	1 020 Kč	77,3%	3,0%
		3 994 696 Kč		2 028	1 970 Kč		

Tabulka č. 9, Náklady a přínosy jednotlivých kampaní, vlastní zpracování

Náklady a přínosy jednotlivých kampaní



Graf č. 4, Náklady a přínosy jednotlivých kampaní,
vlastní zpracování

Parametry dle mediatypů 1

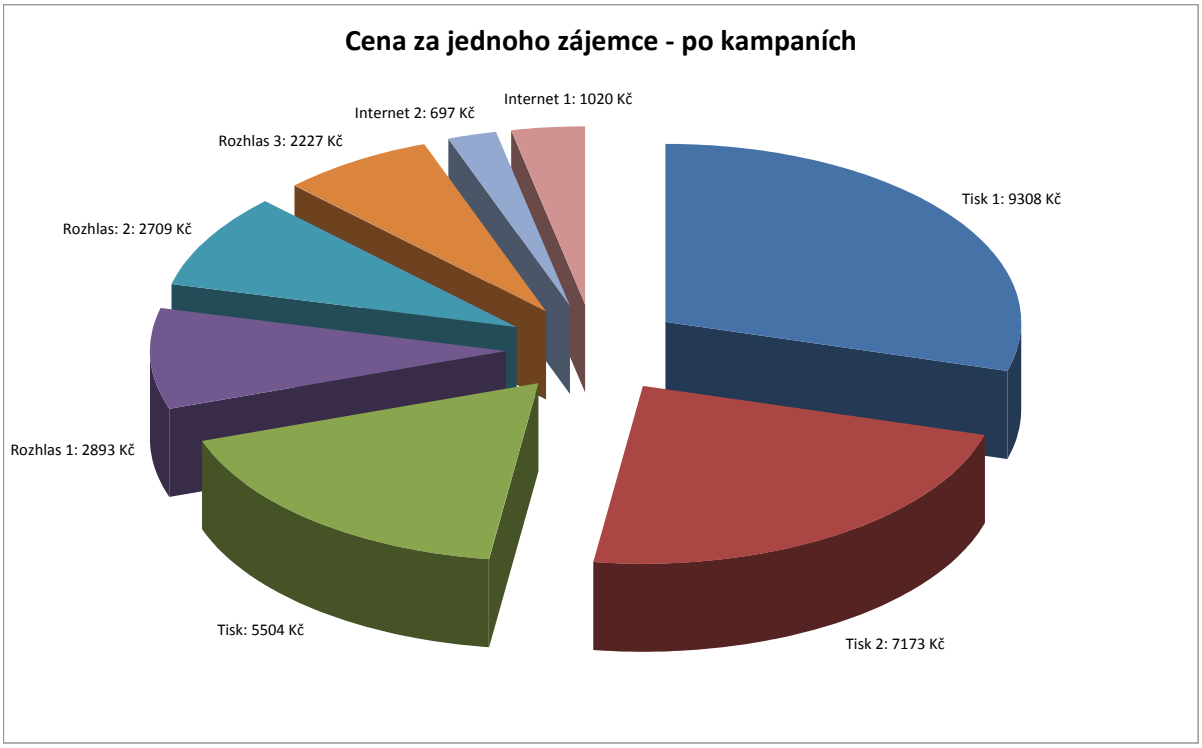
	Cena	Počet zájemců	Poměr zájemce/cena
Tisk	560 859 Kč	82	21 985 Kč
Rozhlas	2 738 692 Kč	1056	7828 Kč
Internet	695 145 Kč	890	1717 Kč

Tabulka č. 10, Náklady a přínosy jednotlivých mediatypů 2015–2017,
vlastní zpracování

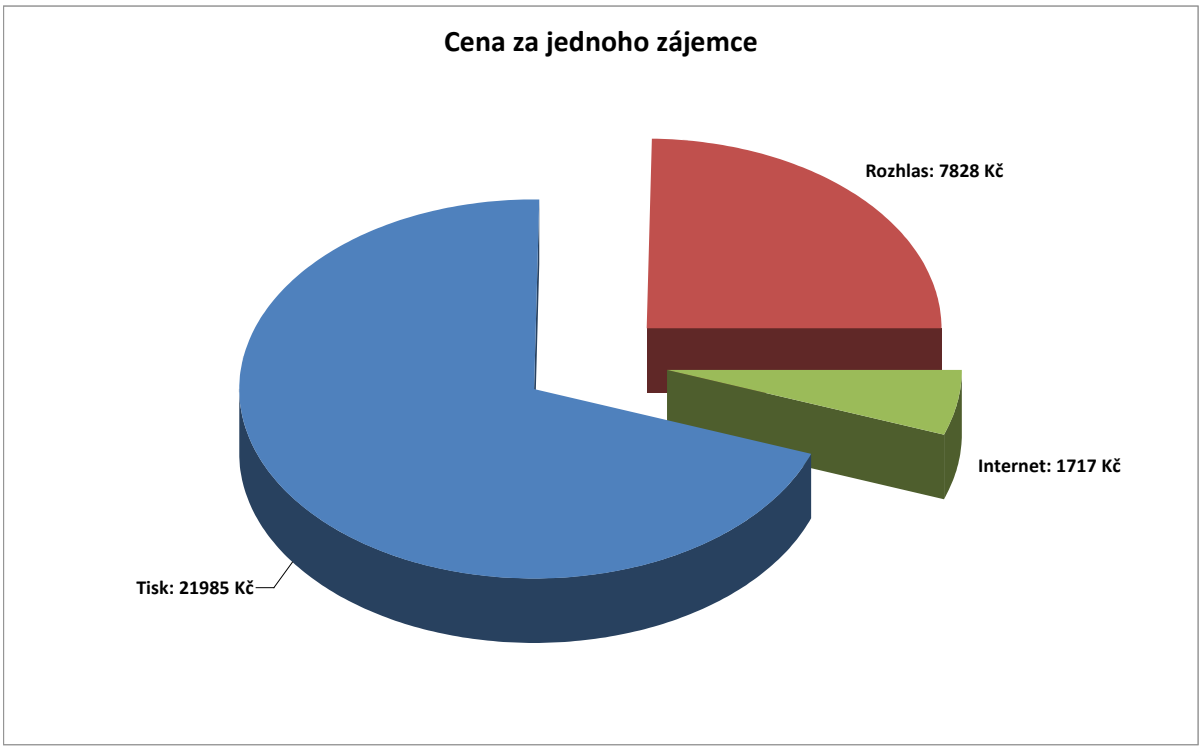
Parametry dle mediatypů 2

Mediatyp	Cena	Odhad. zisk zájemců	Počet zájemců	Poměr zájemce/cena	Úspěšnost interní	Podíl 2012-2017
Tisk	560 859 Kč	300	82	21 985 Kč	27,3%	1,1%
Rozhlas	2 738 692 Kč	1250	1056	7 828 Kč	84,5%	13,6%
Internet	695 145 Kč	900	890	1 717 Kč	98,9%	11,4%

Tabulka č. 11, Detailní rozbor nákladů, očekávaných přínosů a skutečných přínosů
jednotlivých mediatypů 2015–2017 a jejich podíl
z celkového počtu zájemců 2012–2017,
vlastní zpracování



Graf č. 5, Přínosy jednotlivých kampaní – podíl dle nákladů
na jednoho získaného zájemce, vlastní zpracování



Graf č. 6, Přínosy kampaní souhrnně dle jednotlivých mediatypů
– díl dle nákladů na jednoho získaného zájemce,
vlastní zpracování

Postoj hlavních aktérů k tomuto: pro rok 2018 a 2019 je plánována řada samostatných tiskových reklamních kampaní, na přelomu těchto let se předběžně počítá s další rozhlasovou kampaní, objemem srovnatelnou s kampaní 2017–2018. Ze strany hlavních aktérů nezaznívá samostatný apel na využití nástrojů internetové reklamy.

5.6 Analýza návštěvnosti modernizovaných a nových náborových webových stránek

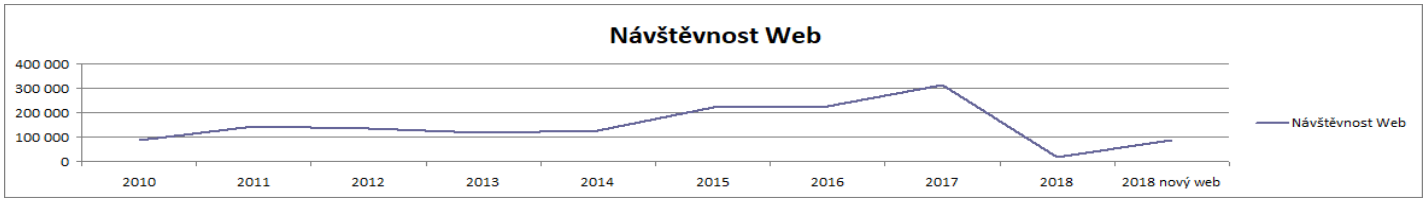
Měření těchto bylo údajů uskutečněno zejm. prostřednictvím analytického programu Google Analytics. Nové webové stránky náboru byly monitorovány v čtvrtročním období od jejich spuštění, tedy od 19. ledna 2018, do 19. dubna 2018, přičemž míra medializace nových stránek dle analýzy přístupů z internetu nezpůsobila výrazné zvýšení návštěvnosti stránek.

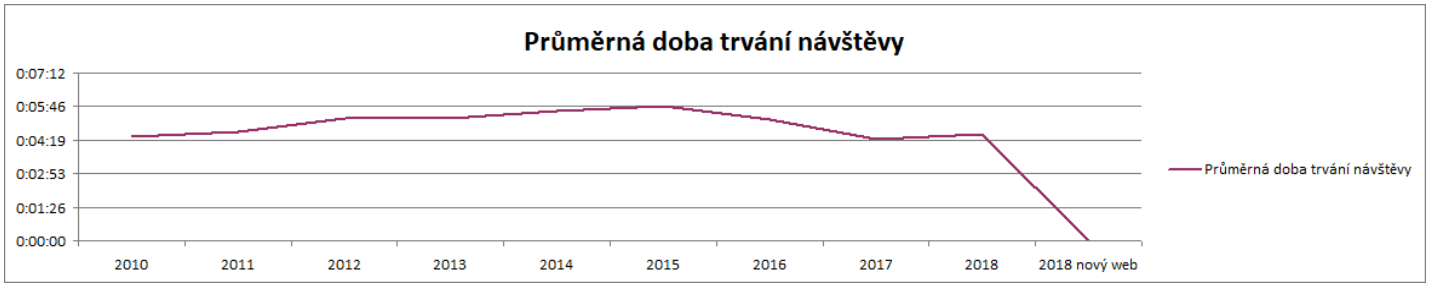
V tabulce uvedené údaje pak odrážejí **razantní zvýšení návštěvnosti nového webu**, zvýšení průměrné doby návštěvy webu (i přes jeho zjednodušení) a snížení míry opuštění stránek. Pro širší kontextualizaci jsou k dispozici sledované údaje již od roku 2010.

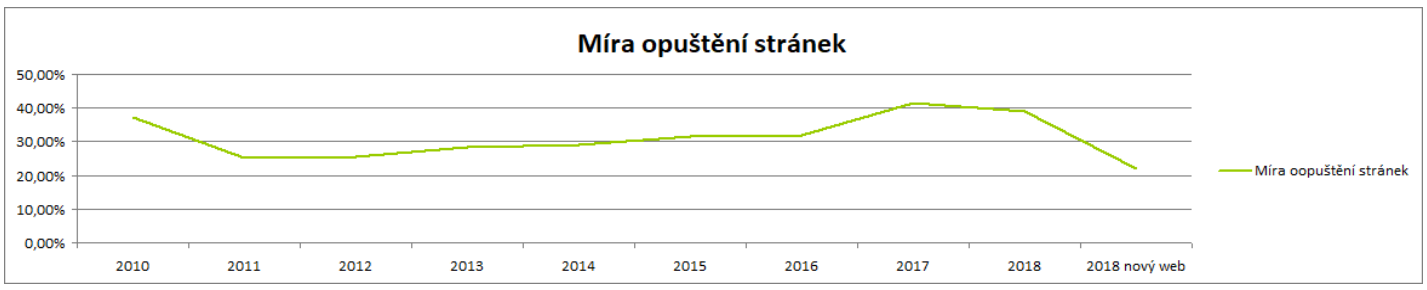
Základní měřené parametry náborových webových stránek

	2010	2012	2014	2015	2016	2017	1-4 2018
Návštěvnost webu (RU)	86 744	136 690	124 361	221 016	225 540	311 640	191 121
Průměrná doba trvání návštěvy	0:04:28	0:05:15	0:05:35	0:05:47	0:05:11	0:04:23	0:07:34
Míra opuštění stránek	37,34%	25,49%	29,12%	31,47%	31,95%	41,39%	27,03%

Tabulka č. 12, Základní měřené parametry náborových webových stránek 2010–4/2018, vlastní zpracování







Grafy č. 7, 8 a 9, Základní měřené parametry náborových
webových stránek 2010–1/2018,
vlastní zpracování

Grafy výše již nezobrazují vývoj sledovaných parametrů u nových webových stránek. Z výše uvedeného vyplývá **růst návštěvnosti optimalizovaných/modernizovaných původních webových stránek**. Propad v závěru je způsoben technickým odstavením webových stránek až do spuštění provozu stránek nových. Dle tzv. toku chování návštěvníků webu dle analýzy Google Analytics vyplývalo, že tito jsou již na novém webu schopni najít a odeslat facilitovaný elektronický formulář zájemce v poměrně rychlejším čase. Pro značnou prostorovou náročnost ve své původní podobě se tyto a další podružné analýzy do DP nedostaly.

Postoj hlavních aktérů k tomuto: nové webové stránky náboru byly přijaty se značným nadšením, takřka bezvýhradně. Hlavní aktéři zřejmě rychle pochopili, že se veškerá vizuální tvorba a také „idea-making" mohou být velice snadno derivovány z konceptu nového webu. Spuštění nového webu doprovázela rozsáhlejší medializace, jelikož bylo zřejmé, že se webové stránky náboru do AČR stanou co do modernosti pojetí naprostým lídrem mezi webovými stránkami konkurenčních organizací, dá-li se tedy vůbec polemizovat o tom, má-li nábor do AČR skutečné přímé konkurenční prostředí (např. PČR a HZS ČR nepropagují centrálně, celoplošně). V tomto ohledu nemají ani hlavní aktéři jasně vycizelovaný postoj.

6 Vyhodnocení výzkumných otázek

Hlavní otázka: Jaká jsou specifika a výsledky e-marketingu náboru do AČR v letech 2015–2018?

1. podotázka: Jaké efektivity dosáhly konkrétní prostředky modernizovaného e-marketingu náboru do AČR v letech 2015–2018?

Nejlepšího výsledku v kvantitativní rovině dosáhla programatická onlinová reklamní kampaň probíhající na přelomu let 2016 a 2017. Kampaň překonala smluvně dané minimální požadavky, dosáhla také nejlepšího poměru cost/benefits ze všech analyzovaných/realizovaných kampaní. Nejefektivnější online kampaň z hlediska poměru výkon/cena: 697 Kč / zájemce.

Rozhlas na základě tří realizovaných kampaní vykazuje přímou úměru – čím větší vstupní náklady, tím více získaných zájemců. Avšak nejlepšího výsledku cena/výkon dosáhla druhá nejnákladnější kampaň. Nejefektivnější rozhlasová kampaň z hlediska cena/výkon: 2227 Kč / zájemce

Nové webové stránky přilákaly již v prvních tří měsících provozu v roce 2018 přesně 191 121 návštěvníků, přičemž návštěvnost předchozího webu činila za celý rok 2017 přesně 311 640 návštěvníků a za rok 2016 pak 225 540 návštěvníků. Nové webové stránky rovněž dosáhly příznivější míry odchodovosti návštěvníků, a naopak jejich delšího času setrvání na stránkách.

Rekapitulace přínosů jednotlivých kampaní

	Období od do	Cena	Počet zájemců	Cena za jednoho zájemce
Internet 1	srpen až říjen 2016	236 555 Kč	232	1020 Kč
Internet 2	**únor až červenec 2017**	**458 590 Kč**	**658**	**697 Kč**
Rozhlas 1	duben až červen 2016	604 032 Kč	223	2709 Kč
Rozhlas 2	duben až červen 2017	919 712 Kč	413	2227 Kč

Rozhlas 3	prosinec 2017 až březen 2018	1 214 948 Kč	420	2893 Kč

Tabulka č. 13, Rozbor nákladů, očekávaných přínosů a skutečných přínosů jednotlivých kampaní 2015–2017

2. podotázka: Jakým bariérám čelila implementace moderních prostředků nástrojů e-marketingu v prostředí AČR?

V technické a tvůrčí rovině zejména neexistující platformě, nutnosti vytvořit úplně nový vizuální a komunikační styl, kondenzovat značné penzum informací do velice kompaktní poutavé prezentace, respektovat pověst tradiční organizace a současně oslovit skutečně mladé publikum. Dále pak nezbytné hloubkové sanaci stávajících prostředků do doby vytvoření prostředků nových, dále pak časovému na času na precizní tvorbu obsahového marketingu.

Namísto rozsáhlého, kontinuálního prospektivního marketingového působení jsou kroky propagace náboru uskutečňovány v souladu s aktuálním stavem plnění rekrutačního cíle – s argumentem, že případné „přebytečné“ zájemce by již nešlo zařadit do nastávajícího nástupního termínu a tedy by museli na zahájení služby čekat minimálně o 3 měsíce déle. Pozn.: řešením tohoto stavu za současných podmínek by mohly být operativně spravované a tudíž pozastavitelné reklamní kampaně v prostředí internetu.

V administrační rovině příklon k tradiční tiskové reklamě, spíše než neochota nezájem přijímat moderní přístupy a reklamu „nehmotné" podoby.

Ve ekonomické rovině nedostatek finančních prostředků alokovaných na online reklamu a příliš málo finančních prostředků alokovaných delší dobu dopředu na případné masivnější crossmediální kampaně a případně také vizuální obsahový marketing, – které jsou dnes považovány za standard – naproti tomu znatelně více prostředků vynaložených na diskutabilně efektivní rozhlasovou reklamu a vyloženě neefektivní tiskovou reklamu.

3. podotázka: Jaké jsou silné a slabé stránky implementovaných opatření?

Za silné stránky lze považovat prosazení nového trendu s jednotným vyzněním, na němž lze budovat brand, – a to nejen internetovou formu prezentace – i několik let do budoucna.

Dále je silnou stránkou vybudování vědomostní základny i databáze údajů, které lze pro budoucí kampaně snadno využít.

Nové webové stránky výrazně šetří čas personálu, který pak může být využit pro lepší přímou péči o „zákazníka" nebo na důkladnější plánování reklamních kampaní.

Za slabé stránky lze naopak považovat nadčasovost a „samoúdržbovost" nových webových stránek náboru, kde právě ona nadčasovost může způsobit trvalé uspokojení – stagnaci v „modelové péči" a postupné zastarávání až zastaralost. Tento vzorec je vypozorovatelný již z případu původních náborových stránek, které byly v provozu bez obměn od roku 2008 do roku 2018.

4. podotázka: Jaké jsou postoje hlavních aktérů náboru do AČR?

V praxi jsou využívána spíše ad hoc řešení – reakce na momentální nabídky poskytovatelů zvenčí. S odvoláním na ne právě příznivý vývoj demografické situace v ČR a limity náborového personálu lze patrně očekávat svěření propagace náboru do AČR nadřízenému orgánu, při němž bude vybudováno autonomní marketingové oddělení anebo bude marketing pro armádní nábor zcela outsourcován privátním subjektem.

5. Jaké závěry vyplývají ze zjištěného stavu?

I přes pro nábor nepříznivou demografickou situaci a taktéž nevýhodnou situaci na trhu práce

se nezanedbatelným přínosem z reklamních kampaní podařilo mezi lety 2015–2017 splnit dané rekrutační cíle vždy na více než 100 %**.**

Moderní reklamní kampaň se vyplatí náležitě naplánovat a připravit, technicky, logisticky i ekonomicky, při tom se opírat o aktuální analytické programy a výstupy z nich uchovávat pro příští použití. Zejména v oblasti online je třeba sledovat trendy.

Vysoká informační hodnota může být také v prostředí AČR životaschopná ve vizuálně a schematicky velice jednoduché prezentaci.

I do prostředí státní organizace s vyhraněnou tradicí je možno integrovat sociální sítě primárně orientované na pobavení návštěvníků, které nadto přivedly nezanedbatelný počet zájemců.

Marketingové mechanismy a predikce trendů byly v příslušné literatuře popsány již před více než 15 lety, pročež stav e-marketingu náboru do AČR před rokem 2015 nemůže být spojen s argumentem neexistence řešení, jako spíše s nezájmem o věc.

Kampaně by neměly fungovat samostatně, ale vedle sebe, dílem je tím budováno dobré povědomí o schopné „firmě" mezi dodavateli i veřejností, dílem je vysoce pravděpodobná větší účinnost reklam. Stále více je třeba se přiklánět k budování pro návštěvníky důvěryhodného a bezpečného „informačního média", bannery a konvenční internetová reklama jsou pouze počátečním řešením působení v online sféře.

Ani v nevýdělečném sektoru není ekonomicky rozumné spoléhat pouze na široké oslovování mas, nýbrž spolu s tím i záměrně a přesně oslovovat potenciální zájemce na místech, na kterých se aktivně vyskytují.

Závěr

Vzhledem k tradičnímu pojetí dané organizace a jisté rigidnosti ve věci přijímání nových marketingových směrů a cílů, představovalo největší výzvu pro realizátora modernizace vizuální a funkční sjednocení elektronických (a s tím spjato i fyzických) prostředků propagace, dále pak textová tvorba – sjednocení, zeštíhlení a omlazení textových materiálů a jejich přeformování pro onlinový prostor. Tvorba úplně nového základu tak musela dokázat zaujmout, nesměla však „prodávat" službu v AČR jen jako „nereálně zábavné dobrodružství". Bylo třeba dosáhnout vhodného průsečíku, průniku mezi „zábavou" a „povinnostmi". V podmínkách dané organizace je třeba klást enormní důraz na vystříhání se propagačních protimluvů, mystifikací a mj. i „přílišných lákadel".

Dalším výrazným specifikem je systémová nemožnost alokace finančních zdrojů na navzájem provázané a rozsáhlejší, dlouhodobé reklamní kampaně. Současný plánovací systém a výše zdrojů umožňují pouze etapizované, rozkouskované služby s nejistým kontinuem, z tohoto předpokladu je tedy třeba vycházet i při samotné realizaci.

Nejuspokojivějších reklamních výsledků přineslo působení v oblasti online, nejlepšího výkonu dosáhla – na přípravu náročnější – programatická online reklamní kampaň. V DP posuzované reklamní kampaně dosáhly dobrých výsledků vzhledem k dříve vypracovaným komparačním předpokladům, avšak za nedostatek z hlediska celkového počínání lze shledat nasazování jednotlivých kampaní samostatně, dále pak je ze strany hlavních aktérů stále znatelný příklon k reklamním kampaním – z hlediska mediatypů – zastaralého a obtížně měřitelného charakteru, které se dle doplňující kvantifikace v této DP ukázaly být bezesporu méně účinné až zcela neúčinné. Stále tedy přetrvává příklon k plošným reklamním prostředkům „hmotného charakteru".

Modernizace původních webových stránek v roce 2016, provozovaných 8 let takřka bez inovace, přinesla zvýšení návštěvnosti a přírůstek zájemců, nadto odstranila nejzávažnější hrozby z hlediska bezpečnosti. Modernizace dále umožnila přítomnost brandu armádního náboru ve výpisech klíčových internetových vyhledávačů, kdy se i vzhledem k nepřítomnosti přímé konkurence podařilo velice záhy „obsadit čelní příčky".

Výstavba nového náborového webu, resp. výsledný produkt, zaznamenal markantní zvýšení návštěvnosti oproti předchozí verzi webu, nadto (i mediálně) zlepšil image náboru do AČR, nasbíral značné množství pozitivní zpětné vazby ze strany zájemců, kteří na webu mj. tráví více času, avšak naproti tomu rychleji konvertují – příznivý ukazatel. V poslední řadě nový web vytyčil přesnou obsahovou i formální linii další marketingové produkci náboru do AČR. Ze zjištěného tedy vyplývá, že nové webové stránky přinesly pozitivní výsledky nejen na poli návštěvnosti, ale také z pohledu image a implementace moderních technických řešení.

Účast armádního náboru na sociálních sítích, resp. v souladu s informacemi v DP majoritně na sociální síti Facebook, přináší jen zisky a dobrou odezvu od zájemců o službu. Ze strany AČR jde o prozatím relativně svobodný mediální prostor.

Vzhledem k demografickému vývoji a pravděpodobné situaci na trhu práce bude v případě neexistence legislativních změn ovlivňujících přijímací kritéria patrně nutno i v budoucnu přistupovat k účinným formám náborových reklamních kampaní. Pokud by byl nábor do AČR v dohlednu pozastaven, nemělo by být přikročeno k propagačnímu moratoriu, naopak je vhodné armádní propagací na veřejnost dále působit jakožto informačním médiem, které nebude-li právě moci poskytnout přímou nabídku zaměstnání, poskytne alespoň přidanou hodnotu jinou persuasivní nebo alespoň poutavou tvorbou. Již vybudovaný vztah se zájemci by neměl skončit, ale být reformován.

Metody působení v oblasti online propagace již byly popsány a do praxe zavedeny před rokem 2015. V roce 2016 se propagační působení náboru do AČR přesunulo do modernizované podoby, od roku 2018 již do komplexně moderní. Budoucí realizátoři náborové reklamy by měly sledovat trendy v rychle se vyvíjejícím segmentu, měli by být účelně profesně vzdělávání v případě aktivního náboru a dozajista i v případě pozastavení rekrutačních aktivit, aby se po následném znovuspuštění náboru dovedli rychle a efektivně zvolit z nejvhodnější a nejnovějších reklamních prostředků.

Není jisté, zdali by úplný outsourcing náborové propagace přinesl uspokojivý výsledek. Tato propagace nese velice specifické rysy, není snadné konvergovat celkového ducha organizace a zároveň poutavé působení na veřejnost. Případná svoboda smluvního realizátora by mohla vést k splynutí reklamy s reklamou jiných subjektů – kopiózní produkce, či v opačném

případě k přílišným ústupkům hlavním aktérům AČR s cílem zajistit si „poklidný běh" smluvního plnění i budoucí spolupráci. Patrně není vhodný ani stav, kdy o propagaci rozhodují pouze dlouhodobě institucionalizovaní pracovníci propagované organizace, s marketingovou zkušeností nebo bez ní.

Summary

In the traditional organization with some kind of rigidity in accepting new marketing trends and goals, the biggest challenge for the implementation of modernization was the visual and functional unification of electronic (and physical too) tools of promotion, as well as text creation – unification, slimming and rejuvenation of text materials and reshaping them for online space. The creation of a completely new basis had to be interesting, but it was not allowed to „sell" the service in the AČR only as an „unrealistically adventure and fun ". It was necessary to reach a suitable intersection, the procession between „entertainment" and „duties". In the atmosphere of the organization, it is necessary to place enormous emphasis on avoiding marketing contradictions, mystifications and, among other things, „excessive temptations".

Another significant specificity is the systemic inability to gain financial resources to finance interconnected and larger, long-term advertising campaigns. The current planning system and the amount of resources are used only to phased, fragmented services with an uncertain continuum, so this measure must be taken with regard to creating the implementation.

The modernization of the preview website, runned for almost eight years without innovation, brought an increase in traffic and an increase in interest, moreover, it removed the most serious security threats. The modernization also leads to the presence of the army recruitment brand in the listings of the biggest internet search engines, which, because of direct competitor does not exist, reach „the top position" very soon.

Build of a new recruitment website, exactly the resulting product, reach a significant increase in traffic compared to the previous version of the website, moreover (also in the press) improved the image of recruitment to the AČR, collected a considerable amount of positive feedback from target group which spends more time on the website but convert faster – favorable indicator. Last but not least, the new website set out the final content and formal line of further AČR recruitment marketing production. The findings show that the new website has brought positive results not only in the sphere of traffic, but also in image and implementation of modern technical solutions.

Existence of army recruitment on social networks, according to DP mostly on the social network Facebook, brings only profits and good response by the target group. For now the social sites are very mind-freedom space also in the army world.

Due to the demographic situation and the situation on the labor market, it will probably be necessary to approach effective forms of recruitment advertising campaigns in the future in the case of the non existence of legislative changes. If recruitment to the AČR will be suspended, no promotional moratorium should be initiated; on the contrary, it is appropriate to continue to act as an information medium through military promotion to the public, which will offer at least added value with other attractive materials if it cannot provide a direct job offer.

So the best results came from commercials in the sphere of online. Methods of operation in this area have already been described generally and put into practice before year 2015. In 2016, the promotional activities of recruitment to the AČR moved to a modernized form, from 2018 to a completely modern one. Future recruiters should follow trends in the rapidly evolving segment, be professionally trained in the case of active recruitment and certainly in the event of stopping of recruitment activities, so that after the sudden start of recruitment they can quickly and effectively choose from the most appropriate and newest advertising tools.

It is uncertain whether full outsourcing of recruitment promotion would bring a good results. This promotion has very specific features, it is not easy to converge the overall spirit of the organization and at the same time engaging for the „people outside". Possible mind-freedom of the contractual workers could lead to the „merging" of advertising with advertising of other entities, a copy product, or otherwise to excessive concessions to the main officials of the AČR in order to ensure „smooth running" of contractual execution and future cooperation. Probably is not optimal when army promotion is decided only by long-term institutionalized employees of the promoted organization, with or without marketing experience.

Použitá literatura

Odborná literatura:

ACKLAND, Robert. *Web social science: concepts, data and tools for social scientists in the digital age*. London: SAGE, 2013. ISBN 978-1-84920-482-8.

BAKVIS, Herman a Mark D. JARVIS, ed. *From new public management to new political governance: essays in honour of Peter C. Aucoin*. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press, 2012. ISBN 978-0-7735-3959-4.

BELK, Russell W., Eileen FISCHER a Robert V. KOZINETS. *Qualitative consumer & marketing research*. Los Angeles: SAGE, 2013. ISBN 978-0-85702-766-5.

BRUNEC, Jan. *Google analytics*. Praha: Grada Publishing, 2017. Průvodce. ISBN 978-80-271-0338-6.

COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. *PR strategy and application: managing influence*. Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell, 2010. ISBN 978-1-4051-4408-7.

ĎURĎA, Otakar. *Hodnocení komunikace regionální politiky EU*. Praha: INESAN, 2017. ISBN 978-80-905097-3-3.

ECCHER, C. HURLEY, H. TANAMACHI, M. *Professional web design : techniques and templates, fifth edition*. Boston, Massachusetts : Cengage Learning PTR, 2015., 2015. ISBN: 9781305257535.

FOX, Vanessa. *Marketing ve věku společnosti Google: využijte ve svém byznysu plný potenciál on-line vyhledávání*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3357-6. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201108/contents/nkc20112201931_1.pdf

FUCHS, Christian. *Internet and society: social theory in the information age*. New York: Routledge, 2008. Routledge research in information technology and society. ISBN 978-0-415-96132-5.

GASSTON, Peter. *Moderní web*. Přeložil Ondřej BAŠE. Brno: Computer Press, 2015. ISBN 978-80-251-4345-2.

HENDL, Jan a Jiří REMR. Metody výzkumu a evaluace. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HRUDA, Ondřej. Srovnávací reklama. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice právní instituty. ISBN 978-80-7400-561-9.

IHNAT, Štefan. *Kritický pohled na web*. Praha: Critical works, 2016. ISBN 978-80-87994-74-0.

JANOSCHKA, Anja. *Web advertising: New forms of communication on the internet*. Pragmatics, 2004. ISBN 1588116034.

JANOUCH, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

KLEIN, Naomi. *Bez loga*. Praha: Argo, 2005. Zip. ISBN 80-7203-671-8.

KOŘÍNEK, Martin. *Demografie*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-414-4.

LEBOFF, Grant. *Sticky marketing: jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-235-2.

MACEK, Jakub. *Média v pohybu: k proměně současných českých publik*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. Media. ISBN 978-80-210-8033-1.

MACKOVÁ, Alena. *Nová média v politické komunikaci: politici, občané a online sociální sítě*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Mezinárodní politologický ústav, 2017. Monografie. ISBN 978-80-210-8745-3.

PASQUIER, Martial a Jean-Patrick VILLENEUVE. *Marketing management and communications in the public sector*. 2nd Edition. New York: Routledge, 2017. ISBN 9781138655805.

PALÁT, Milan, Jitka LANGHAMROVÁ a Lukáš NEVĚDĚL. *Obecná demografie: General demography*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-117-8.

POSTLER, Milan. *Média v reklamě: televize, rozhlas, tisk / Milan Postler*. 2003. ISBN 8024506297.

PROCHÁZKA, Tomáš a Josef ŘEZNÍČEK. *Obsahový marketing*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4152-6.

RŮŽIČKA, Vlastimil. Politika a média v konzumní společnosti. Praha: Grada, 2011. ISBN isbn978-80-247-3667-9.

ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Vydání druhé. Brno: House of Řezáč, 2016. ISBN 978-80-270-0644-1.

SCOTT, David Meerman. *Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků*. Brno: Zoner Press, 2008. Encyklopedie Zoner Press. ISBN 978-80-86815-93-0.

SMUTEK, Martin. Evaluace sociálních programů. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-473-1.

Veřejná správa v České republice v roce 2016. Praha: Ministerstvo vnitra, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2017. ISBN 978-80-87544-52-5.

WILLIAMS, David D., Mary. HRICKO a Scott L. HOWELL. *Online assessment, measurement, and evaluation: emerging practices*. Hershey, PA: Information Science Pub., 2006. ISBN 1-59140-747-8. Dostupné také z:

http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0512/2005013814.html

WILSON, Tony. *Understanding media users: from theory to practice*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2008. ISBN 978-1-4051-5566-3

Dokumenty Ministerstva obrany ČR:

Bílá kniha o obraně. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.

HALBERŠTÁT, Ladislav a Zdeněk DVOŘÁK. *Možnosti personálního marketingu při profesionalizaci AČR*. Praha, 2001. Studie. Hlavní personální úřad, Centrum personálního marketingu.

Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR. *Statistická ročenka 2016*. 1. výdání. Praha: VHÚ Praha, 2017.

Metodika náboru vojenského personálu do Armády ČR. Praha: Armáda České republiky, 2015.

Zdroje v online podobě:

CALIANDRO, Alessandro a Alessandro GANDINI. *Qualitative research in digital environments: a research toolkit* [online]. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017 [cit. 2018-02-03]. ISBN 978-1-138-18868-6. Dostupné z: http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=53b80cf0-2ea1-482a-879f-01568f8d97bf%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=1435584&db=nlebk

ČESKO. Vyhláška č. 217/2010 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 7. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-217

ČESKO. Zákon č. 221/1999 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit.

4. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221

ČESKO. Vyhláška č. 357/2016 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 3. 1. 2018]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-357

HENZLOVÁ, Markéta. Emocionalita komunikace ve veřejném prostoru. *Emocionalita komunikace ve veřejném prostoru / Markéta Henzlová ; vedoucí práce Jan Jirák ; oponent práce Markéta Zezulková* [online]. 2016 [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/78050

HOSEA, Maeve. Top marketers on the future of programmatic. *Marketing Week (Online Edition)* [online]. 2016, 1-1 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://www.marketingweek.com/author/mhosea/page/2/

KURTIŠ, Michal. *Co je to internetový marketing* [online]. [cit. 2018-01-09]. Dostupné z: https://www.krutis.com/co-je-to-internetovy-marketing/

Je organický dosah na FB skutečně mrtvý? LowCost Race zasáhl přes půl milionu lidí jedním příspěvkem. *STARTY.cz* [online]. [cit. 2017-12-24]. Dostupné z: http://starty.cz/clanky/rady/je-organicky-dosah-na-fb-skutecne-mrtvy-lowcost-race-zasahl-pres-pul-milionu-lidi-jednim-prispevkem/

MCALLISTER, Matthew P. a Emily WEST. *The Routledge companion to advertising and promotional culture* [online]. New York: Routledge, 2013 [cit. 2017-12-13]. ISBN 978-0-203-07143-4. Dostupné z: https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?docID=1125172

MCLUHAN, Marshall. *Člověk, média a elektronická kultura: reprezentativní výbor z celoživotního díla proroka a mága elektrického věku a elektronické revoluce* [online]. Brno: Jota, 2000 [cit. 2018-01-01]. Nové obzory. ISBN 80-7217-128-3. Dostupné z: http://alephuk.cuni.cz/CKIS-28.html

Page rank: ohodnocení důležitosti webových stránek na internetovém vyhledávači (SEM – Search Marketing. *MediaGuru.cz* [online]. [cit. 2017-12-25]. Dostupné z https://www.mediaguru.cz/medialni-slovnik/sem-search-marketing/)

Počtem uživatelů internetu jsme přeskočili Evropu | ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/poctem-uzivatelu-internetu-jsme-preskocili-evropu

ŠKUBALOVÁ, Lucie. Využívání internetu pro komunikaci s „úřadem" v České republice. *Využívání internetu pro komunikaci s "úřadem" v České republice / Lucie Škubalová ; vedoucí práce Hana Slámová ; oponent práce Marie Marešová* [online]. 2010 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/27610/130042709.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Teze diplomové práce

Výzkumný problém, tedy e-marketing náboru vojenského personálu do Armády České republiky představuje objekt zájmu autora diplomové práce také v jeho profesní dráze. Autor tedy může vycházet z dlouholetých zkušeností projektového vedení e-marketingových aktivit včetně jejich technické a kreativní realizace, implementace a interpretace průběhu a výsledků, nadto se může opírat o řadu unikátních empirických dat, které má k dispozici a které jsou relevantní řešení problematiky. Stejně tak má autor práce možnost úzce spolupracovat s hlavními aktéry problematiky, jejichž pravomoci mají rozhodující vliv na formování a budoucnost zkoumané oblasti.

Výzkumný problém se váže k zjištění podmínek uskutečnění a výsledků e-marketingu, realizovaného v rámci náboru do AČR v letech 2015–2018.

Teze – formulář dle zadání institutu:
Vymezení výzkumného problému, návaznost na jiné práce – současnou úroveň domácích a zahraničních poznatků (jejich podrobnější zdůvodnění a přehled lze uvést v části D. teoretická východiska), formulace a zdůvodnění výběru výzkumného problému. Na konci tohoto odstavce se pokuste formulovat výzkumný problém jednou větou:

Výzkumný problém, tedy e-marketing náboru vojenského personálu (dále jen „nábor“) do Armády České republiky (dále jen „AČR“) představuje objekt zájmu autora diplomové práce také v jeho profesní dráze. Autor tedy může vycházet z dlouholetých zkušeností projektového vedení e-marketingových aktivit včetně jejich technické realizace,

implementace a interpretace průběhu a výsledků, nadto se může opírat o řadu unikátních empirických dat, které má k dispozici a které jsou relevantní řešení problematiky. Stejně tak má autor práce možnost úzce spolupracovat s hlavními aktéry problematiky, jejichž pravomoci mají rozhodující vliv na formování a budoucnost zkoumané oblasti.

Výzkumný problém se váže k zjištění podmínek uskutečnění a výsledků e-marketingu, realizovaného v rámci náboru do AČR v letech 2015-2018.

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Demografická situace v ČR a možnosti využití lidských zdrojů, vlastní zpracování. Zdroj demografických dat „celkem“ – ČSÚ, expertní odhad využitelnosti lidských zdrojů – Halberštát et Dvořák, 2001 a Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR – Statistická ročenka 2016, 2017

Tabulka č. 2: Plnění rekrutačního cíle – zájemkyně-ženy, vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Zájem o službu v AČR 2012–2017 – po týdnech, vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Průměrný věk zájemců, uchazečů o službu v AČR a do AČR přijatých uchazečů, vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Věková struktura přijatých uchazečů, vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Náklady a přínosy plošné internetové reklamní kampaně, vlastní zpracování

Tabulka č. 7: Náklady a přínosy internetové „PPC" reklamní kampaně, vlastní zpracování

Tabulka č. 8: Náklady a přínosy jednotlivých rozhlasových kampaní, vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Náklady a přínosy jednotlivých kampaní, vlastní zpracování

Tabulka č. 10: Náklady a přínosy jednotlivých mediatypů 2015–2017, vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Detailní rozbor nákladů, očekávaných přínosů a skutečných přínosů jednotlivých mediatypů 2015–2017 a jejich podíl z celkového počtu zájemců 2012–2017, vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Základní měřené parametry náborových webových stránek 2010–4/2018, vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Rozbor nákladů, očekávaných přínosů a skutečných přínosů jednotlivých kampaní 2015–2017

Graf č. 1: Předpokládaný počet zájemců na trhu práce 2015–2020, Zdroj demografických dat „celkem“ – ČSÚ, expertní odhad využitelnosti lidských zdrojů – Halberštát et Dvořák, 2001 a Kolektiv oddělení personálních statistik OPI AP AČR – Statistická ročenka 2016, 2017

Graf č. 2: Počet přijatých elektronických formulářů zájemce 2012–2017, vlastní zpracování

Graf č. 3: Korelace přijatých elektronických formulářů zájemce a registrace zájemců do personální databáze po odstranění duplicit, 2012–2017, vlastní zpracování

Graf č. 4: Vývoj hodnoty průměrného věku do AČR přijatých uchazečů 2005–2017, vlastní zpracování

Graf č. 4: Náklady a přínosy jednotlivých kampaní, vlastní zpracování

Graf č. 5: Přínosy jednotlivých kampaní – podíl dle nákladů na jednoho získaného zájemce, vlastní zpracování

Graf č. 6: Přínosy kampaní souhrnně dle jednotlivých mediatypů díl dle nákladů na jednoho získaného zájemce, vlastní zpracování

Grafy č. 7: Základní měřené parametry náborových webových stránek 2010–1/2018, vlastní zpracování

Grafy č. 8: Základní měřené parametry náborových webových stránek 2010–1/2018, vlastní zpracování

Grafy č. 9: Základní měřené parametry náborových webových stránek 2010–1/2018, vlastní zpracování

Seznam příloh

Příloha č. 1: Plošná internetová reklamní kampaň – ukázky (obrázky)

Příloha č. 2: Cílená „PPC" internetová reklamní kampaň (retargeting) – ukázky (obrázky)

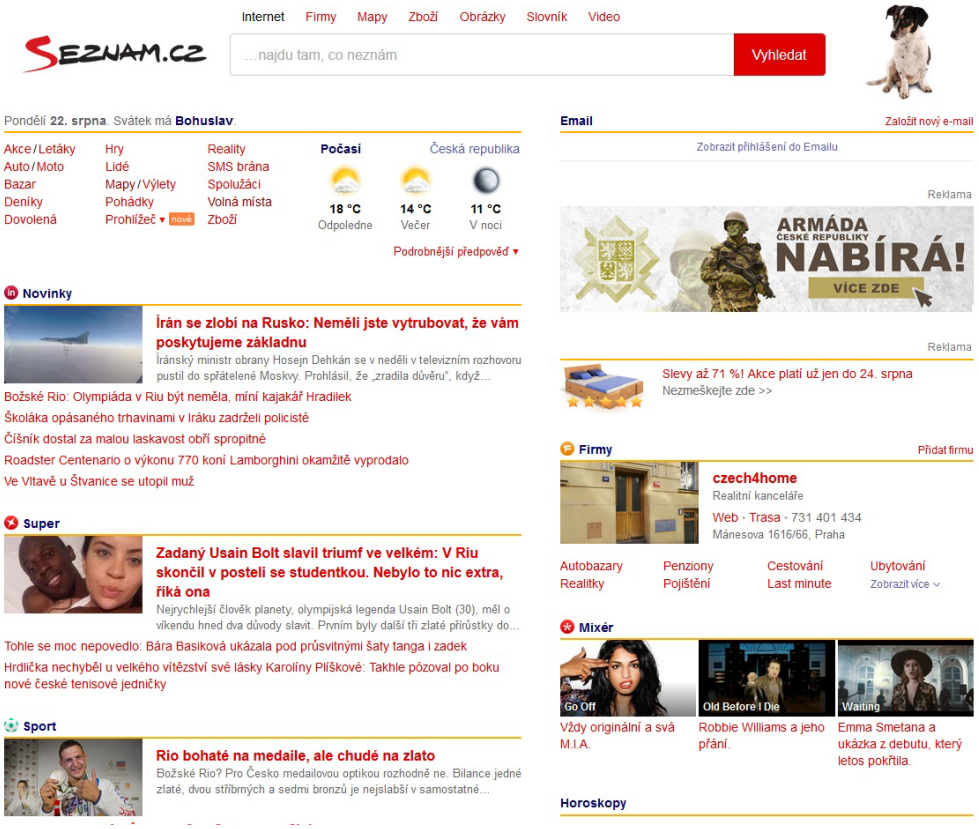
Příloha č. 3: Modernizace náborových webových stránek – ukázky původních webových stránek při dokončování modernizace (obrázky)

Příloha č. 4: Výstavba nových náborových webových stránek – ukázky „work in progress", křest nových stránek a medializace během jejich spuštění (obrázky)

Přílohy

Příloha č. 1

Plošná internetová reklamní kampaň – ukázky



ARMÁDA
ČESKÉ REPUBLIKY
NABÍRÁ!
VÍCE ZDE

Příloha č. 2

Cílená „PPC" internetová reklamní kampaň (retargeting) – ukázky

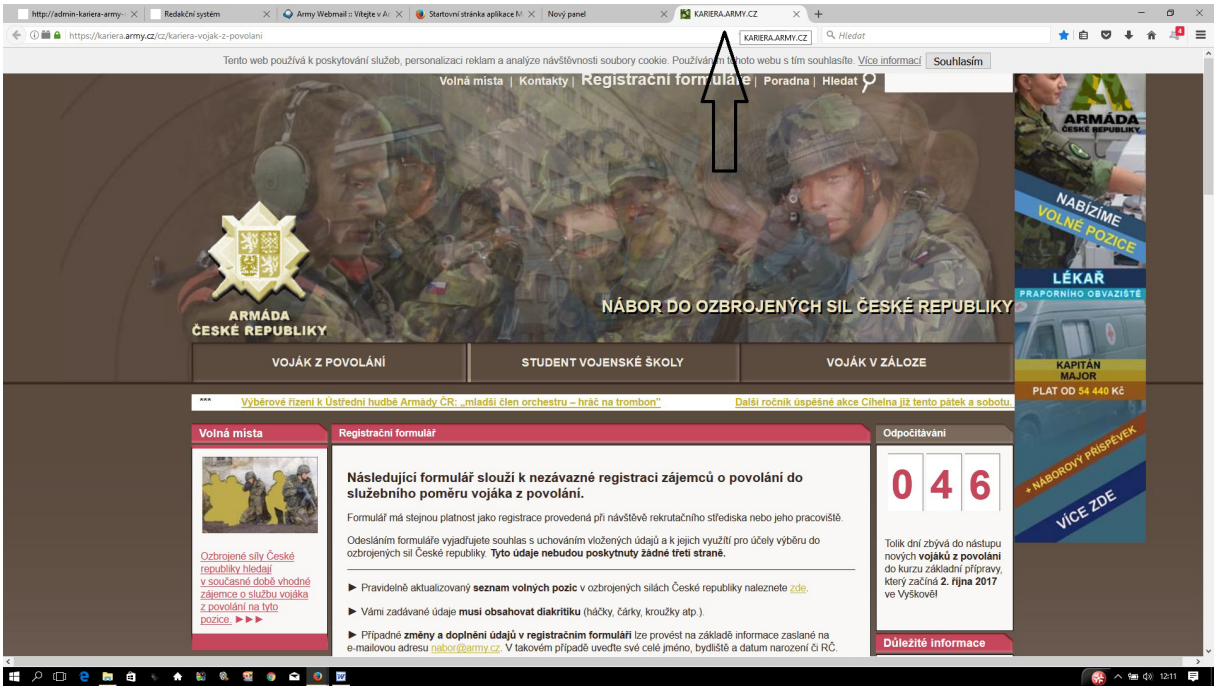
ŽIVOT NA HRADĚ?
STOJÍŠ ZA TO!
* PLAT OD 37 100 Kč
* MIN. VÝUČNÍ LIST
* VÝŠKA 178–188 CM
ZAČNI ZDE >

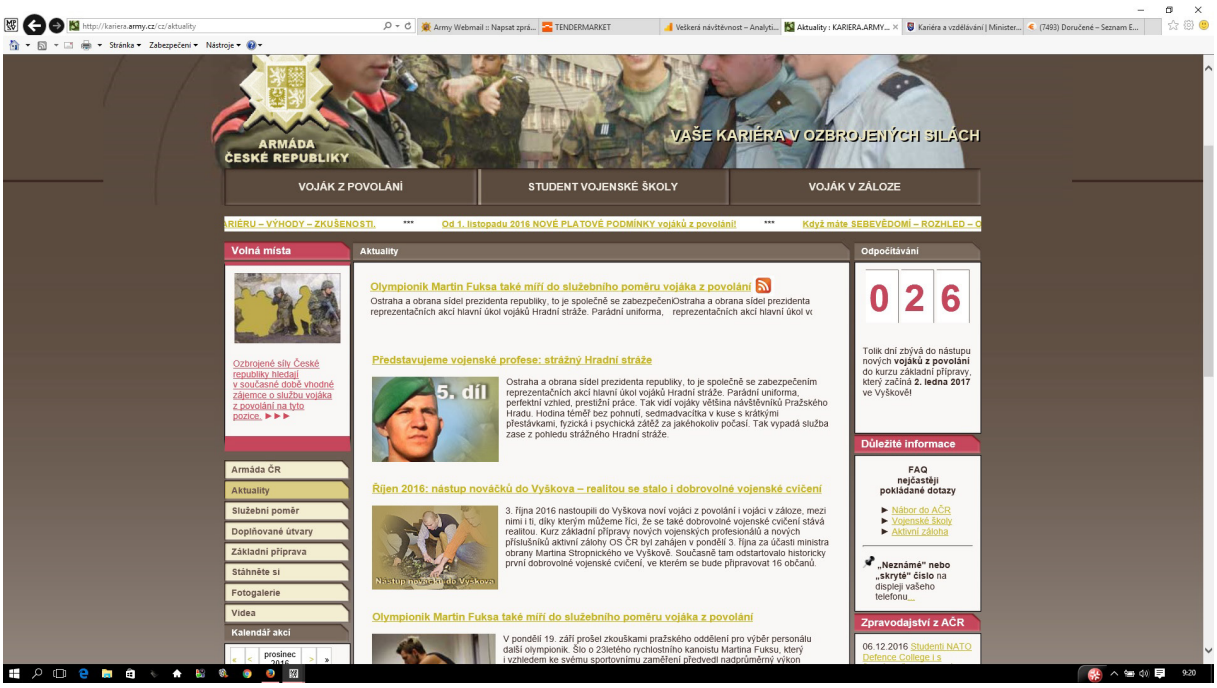
ŽIVOT NA HRADĚ?
STOJÍŠ ZA TO!
* PLAT OD 37 100 Kč
* MIN. VÝUČNÍ LIST
* VÝŠKA 178–188 CM
ZAČNI ZDE >

VYŠŠÍ A STABILNÍ PŘÍJEM?
ZAMIŘ DO ARMÁDY
ZAČNI ZDE

Příloha č. 3

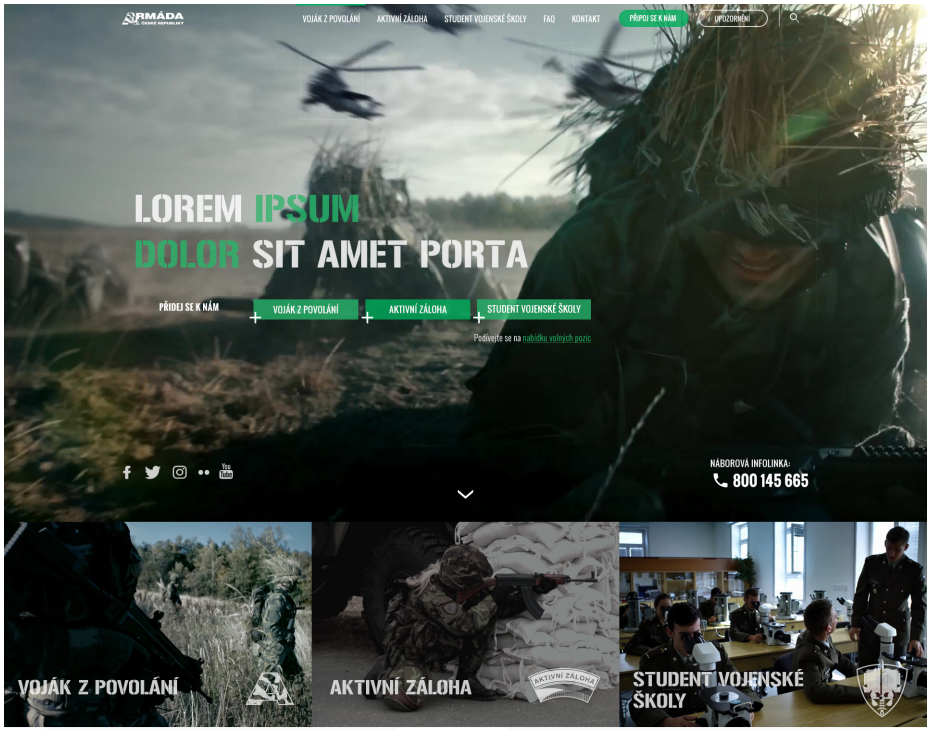
Modernizace náborových webových stránek – ukázky původních webových stránek při dokončování modernizace

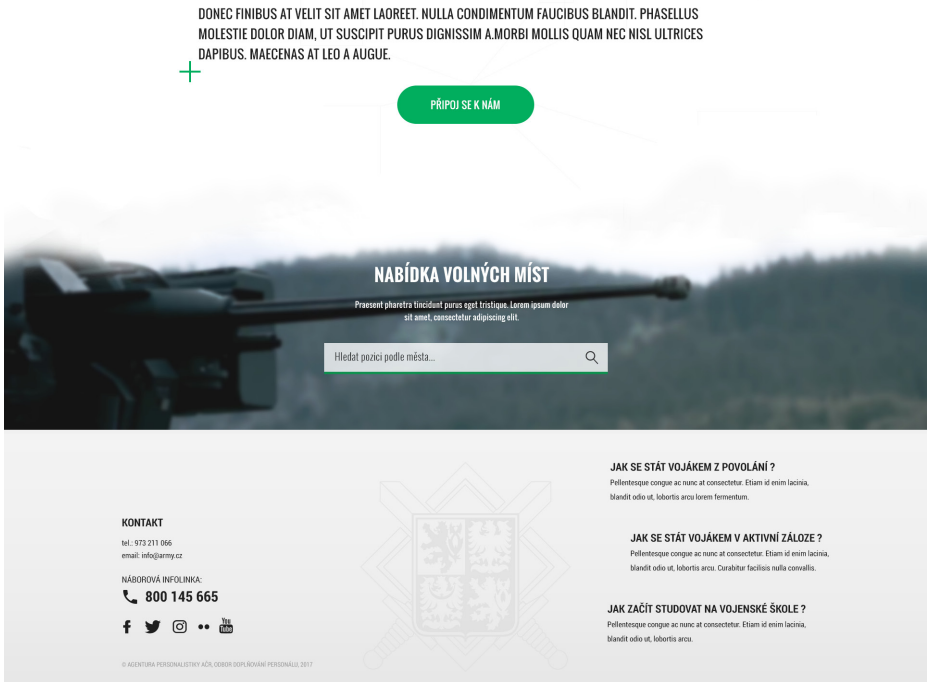


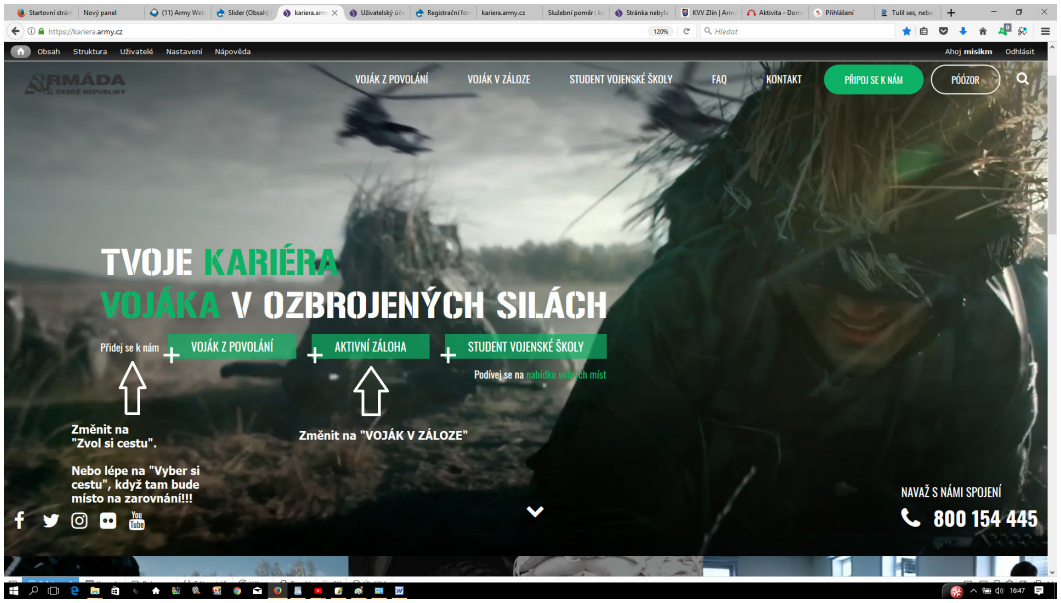


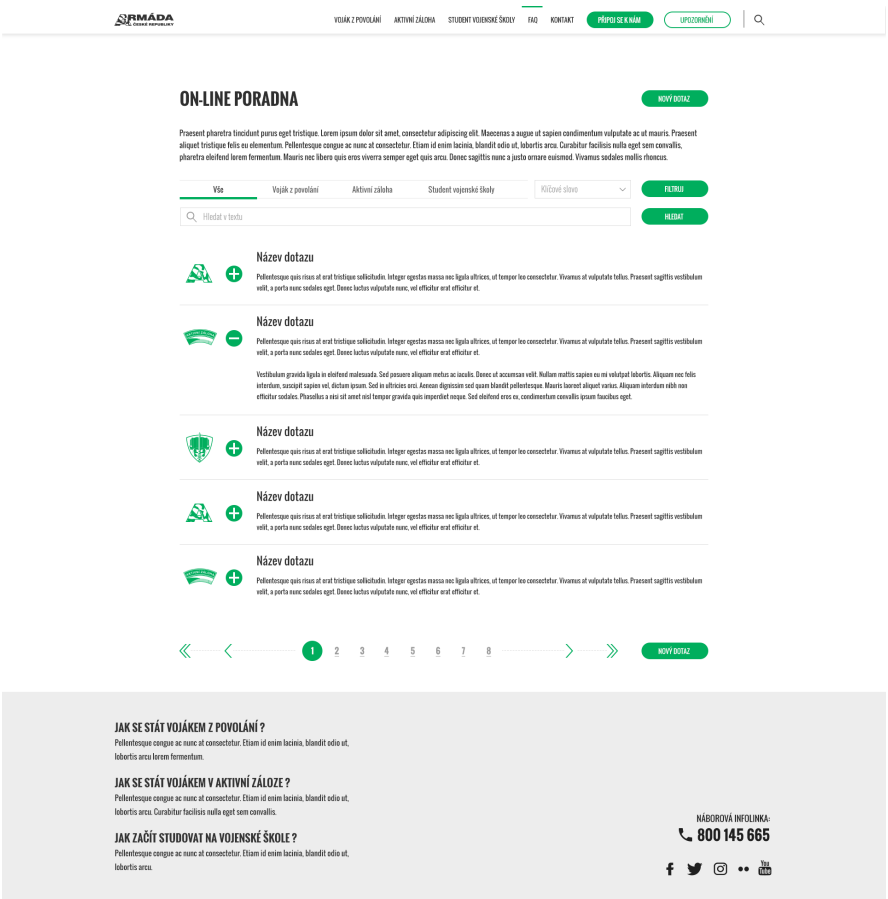
Příloha č. 4

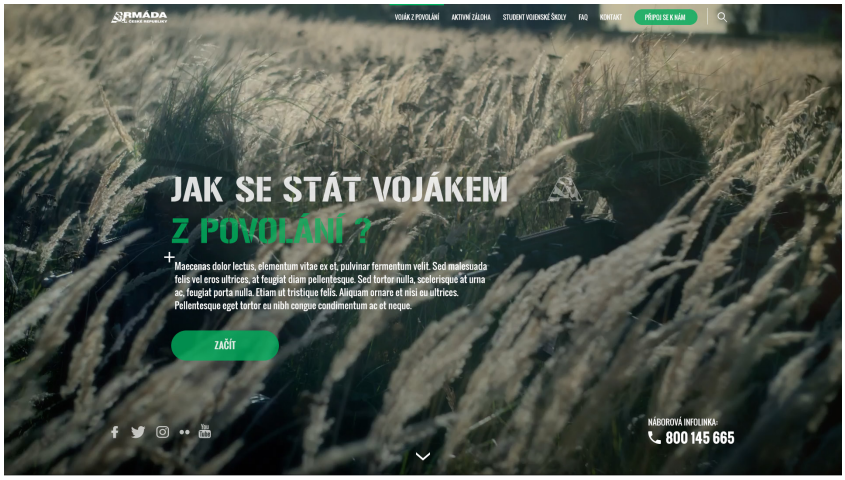
Výstavba nových náborových webových stránek – ukázky „work in progress", křest nových stránek a medializace během jejich spuštění






VOJÁK Z POVOLÁNÍ
VOJÁK V ZÁLOZE
STUDENT VOJENSKÉ ŠKOLY
FAQ
KONTAKT
PŘIPOJ SE K NÁM
TVOJE KARIÉRA
VOJÁKA V OZBROJENÝCH SILÁCH
Přidej se k nám
VOJÁK Z POVOLÁNÍ
AKTIVNÍ ZÁLOHA
STUDENT VOJENSKÉ ŠKOLY
Změnit na "Zvol si cestu".
Nebo lépe na "Vyber si cestu", když tam bude místo na zarovnání!!!
Změnit na "VOJÁK V ZÁLOZE"
NAVAŽ S NÁMI SPOJENÍ
800 154 445


ON-LINE PORADNA
NOVÝ DOTAZ
Název dotazu
Název dotazu
Název dotazu
Název dotazu
Název dotazu
JAK SE STÁT VOJÁKEM Z POVOLÁNÍ ?
JAK SE STÁT VOJÁKEM V AKTIVNÍ ZÁLOZE ?
JAK ZAČÍT STUDOVAT NA VOJENSKÉ ŠKOLE ?
NÁBOROVÁ INFOLINKA:
800 145 665



CO BYS MĚL SPLŇOVAT ?

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris. Praesent aliquet tristique felis eu elementum.

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris.

DALŠÍ KROK

JAKÉ DOKLADY BUDEŠ POTŘEBOVAT ?

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris. Praesent aliquet tristique felis eu elementum.

Pellentesque congue ac nunc at consectetur. Etiam id enim lacinia, blandit odio ut, lobortis arcu. Curabitur facilisis nulla eget sem convallis, pharetra eleifend lorem fermentum. Mauris nec libero quis eros viverra semper eget quis arcu. Donec sagittis nunc a justo ornare euismod. Vivamus sodales mollis rhoncus.

DALŠÍ KROK

ZDRAVOTNÍ PROHLÍDKA

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris. Praesent aliquet tristique felis eu elementum.

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris. Praesent aliquet tristique felis eu elementum.

DALŠÍ KROK

FYZICKÉ TESTY

Praesent pharetra tincidunt purus eget tristique. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas a augue ut sapien condimentum vulputate ac ut mauris. Praesent aliquet tristique felis eu elementum.

Pellentesque congue ac nunc at consectetur. Etiam id enim lacinia, blandit odio ut, lobortis arcu. Curabitur facilisis nulla eget sem convallis, pharetra eleifend lorem fermentum. Mauris nec libero quis eros viverra semper eget quis arcu. Donec sagittis nunc a justo ornare euismod. Vivamus sodales mollis rhoncus.

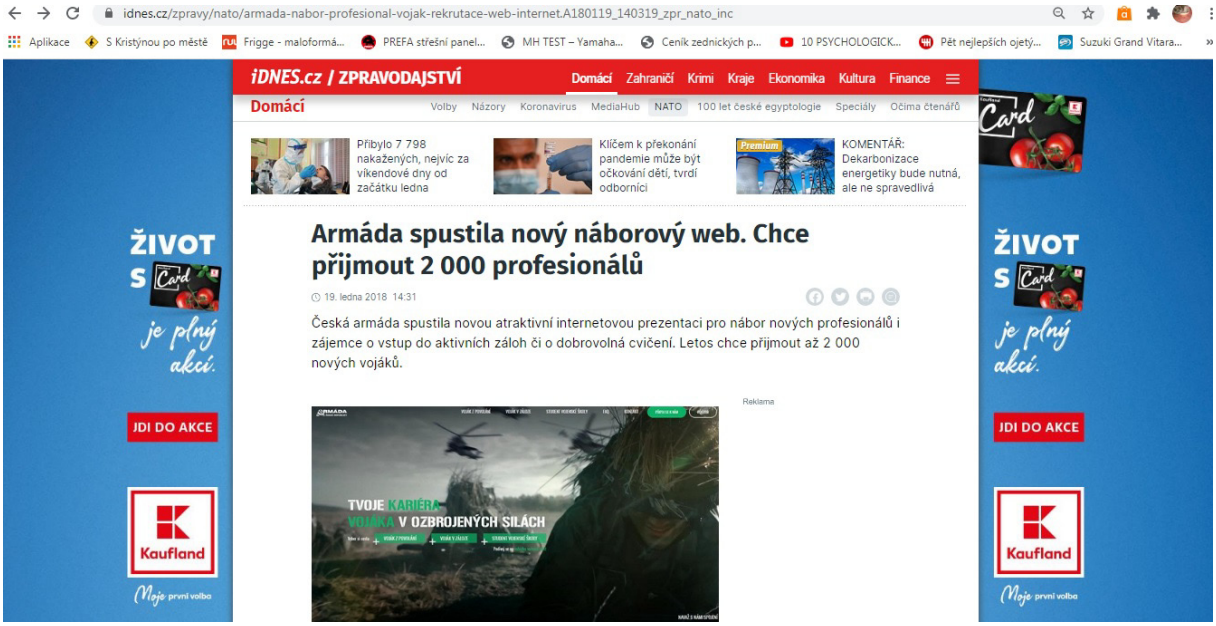
DALŠÍ KROK

DONEC FINIBUS AT VELIT SIT AMET LAOREET. NULLA CONDIMENTUM FAUCIBUS BLANDIT. PHASELLUS MOLESTIE DOLOR DIAM, UT SUSCIPIT PURUS DIGNISSIM A.MORBI MOLLIS QUAM NEC NISL ULTRICES DAPIBUS. MAECENAS AT LEO A AUGUE.

PŘIPOJ SE K NÁM

Na foto: třetí zleva autor DP,

první zprava v popředí generál Bečvář – náčelník Generálního štábu AČR



https://www.idnes.cz/zpravy/nato/armada-nabor-profesional-vojak-rekrutace-web-internet.A180119_140319_zpr_nato_inc

https://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/nove-webove-stranky-budou-pomahat-s-rekrutaci-do-armady-140253/

https://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Armada-spustila-novy-naborovy-web-Chce-prilakat-dva-tisice-zajemcu-520809

https://www.natoaktual.cz/zpravy/web-rekrutace-armada-nabor-slechtova-profesional-vojsko.A180119_141913_na_zpravy_m00