

Marketingová komunikace Armády České republiky jako rekruční nástroj

Bc. Ondřej Nečas

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej Nečas**
Osobní číslo: **K17249**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová komunikace Armády České republiky jako
rekrutační nástroj**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické poznatky pojednávající o teorii komunikace a komunikaci veřejné správy a ozbrojených složek.
2. Formulujte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Provedte kvantitativní výzkum zaměřený na komunikaci Armády České republiky v oblasti lidských zdrojů a postoje veřejnosti k profesi profesionálního vojáka.
4. Na základě výsledků výzkumu zpracujte projekt strategie a marketingového plánu komunikace Armády České republiky se zaměřením na oblast lidských zdrojů.
5. Projekt podrobně časové, nákladové a rizikové analýze.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15. Boston: Pearson, [2016], 714, A14, E58, G10, I36. ISBN 978-1-292-09262-1.

MIŠŮR, Peter a Zdeněk SVOBODA. Instituce státní moci v ČR: úplný přehled s internetovými odkazy. Praha: Linde, 2007, 247 s. ISBN 978-80-86131-74-0

PASQUIER, Martial a Jean-Patrick VILLENEUVE. Marketing management and communications in the public sector. Abingdon: Routledge, 2012, 261 s. Routledge masters in public management. ISBN 978-0-203-14492-3.

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003, 581 s., [161] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.

WEISS, Tomáš. Role policie a armády v Evropské unii: analýza evropské a národní úrovně s využitím případové studie České republiky. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2014, 263 s. ISBN 978-80-246-2381-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lenka Harantová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

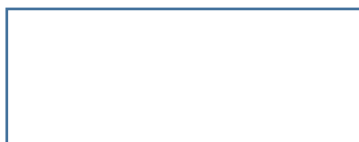
Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

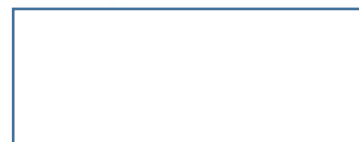
Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019



doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

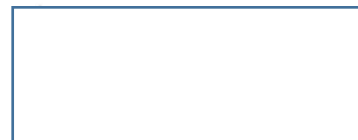
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 15.4.2019

Jméno a příjmení studenta: ONDŘEJ NEČAS



.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tématem diplomová práce je návrh marketingové strategie a komunikace Armády České republiky (AČR) s důrazem na její užití jako rekručního nástroje. V teoretické části jsou nejprve definována východiska v oblasti teorie komunikace, komunikačního procesu, marketingové komunikace a veřejného sektoru. Praktická část práce se zabývá analýzou stávající marketingové komunikace AČR, PEST analýzou okolí, dále potom vyhodnocením kvantitativního výzkumu, týkajícího se postoje veřejnosti k AČR, její komunikaci a povolání profesionálního vojáka a konečně souhrnnou SWOT analýzou. Výstupem projektové části je potom návrh marketingové strategie a komunikace AČR v oblasti náboru pro rok 2020, včetně časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: komunikace, marketingová komunikace, komunikační proces, veřejný sektor, veřejná správa, ozbrojené síly, armáda, nábor, marketingový výzkum

ABSTRACT

The topic of this diploma thesis is a proposal of marketing strategy and communication of the Army of the Czech Republic (ACR) with emphasis on its use as a recruiting tool. The theoretical part defines the starting points in the field of communication theory, communication process, marketing communication and public sector. The practical part deals with the analysis of the current marketing communication of the Army of the Czech Republic, PEST analysis of the surroundings, then the evaluation of quantitative research concerning the attitude of the public to the Czech Army, its communication and profession of a professional soldier and finally a comprehensive SWOT analysis. The output of the project part is the proposal of marketing strategy and communication of the ACR in the area of recruitment for 2020, including time, cost and risk analysis.

Keywords: communication, marketing communication, communication process, public sector, public administration, armed forces, army, recruitment, marketing research

Rád bych na tomto místě poděkoval především své vedoucí diplomové práce Ing. Lence Harantové, Ph.D. za celkový přístup, flexibilitu a cenné rady, které mi významně napomohly s jejím vznikem.

Další poděkování potom patří mému nejbližšímu okolí, přítelkyni, rodině, přátelům a spolužákům, bez jejichž podpory a zdravého hecování bych se nikdy až do fáze tvorby této diplomové práce nedostal.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KOMUNIKACE	12
1.1 TYPY KOMUNIKACE.....	12
1.2 FUNKCE KOMUNIKACE.....	13
1.3 LASWELLŮV KOMUNIKAČNÍ PROCES	13
1.4 KOMUNIKAČNÍ PROCES DLE SHANNONA, WIENERA A ŠKOLY PALO ALTO	14
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	16
2.1 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	16
2.2 ROZHODOVACÍ PROCES ZÁKAZNÍKA.....	18
2.3 STRATEGIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	21
2.4 MARKETINGOVÉ ARCHETYPY	26
3 VEŘEJNÝ SEKTOR	27
3.1 DEFINICE VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	27
3.2 FUNKCE VEŘEJNÉHO SEKTORU	28
3.3 ČLENĚNÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU	28
3.4 VEŘEJNÁ SPRÁVA	30
3.5 INSTITUCE A VÝKONNÉ SLOŽKY ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI ČR	31
3.6 MARKETING VE VEŘEJNÉM SEKTORU	31
4 METODIKA PRÁCE	34
4.1 CÍLE PRÁCE	34
4.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	34
4.3 FORMA A ZÁKLADNÍ SOUBOR VÝZKUMU	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY	37
5.1 HISTORIE AČR.....	37
5.2 STRUKTURA AČR.....	38
5.3 NASAZENÍ AČR	39
5.4 VOJÁK Z POVOLÁNÍ	40
5.5 ZODPOVĚDNOST ZA KOMUNIKACI AČR	41
6 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ AČR	42

6.1	WEBOVÉ STRÁNKY ACR.ARMY.CZ	42
6.2	WEBOVÉ STRÁNKY KARIERA.ARMY.CZ	43
6.3	SOCIÁLNÍ SÍŤE.....	43
6.4	PR	46
6.5	EVENTY.....	47
6.6	VIDEO	47
6.7	REKRUTAČNÍ MÍSTA	48
7	PEST ANALÝZA AČR.....	49
7.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ VLIVY	49
7.2	EKONOMICKÉ VLIVY.....	51
7.3	SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ VLIVY	53
7.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	54
7.5	SHRNUTÍ PEST ANALÝZY.....	57
8	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	59
8.1	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ ONLINE VÝZKUMU	60
8.2	ZAJÍMAVÉ SOUVISLOSTI VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU – SYNTÉZA DAT	62
9	SWOT ANALÝZA NÁBOROVÝCH AKTIVIT AČR	73
10	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY	75
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	77
11	VÝCHODISKA NÁBOROVÉ KOMUNIKACE AČR 2020	78
11.1	MISE AČR.....	78
11.2	VIZE AČR.....	78
11.3	CÍLE NÁBOROVÉ KOMUNIKACE AČR 2020	78
11.4	CÍLOVA SKUPINA NÁBOROVÉ KOMUNIKACE AČR 2020.....	78
11.5	ZNAČKA AČR.....	79
11.5.1	ARCHETYP	79
11.5.2	HODNOTOVÝ MANIFEST ZNAČKY AČR.....	79
11.5.3	VIZUÁLNÍ STYL ZNAČKY AČR.....	80
11.5.4	STRUČNÝ TONE-OF-VOICE MANUÁL ZNAČKY AČR.....	81
11.6	UNIQUE SELLING PROPOSITIONS.....	82
12	NÁBOROVÁ KOMUNIKACE AČR 2020.....	84
12.1	FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU A KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	84
12.2	KREATIVNÍ KONCEPT NÁBOROVÉ KAMPANĚ: „PROTOŽE TO DOKÁŽU“	85
12.3	ROZPRACOVÁNÍ KREATIVNÍHO KONCEPTU PRO JEDNOTLIVÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY.....	86

12.3.1 TV SPOT.....	86
12.3.2 ONLINE VIDEO	88
12.3.3 OUTDOOR	88
12.3.4 ONLINE REKLAMA.....	89
12.3.5 PR AKCE PRO NOVINÁŘE	90
12.3.6 WEBOVÉ STRÁNKY	90
12.3.7 PDF BROŽURA	91
12.3.8 SOCIÁLNÍ SÍTĚ.....	93
12.3.9 NEWSLETTER	94
12.3.10 OSOBNÍ KONTAKTOVÁNÍ.....	94
12.4 ČASOVÝ PLÁN KOMUNIKACE.....	95
12.5 ROZLOŽENÍ ROZPOČTU A OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY.....	97
12.6 SHRNUÍ NÁBOROVÉ KOMUNIKACE 2020, MOŽNOSTI REALIZACE A RIZIKA	100
ZÁVĚR.....	101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	103
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	117
SEZNAM TABULEK	118
SEZNAM GRAFŮ.....	119
SEZNAM PŘÍLOH	120

ÚVOD

Zdánlivě stabilní bezpečnostní situace evropského kontinentu prošla v posledních letech několika zásadními otřesy. Především migrační krize, způsobená konflikty na Blízkém východě či v subsaharské Africe, a stupňující se mezinárodně-politické ambice Ruska, prosazované vojenskou silou například při konfliktu na východní Ukrajině, opět vrátily mezi priority politického i společenského diskurzu téma ozbrojených sil, jejich financování a dalšího rozvoje. Nejinak tomu je i u Armády České republiky (AČR), která konečně zažívá opětovný nárůst rozpočtu, kapacit a schopností, přičemž jedním z prioritních cílů je rozšíření početních stavů. Toho ovšem nemůže být dosaženo bez propracované aktivní komunikace s občany jako hlavní studnicí lidských zdrojů, na čemž nic nezměnila ani profesionalizace sboru. Ba naopak, vzhledem k logicky menší přímé participaci veřejnosti na aktivitách profesionální armády důležitost vzájemné komunikace a informovanosti ještě vzrostla.

To je důvodem, proč se tato práce zabývá tématem marketingové komunikace AČR s důrazem na její užití jako rekrutačního nástroje. V teoretické části se bude příznačně nejprve zabývat samotnou komunikační teorií, typy a funkcemi komunikace a komunikačním procesem, aby se následně ve druhém bloku zaměřila konkrétně na komunikaci marketingovou se všemi jejími specifiky týkajícími se nástrojů komunikačního mixu, rozhodovacího procesu zákazníka, postupem vytváření strategie či marketingovými archetypy, tolik důležitými pro profilaci značky. Konečně ve třetím bloku teorie se práce zaměří na veřejný sektor, jeho definici, funkce, členění a marketingové aktivity spolu s popisem složek veřejné správy a složek zajištění bezpečnosti v České republice. Teoretickou část uzavře metodologická sekce, určující cíle práce a výzkumné přístupy.

Praktická část obsáhne nejdůležitější analýzy, počínaje detailnějším pohledem na komunikační kanály AČR a AČR jako takovou. Velmi důležitou kapitolou této části bude, vzhledem k charakteru AČR jako celostátně i mezinárodně působící instituce podléhající mnoha vlivům, PEST analýza okolí, následovaná vyhodnocením výsledků kvantitativního výzkumu, týkajícího se pohledu cílové skupiny náboru na povolání profesionálního vojáka a náborové aktivity AČR. Shrnutím praktické části práce bude přehledná SWOT analýza.

Samotný cíl práce potom naplní projektová část, konkrétně návrh projektu komunikační strategie a ročního plánu aktivit marketingové komunikace AČR v oblasti náboru pro rok 2020, včetně rozpočtového a časového ukotvení, spolu se shrnutím výstupů v rámci závěru.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Slovo „komunikace“ pochází původně z latiny a znamená spojení, dorozumívání či výměnu informací mezi složkami určitého systému. (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s.104). Pokud pojem adaptujeme do sociální roviny, jedná se o proces předávání informací od jedné osoby druhé s využitím různých prostředků. (Definice komunikace, její funkce a typy, 2019). Jak uvádí Jurášková s Hornákem a kol. (2012, s. 104), tato výměna informací potom rovněž slouží zájmům a potřebám různých společenských skupin. Konečně slovník Merriam-Webster (communication, 2019) definuje komunikaci podobně, jako výše zmíněné zdroje, dodává nicméně, že k výměně informací dochází prostřednictvím sdíleného systému symbolů, znaků a chování.

1.1 Typy komunikace

Prvním a základním rozdělením typů komunikace je dělení na verbální a nonverbální komunikaci. Předání sdělení při verbální komunikaci probíhá slovně, hlasově nebo v psané formě, na základě čehož ji dále dělíme na ústní a psanou. Nonverbální komunikace potom sdělení předává všemi ostatními prostředky, tedy znaky, symboly, barvami, gesty, řečí těla či mimikou. Typickým příkladem jsou například dopravní značky. (Types of Communication, 2019). Poměr mezi verbální a nonverbální komunikací je přibližně 40:60, přičemž samotná slova tvoří jen asi 10 %. (Definice komunikace, její funkce a typy, 2019) Ještě zmiňme, že některými autory je z nonverbální komunikace speciálně vymezena ještě komunikace vizuální s využitím grafického designu, barev, ilustrací, animací a typografie. (Bhasin, 2018)

Dalším dělení lze definovat dle způsobu spojení. Zde hovoříme jednak o interpersonální komunikaci, jednak o komunikaci masové. V prvním případě jde o komunikaci tváří v tvář, při které lidé kromě sdílení informací vyjadřují své pocity, myšlenky a emoce. (Interpersonal communication, 2019). Mezi hlavní výhody interpersonální komunikace patří především její názornost a okamžitá zpětná vazba. (Jurášková, Hornák a kol., 2012). Naopak masovou komunikací rozumíme proces předávání sdělení (tedy opět informací, myšlenek, názorů či například zábavy) velkému množství různých typů publika. Tohoto je dosaženo prostředky masové komunikace jako je televize, rozhlas, tisk či letáky. (What is mass communication, 2019).

1.2 Funkce komunikace

Funkcí komunikace rozumíme její účel, smysl či funkci, kterou plní, nebo alespoň plnit chce. Dle Vybírala (2000, s.23) známe čtyři hlavní funkce komunikace:

1. Informovat
2. Instruovat
3. Přesvědčit
4. Pobavit

Co se informační funkce týče, v běžné komunikaci se v čisté podobě příliš nevyskytuje a má tendenci sklouzávat do instruktážní či přesvědčovací. Příkladem toho jsou například hoaxy, „fake news“ či jiné manipulace ve veřejném prostoru, které jsou sice nabízeny jako informování příjemce, díky podání zprávy, zpracování a doprovodnému komentáři ale plní jiné funkce. Smyslem instruktáže je něco druhého naučit či mu poskytnout návod, jak něco udělat, zatímco přesvědčování – persuaze chce komunikačního partnera ovlivnit a přesvědčit ke změně názoru. Čtvrtá funkce pobavení má potom komunikující rozptýlit, rozveselit či jednoduše utužit sociální kontakt. (Vybíral, 2000, s. 23).

1.3 Laswellův komunikační proces

Definice komunikačního procesu nejčastěji vychází ze základního modelu, které představil H.D. Laswell ve své knize *Power and Personality* z roku 1948, na čemž se shodují jak Jurášková, Horňák a kol. (2012, s. 104), tak Vysekalová (2007, s. 28). Tento model je následující: kdo říká – co říká – jakým kanálem / prostředky – komu – s jakým účinkem (proto je někdy také nazývaný „Model pěti W“ podle anglického originálu Who says What to Whom through Which channel with What effect?) (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 21). Hlavními stranami komunikačního procesu jsou přitom odesílatel (komunikátor) a příjemce (recipient). Odesílatelem rozumíme jednotlivce, nebo skupinu lidí, podílejících se na tvorbě komunikátů, jeho kódování a následném šíření jednotlivými médii. Příjemce, který zprávu dekóduje, potom Vysekalová (2007, s. 30) rozděluje do tří kategorií:

1. Příjemce jako osobnost
2. Příjemce jako člen skupiny
3. Příjemce jako člen společnosti

Tyto kategorie se zásadně liší tím, jaké působí na příjemce vlivy. Jako samostatná osobnost je řízen především svými individuálními postoji, názory a hodnotami, měnícími se v průběhu života. Všechny tyto faktory potom ovlivňují to, jak přijímá komunikované sdělení. Jakmile

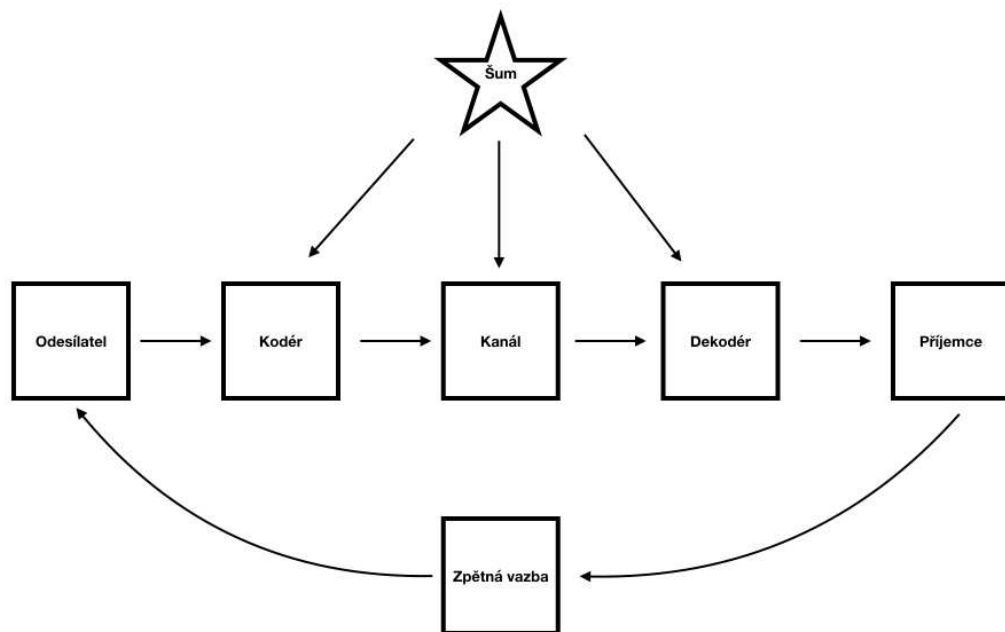
se jednotlivec stává členem skupiny, vstupují do jeho rozhodování skupinové normy, ovlivňující především účinek masových médií. Skupinové vztahy přitom ale nejsou jen faktorem ovlivňování, ale také kanálem, kterým se k jednotlivci dostanou také sdělení, u nichž nebyl přímým příjemcem. Nejširším zařazením je potom příjemce jako člen společnosti, kde je formován jejími hodnotami, normami, tradicemi a celkovou úrovní vývoje. Tento rámec potom definuje nejen obsah sdělení, ale rovněž způsoby jeho zpracování a příjmu. (Vysekalová, 2007, s. 30)

Tím, co se přenáší mezi příjemcem a odesílatelem, je zpráva. Zprávou rozumíme souhrn informací, majících u příjemce vyvolat psychické procesy, které zamýšlel sdělovatel. Identifikujeme u ní tři základní vrstvy – základní materiál (např. barvy, tóny), který je nosičem následujících dvou – obsahu a formy. Ne každé sdělení obsahuje všechny jmenované vrstvy, nicméně pro co největší působivost by tomu tak mělo být. (Vysekalová, 2007, s. 29)

K přenosu zpráv potom slouží médium. Tím rozumíme použitý kanál či systém komunikace, ať už jde o hlas, psaný text, řeč těla či masová média jako jsou noviny, televize či rozhlas. Právě dnešní podoba šíření zpráv, kdy jednu a tu samou informaci dostáváme v různých podobách podle užitého média, vyvolává někdy debatu, zda se užití médium nestává v podstatě zprávou samotnou. (Nordquist, 2018)

1.4 Komunikační proces dle Shannona, Wienera a školy Palo Alto

Laswellův model ve své jednoduchosti samozřejmě plně nepostačuje pro pochopení komplexnosti komunikačního procesu, především proto, že zachycuje jen jednostranný a přímý tok informací od odesílatele k příjemci, čímž se hodí hlavně pro masová média. (Laswellův model, 2019). Výrazným obohacením komunikační teorie tak byla díla Clauda Shannona a Norberta Wienera. Shannonův model, tzv. matematická teorie, funguje na posloupnosti informační zdroj (odesílatel) – vysílač (kodér) – kanál – přijímač (dekodér) – místo určení (příjemce). Co je ale nejdůležitější, autor do svého schématu zanesl i šumy, které mohou zkreslit či přerušit signál během přenosu. Technicistní přístup matematické teorie je pochopitelně nejvíce kompatibilní s počítači a infromatickou logikou, protože posuzuje kvalitu funkčnosti systému na základě kvantity informací a co největší pravděpodobnosti přesného přenosu. Co se Norberta Wienera týče, ten schéma svého žáka Shannona rozšířil o další zásadní věc – zpětnou vazbu, tedy odpověď příjemce na původní zprávu, která dosáhne odesílatele. Celkově tedy kombinované schéma Shannona a Wienera vypadá následovně:



Obrázek 1 – Komunikační proces Shannon – Wiener (vlastní zpracování)

Jiným pohledem na teorii komunikačního procesu byla tzv. „škola Palo Alto“, nazvaná dle jednoho z center legendárního technologického hubu Silicon Valley a zahrnující výzkumníky jako Gregory Bateson, Paul Watzlavick, Jay Haley nebo Donald Jackson. Ta odmítla Shannonův model jako příliš technicistní, především vzhledem k možné aplikaci ve společenských vědách, které pracují s chováním živých organismů a dala dohromady poznatky ze širšího spektra oborů, např. psychiatrie, sociologie, psychologie či etnologie. Závěr jejich výzkumu je jednoznačný – nelze nekomunikovat, protože každý organismus má v sobě a dodržuje určité kódy chování. S tím souvisí i fakt, že u živých organismů nemůžeme oddělovat obsah od formy. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s.20).

2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace je jednou ze čtyř složek marketingového mixu, který kromě ní tvoří produkt, cena a distribuce. Pro úspěch marketingu jako celku jsou potom klíčové dvě zásady – integrace a synergie. Složky marketingového mixu by dle této logiky neměly být ve vzájemném konfliktu a měly by se konzistentně kombinovat tak, aby všechny působily stejným směrem. Dalším důležitým principem je potom interakce, tedy že se jednotlivé nástroje marketingového mixu musí navzájem podporovat. (Pelsmacker, van den Bergh, Geuensová, 2003, s. 25 – 26).

2.1 Komunikační mix

Marketingové komunikace dle Kotlera a Kellera (2016, s. 476) definujeme jako způsoby, kterými se firmy snaží informovat a přesvědčit zákazníka, případně se mu připomenout, jinými slovy navázat dialog a vytvořit vztah. Mají přínos i pro něj, protože spotřebiteli ukazují kde, kdy, jak, proč a kým produkt používat.

Marketingová komunikace je složena z komunikačního mixu. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 42) jej v základu dělí na osobní a neosobní formy komunikace, Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová (2003, s. 27) zase hovoří o rozdělení na osobní a masovou komunikaci. Složky komunikačního mixu jsou v každém případě následující:

- Reklama

Reklama je hlavní nástroj neosobní, masové a placené komunikace, zadávané podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či jednotlivci a využívající média jako televize, noviny, rozhlas či outdoorové plochy. Jejím cílem je přesvědčit příjemce sdělení, tedy jeho cílovou skupinu, k vyžadovanému typu akce, například zakoupení produktu či přijetí myšlenky. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 42)

- Podpora prodeje

Jedná se o stimuly, které mají zvýšit prodeje s pomocí krátkodobých benefitů pro zákazníka. Hovoříme zde například o cenové politice, tedy slevových akcích a kuponech, programech pro loajální zákazníky, soutěžích nebo poskytování vzorků zdarma (Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová, 2003, s. 26). Vysekalová (2007, s.21) potom jako cílovou skupinu podpory prodeje identifikuje i obchod a zdůrazňuje u tohoto nástroje důležitost časového hlediska. „*Tyto prostředky uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a*

intenzivní reakce. Výsledky jsou v tomto případě většinou jen krátkodobé, nevytvářejí trvalé preference k danému výrobku či značce.“

- Sponzoring

Pod sponzoringem rozumíme poskytování financí, služeb či know-how sponzorem, za které mu sponzorovaný poskytuje protihodnotu. Jde především o pomoc v plnění komunikačních cílů, ať už v podobě zvýšení povědomí o značce, jejího posílení a zlepšení firemního image. (Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová, 2003, s. 26). Nejčastějšími oblastmi sponzoringu je sport, kultura a sociální oblast. (Vysekalová, 2007, s. 24). Někteří autoři jej nicméně zahrnují mezi nástroje PR. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 43)

- Public relations (PR)

V českém překladu „vztahy s veřejností“ pokrývají aktivity, s jejichž pomocí podnikatel, organizace či jednotlivec komunikuje se svým okolím a jeho subjekty – stakeholders, tedy se všemi entitami, které se jej či jí dotýkají a se kterými chce mít dobré vztahy. (Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová, 2003, s. 26). Cílem je vytvořit vzájemně příznivé klima a získat u těchto entit sympatie a podporu, které pomohou dosažení marketingových záměrů. PR dále členíme na oborové, spotřebitelské / produktové, firemní a mezifiremní komunikaci. Klíčovým znakem aktivit public relations je především jejich důvěryhodnost, díky které často dokáží ovlivnit i cílové skupiny, které nejsou jinak přístupné například reklamě (Vysekalová, 2007, s. 22)

- Komunikace v místě prodeje

Komunikace v místě prodeje, neboli „point of sale“ (POS), probíhá obvykle přímo v obchodě a mezi její možné podoby patří například obrazovky, způsob prezentace zboží, uspořádání prodejny či různé druhy reklamních stojanů a bannerů. (Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová, 2003, s. 27). Cílem POS komunikace je posílit a navázat na sdělení ostatních nástrojů komunikačního mixu přímo v moment nákupu a podpořit zákazníka v jeho nákupním rozhodnutí. (Linton, 2019)

- Výstavy a veletrhy

Účast na výstavách a veletrzích v sobě spojuje aktivity jak v rámci osobní, tak neosobní komunikace. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 43) Klíčový význam má především u průmyslových výrobců, protože umožňuje přímý kontakt mezi výrobcí, dodavateli a jejich agenty, jak uvádějí Pelsmacker, van den Bergh a Geuensová (2003, s. 27). Zároveň pomáhají v získá-

vání a přesvědčování zákazníků, opět zejména v business-to-business. Mezi příklady nástrojů patří stánky, tiskové materiály, videoprojekce a přímá komunikace zástupců participující firmy či organizace. (Trade Show Marketing, 2019).

- Přímá komunikace

V původním významu znamenala přímá komunikace, neboli „direct marketing“, zasílání zboží od výrobce přímo k zákazníkovi. Postupem času nicméně tento pojem zobecnil k označení všech aktivit, sloužících k přímému kontaktu s cílovou skupinou, ať už adresných nebo neadresných. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 43) Výhodou direct marketingu je především přesné vymezení i zacílení cílové skupiny, kontrola akce a možnost jejího snadného vyhodnocení. Vývoj tohoto nástroje je úzce spjat s technologickým boomem, a tak po letácích, prospektech a katalogích dnes silně působí i v online prostředí díky newsletterům či direct mailům. V tomto případě je pro úspěch velmi důležitá práce s daty a celými databázemi. (Vysekalová, 2007, s.23)

- Osobní prodej

Předvedení výrobku nebo služby cílové skupině přímo prodejcem nazýváme osobní prodej. Jeho cílem je kromě prodeje také vytvářet vzájemný dlouhodobý vztah se zákazníkem. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 42) Patří mezi nejefektivnější prodejní nástroje komunikačního mixu díky využití psychologických poznatků jak z verbální, tak neverbální interpersonální komunikace. Kromě prodeje slouží také jako užitečný zdroj informací o prodejních možnostech, cílové skupině a konkurenci. (Vysekalová, 2007, s.21)

- Interaktivní marketing

Interaktivní marketing, jinak také nová média, je označení nástrojů postavených na připojení k internetu, technologiích a interakci se zákazníkem. Původně se sem byly řazeny například webové prezentace, mobilní aplikace, počítačové hry či online reklama (Vysekalová, 2007, s. 27), dnes už je ale pole nástrojů vzhledem k prudkému technologickému rozvoji značně širší a zahrnuje mimo jiné sociální sítě, obsahový online marketing, video marketing, affiliate marketing či například virtuální realitu. (Kakkarová, 2017).

2.2 Rozhodovací proces zákazníka

Role psychologie v marketingové komunikaci je pochopitelně obsáhlá a její komplexnější pokrytí mimo rámec teoretické části této práce, zaměříme se na ni tedy jen omezeně v kontextu komunikačního procesu a rozhodování kupujícího. Klíčovou roli zde hrají dvě otázky

– pochopení role odesílatele – zdroje sdělení a přesvědčivosti tohoto sdělení. Základem jejich analýzy je tzv. Kelmanův model, pojmenovaný podle Herberta Kelmana, který v roce 1958 definoval tři stupně nutné pro přijetí sdělení a změnu postoje (Kelman, 1958):

1. Sdělení příjemci vyhovuje
2. Příjemce se identifikuje se sdělením
3. Příjemce přijímá sdělení za své

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 27) dále uvádějí jako přínos psychologie k porozumění komunikaci analýzu reakce na sdělení. Ta může mít čtyři podoby.:

1. Identifikace – příjemce se identifikuje s osobností zdroje
2. Projekce – příjemce změnil své chování podle daného sdělení a na základě podobnosti s ostatními se přiřadí do určité skupiny, což mu poskytne pocit sounáležitosti a jistoty
3. Transfer – příjemce své vnitřní napětí a pudy přenesl díky sdělení na něco jiného
4. Racionalizace – po impulzivním, např. nákupním rozhodnutí umožní sdělení příjemci si zpětně rozumově odůvodnit své chování

Zdroj sdělení by měl potom splňovat jednu ze tří základních kvalit (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 26):

1. Přitažlivost

Díky přitažlivosti odesílatele – zdroje sdělení se s ním může příjemce lépe identifikovat. Zdroj pro něj může být přitažlivý z několika důvodů. Prvním je jeho důvěrná známost a tedy pocit psychologické blízkosti, dalším je shoda s příjemcem, přinášející poznání sebe sama a pocit ztotožnění se a svou roli hraje také atraktivita sama, kdy si příjemce zdroj oblíbí, oceňuje a zamiluje. Těchto principů dnes firmy využívají například v celebrity marketingu.

2. Důvěryhodnost

Důvěryhodný zdroj pomáhá vnitřní akceptaci sdělení na straně příjemce. Ten jej takto identifikuje, protože mu připadá sympatický, kompetentní a příjemný. Významnou roli v marketingu tak pro firmy získává pozitivní odezva odborné veřejnosti a nezávislých opinion leaderů, kteří produkt či službu testují a porovnávají s konkurencí. Tuto referenci pak lze následně využít i v marketingové komunikaci.

3. Autorita

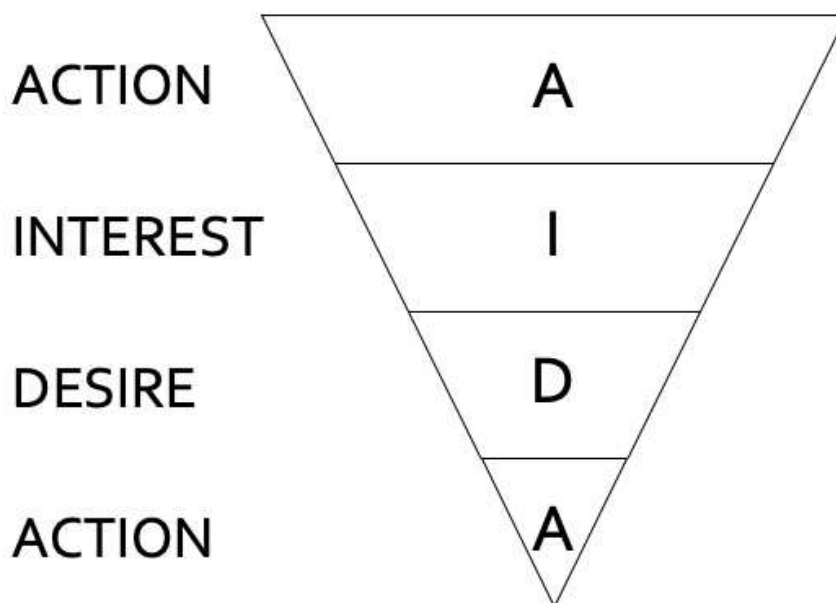
U třetí možné vlastnosti zdroje hraje svou roli i faktor strachu. Příjemce zde totiž respektuje pozici autority a síly a jako se znakem s ní souhlasí. S pozitivním vnímáním těchto atributů je pak spojen také možný trest, který zdroj – autorita aplikuje na příjemce. Příkladem může

být například vztah vyučujícího a žáka, který dostatečně nenastudoval doporučenou literaturu. Přenesen do praxe marketingové komunikace je však zdroj jako autorita vzácností, protože vůči hrozbě mají zákazníci spíše tendenci se negativně vymezit.

Jednou z klíčových aplikací psychologie v marketingu je potom model rozhodovacího procesu, resp. nákupního rozhodnutí.

1. To začíná identifikací problému, resp. potřeby na základě vnějšího (všechny druhy komunikace) či vnitřního (sociální a fyziologické potřeby) podnětu, přičemž pro marketing je pochopitelně relevantní první jmenovaný, u kterého může komunikací, například nabídnutým obsahem, povědomí o problému vyvolat.
2. Následuje hledání informací, které mohou opět pocházet z vnitřních (zkušenosti) či vnějších (komunikace) zdrojů. Marketing by v této fázi komunikace měl potenciálnímu zákazníkovi představit svou značku, produkt a marketingový mix jako celek.
3. Třetí fází je zhodnocení alternativ, které vzešly ze získaných informací. Hloubka této evaluace závisí především na osobnosti zákazníka, míře jeho zapojení a charakteru produktu či služby.
4. Po zvážení všech variant se nyní zákazník rozhodl k nákupu konkrétního produktu. Někdy se v této fázi ještě oddělují dva body – nákupní záměr a nákupní rozhodnutí, mezi kterými je určitá časová prodleva. Nákupní záměr totiž může ještě na poslední chvíli být změněn například postojem okolí k nákupnímu rozhodnutí zákazníka, nebo neočekávanou změnou okolností.
5. Nakonec následuje ještě ponákupní fáze, kdy zákazník vyhodnocuje svou spokojenost s produktem či službou a kde se značky snaží marketingovými nástroji vytvořit vzájemný dlouhodobý vztah, ideálně vedoucí k dalšímu prodeji – up-sellu. Z psychologického hlediska zde často dochází k tzv. kognitivní disonanci, tedy jisté formě neuspokojení, způsobené ponákupním konfliktem mezi spokojeností s pořízeným produktem a vnímáním pozitiv jiných produktů, které zákazník zvažoval, ale nevybral, a tedy o tato pozitiva přišel. (Claessens, 2015)

Jiným vyjádřením cesty zákazníka, které kromě racionální složky více akcentuje i složku emotivní, je AIDA model. AIDA je zkratkou slov Attention (pozornost), Interest (zájem), Desire (touha) a Action (akce) a vytvořil ji Američan E. St. Elmo Lewis v roce 1898. Její grafické znázornění má obvykle podobu trychtýře, protože v každé fázi procesu zákazníků ubývá:



Obrázek 2 – AIDA model (vlastní zpracování)

V první fázi podle AIDA modelu upoutáváme pozornost zákazníka, což se děje například využitím reklamy či jiných forem masové komunikace. Ve druhé fázi dáváme zákazníkovi, kterého jsme zaujali, poskytujeme více informací, načež v něm ve třetí fázi probouzíme touhu či přání vlastnit produkt či využít službu, k čemuž opět můžeme využít emotivnějších apelů. Tato aktivita v ideálním případě vede k poslední fázi, tedy akci a pořízení produktu či služby. (AIDA, 2019)

2.3 Strategie marketingové komunikace

Strategií rozumíme zvolený způsob či plán, který má přinést zamýšlenou budoucnost, například splnění určitého cíle nebo vyřešení problému. Z jiného pohledu jde o schopnost co nejefektivněji plánovat a rozdělovat zdroje. (strategy, 2019)

Sestavení účinné marketingové strategie by měly předcházet analýzy vnějšího i vnitřního prostředí firmy nebo organizace. První takovou analýzou, zaměřenou na okolí a trh, je PEST (zkratka Political Economical Social-cultural Technological), kterou poprvé použil pravděpodobně Francis Aguilar v roce 1967. Má řadu variant, např. STEPE, PESTLE nebo dokonce STEEPLE, kde ke zmíněným prostředím přibývá v různých kombinacích i právní (Legal), ekologické (Ecological/Environmental) a etické (Ethical). (Thakur, 2018). Podle názoru autora jsou nicméně tato přidaná prostředí spíše subprostředími základní čtveřice, proto bude v dalších částech práce operováno jen s ní.

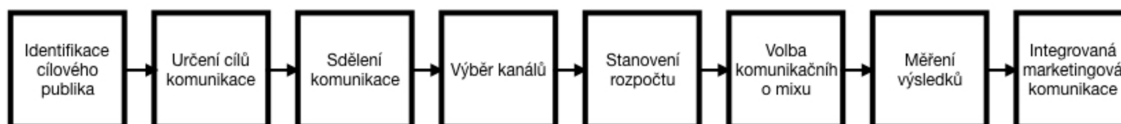
Politickým prostředím rozumíme politické instituce, úroveň politické stability, fiskální a monetární politiku státu či jeho přístup k podnikatelským subjektům. Ekonomické prostředí zahrnuje například věkovou strukturu populace, výši příjmů, daní, inflace či nezaměstnanosti, ale také úroveň vzdělanosti a nákupní chování zákazníků. Následuje prostředí socio-kulturní, obsahující například lokální tradice, zvykovou kulturu, přístup obyvatelstva k podnikání či celkově kulturní prostředí. Konečně do jako technologické prostředí vnímáme úroveň technického pokroku, tedy vybavení hardwarem a softwarem, adaptaci technologických trendů či pokrytí datovým sítěmi. (Perera, 2017, s. 3-8)

Druhou základní analýzou, která se dotýká přímo organizace samotné, je SWOT. Název analýzy vyjadřuje zkratku Strengths Weaknesses Opportunities Threats, neboli silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. První dva patří mezi interní faktory a firma je tedy může přímo ovlivnit, druhé dva potom mezi faktory externí, a firma má nad nimi malou, nebo žádnou kontrolu. Interní faktory mohou být finanční, technologické, zákaznické či personální, externí se potom týkají především stavu a chování společnosti, konkurence a technologického a právního prostředí. (Sarsby, 2016, s.7-10). U externích faktorů se SWOT zjevně prolíná s výše zmíněnou PEST analýzou, což potvrzují například Applegate a Johnsen (2007, s. 28). SWOT má obvykle podobu matice o následující podobě:

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní	S	W
Externí	O	T

Obrázek 3 – matice SWOT (vlastní zpracování)

Po analýze prostředí i vlastní organizace lze přistoupit k dalším krokům přípravy komunikační strategie – identifikaci cílové skupiny, cílů, sdělení, kanálů, rozpočtových možností, komunikačního mixu a konečně vyhodnocovacích metod. Posledním krokem je dle Kotlera s Kellerem (2016, s. 482) integrace celé marketingové komunikace.



Obrázek 4 – Schéma pro sestavení marketingové komunikace (vlastní zpracování)

1. Identifikace cílového publika

První krok v přípravě efektivní marketingové komunikace je znalost a pochopení potřeb cílové skupiny. K tomuto slouží tzv. STP (segmenting – targeting – positioning) model, tedy segmentace – zacílení – umístění. Samotná segmentace se dělí na tři fáze a jejím cílem je rozdělení trhu na homogenní zákaznické skupiny, s tím, že v daných skupinách budou spotřebitelé reagovat podobně na určité tržní podněty. První fází je definice kritérií. V druhé fázi segmentace potom vznikají segmentační profily na základě kombinování proměnných segmentací a konečně ve třetí fázi je posuzována atraktivnost vydefinovaných profilů – segmentů. Po analýze přitažlivosti pro výběr cílových skupin, na které firma zaměří své silné stránky a zacílí je – targeting. Konečně poslední úroveň identifikace cílového publika je positioning, tedy určení a vymezení pozice, které má mít vůči konkurenci produkt v myslích zákazníků. (Pelsmacker, van den Bergh, Geuensová, 2003, s.127 – 128).

2. Určení cílů komunikace

Rossiter a Percy (1997, cit. Podle Kotler a Keller, 2016, s. 482-483) rozlišují čtyři základní cíle komunikace:

- Potřeba segmentu – cílem je uvést nový produkt či segment a vyvolat po něm u zákazníka potřebu
- Povědomí o značce – posílení schopnosti zákazníka vybavit si značku v rámci segmentu
- Postoj značky – posílení vnímání značky jako uspokojovatele potřeby nebo řešitele problému zákazníka
- Prodej – cílem je posunout zákazníka k nákupnímu rozhodnutí a akci

Nejefektivnější komunikace by nicméně měla splňovat vícero cílů naráz.

3. Sdělení komunikace

Jednoduše řečeno jde o vyřešení tří základních otázek – co cílové skupině sdělovat, jak to sdělovat a kdo by to měl sdělovat. Na tyto otázky odpovídají strategie sdělení, kreativní strategie a určení zdroje sdělení.

- Strategie sdělení určuje témata, apely a myšlenky, které souvisí s positioningem značky a pomohou ji odlišit od konkurence. Mohou odkazovat jak na produkt či službu samotnou, tak na tradice či vnímání značky.
- Kreativní strategie převádí sdělení do konkrétních forem komunikace. V obecné rovině pracuje se dvěma typy apelů – informačními, které vyzdvihují výhody vyplývající z povahy produktu či služby a transformačními, které produkt či službu prezentují v kontextu výhod, které přímo nevyplývají z jeho vlastností a jako prostředek tvorby image spotřebitele.
- Určení zdroje sdělení souvisí s jeho kvalitami, které byly zmíněny v kapitole Rozhodovací proces zákazníka. Mluvící značky by tedy měl by v ideálním případě splňovat požadavky v oblasti přitažlivosti, důvěryhodnosti i autority. (Kotler a Keller, 2016, s. 484-485)

4. Výběr kanálů

Tato část tvorby strategie vybírá ze dvou dříve zmíněných typů komunikace podle typu spojení, tedy interpersonální (osobní) a masové.

Interpersonální kanály můžeme dále rozdělit na kanály zastánců, na kterých se zákazníci komunikují přímo obchodníci, expertní kanály nezávislých odborníků a sociální kanály, které tvoří blízké okolí spotřebitele jako rodina a přátelé. Nejvyšší hodnotu dnes pro marketing mají v tomto ohledu tzv. zasloužená média, neboli ta, která značka získala díky placené aktivitě, na kterou pozitivně reagují nezávislí odborníci, soukromí bloggeři nebo uživatelé sociálních sítí. Masové kanály typicky zahrnují především reklamu, PR či sponzoring a míří na více než jednoho spotřebitele.

Ideálním scénářem je ovšem integrace obou zmíněných cest, tedy typicky využití masových kanálů ke stimulaci interpersonální komunikace. (Kotler a Keller, 2016, s. 486-488)

5. Stanovení rozpočtu

Pro určení rozpočtu se nejčastěji používají následující čtyři metody – metoda dostupných prostředků, procenta tržeb, konkurenční parity a cíle – úkolu.

- Metoda dostupných prostředků je ve své podstatě nejjednodušší, protože pracuje s tím, co si podle názoru managementu firma může dovolit. Zásadní nevýhodou je omezená možnost dlouhodobého rozpočtového plánování.
- Metoda procenta tržeb odvozuje komunikační rozpočet z podílu očekávaných příjmů, resp. prodejní ceny. Výhodou je určení výdajů na základě úzkého propojení s prodejními čísly, které pomáhá k finanční stabilitě a tržní předvídatelnosti firmy, což stabilizuje trh jako celek. Přístup, kdy jsou marketingové výdaje brány jako výsledek tržeb, nikoliv naopak, je však Kotlerem a Kellerem (2016, s. 489), považována za nevhodnou, protože nepracuje s příležitostmi na trhu, omezuje dlouhodobé plánování a experimentování s anticyklickým rozpočtováním komunikace (tedy navýšení marketingových rozpočtů v době krize jako prostředek posílení pozice na trhu, jak uvádějí Pelsmacker, van den Bergh, Geuensová, 2007, s.185).
- Metoda konkurenční parity pracuje se standardem odvětví, tedy přizpůsobuje rozpočet komunikace tak, aby dorovnal share-of-voice konkurentů. Kotler a Keller ji nicméně také kritizují, protože podle nich neexistuje jediný důvod předpokládat, že konkurenti vědí více, než my. Zároveň se každá firma liší z hlediska zdrojů, příležitostí či cílů.
- Metoda cíle-úkolů potom, jak název napovídá, určuje komunikační rozpočet jako prostředek pro splnění předem stanovených cílů, například tržního podílu, zásahu komunikace v cílové skupině, GRPs apod. Výhodou je nutnost přesného určení cílů a tedy i intenzivního zapojení ze strany managementu.

6. Volba komunikačního mixu

V této fázi dochází k volbě dříve zmíněných konkrétních médií a složek komunikačního mixu na základě informací z předchozích fází a tří zásadních faktorů, kterými jsou typ produktového trhu (B2B nebo B2C), fáze připravenosti zákazníka a fáze životního cyklu produktu či služby. (Kotler a Keller, 2016, s. 490-493)

7. Měření výsledků

Management firmy jako celku i marketingového oddělení samého potřebuje vědět, jaké jsou výstupy a příjmy z investic do komunikace. Kromě absolutních čísel jako počet mediálních výstupů, zobrazení reklam nebo mediálních výdajů je třeba také pracovat s výzkumy v rámci

cílové skupiny, například z hlediska vybavení si reklamy zákazníkem, jeho odezvy na tón a kreativitu komunikace nebo změnu nákupního chování v jejím důsledku. (Kotler a Keller, 2016, s. 494)

8. Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace (IMC) je odpovědí na výzvy dnešních značně segmentovaných trhů a jejich individuální potřeby. Firmy a organizace musejí v jejím rámci pracovat s 360° komunikací na širokém poli komunikačních kanálů a nástrojů tak, aby si zachovala relevanci pro cílového zákazníka. Zvládnutí tohoto komplexního systému je nejvyšší úrovní strategie marketingové komunikace. (Kotler a Keller, 2016, s. 494-496)

2.4 Marketingové archetypy

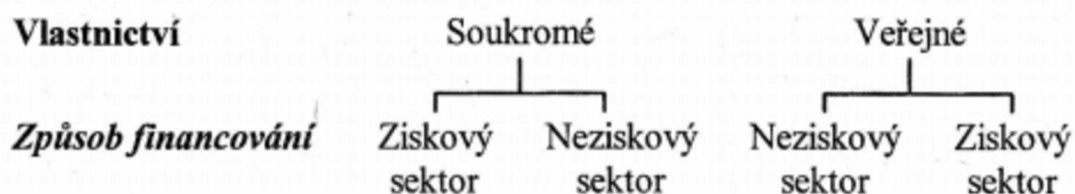
Marketingové archetypy patří mezi jedny ze široce používaných strategických nástrojů při vytváření značky a práce s ní. Vzešly z psychologických teorií Carla Junga, které hovoří o přirozené lidské tendenci k užívání symbolismu pro pochopení konceptů. Jung takto identifikoval 12 základních archetypů, každý s vlastní silnou identitou, založenou na vlastnostech, hodnotách, přístupu k řešení problémů a chování jako celku. (Brand Archetypes, 2019) Tyto archetypy později, po 2. světové válce, přejal i marketing a začal je přiřazovat jednotlivým značkám. Jedná se o archetypy čaroděje, mudrce, neviňátka, desperáta, baviče, milovníka, průzkumníka, vládce, pečovatele, hrdiny, obyčejného člověka a tvůrce. Správná identifikace archetypu a aplikace jeho vlastností do komunikace má pro značku řadu výhod – snadnější identifikace cílové skupiny se značkou i produktem, z ní plynoucí vyšší loajalita a také jednotnost komunikace a její jasně nastavená pravidla, ať už z hlediska vizuální, nebo textové stránky. Jednotnost komunikace potom přináší i jednoznačný pozitivní ekonomický dopad - snížení marketingových nákladů. (Gabor, 2012).

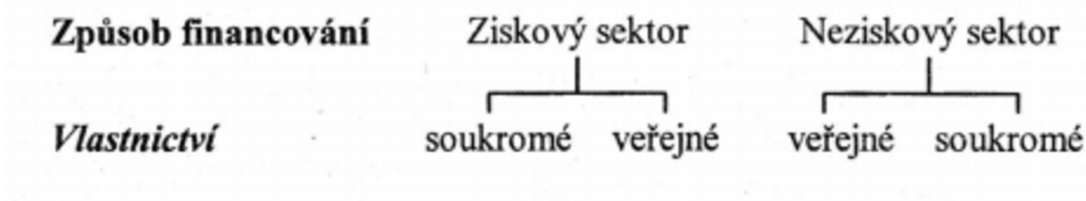
3 VEŘEJNÝ SEKTOR

Stát je základním prvkem správy kulturně a politicky sjednocené entity, postavené na historických základech, splňující parametry jako přesně vymezené a ohraničené území, obyvatelstvo s danou státní příslušností a centrální instituce, které toto území a jeho populaci spravují. Tato správa vznikla přirozeným vývojem od primární, neboli fyzické moci a trestu k sekundární, postavené na sociálních pravidlech. Základními důvody pro vznik veřejného sektoru a jeho správy bylo původně rozšíření moci a práva vládců na určitém území a možnost zde za ochranu vybírat daně. Později s nástupem ekonomické modernizace a demokratického systému nabyla na důležitosti i nová role – uspokojování přání a potřeb občanů. (Heger, 2012)

3.1 Definice veřejného sektoru

Veřejný sektor má dnes řadu definic, u nichž záleží, zda se autor soustředí více na ekonomickou, nebo společensko-politologickou stránku. Například podle Olivera Serrata (2010) je veřejný sektor část ekonomického života, která není v soukromém vlastnictví a má na starost produkci, distribuci a alokaci veřejných statků a služeb na všech úrovních, ať už lokální, národní nebo globální. Charakterizuje jej financování aktivit z prostředků státu, ať už jde o monetární a daňové zdroje, půjčky či granty. Klierová a Kútík (2013, s. 9) zase charakterizují veřejný sektor jako „*oblast společenské reality, resp. podsystém jednotlivých sfér společenského života, která se nachází ve veřejném vlastnictví, ve které se z politického hlediska rozhoduje systémem veřejné volby a uplatňuje se v ní veřejná kontrola, přičemž principem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a spravování věcí veřejných. Veřejný sektor je produktem veřejné politiky státu.* Peková, Pilný a Jetmar (2008, s. 29) existenci veřejného sektoru definují jako důsledek selhání sektoru soukromého, přičemž navzájem jsou ve vztahu symbiózy jako složky tzv. smíšené ekonomiky. Konečně Tetřevová (2003, s. 29) vymezuje veřejný sektor dvojím způsobem jako součást národního hospodářství, a to jednak dle kritéria vlastnictví, jednak dle kritéria financování a jejich vzájemného vztahu:





Obrázek 5 – Vztah veřejného s soukromého sektoru z hlediska financování a vlastnictví.

(Tetřevová, 2003, s. 29)

3.2 Funkce veřejného sektoru

Veřejný sektor má podle Pekové (2006, s. 31) dvě základní funkce. Zaprvé zajišťuje potřebné veřejné statky a alokuje na ně prostředky, které byly přiřazeny rozpočtovou soustavou. K tomu slouží přerozdělovací procesy. Druhou funkcí veřejného sektoru je potom vytváření podmínek pro fungování soukromého sektoru. Příkladem může být infrastruktura či zabezpečení ochrany soukromého vlastnictví prostřednictvím silových složek, složek integrovaného záchranného systému či fungujícího právního systému.

Ve spolupráci s Jetmarem a Pilným potom Peková (2008, s. 31) v publikaci *Veřejná správa a finance veřejného sektoru* k výše zmíněným funkcím ekonomického typu doplňuje i funkci sociální, kdy veřejný sektor pomáhá především sociálně slabším a ohroženým skupinám obyvatel, čímž ovlivňuje společenské vazby a postavení občanů. Další funkcí je potom funkce politická, kdy se veřejný sektor stává nástrojem politického soupeření. Jeho činnost jako celku ovlivňuje především hospodářská politika vládnoucí garnitury a také další dílčí politiky, např. bezpečnostní, kulturní, dopravní či bytová.

Reálné funkce veřejného sektoru lze nejlépe vyhodnocovat prostřednictvím monitoringu přerozdělování financí v rozpočtové soustavě daného státu. K tomu slouží metodika „Classification of the Functions of the Government (COFOG), neboli „Klasifikace funkcí vládních institucí“, kterou vytvořila Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a byla přijata jako standard statistickou divizí Organizace spojených národů (OSN). (Eurostat, ©2019). Obsahuje deset následujících funkčních kategorií: všeobecné veřejné služby, obrana, veřejný pořádek a bezpečnost, ekonomické záležitosti, ochrana životního prostředí, bydlení a společenská infrastruktura, zdraví, rekreace, kultura a náboženství, vzdělávání a konečně sociální věci. (ČSÚ, ©2019).

3.3 Členění veřejného sektoru

Veřejný sektor můžeme rozčlenit podle několika kritérií (Tetřevová, 2005, s. 30):

- *kritérium charakteru statků (např. čisté veřejné, smíšené veřejné, soukromé);*
- *kritérium finančních toků (k institucím, k obyvatelstvu);*
- *kritérium zakladatele (obec, subjekt státní správy, ze zákona);*
- *kritérium funkcí (ekonomická, sociální, politická, etická);*
- *kritérium potřeb (produkce užitku, užitné hodnoty, která uspokojuje potřeby)*

Další členění podle obsahu a rozsahu aktivit potom definovala například Strecková (1997, citace podle Klierová a Kútik, 2013, s. 10-11), která veřejný sektor rozdělila do odvětví na základě šesti subsystémů – bloků:

Tabulka 1 – Bloková struktura veřejného sektoru a jednotlivé odvětví (Strecková 1997, citace podle Klierová a Kútik, 2013, s. 10-11)

Blok odvětví veřejného sektoru	Odvětví v rámci bloku
Blok společenských potřeb	Veřejná správa Armáda Policie Justice
Blok rozvoje člověka	Školství Zdravotnictví Kultura Tělesná kultura Sociální služby
Blok poznávání a informací	Věda a výzkum Informace Masmédia
Blok technické infrastruktury	Vodní hospodářství Energetika Odpadové hospodářství Doprava

	Spoje
Blok existenčních jistot	Sociální zabezpečení Zaměstnanost Životní prostředí
Blok soukromých statků	Polnohospodářství Bydlení

3.4 Veřejná správa

Jádrem a podmnožinou veřejného sektoru je veřejná správa. (Veřejný sektor, 2019). Tu můžeme definovat jako správu společnosti, státu jako celku a správu jednotlivých územních složek státu, jinak řečeno a zobecněno správu veřejných záležitostí ve společnosti zorganizované ve stát. Pokud jde o činnost státu, můžeme ji určit také s pomocí negativního vymezení – v tom případě se jedná o činnost, kterou stát vykonává mimo zákonodárství a soudnictví, tedy moc výkonnou. (Průcha, 2012, s. 48) Poněkud jinak o jejím zařazení hovoří Volek a Přenosil (2005), kteří ji sice řadí také do moci výkonné, nicméně jako podmnožinu, ne ekvivalent. Veřejná správa se u všech zmíněných autorů každopádně člení na státní správu a samosprávu.

Státní správu v České republice vykonávají orgány, vystupující přímo jménem státu. Jde především o vládu jako celek, ministerstva a úřady ústřední (například Úřad pro ochranu hospodářské soutěže) a územní (pracovní a finanční úřady). Oproti tomu v samosprávě vystupují subjekty samy za sebe, ať už jde o subjekty územní (obce, kraje), zájmové (svazy, sdružení) nebo profesní (komory). Vnější kontrolu veřejné správy potom provádějí zákonodárné orgány s právem interpelačním, soudy, Nejvyšší kontrolní úřad, správní orgány podle zákona o státní kontrole, veřejný ochránce práv - ombudsman a samotní občané státu s pomocí stížnosti či petice. (Štencl, Janků, Lízalová, Kelblová, Mervartová, 2019).

Report o stavu a vývoji veřejné správy vydává každý rok Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy Ministerstva vnitra. (Veřejná správa v České republice v roce 2017, 2018).

3.5 Instituce a výkonné složky zajištění bezpečnosti ČR

Z institucionálního hlediska má dle Ústavy odpovědnost za zabezpečení území a bezpečnost občanů ČR vláda, odpovědná Poslanecké sněmovně. Vláda je složkou moci výkonné, stejně jako prezident, který je zároveň vrchním velitelem ozbrojených sil. Právo vyhlášovat stav ohrožení státu a válečný stav má parlament, tedy Poslanecká sněmovna spolu se Senátem. Dříve také rozhodoval o veškerém nasazení ozbrojených sil, po vstupu do NATO v roce 1999 a novele Ústavy z roku 2000 nicméně část těchto pravomocí v rámci rychlé reakce na spojenecké potřeby a požadavky přešla na vládu. Ta tak může bez schválení parlamentu vyslat vojáky na zahraniční cvičení, umožnit průjezd či přelet zahraničních sil přes území ČR, stejně jako jejich účast na místním vojenském cvičení. Navíc pokud doba nasazení nepřekročí 60 dní, umožňuje novela vládě vyslat ozbrojené síly mimo naše území, pokud se jedná o plnění spojeneckých závazků či mezinárodní operaci, stejně jako je nasadit doma při živelných pohromách. Oblast bezpečnosti spadá ve vládě na základě kompetenčního zákona mezi pravomoci ministerstev obrany (MO) a vnitra (MV). MO zodpovídá za zabezpečení obrany ČR, řízení Armády České republiky (AČR) a nedotknutelnost vzdušného prostoru. MV se potom stará o vnitřní pořádek a bezpečnost, krizové řízení či činnost Integrovaného záchranného systému. (Weiss, 2014, s. 173-175).

Ze zmíněného rozdělení pravomocí potom pramení i participace výkonných složek bezpečnosti ČR. Ty dělíme na ozbrojené síly, ozbrojené sbory a záchranné sbory. Ozbrojené síly se skládají z Armády ČR, Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Hradní stráž. Samostatnou složkou mimo ozbrojené síly, zodpovědnou za jejich policejní ochranu, jejímiž členy jsou vojáci z povolání, je vojenská policie, která je v rámci nezávislosti při vyšetřování příslušníků AČR přímo součástí resortu obrany a podléhá ministroví. (Vojenská policie, ©2019). K ozbrojeným sborům řadíme Policii ČR, Vězeňskou službu ČR a Celní správu ČR. Každý podléhá jinému ministerstvu – policie ministerstvu vnitra, vězeňská služba ministerstvu spravedlnosti a celní správa ministerstvu financí. Konečně mezi záchranné sbory patří především Zdravotnický záchranný sbor ČR a Hasičský záchranný sbor ČR. (Weiss, 2014, s. 177-178).

3.6 Marketing ve veřejném sektoru

Zavádění marketingu ve veřejném sektoru je spojeno se změnami, kterými procházely a prochází oba tyto segmenty a určitým důsledkem jejich přirozeného vývoje. Začneme marketingem. Ten postupně přehodnotil princip směny z pouze komerční i na nekomerční, tedy že zahrnuje veškerou směnu ve společnosti, nikoliv pouze tu, ve které jsou nezbytně zahrnuty

produkt a jeho cena. Tím pádem je možné marketingové přístupy používat i ve veřejném sektoru. (Pasquier a Villeneuve, 2012, s. 18) Tento pohled je nicméně minimálně problematický, protože na veřejný sektor můžeme, podobně jako například v sociálním marketingu, bez problémů aplikovat i klasický model 4P, jen se produktem stává myšlenka či politika a cenu představují časové či psychologické náklady, případně rovnou finanční náklady v podobě daní a poplatků. Standardní 4P model samozřejmě v tomto případě vyžaduje rozšíření v kontextu toho, že stát obvykle poskytuje služby, k tomu se práce dostane později.

Co se veřejného sektoru týče, zde změn, které jej nasměrovaly k marketingu, bylo více. V první řadě začal být stát daleko více ekonomicky aktivní, ať už jde o provozování dopravy, distribuci energií nebo provozování komunikací. Dále potom stouply nároky a rozšířil se rozsah aktivit ve sféře služeb občanům, přičemž začala hrát důležitou roli kvalita těchto služeb a uspokojení potřeb jejich příjemců. To lze ostatně pozorovat například na zvýšeném zájmu médií o fungování státní správy a samosprávy z hlediska proklientského přístupu. Posledním důvodem je podle Pasquiera a Villeneuva (2012, s. 19) fakt, že některé administrativní složky získaly významnou nezávislost, vedoucí ke vzniku státních agentur či korporací.

Zásadní rozdíl mezi marketingem veřejného sektoru a komerčním marketingem souvisí z jeho výše zmíněné charakteristiky jako marketingu služeb. Ten k produktu, ceně, distribuci a propagaci přidává ještě další 3P – lidé (People), materiální prostředí (Physical evidence) a procesy (Processes). Lidmi ve veřejné správě rozumíme z hlediska marketingu především zaměstnance úřadů, kteří přicházejí do styku s občany – klienty, ale samozřejmě jinak všechny státní zaměstnance, v kontextu tématu této práce tedy zdůrazněme například i vojáky z povolání. Co se materiálního prostředí týče, jde celkově prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány, ať už jde o kanceláře, budovy úřadů, ale také oblečení zaměstnanců či doplňkové materiály. Konečně procesy jsou svým názvem částečně samovysvětlující, jde tedy o postupy, které definují způsob poskytování služeb. (Škarabelová, 2007, s. 32-33).

Další rozdíly, se kterými pro své marketingové aktivity musí veřejná sféra počítat, potom definovali Kotler a Lee v knize *Marketing in the Public Sector* (2006, cit. podle Červeňáková, 2009, s. 15)

- *Vládní organizace jsou často monopoly, soukromé organizace existují na konkurenčních trzích*
- *Vládní organizace jsou vytvořeny, aby sloužily zájmům občanů, soukromý sektor usiluje o maximalizaci zisku investorů*

- *Vládní sektor distribuuje, redistribuuje a reguluje zdroje, soukromý sektor hlavně vytváří a distribuuje zdroje*
- *Občané mají silnou nedůvěru ve vládu, jsou špatně informováni, vykazují slabou participaci, investoři a byznysmeni mají silný zájem na svém podnikání*
- *Vládní aktivity získávají hodně pozornosti od médií, aktivity soukromých firem jsou stranou od médií a izolovány od názorů veřejnosti*
- *Aktivity vládních organizací jsou v porovnání se soukromými pomalé, soukromé jsou většinou rychlé v implementaci, jakmile je rozhodnutí na úrovni ředitelů a užšího vedení*
- *Vládní aktivity jsou často podfinancovány, v soukromém sektoru se mohou najít potřebné peníze, jakmile se ukáže, že povedou k přijatelnému zisku*

4 METODIKA PRÁCE

Kromě teoretického základu pro věcné hledisko práce je nutné také definovat její metodiku. Výchozí pojem „metoda“ pochází z řeckého „met-hodos“, kterým rozumíme postup pro získávání správných poznatků. Metoda jako formální stránka tvoří podstatu vědy spolu se systémem, který je stránkou obsahovou. Metodika tedy představuje cestu vedoucí k systému jako uspořádanému celku poznatků. Metodologií potom rozumíme vědní disciplínu, zabývající se metodami. (Metoda, metodika, metodologie, 2019)

4.1 Cíle práce

Cílem práce je návrh projektu komunikační strategie Armády České republiky a ročního plánu aktivit marketingové komunikace v oblasti náboru pro rok 2020. Kromě teoretických východisek poslouží naplnění cíle také analytická část, zahrnující popis současného stavu AČR a jejich komunikačních aktivit, strategické analýzy vnějších i vnitřních faktorů a kvantitativní dotazníkový výzkum v rámci cílové skupiny s rekručním potenciálem, definované věkovým rozpětím 18-40 let. Ten vyhodnocuje především postoj respondentů k práci profesionálního vojáka, k AČR jako takové a typy kontaktu, který s armádou navazují. Výzkumné otázky se potom zaměřují jednak na možná témata komunikace, resp. motivátory cílové skupiny, jednak na aktuálně společensky velmi akcentovanou otázku postoje žen k profesím, které byly tradičně považovány za převážně mužské, v tomto případě vojáka z povolání.

Výzkumné otázky:

Co cílovou skupinu nejvíce přitahuje na povolání profesionálního vojáka a co ji naopak odrazuje?

Jak vnímají ženy povolání profesionálního vojáka?

Jaké vnější faktory ovlivňují nábor Armády České republiky?

4.2 Kvantitativní výzkum

Kvantifikací rozumíme myšlenkový proces sloužící tomu, abychom mohli kvalitativní údaje měřit a převést na kvantitu. (Kozel, 2006, s. 119). Pro kvantitativní výzkum je charakteristický velký zkoumaný vzorek, technika dotazníku a využití matematicko-statistických postupů. Jeho fáze tvoří po vzoru přírodních věd a v duchu pozitivistické sociologie lineární model. Vhodné pro zkoumání kvantitativní metodou jsou jednoduché jevy, do určité míry poznatelné a opakovatelné v dané frekvenci, rozsahu a intenzitě. (Disman, 2009, cit. podle

Papřoková, 2012, s. 14) Metoda výběru vzorku zde většinou vyžaduje faktor reprezentativnosti, ať už v podobě náhodného, nebo kvótního výběru. Mezi obvyklé metody řadíme pozorování, které probíhá bez aktivní účasti pozorovaného či aktivního zasahování pozorovatele a dotazování, jehož smyslem je zadávání otázek respondentům osobně v písemné, osobní, telefonické či elektronické podobě. Nejčastějšími typy analýz u kvantitativního výzkumu jsou zjišťování znalosti, penetrace, vybavenosti, spotřební zvyklosti a komoditní omnibusy. (Kozel, 2006, s. 137-144)

4.3 Forma a základní soubor výzkumu

Výzkum bude probíhat prostřednictvím online dotazníku na serveru Vyplňto.cz mezi 10. únorem a 21. březnem 2019. Minimálním cíl v počtu získaných dotazníků byl stanoven na 200. Dotazník bude zahrnovat 17 otázek, z toho šest demografických (pohlaví, věk, vzdělání, zaměstnání, velikost bydliště, kraj)

Základním souborem výzkumu budou muži a ženy mezi 18-40 lety s minimálním vzděláním vyučen (SŠ bez maturity), tedy s rekručním potenciálem pro AČR. Věkové rozpětí bylo vybráno především na základě předpokladu dostatečné fyzické a psychické kondice, perspektivy dosažení výsluhy po 15 letech a samozřejmě na parametrech minimálního věku dle zákona. Regionální ani vzdělanostní charakteristika základního souboru v tomto případě nebude využita, protože armáda je po území státu rozmístěna poměrně rovnoměrně a zároveň má nyní potřebu především kvantitativní, tedy rekrutace ve všech stupních vzdělání. Pro zajištění reprezentativnosti výzkumu je nicméně v případě potřeby počítáno se stratifikací výběrového souboru dle aktuálních populačních dat Českého statistického úřadu, týkajících se pohlaví a věkových kategorií 18-25, 16-35 a 36-40.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Armáda České republiky je hlavní součástí Ozbrojených sil ČR. (Armáda České republiky, ©2019). Ozbrojené síly jsou dle příslušného zákona č. 219/1999 Sb. vytvořeny k zajištění bezpečnosti České republiky a člení se na armádu, Vojenskou kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž. Jsou tvořeny vojáky v činné službě, jejichž služebněprávní vztahy se řídí zvláštními právními předpisy a jejich složky se vzájemně doplňují podle zabezpečovaných úkolů. Hlavními úkoly Ozbrojených sil jsou připravovat se k obraně a bránit Českou republiku proti vnějšímu napadení a plnit úkoly, plynoucí z mezinárodních závazků společné obrany či jiných mezinárodních smluv.

Vrchním velitelem je prezident republiky, jehož pravomoce jsou následující:

- a) *schvaluje základní vojenské řády,*
- b) *jmenuje a odvolává náčelníka Vojenské kanceláře prezidenta republiky,*
- c) *propůjčuje čestné nebo historické názvy vojenským útvarům a vojenským zařízením,*
- d) *propůjčuje bojové prapory vojenským útvarům a vojenským zařízením*

Klíčovou roli v operativním civilním řízení ozbrojených sil má nicméně Vláda České republiky, která na návrh ministra obrany:

- a) *schvaluje operační plány použití ozbrojených sil pro stav ohrožení státu a pro válečný stav,*
- b) *schvaluje strukturu armády,*
- c) *stanoví celkové počty vojáků ozbrojených sil; jde-li o počty vojáků Vojenské kanceláře prezidenta republiky a Hradní stráže, předkládá návrh ministr v dohodě s náčelníkem Vojenské kanceláře prezidenta republiky,*
- d) *schvaluje koncepci výstavby armády.*

(Zákon č. 219/1999 Sb., 2019)

AČR má v současné době dle citace náčelníka generálního štábu cca. 21 200 profesionálních vojáků (Počet vojáků se má zvýšit skoro o třetinu. Armáda jich chce mít až 30 tisíc, 2018)

5.1 Historie AČR

Armáda České republiky navazuje na historickou tradici, počínající v moderní době Československou armádou, tedy ozbrojenými složkami společného státu se Slovákou, vzniklými

v roce 1918. Ty se následně v důsledku německé okupace za 2. světové války přetvořily v československou zahraniční armádu, která bojovala společně s jednotkami Spojenců na východní i západní frontě. (Roušar, 2006, s. 26-31) Po konci války je Československá armáda obnovena, v roce 1954 se potom v důsledku politických změn – nástupu komunistického režimu, přejmenována na Československou lidovou armádu (ČSLA). Tento název s pádem komunismu zanikl a po krátkém období Armády Československé federativní republiky vznikla s vytvořením samostatného státu 1.1.1993 i Armáda České republiky. (Janošec, Procházka, Tůma, 2009, s. 18-35)

5.2 Struktura AČR

Nejvýše ve velitelské struktuře AČR se nachází generální štáb (GŠ) a jeho náčelník (NGŠ), kterým byl v době psaní práce arm. gen. Aleš Opata. Ten má čtyři zástupce, z nichž každý má v gesci specifickou agendu či funkci. Pod prvního zástupce náčelníka generálního štábu (1. ZNGŠ - genmjr. Jaromír Zůna), tak spadají Posádkové velitelství Praha, Ředitelství zahraničních aktivit, Zahraniční pracoviště, Centrum ochrany proti zbraním hromadného ničení a Mnohonárodní centrum pro koordinaci logistiky. Další zástupce náčelníka generálního štábu, brig. gen. Miroslav Hlaváč, je zároveň náčelníkem štábu generálního štábu (ZNGŠ-NŠ), brig. gen. Miroslav Schulc Inspektorem AČR a genmjr. Jiří Verner velitelem Společného operačního centra MO.

Pod generální štáb jako celek spadají dále prvky, zajišťující strategické plánování, řízení a výcvik AČR a vlastní chod GŠ - Osobní štáb, Kancelář GŠ, Sekce rozvoje sil MO, Sekce plánování schopností MO, Sekce podpory, Odbor vojenského průzkumu a elektronického boje, Agentura personalistiky AČR, velitelství výcviku – Vojenská akademie a Finanční správa AČR. Klíčová jsou nicméně tři velitelství, zastupující hlavní složky AČR – velitelství vzdušných sil, velitelství pozemních sil a ředitelství speciálních sil. (Armáda České republiky, ©2019)

Hlavní úkol Vzdušných sil AČR spočívá v obraně vzdušeného prostoru České republiky, přičemž toto plní jako součást integrovaného systému protivzdušné a protiraketové obrany NATO (NATINADS). V době míru také Vzdušné síly zabezpečují rovněž službu pátrání a záchranu (SAR), leteckou záchrannou službu, přepravu ústavních a vládních činitelů a jsou součástí Integrovaného záchranného systému (IZS). Bojové jednotky Vzdušných sil se nacházejí na 21. základně taktického letectva Čáslav a na 22. základně vrtulníkového letectva Sedlec, Vícenice u Náměšti nad Oslavou. Jednotky bojové podpory jsou potom umístěny na

24. základně dopravního letectva v Praze – Kbelích, ve Strakonících, kde sídlí 25. protiletadlový raketový pluk a nakonec v Brandýse nad Labem – Staré Boleslavi s 26. plukem velení, řízení a průzkumu. (Armáda České republiky, ©2019)

Pozemní síly AČR vytvářejí a připravují úkolová uskupení pozemních sil, která jsou předurčena k plnění taktických a operačně-taktických úkolů na území ČR i mimo něj, případně jiných úkolů podle zákona. Jak dále uvádí AČR, jde především o následující seznam úkolů: „...vedení obranné a útočné bojové činnosti, ochrana komunikací, objektů a prostorů mimo oblast přímé bojové činnosti, monitorování situace v přiděleném prostoru, udržování klidu a pořádku a ochrana civilního obyvatelstva při mírových a zahraničních operacích mimo území státu, posílení ochrany státní hranice, střežení důležitých objektů na území České republiky a plnění úkolů ve prospěch Policie ČR.“ Bojové síly Pozemních sil se skládají ze 4. brigády rychlého nasazení se sídlem v Žatci a 7. mechanizované brigády v Hranicích, síly bojové podpory potom 13. dělostřelecký pluk Jince, 15. ženijní pluk Bechyně, 31. pluk radiální, chemické a biologické ochrany Liberec, 52. pluk průzkumu a elektronického boje Heliodora Píky Opava a 103. centrum CIMIC/PSYOPS Olomouc. (Armáda České republiky, ©2019)

Konečně speciální síly poskytují České republice flexibilní a efektivní strategický nástroj zajištění obrany, který je schopen provádět celé spektrum operací, jako speciální průzkum, ofenzivní činnost a podporu a vliv ve všech klimatických a geografických podmínkách. Součástí je kromě Ředitelství speciálních sil (ŘeSpecS), pod které spadá Centrum podpory speciálních sil (CPSS) také elitní 601. skupina speciálních sil (601.skss). K nim ještě za účelem mobility a podpory speciálních operací poskytují svou vrtulníkovou jednotku Vzdušné síly, konkrétně Letecký odřad speciálních operací (LOSO). (Armáda České republiky, ©2019)

5.3 Nasazení AČR

Mimo obecných úkolů, definovaných v § 9 a 10 zákona 219/1999 a týkajících se Ozbrojených sil jako celku může být AČR dále použita k:

- a) ke střežení objektů důležitých pro obranu státu,
- b) k plnění úkolů Policie České republiky, pokud síly a prostředky Policie České republiky nebudou dostatečné k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti), a to na dobu nezbytně nutnou,

- c) k záchranným pracím při pohromách nebo při jiných závažných situacích ohrožujících životy, zdraví, značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí nebo k likvidaci následků pohromy,
- d) k odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky,
- e) k letecké dopravě ústavních činitelů,
- f) k zabezpečení letecké zdravotnické dopravy,
- g) k zabezpečení dopravy pro vlastní potřeby,
- h) k poskytování leteckých služeb,
- i) k zabezpečování dopravy na základě rozhodnutí vlády,
- j) k zabezpečení kulturních, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí,
- k) k plnění humanitárních úkolů civilní obrany.

(Zákon č. 219/1999 Sb., 2019)

5.4 Voják z povolání

Voják z povolání je definován jako profesionální příslušník armády, který postupně dosahuje určitých hodností, především na základě absolvovaného vzdělání. (Voják z povolání, 2018). Dle příslušného zákona č. 221/1999 Sb. je to potom „občan, který vojenskou činnou službu vykonává jako svoje zaměstnání. Voják je ve služebním poměru k České republice. Občan může být povolán do služebního poměru jen na základě vlastní žádosti.“ (Zákon č. 221/1999 Sb., 2019). Mezi základní podmínky k přijetí do služebního poměru potom podle (Armáda České republiky, ©2019) patří:

- a) věk 18 let a více
- b) občanství ČR
- c) trestní bezúhonnost
- d) zdravotní způsobilost
- e) splnění kvalifikačních předpokladů, tedy mít alespoň výuční list (!)
- f) ke dni nástupu do služby nebýt členem politické strany či hnutí anebo odborové organizace
- g) složení vojenské přísahy

AČR potom uvádí i typickou cestu k tomu stát se vojákem z povolání. V první řadě doporučuje zájemcům získat si základní informace, a to buďto prostřednictvím příslušného kariérního webu, rekručního místa, nebo telefonického kontaktu. Následně uchazeč vyplní elektronický formulář, je pozván na rekruční místo a poté podstoupí zdravotní vyšetření ve vojenské nemocnici. Pokud splní zdravotní předpoklady, je ještě třeba úspěšně absolvovat fyzické testy a následně 3měsíční základní vojenský výcvik. (Armáda České republiky, ©2019)

5.5 Zodpovědnost za komunikaci AČR

Z hlediska struktury je za komunikaci velení AČR zodpovědné Oddělení komunikace s veřejností. *„Toto oddělení je kontaktním pracovištěm pro pracovníky sdělovacích prostředků a veřejnost ve vztahu k náčelníkovi Generálního štábu Armády České republiky, jeho zástupcům a velitelům pozemních a vzdušných sil AČR.“* Vedoucí oddělení byla v době tvorby práce pluk. Magdalena Dvořáková (Armáda České republiky, ©2019), která na předchozím umístění vykonávala funkci poradkyně náčelníka Mezinárodního vojenského štábu na Hlavním velitelství NATO pro genderovou problematiku. (Gazdík a Fendrychová, 2018).

S médií a veřejností v otázkách ozbrojených sil nicméně komunikuje i převážně civilní oddělení, které spadá pod Ministerstvo obrany, konkrétně jeho Odbor komunikace. *Odbor komunikace je kontaktním orgánem Ministerstva obrany České republiky pro pracovníky sdělovacích prostředků a veřejnost. V oblasti realizace komunikační strategie spolupracuje s orgány státní správy a místní samosprávy a s představiteli nevládních organizací. Poskytuje aktuální sdělení z oblasti působnosti Ministerstva obrany. Je kontaktním místem pro tiskové orgány Aliance. Podílí se na přípravě a realizaci akcí prezentujících armádu na veřejnosti. Jeho ředitelem a zároveň mluvčím resortu byl v době tvorby práce Jan Pejšek.* (Ministerstvo obrany ČR, ©2019)

6 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH KANÁLŮ AČR

Marketingová komunikace AČR dnes probíhá na řadě platformem a snaží se naplnit vícero druhů cílů – informovat veřejnost (jako zákazníka poskytované služby – obrany státu) o svých aktivitách a budovat si s ní pozitivní vztah, ovlivňovat decision makers (především politickou reprezentaci, která rozhoduje mimo jiné o financích, nasazení nebo personálních AČR) a podpořit nábor nových profesionálních vojáků, studentů vojenských škol i členů Aktivních záloh. Všechny tyto cíle jsou nicméně úzce propojeny a například těch rekručních nelze bezesporu dosáhnout bez podpory a zájmu veřejnosti, ze které potenciální rekruti přicházejí, a politické reprezentace, která těmto aktivitám dává příslušný finančně-politický rámec. Analýza komunikace se soustředí především na aktuální formáty, nezabývá se tedy například ATL aktivitami, které AČR realizovala v minulosti.

6.1 Webové stránky acr.army.cz

Webové stránky AČR acr.army.cz jsou hlavní informační a kontaktní platformou armády v online prostředí. Na domovské stránce nabízí především odkazy na zpravodajské aktuality, nejnovější foto a video, rubriku Jednou větou a klasické zápatí s kontaktními informacemi, nejdůležitějšími odkazy a rovněž odkazy na stránky zahraničních misí a Ministerstva obrany. Hlavní menu stránek v horní liště potom obsahuje položky:

- Informační servis – dále rozvíjí obsah domovské stránky s kontakty, krátkými zpravodajskými články, kalendářem akcí, foto/videogalerií a filmotékou, ke kterým přidává informace o přijímacích zkouškách na vojenskou střední a vyšší odbornou školu a charitativní sdružení Vojenský fond solidarity, který pomáhá rodinám vojáků v těžkých životních situacích.
- Struktura – obsahuje strukturu nejvyššího velení AČR, Generálního štábu a AČR jako celku a dále potom její historii a informace o vojenských organizacích s mezinárodní působností, působících na území ČR
- Výcvik a nasazení – zde uživatelé naleznou informace o vojenských cvičeních organizovaných AČR, nebo s její účastí, tiskové zprávy o nasazení armády na území ČR, především při zajišťování bezpečnosti občanů, dále pak informace o statusu vojáků v záloze a roli Aktivních záloh AČR
- Technika a výzbroj – na jednotlivých podstránkách, rozdělených dle příslušných kategorií, naleznou návštěvníci informace o všech typech vojenské techniky a výzbroje, využívané AČR

- Výstroj – v této sekci se nacházejí informace o stejnokrojích AČR s pravidly jejich nošení, výstrojních součástkách, doplňcích, hodnotech, znacích a značení
- Kariéra – obsahuje odkaz na kariérní stránky AČR kariera.army.cz a znění vojenské přísahy

Mezi klady webových stránek AČR můžeme zařadit především jejich přehlednost, každodenní aktualizace obsahu a také funkční mobilní verzi. Naopak design již působí z hlediska moderních trendů zastarale, zjevně nejsou stanovena jasná pravidla na nahrávání foto a video obsahu do redakčního systému (foto a video v panelech jsou různých rozměrů), pokulhává vizuální zobrazení posunu v carouselu se zpravodajskými novinkami na domovské stránce a především je znepokojující, že web ozbrojené složky státu neběží na zabezpečeném protokolu HTTPS, což znamená vyšší náchylnost k napadení a může představovat bezpečnostní riziko pro uživatele.

6.2 Webové stránky kariera.army.cz

Dedikovaný kariérní web AČR byl spuštěn v lednu 2018 (Vernerová, 2018) a nabízí informace o třech cestách, které mohou občana přivést do řad AČR – vojáku z povolání, vojáku v záloze a studentovi vojenské školy. U každé jsou uvedeny jednotlivé kroky, nabídka volných míst či další materiály k prostudování. Web je, na rozdíl od hlavních stránek AČR, silně konverzně orientován a jeho domovská stránka i podstránky obsahují call-to-action tlačítka, vedoucí do registračního formuláře. Celkový design také působí moderněji, než hlavní stránky, mimo jiné díky výraznému využití obrazových materiálů, které přináší vyšší vizuální atraktivitu a rovněž uživatelsky přívětivějšímu prostředí. Zajímavé je, že zatímco hlavní stránky navrhla a poskytuje AČR externí agentura, kariérní stránky si armáda nechala vyrobit v rámci interních zdrojů a na rozdíl od acr.army.cz jsou zabezpečeny protokolem HTTPS. (Vernerová, 2018)

6.3 Sociální sítě

Armáda v souladu se současným pojetím online komunikace působí také na sociálních sítích, konkrétně samostatně na Facebooku a společně s MO na Instagramu a Twitteru. Separátní kategorií jsou potom sociálně-mediální účty jednotlivých útvarů AČR.

- Facebook Armáda České republiky

Na Facebooku komunikuje AČR prostřednictvím stránky Armáda České republiky (Armáda České republiky, 2019), který měl v době vzniku práce přes 118 000 fanoušků. Příspěvky jsou publikovány v českém jazyce a obvykle ve frekvenci 2-6 denně, komunikaci tedy můžeme označit za intenzivní. Obsahem příspěvků jsou především aktuality ze života armády, domácí a zahraniční vojenská cvičení s účastí AČR, naše přítomnost na zahraničních misích, nábor nových vojáků, případně váleční veteráni, obvykle v podobě fotoreportu či videa. Z hlediska tvorby jde buďto o vlastní příspěvky, nebo sdílení ze stránek různých struktur NATO či samostatných stránek útvarů AČR. Bez přístupu do interních přehledů stránky nelze odhadovat kvantitativní KPIs, jako dosah či úroveň interakcí, nicméně z kvalitativního hlediska je sentiment komentářů uživatelů vesměs pozitivní. Naopak poměrně zásadním nedostatkem je absence obousměrné komunikace, protože profil nereaguje ani na vybrané komentáře, ani na dotazy uživatelů na zdi. Zároveň by bylo vhodné do obsahu zařadit některé pravidelné rubriky, nezávislé na aktuálním dění, takto má stránka charakter pouze zpravodajského kanálu novinek.

- Facebook Ministerstvo obrany České republiky

Na Facebooku má svou samostatnou stránku i řídicí úřad AČR – Ministerstvo obrany ČR (Ministerstvo obrany ČR, 2019) s výrazně menší komunitou necelých 15 000 fanoušků. Obsah a témata příspěvků jsou podobná, jako u AČR, cca. polovina je pak naprosto totožná – zde jde obvykle o příspěvky sdílené z facebookových stránek třetích stran. Hlavním rozdílem v obsahu jsou na Facebooku MO příspěvky na téma politické agendy a pracovního života ministra a náměstků a také větší důraz na posty v podobě odkazu na tiskové zprávy a webové stránky ministerstva. Cílení stránky tedy kromě širší veřejnosti zahrnuje pravděpodobně více i média.

- Instagram @czech_defence

Na rozdíl od facebookové komunikace, kde AČR a MO komunikují na samostatných profilech, je ta instagramová (czech_defence, 2019) sjednocena pod jeden účet czech_defence s více než 6 000 followers. U něj je zjevné, že jej spravuje Odbor komunikace MO, protože cca. ¼ příspěvků je věnována aktualitám z pracovní náplně ministra obrany Lubomíra Metnara a také ostatní obsah do značné míry odráží publikační strukturu facebookového profilu MO. Publikované příspěvky mají vzhledem k počtu followers mírně nadprůměrný engagement, z pohledu instagramových standardů poněkud naopak pokulhává kvalita a jedinečnost publikovaných

fotografií, která je na této sociální síti zcela klíčová. Účet je tedy opravdu jen adaptací facebookové komunikace, což nelze označit jako optimální obsahovou strategií pro dosažení nejlepších výsledků. Řešením by mohlo být angažování dedikovaného fotoreportéra, který by obsah speciálně vytvářel, inspirací pak například instagramový účet britské armády @britisharmy se 313 000 followery.

- Twitter @ArmadaTweetuje

Twitterový účet AČR měl v době tvorby práce 3 222 sledujících a podle druhu publikovaného obsahu je na rozdíl od Instagramu @czech_defence spravován přímo Oddělením komunikace s veřejností, protože se prakticky kompletně jedná o obsah Facebooku AČR, adaptovaný pro prostředí Twitteru (kratší popisky, příležitostně hashtagy). (ArmadaTweetuje, 2019)

- Sociální média útvarů AČR

Signifikantním prvkem komunikace AČR na sociálních médiích je také vysoká míra decentralizace a existence řady separátních účtů jejích útvarů. Intenzivní komunikaci, týkající se obvykle každodenního života jednotky, zajímavostí o technice či průběhu přijímacího řízení tak vedou například 43. výsadkový prapor Chrudim komunikující jak na Facebooku s téměř 22 000 fanoušky (43. výsadkový prapor Chrudim, 2019), tak na Instagramu (43vysadkovyprapor, 2019), kde má přes 6 000 followerů. To je pro srovnání podobné číslo, jako má centrální účet AČR a MO @czech_defence a také úroveň komunikace 43. výsadkového praporu na této síti je lepší, než u centrálního profilu, především z hlediska kvality fotografií, kde prapor dle watermarkového copyrightu na řadě z nich angažuje dedikovaného fotografa. Zajímavostí je také textace instagramových příspěvků v anglickém jazyce, která zřejmě souvisí se širokým zapojením této elitní jednotky do mezinárodních operací a tedy i mezinárodním publikem a reprezentací v NATO. Je pochopitelné, že centrální profil MO/AČR si toto z hlediska komunikace primárně s občany ČR jako klienty státní správy dovolit nemůže (byť by dvojjazyčná verze bezesporu stála za zvážení), proto nejde v tomto případě o výtku, spíše o zajímavost, reflektující odlišné cílové skupiny různých účtů AČR na sociálních sítích. Jako další příklady přítomnosti útvarů AČR na sociálních sítích mohou dále sloužit například každodenně publikující oficiální facebookový profil 21. základny taktického letectva Čáslav (21. základna taktického letectva Čáslav „Zvolenská“, 2019) se 6 300 fanoušky, 42.

mechanizovaného praporu Tábor (42.mechanizovaný prapor "Svatováclavský" Tábor, 2019) s 2 200 fanoušky nebo 601. skupiny speciálních sil s více než 10 000 fanoušky – ten ale publikoval poslední příspěvek 10. ledna 2019. (601. skupina speciálních sil generála Moravce, 2019)

6.4 PR

Oddělení komunikace s veřejností AČR provádí standardní media relations, spojené s kontaktováním novinářů prostřednictvím rozesílky tiskových zpráv a jejich zveřejňování na online komunikačních kanálech - webových stránkách a sociálních sítích.

Mezi klíčové novináře, dlouhodobě zaměřené na otázky obrany a bezpečnosti, patří v ČR především Jan Gazdík (Aktuálně.cz), Karel Rožánek (Česká televize) nebo analytik Lukáš Visinger (Echo24). Mimo stránky AČR potom obsah o ozbrojených složkách komunikují například servery Armádní noviny.cz, nebo Armyweb.cz.

Další komunikační platformou PR AČR jsou vlastněná tištěná média (Armáda České republiky, ©2019)

- *A report - měsíčník Ministerstva obrany České republiky*
- *DuklaSport - čtvrtletník ASC Dukla, TJ Dukla Praha a UNIASK ČR*
- *Vojenský geografický obzor – je odbornou publikací zaměřenou primárně na problematiku geografického a hydrometeorologického zabezpečení. Je vydáván jako pravidelné recenzované periodikum v tištěné a digitální formě.*
- *Obrana a strategie - časopis Univerzity obrany je odborným periodikem, které je zaměřeno na publikaci textů z oblasti strategických a bezpečnostních studií, vojenství a příbuzných oborů. Vychází dvakrát ročně v tištěné i elektronické verzi a je otevřeno příspěvatelům z české i mezinárodní bezpečnostní komunity. Od roku 2007 vychází jako recenzovaný časopis.*
- *Listy Univerzity obrany - čtvrtletník brněnské vysoké školy*
- *Vojenské rozhledy - časopis Ministerstva obrany, jehož vydáváním je pověřena Univerzita obrany. Časopis představuje platformu k prezentaci a sdílení nejnovějších odborných poznatků v oblasti bezpečnosti a vojenství, s důrazem na obrannou politiku, vojenskou strategii, strategické řízení a operační umění. Na svých stránkách rovněž zveřejňuje články týkající se taktiky, výcviku, výzbroje, vojenské logistiky a zkušeností ze soudobých vojenských operací.*
- *A review – anglický pololetník, vydávaný Ministerstvem obrany*

6.5 Eventy

AČR organizuje, nebo se podílí na organizaci řady eventů, spojených s její prezentací, prezentací souborů vojenské historie nebo obranného a bezpečnostního průmyslu.

- Dny NATO v Ostravě & Dny Vzdušných sil AČR – jde o největší bezpečnostní přehlídku ve střední Evropě, spojenou s dynamickými i statickými ukázkami vojenské, bezpečnostní i záchranářské techniky, ve vzduchu i na zemi (Dny NATO, ©2019)
- Bahna – vojensko-historická akce pořádaná Velitelem pozemních sil a Nadací pozemního vojska AČR (Bahna, ©2019)
- Akce Vojenského historického ústavu – jde především o akce pořádané ve Vojenském technickém muzeu Lešany, nebo Leteckém muzeu Kbely. Největší z nich je Tankový den Lešany, pořádaný každý rok na přelomu srpna a září, kde je prezentována historická i soudobá vojenská technika z celého světa, včetně moderní výzbroje AČR. (Vojenský historický ústav, ©2019)
- Charitativní běh ve prospěch Vojenského fondu solidarity – akci probíhající od roku 2015 organizuje 43. výsadkový prapor v Chrudimi pod záštitou Náčelníka generálního štábu. Veškerý výtěžek jde na pomoc rodinám vojáků v nouzi, první ročník se uskutečnil v reakci na ztrátu pěti příslušníků AČR při sebevražedném útoku v Afghánistánu v červenci 2015. (Charitativní běh na podporu Vojenského fondu solidarity, 2018)

6.6 Video

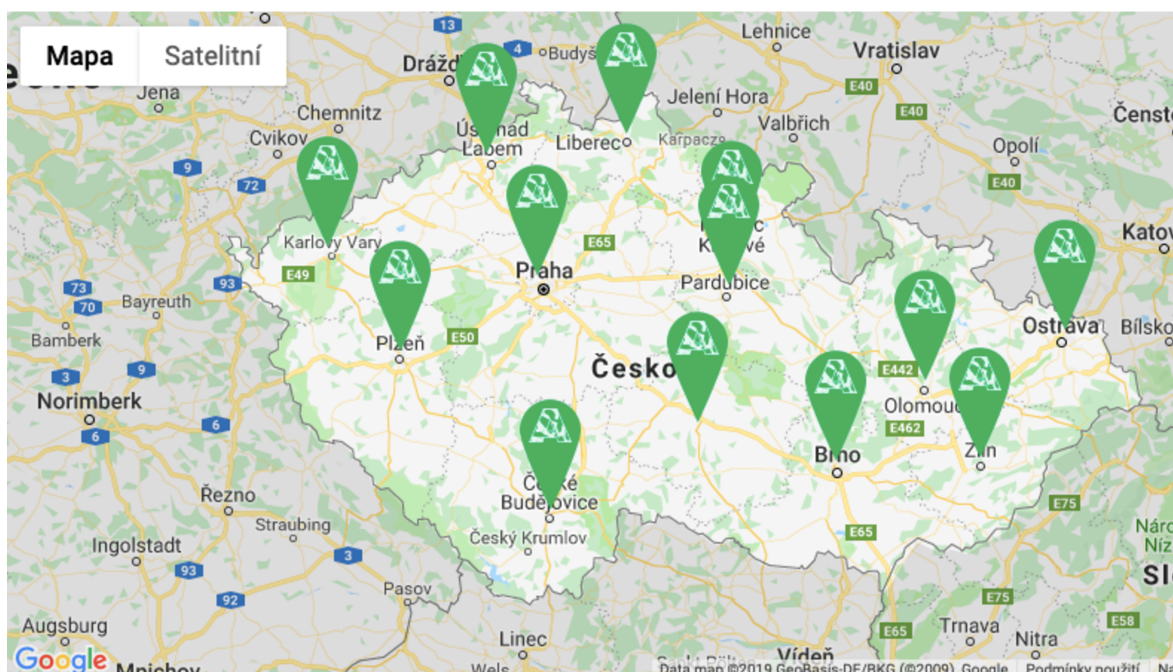
AČR má svůj účet i na YouTube (tvarmycz, 2019), kde pravidelně, zhruba každý týden, zveřejňuje nový videoobsah, týkající se především účastí na cvičeních, náboru, aktivit v NATO nebo osoby ministra obrany. Jedním z posledních videí, které souvisí s tématem práce, je animovaný spot pro Univerzitu obrany „Objevíme v tobě, co ani nevíš, že v sobě máš“. Samotný název spotu je z hlediska copywritingu a jasnosti sdělení formulován poněkud nevhodně, samotné video má však solidní vizuální úroveň. Zásadním problémem ovšem je, že v době tvorby práce, po dvou měsících od publikace, dosáhlo pouhých 1 719 zhlédnutí, takže zcela jistě neobdrželo na šíření žádný mediální rozpočet.

Poslední spot se zásahem i mimo online prostředí vypustila AČR v roce 2016, šlo o rekruotační video „Bráníme svět, jaký znáte“. Hraná produkce s řadou akčních záběrů a dramatickou hudbou běžela jako reklama před vybranými filmy v českých kinech a zveřejněna mimo

YouTube byla i v TV a na sociálních sítích. (Bráníme svět, jaký znáte, láká armáda na videu nováčky do svých řad, 2016)

6.7 Rekrutační místa

Osobním kontaktním místem pro zájemce o službu v AČR jsou poradensko-informační rekrutační místa, umístěná v každém krajském městě.



Obrázek 6 – Rekrutační místa AČR (Armáda České republiky, ©2019)

7 PEST ANALÝZA AČR

Analýza makrookolí je pro AČR vzhledem k vysoké citlivosti nejen náboru, ale i ostatních aktivit armády na její jednotlivé složky, zcela klíčovou. Proto je jí v této práci věnován nadstandardní prostor.

7.1 Politicko-legislativní vlivy

Politicko-legislativní prostředí AČR má řadu úrovní – českou, evropskou i globální.

Ústava České republiky (1992) uvádí v Článku 1:

(1) Česká republika je svrchovaný, jednotný a demokratický právní stát založený na úctě k právům a svobodám člověka a občana.

(2) Česká republika dodržuje závazky, které pro ni vyplývají z mezinárodního práva.

Jedním ze základních principů většiny demokratických států je civilní kontrola nad ozbrojenými silami. V praxi to znamená, že za strategická rozhodnutí ve vojenské oblasti zodpovídá politická reprezentace, zvolená v demokratických volbách. (Janošec, Procházka, Tůma, 2009, s. 23). Tento princip je dodržován i v České republice, kde je z legislativního hlediska klíčový zákon 219/1999 Sb., neboli Zákon o ozbrojených silách České republiky, který rozdělení pravomocí politických autorit v řízení ozbrojených sil řeší v Části druhé, Hlavě II (Zákon č. 219/1999 Sb., 2019). Dalším důležitým dokumentem, určujícím především pracovní-právní nastavení AČR, je Zákon o vojácích z povolání č. 221/1999 (Zákon č. 221/1999 Sb., 2019).

Zodpovědnou za zabezpečení hranic a bezpečnosti země je v České republice vláda, odpovídající se Poslanecké sněmovně. V době tvorby této práce byl předsedou vlády Andrej Babiš, který je zároveň předsedou hnutí ANO, mandátově nejsilnější strany v Poslanecké sněmovně. To tvoří menšinovou vládu s Českou stranou sociálně demokratickou (ČSSD), dohromady mají 93 poslaneckých mandátů (ANO 78, ČSSD 15). (Rozdělení mandátů a zvolení poslanci, 2017) Vláda získala důvěru Poslanecké sněmovny 11. července 2018 díky podpoře poslanců Komunistické strany Čech a Moravy (KSČM), která má 15 poslanců. ANO má ve vládě na základě koaliční dohody kromě premiéra devět ministerstev – životního prostředí, financí, školství, pro místní rozvoj, dopravy, průmyslu a obchodu, spravedlnosti a obrany. (Vláda České republiky, ©2019). Poslední jmenovaný resort je zodpovědný za řízení AČR a vede jej v době psaní práce Lubomír Metnar. Dalším strategickým orgánem bezpečnosti země je potom Bezpečnostní rada státu, stálý pracovní orgán vlády, zřízený čl. 9 ústavního

zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Tvoří ji předseda vlády a další členové vlády dle jejího rozhodnutí, právo účastnit se schůzí Bezpečnostní rady má i prezident. (Vláda České republiky, ©2019).

Rozpočet ministerstva obrany je schvalován vládou a následně v rámci Zákona o státním rozpočtu Poslaneckou sněmovnou. (Proto se o něm tato práce zmiňuje v politicko-legislativních vlivech, nikoliv vlivech ekonomických). Schválený rozpočet pro rok 2019 má výdaje ve výši 66,76 miliardy korun, což znamená podíl výdajů kapitoly na HDP 1,19 %. (Ministerstvo obrany České republiky, ©2019). Dlouhodobým problémem byla jeho klesající tendence jak v absolutních částkách, tak v poměru k HDP, především v letech 2006-2014. Současná vláda nicméně učinila závazek opětovně rozpočet navyšovat s cílem pro rok 2021 ve výši 85,3 miliardy korun, což se má rovnat 1,4 % HDP. (Česko výrazně zvýší investice do obrany, výdaje budou růst až desetiprocentním tempem ročně, 2018). Závazek při vstupu do NATO byl nicméně učiněn ve výši 2 % HDP.

Posledním vnitřním politicko-legislativním benchmarkem, který práce zmíní, je Index vnímání korupce, kde se v hodnocení za rok 2018, realizovaném nevládní organizací Transparency International (TI), ČR umístila na sdíleném 38. místě ve světě s 59 body, společně s Kyprem a Litvou, přičemž první Dánsko má pro kontext bodů 88. Problémem je dle TI především privatizace veřejného zájmu ekonomickými vlivovými skupinami, malý zájem politické scény o iniciaci dílčích kroků boje proti korupci, omezování nezávislosti státní správy a tlak proti nezávislosti a nestrannosti médií. (Česká republika v aktuálním Indexu vnímání korupce mírně stoupla. Na průměr EU však stále ztrácíme, říká Transparency International, 2019).

Z hlediska členství v mezinárodních organizacích a mezinárodně-politických závazků je pro AČR klíčové především členství České republiky v NATO (od 21.3.1999) a také v Evropské unii. (od 1.5.2004). Z členství NATO vyplývají spojenecké závazky společné obrany, plynoucí především ze Článku 5 Severoatlantické smlouvy, který konstatuje, že „*ozbrojený útok proti jedné nebo více z nich (členských zemí) v Evropě nebo Severní Americe bude považován za útok proti všem, a proto se (členské země) dohodly, že dojde-li k takovému ozbrojenému útoku, každá z nich, uplatňujíc právo na individuální nebo kolektivní sebeobranu uznané článkem 51 Charty OSN, pomůže smluvní straně nebo stranám takto napadeným tím, že neprodleně podnikne sama a v součinnosti s ostatními stranami takovou akci, jakou bude považovat za nutnou, včetně použití ozbrojené síly, s cílem obnovit a zachovat bezpečnost severoatlantického prostoru.*“ (Washingtonská smlouva, 2019) Tento článek stojí mimo jiné u počátku českou účastí na vojenských misích v Afghánistánu, protože byl zatím poprvé a

naposledy aktivován po útoku na Spojené státy 11. září 2001. Členství v Evropské unii zase souvisí například s participací AČR na misi v africkém Mali. (Armáda České republiky, ©2019). Nejdůležitějšími vnějšími bezpečnostními hrozbami pro ČR jsou podle Ústředního plánu obrany státu v současné době realizace mocenských ambicí Ruské federace na východě Evropy, včetně užití vojenské síly, porušování norem mezinárodního práva a narušení územní celistvosti okolních zemí, dále pak zhroucené státy v Africe a Asii, ohrožující ČR a evropský prostor prostřednictvím radikalizace, extremismu, terorismu, organizovaného zločinu a ilegální migrace a v poslední řadě informační válka a hrozba kyberútoků. (Válová, 2018).

7.2 Ekonomické vlivy

Výkon českého hospodářství je jedním z důležitých aspektů, které ovlivňují státní rozpočet a tedy i rozpočtový rámec AČR. Českou ekonomiku v roce 2009 silně zasáhla globální hospodářská krize, což se projevilo na historickém propadu HDP o 4,7 %. K mírně zápornému růstu potom došlo ještě v letech 2012 (-0,7 %) a 2013 (-0,5 %), od té doby růst HDP vykazuje kladné hodnoty. (Bureš, 2018) V loňském roce to bylo 2,9 %, v roce 2019 je očekáván růst na stejné úrovni a pro rok 2020 předpokládají data Evropské komise hodnotu 2,7 %. (European Commission, ©2019). V kontextu odhadů růstu pro rok 2019 v rámci 28 členských států Evropské unie je ČR jedenáctá, rychleji porostou především ostatní země Visegrádské čtyřky (Polsko, Maďarsko, Slovensko), Rumunsko, Bulharsko, Slovinsko, Lotyšsko, Irsko, Malta a Kypr. Podobně jako naše ekonomika porostou například hospodářství Chorvatska, Řecka, Španělska či Litvy a Estonska, především západní Evropa pak bude mít růst výrazně pomalejší – největší ekonomiky Německo a Francie očekávají 1,1 %, resp. 1,3 %. (Expected real GDP growth for 2019 in EU Member States, 2019) Co se HDP na hlavu týče, to je v ČR podle OECD v současné době 38 037 USD na hlavu (Czech Republic, 2019), což znamená cca. 89 % průměru EU a 84 % průměru eurozóny. (Česko dohání v síle ekonomiky eurozóny. Zbytek V4 nechává daleko za sebou, 2018).

Ekonomický vývoj v Evropské unii je pro ČR zcela klíčový, protože do jejích zemí směřovalo v loňském roce 84,1 % našeho exportu, což bylo mimo jiné nejvíce za posledních šest let. V absolutních částkách potom šlo o 3,7 bilionu korun z celkových 4,4 bilionu. (Český export do zemí Evropské unie je nejvyšší za šest let. Vývoz do Německa ale stagnuje, 2019.) Hlavním obchodním partnerem ČR zůstává Německo, které odebralo 32,4 % našeho vývozu, následuje Slovensko se 7,6 %, Polsko se 6 % a Francie s 5,1 %. Největším importérem čes-

kého zboží a služeb mimo EU byly Spojené státy s podílem 2,1 %. (Statistický přehled zahraničního obchodu ČR za 1-12/2018 - zpřesněné údaje k 28.2.2019, 2019). Co se týče specificky vývozu zbraní a vojenského materiálu, relevantního vzhledem k tématu práce, poslední data Ministerstva průmyslu a obchodu jsou k dispozici za rok 2016. Tehdy bylo vyvezeno zboží v hodnotě zhruba 675 milionů EUR (podle kurzu CZK/EUR 2016 cca. 18,2 miliardy Kč). Hodnotově největší vývozy byly v rámci EU realizovány na Slovensko (42,8 mil EUR), do Německa (21,7 mil EUR) a do Bulharska (21,2 mil EUR). Mimo EU potom nejvíce zbraní a materiálu směřovalo do Iráku (61,5 mil EUR), Spojených arabských emirátů (52 mil EUR) a Egypta (41,9 mil EUR). (Výroční zpráva o kontrole vývozu vojenského materiálu, ručních zbraní pro civilní použití a zboží a technologií dvojího užití v České republice za rok 2016, 2017)

Měnové kurzy vůči hlavním měnám, euru a americkému dolaru, které pro AČR ovlivňují například nákupní cenu zahraniční výstroje a výzbroje, si v posledních letech drží relativně stabilní úroveň. K největším změnám došlo po devizové intervenci ČNB v roce 2013, kdy centrální banka nakoupila devizy za přibližně 200 miliard korun (ČNB nakoupila devizy za zhruba 200 miliard Kč, 2013), což vedlo k výraznému oslabení kurzu koruny vůči zahraničním měnám. Zatímco v roce 2012 tak byl průměrný kurz 25,143 koruny za euro, v roce 2014 už jedno euro stálo více než 27,50 Kč. (ČSÚ, ©2019). Intervence centrální banky skončily v dubnu 2017 a koruna tak od té doby posílila na v době tvorby práce aktuálních 25,61 koruny za euro. (ČNB, ©2019).

K důležitým makroekonomickým ukazatelům patří také míra inflace, která byla v únoru 2018 2,7 % a státní dluh ČR, jenž ve stejném čase dosahoval 1 622 miliardy korun, což představuje 30,5 % HDP a řadí ČR mezi jedny z nejméně zadlužených států EU. (Žurovec, 2019)

Dále je potom třeba zmínit jeden z kritických faktorů současné práce s lidskými zdroji v ČR, a to historicky nejnižší míru nezaměstnanosti. Podle evidence Úřadu práce ČR byla v době psaní práce na úrovni 3,2 %, podle metriky Eurostatu dokonce jen 2 %, což znamenalo nejnižší nezaměstnanost v rámci EU, jejíž průměr je 6,5 %. (Nezaměstnanost v únoru klesla na 3,2 %, 2018). Hospodářská komora ČR v té souvislosti varuje, že české ekonomice může mělo v polovině roku 2019 chybět až půl milionu pracovníků, především ve výrobě, což zpomaluje růst hospodářství jak ve výrobě, tak maloobchodu. Pracovníky odsává také veřejný sektor, za posledních pět let to podle prezidenta komory bylo cca. 30 000 lidí. (Firmy dusí nedostatek lidí, příští rok jich bude chybět půl milionu. Ekonomika kvůli tomu výrazně zpomalí, varuje Hospodářská komora, 2018). Svůj podíl má přesunu lidí do veřejné sféry má

podle dat i AČR, které se od roku 2014 do června 2018 podařilo zvýšit naplněnost stavů pozemních sil ze 67 % na 83 % a letectva ze 71 % na 84 %. (Wirnitzer, 2018) Zároveň však tento faktor představuje pro nábor AČR výzvu, protože konkurence na trhu práce je při takto nízké míře nezaměstnanosti skutečně velká.

Nakonec je třeba zmínit ještě úroveň mezd, která také tvoří významnou část ekonomického okolí AČR. Ve 4. čtvrtletí roku 2018 činila průměrná mzda v ČR 33 840 Kč, což představovalo nárůst 6,9 % oproti stejnému období předchozího roku. (Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2018). Medián byl potom 29 247 Kč. AČR nabízela ve srovnatelném čase, alespoň pro řadové vojáky, velmi konkurenceschopné podmínky. I nejnižší možná mzda řadového člena mužstva v hodnosti svobodníka po absolvování základního výcviku činila s automaticky poskytovaným příspěvkem na bydlení a stabilizačním příspěvkem 35 350 Kč. Tabulkový plat s příspěvkem nově nastoupeného vojáka v nejnižší důstojnické hodnosti, tedy poručíka, byl potom 48 060 Kč. (AČR, ©2019). Vzhledem k tomu, že se jedná také o nejnižší hodnost pro vysokoškolsky vzdělané specialisty, kteří mohou být z oborů, které jsou žádané jak v armádě, tak v soukromém sektoru (např. z oblasti IT, kyberbezpečnosti nebo technických oborů), jeví se platový rozdíl oproti svobodníkovi (kterému stačí výuční obor) jako malý a ohodnocení jako nepřilíš motivující, především pro zkušenější odborníky.

7.3 Sociální a kulturní vlivy

Demografie země a její vývoj logicky významně ovlivňuje nábor nových profesionálních vojáků, ať už z hlediska kvantity, tak kvality výběru. ČR měla k 31.12.2017 10 649 800 obyvatel s průměrným věkem 42,2 roku, z toho 5 219 791 mužů s průměrným věkem 40,8 roku a 5 390 264 žen s průměrným věkem 43,6 roku. V nejperspektivnější náborové skupině AČR 18-40 let bylo potom celkem 3 111 903 obyvatel. Naděje dožití dnes ročních dětí je 76,24 roku u mužů a 82,03 roku u žen. (Věkové složení obyvatelstva - 2017, 2018):

Populace ČR mezi lety 2011-2016 narostla o cca. 92 100 obyvatel, přičemž přírůstek je jak z menší části přirozený, tak vzniká především imigrací. Například roce 2016 se počet obyvatel ČR zvýšil zahraničním stěhováním o 20 100, zatímco přirozený přírůstek, tedy rozdíl mezi nově narozenými dětmi a zemřelými, byl jen 4 900. (Aktuální populační vývoj v kostce, 2017). Nejpočetnější národnostní menšinou jsou u nás Slováci, kterých při posledním Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011 bylo cca. 147 000, následovali Ukrajinci s 53 000, Poláci s 39 000, Vietnamci s 29 600 a Němci s 18 600 obyvateli. Konkrétně k poslednímu Sčítání je ale také třeba uvést fakt vysoké míry non-response na otázku národnost - 25,3 %.

(Národnostní struktura obyvatel, 2014) Z demografického vývoje tedy vyplývá, že i pro AČR poroste v budoucnu význam nábora mezi národnostními menšinami.

Negativním demografickým faktorem je stárnutí populace. Největší přírůstky ve struktuře obyvatelstva totiž v posledních letech pocházejí ze skupiny 65 let a více, například v roce 2016 jich přibýlo více než 56 000. Zvýšil se sice i počet dětí do 15 let věku, o 23 600, nicméně to nestačí vybalancovat nárůst počtu seniorů. V roce 2016 také klesl počet osob produktivního věku 15-64 o více než 55 000. Predikce ČSÚ předpokládají v budoucnu ještě dramatičtější postup tohoto trendu, který by měl vést k tomu, že na konci 50. let 21. století u nás bude obyvatel ve věku 65 let a více přes 3,2 milionu oproti dnešním 2 milionům, což znamená změnu v relativním zastoupení v populaci z 19 % na 30 %. Společně s nižším přírůstkem tím dojde k praktickému vyrovnání počtu lidí v produktivním a neproduktivním věku, (Věková skladby Česka se výrazně promění, 2018) který bude mít dalekosáhle dopady nejen na důchodový systém, ekonomiku země jako celek, ale i personální fungování AČR, která se stárnutí populace bude muset přizpůsobit, což půjde zřejmě ruku v ruce s technologickým vývojem.

Z hlediska vzdělanosti populace je v současné době ve skupině 25-64 let 6,19 % lidí se základním vzděláním, 35,58 % se střední školou bez maturity, 35,92 % se střední školou s maturitou a 22,31 % vysokoškoláků. (Statistická ročenka České republiky 2018– 24. vzdělávání, 2018). Poslední jmenovaná kategorie zásadně roste, v absolutních číslech bylo v roce 2017 v ČR 1 636 400 vysokoškoláků napříč všemi věkovými kategoriemi, zatímco v roce 2008 to bylo jen 997 000 lidí. V relativních hodnotách to sice představuje o 6,4 % méně, než je průměr EU, nicméně dle trendu by se generace narozená po roce 1980 již měla vyznačovat podobnou vzdělanostní strukturou, jaká existuje ve vyspělých zemích Unie. (Češi studují jako o život. Za deset let se počet vysokoškoláků téměř zdvojnásobil, 2018).

Problémem pro nábor AČR nyní i v budoucnu je zhoršující se fyzická a zdravotní kondice lidí v náborovém věku. Například v roce 2017 neuspělo v přijímacím řízení 3 640 z 5 602 uchazečů. (Švec a Paclíková, 2017), přičemž už u úvodních zdravotních testů odpadne podle ředitele Agentury personalistiky AČR kolem 40 % z nich, zbytek jde většinou na úkor testů fyzické připravenosti. (Wirnitzer, 2018)

7.4 Technologické vlivy

Celkové výdaje na výzkum a vývoj (VaV) dosáhly v roce 2017 hodnoty 90,4 miliardy korun, což představuje 1,79 % HDP (poměr výdajů na VaV a HDP se označuje znalostní intenzita).

60 % z výdajů přitom tvořily výdaje podnikatelského sektoru. Většina z tohoto podílu se spotřebuje opět v podnicích, jen 5 % z podnikových výdajů připadá na vysokoškolský a vládní sektor. Zajímavé je rovněž nerovnoměrné rozložení výdajů mezi podniky dle jejich velikosti – tři čtvrtiny z více než 2 600 podniků u nás vynaložilo na VaV méně než 10 milionů korun a zaměstnávalo v něm méně než 10 zaměstnanců. Jen 5 % podniků mělo v tomto oddělení více než 50 pracovníků a přes 1 miliardu do VaV vydalo pouhých pět společností. U veřejných výdajů ve výši 35,5 mld. korun lze potom sledovat trend snižování podílu zahraničních zdrojů, především strukturálních fondů, kterých bylo v roce 2017 jen 12 %. 56 % veřejných výdajů na výzkum a vývoj nicméně tvořily mzdy pracovníků. (Výdaje na výzkum a vývoj meziročně vzrostly o třináct procent, 2018).

Klíčovým dokumentem politiky státu v oblasti VaV a inovací se stala Inovační strategie České republiky 2019-2030, schválená usnesením vlády č. 104 4. února 2019. Jeho cílem je dostat zemi během dvanácti let mezi nejinnovativnější země Evropy. Garantem a autorem motivace a vize je předseda vlády a zároveň předseda Rady pro výzkum, vývoj a inovace (RVVI) Andrej Babiš, koordinátorem projektu potom Karel Havlíček, místopředseda RVVI. Na dokumentu spolupracovali jak zástupci veřejné správy, tak akademické sféry, průmyslu a zaměstnavatelů, odborů či poradenských firem. Práci zastřešuje nová značka Czech Republic: The Country for the Future a skládá se z devíti podkapitol The Country for: R&D (Financování a hodnocení výzkumu a vývoje), Technology (Polytechnické vzdělávání), Start-ups (Národní start-up a spin-off infrastruktura), Digitalization (Digitální stát, výroba a služby), Excellence (Inovační a výzkumná centra), Investment (Chytré investice), Patents (Ochrana duševního vlastnictví), Smart Infrastructure (Mobilita a stavební prostředí) a Smart People (Chytrý marketing). Každá z těchto vládních priorit má v Inovační strategii vlastní kartu s konkrétní institucionální odpovědností, manažerskou odpovědností, cíli a nástroji. Cíle odpovídají tzv. inovačním scoreboardům – SII (Summary Innovation Index), GII (Global Innovation Index) a IOI (Innovation Output Indicator). Podle prvního a nejpoužívanějšího GII se v době psaní práce ČR nacházela v nejpočetnější skupině Moderate Innovators, ambiciózní strategie je potom dostat se do roku 2025 mezi pokročilejší Strong Innovators a v roce 2030 se nacházet mezi elitními Innovation Leaders. (Inovační strategie České republiky 2019 – 2030, 2019)

Dlouhodobá strategie a podpora výzkumu v ČR je velmi důležitá i pro AČR, a to především ze dvou hledisek – zajištění rozvoje českého obranného a bezpečnostního průmyslu a připravenosti na nové formy boje.

Obranný a bezpečnostní průmysl je na našem území historicky tradičním odvětvím. Nezačíná jen specifické technologie a výzkumné a výrobní kapacity podniků, ale také civilní či duální technologie, vědecká pracoviště a univerzity. V současnosti je převážně v soukromém vlastnictví s výjimkou tří produkčních podniků státu – VOP CZ s.p., který pro armádu zabezpečuje především opravy, modernizaci a vývoj kolové a pásové techniky (VOP, ©2019), LOM Praha s.p., starající se o údržbu a modernizaci letecké techniky a výcvik personálu (LOM Praha, ©2019) a Explosia a.s., výrobce a vývojáře výbušnin. Z hlediska výzkumu a vývoje v oboru jsou potom klíčové dva další státní podniky nevýrobního charakteru – Vojenský technický ústav Praha, s.p. a Vojenský výzkumný ústav Brno, s.p. (Průmysl. Obor státní služby č.39. Studijní text ke zvláštní části úřednické zkoušky, 2019). Pokud se zaměříme na soukromé společnosti, má AČR v tomto segmentu tři klíčové domácí partnery, kteří patří mezi hlavní dodavatele zbraní, munice, techniky i know-how a zároveň poskytovatele technické podpory produktu, což je životně důležitá schopnost pro zajištění bojových i nebojových schopností ozbrojených sil a jejich dalšího rozvoje. V první řadě je třeba jmenovat AERO Vodochody a.s., dodavatele cvičně-bojových letounů L-159 a cvičných L-39, dále Českou zbrojovku a.s., která AČR dodává od roku 2011 základní zbraň jednotlivce, útočnou pušku CZ 805 BREN A1/A2 (Armáda České republiky, ©2019) a konečně Tatra a.s., výrobce taktických nákladních vozidel řad TATRA 810 a 815, tvořících páteř flotily nákladních vozidel a odvozených platform. (Armáda České republiky, ©2019).

S technologickým rozvojem a inovacemi přichází vždy také změna podoby vedení boje. Vzhledem k rostoucí závislosti států na datové infrastruktuře roste i důležitost schopnosti vedení operací v kyberprostoru. ČR v tomto začala rozšiřovat své kapacity poměrně nedávno a ještě v roce 2016 investovaly jednotlivé resorty v oblasti pouze řádově jednotky milionů korun – například ministerstvo obrany 7,2 mil. Omezujícím faktorem byl také malý počet odpovídajících ICT odborníků. (Vyhnánovský, 2017). Situace nedostatečných lidských i finančních zdrojů sice částečně přetrvává, obrana proti kyberútokům nicméně získala vyšší prioritu, kterou v rámci NATO definoval summit ve Varšavě 2016 označením kyberprostoru jako čtvrtého bojiště po zemi, vodě a vzduchu. (Vojenské zpravodajství, ©2019) V rámci kybernetické obrany ČR byl potom v roce 2018 zpracován první zásadní strategický dokument – Strategie kybernetické obrany ČR 2018-2022. Jeho základními kroky jsou nastavení právního rámce, vybudování a rozvoj infrastruktury, vybudování schopností obrany v kyberprostoru, nastavení spolupráce a provádění vzdělávání a cvičení a konečně samotné podílení se na zajištění kybernetické bezpečnosti v resortu Ministerstva obrany. (Strategie kybernetické obrany ČR 2018-2022, 2018). I když kybernetická obrana ČR spadá formálně

pod Vojenské zpravodajství, které není součástí AČR a podléhá přímo Ministerstvu obrany, nové bojiště v kyberprostoru je bezesporu velkou výzvou i pro armádu, která, pokud chce být v budoucnu relevantní ozbrojenou silou, bude tomuto trendu muset uzpůsobit jak technologické a finanční zabezpečení, tak personální politiku.

7.5 Shrnutí PEST analýzy

Klíčové faktory a trendy, vyplývající pro AČR z PEST analýzy a ovlivňující všechny její aktivity, včetně náboru, uvádí matice níže.

Tabulka 2 – PEST analýza AČR (vlastní zpracování)

P	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratický charakter státu definovaný Ústavou ČR • Řízení ozbrojených sil demokraticky zvolenými pol.představiteli dle Zákona o ozbrojených silách č. 219/1999 Sb. a pracovně-právní nastavení dle Zákona o vojácích z povolání č. 221/1999 Sb. • Za bezpečnost země zodpovědná vláda (premiér A.Babiš/ANO), za řízení AČR Ministerstvo obrany (ministr L. Metnar/ANO) • Snižování rozpočtu MO v letech 2006-2014, od té doby mírný nárůst. Nyní 1,19 % HDP, v roce 2021 dle závazku vlády 1,4 % HDP. Závazek NATO nicméně 2 % HDP. • Index vnímání korupce – ČR 38. místo ve světě • ČR člen NATO (kolektivní obrana při napadení člena dle Článku 5 Wash.smlouvy) a EU. Z obou závazky pro mez. mise (Afghánistán, Mali) • Hrozby – realizace mocenských ambicí Ruska, zhroucené státy v Evropě a Africe, terorismu, radikalismus, organizovaný zločin, kyberútoky
E	<ul style="list-style-type: none"> • Růst HDP 2,9 % (2018 i předpoklad 2019) – 11. místo v rámci EU28 • HDP na hlavu 89 % průměru EU (cca. 38 000 USD) • 84,1 % českého exportu do zemí EU, největší Německo (32,4 %), Polsko (7 %), Francie (6 %); mimo EU Spojené státy (2,1 %) • Export zbraní – 675 mil EUR (2016) • Konec intervencí ČNB 2017, posílení koruny, nyní 1 EUR = cca. 25,60 Kč – levnější nákupy zahraničního zboží • Inflace 2,7 %, státní dluh 30,7 % HDP • Historicky nejnižší nezaměstnanost, nedostatek lidských sil (až 500 000)

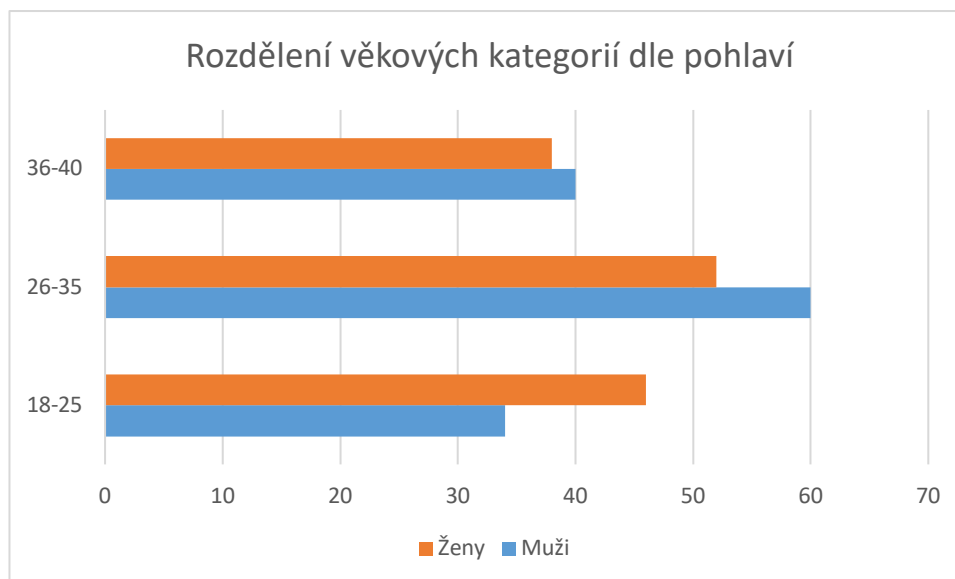
	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování průměrné mzdy, AČR nicméně konkurenceschopná
S	<ul style="list-style-type: none"> • 10 649 000 obyvatel, průměrný věk 42,2 roku; v kategorii 18-40 (nábor) 3 111 900 obyvatel • Nárůst obyvatelstva především migrací (Slováci, Ukrajinci, Vietnamci), přirozený přírůstek v řádu jednotek tisíců • Výrazné stárnutí populace – +56 000+ ročně v kat. 65+, děti jen +23 600; Na konci 50. let 21.stol nárůst počtu seniorů z 19 % na 30 % populace. Počet lidí v prod. a neproduk. věku se tím vyrovná. • 2x nárůst počtu VŠ za posledních 10 let – nyní v populaci 22,6 % • Zhoršující se fyzická a psychická kondice uchazečů pro AČR, 2/5 neprojde zdravotními testy, další 1/5 neuspěje u fyzických testů
T	<ul style="list-style-type: none"> • Výdaje na výzkum a vývoj 1,79 % (2017), 60 % podnikatelský sektor • Klíčový dokument – Inovační strategie ČR 2019 – 2030 – Czech Republic: The country for the Future. Cíl: 2030 jedna z nejinnovativnějších zemí Evropy (Innovation Leader dle GII metriky) • Tradiční obranný a bezpečnostní průmysl – tři státní produkční podniky VOP CZ, LOM Praha a Explosia + Vojenský technický ústav Praha a Vojenský výzkumný ústav Brno • Soukromí čeští partneři – dodavatelé techniky ze segmentu – Aero Vodochody (L-159, L-39), Česká zbrojovka (CZ 805 BREN A1/A2) a Tatra (TATRA 810 a 815) • Rostoucí důležitost kybernetické obrany, nedostatek odborníků i financí; primárně zodpovědnost Vojenského zpravodajství – Strategie kybernetické obrany 2018 - 2022, nicméně personální a technologická výzva i pro AČR

8 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Dotazníků, vyplněných cílovou skupinou bylo v rámci online výzkumu získáno celkem 270, z toho 136 žen a 134 mužů, což zhruba odpovídá poměru mužů a žen v populaci, a nebyla tedy v tomto případě třeba stratifikace. Podobná případ je potom i reprezentativnost věkové složení vzorku, které s malou odchylkou odpovídá věkovému složení obyvatelstva dle statistik ČSÚ (Věkové složení obyvatelstva - 2017, 2018):

Tabulka 3 – věkové složení obyvatelstva ČR v rámci cílové skupiny a věkové složení respondentů (vlastní zpracování dle Věkové složení obyvatelstva - 2017, 2018)

Věk	Počet	Celkem ČR kategorie	% v kategorii	Celkem respondentů v kategorii	% mezi respondenty
18	91 188				
19	92 799				
20	93 772				
21	94 457				
22	100 304				
23	111 309				
24	125 356				
25	126 901	836 086	26,87%	80	29,63%
26	135 123				
27	137 215				
28	136 428				
29	141 897				
30	140 786				
31	143 258				
32	146 515				
33	146 770				
34	147 116				
35	150 310	1 425 418	45,81%	112	41,48%
36	151 108				
37	159 444				
38	175 624				
39	180 878				
40	183 345	850 399	27,33%	78	28,89%
	3111903	3111903	100,00%	270	100,00%



Graf 1 – Rozdělení věkových kategorií dle pohlaví (vlastní zpracování)

8.1 Vyhodnocení odpovědí online výzkumu

1. Jaké bylo vaše vysněné povolání, když jste byl(a) dítě?

První otázka byla v souladu s doporučovými postupy při tvorbě dotazníků otázkou „roze-hřívací“, tedy odlehčenou a volně související s tématem výzkumu. Respondenti u ní mohli vybrat 1 až 3 možnosti z nabízeného výběru, přičemž existovala i varianta doplnit možnost vlastní. Nejvíce respondentů, 21,48 % zvolilo možnosti učitel/ka, vzhledem k tématu výzkumu je ale zajímavé, že hned na druhém se umístil voják/vojačka se 16,3 %. První pěti potom doplňují spisovatel/ka, kosmonaut/ka a herec/herečka. Další profese už měly pod 10 % zmínění.

2. Jste spokojení se svým stávajícím zaměstnáním či studiem?

Mezi respondenty výzkumu jednoznačně převažovala spokojenost se současnou prací či studiem, spíše nebo určitě spokojeno bylo téměř 78 % z nich. Naopak spíše či určitě nespoko-jeno bylo pouze 10,37 %, zbytek vyjádřil neutrální postoj, tedy ani ano, ani ne.

3. Kam byste se zařadil na následující škále?

Další otázka zahrnovala v možnostech škálu militarista – spíše militarista – neutrální – spíše pacifista – pacifista. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 36,67 % respondentů, byl neutrální

postoj. 31,48 % se potom cítilo spíše pacifisty, 17,41 % naopak spíše militaristy. Jednoznačné postoje byly okrajové – za pacifistu se označilo 8,52 % respondentů, za militaristu 5,93 %.

4. Jaké hlavní kvality by měl mít profesionální voják?

Pátá otázka směřovala k výběru hlavních kvalit profesionálního vojáka dle respondentů, přičemž měli zvolit tři možnosti. Nejfrekventovanější volbou se stala fyzická kondice, kterou zvolilo přes 60 %, druhou volbou potom byla schopnost práce pod tlakem se 47,78 % a třetí inteligence se 43,7 %. Následovaly disciplinovanost, odvaha a týmovost. Naopak jen sedm respondentů zvolilo do svého výběru technické nadání a pouze čtyři zarputilost s relativní váhou 2,59 %, resp. 1,48 %.

5. Pokud byste si musel(a) vybrat, co by vás nejvíce lákalo na povolání profesionálního vojáka?

Největším lákadly na povolání profesionálního vojáka byly pro respondenty hrdost na sebe sama (41,11 %), služba vlasti (38,15 %), doživotní renta po odsloužení 15 let (34,44 %) a nadprůměrný příjem (34,07 %). S odstupem ve druhé skupině s přibližně podobným relativním výskytem následovaly vojenská technika (25,93 %), možnosti osobního rozvoje (24,44 %), jistota práce (23,33 %) a konečně se stejným výsledkem společenská prestiž profese (23,33 %). Naopak nejméně lákaly práce v přírodě (15,93 %) a zahraniční mise (18,89 %).

6. Jaká jsou pro vás naopak největší negativa povolání profesionálního vojáka?

Na povolání profesionálního vojáka respondenty s velkým odstupem nejvíce odrazovalo nebezpečí zranění či smrti, které uvedlo 78,89 % z nich. Nadpoloviční většině by vadil i častý stres (51,48 %). Dále se obávají nutnosti poslouchat rozkazy (36,67 %), častého stěhování (34,07 %) a šikany (33,7 %). Mezi negativa naopak naprosté minimum respondentů zařadilo nízký plat (8,89 %).

7. Kolik aktivních profesionálních vojáků znáte?

Nadpoloviční většina respondentů zná osobně buďto žádného, nebo jen jediného profesionálního vojáka, v relativních hodnotách to znamená 27,41 % a 24,44 %, dohromady tedy 51,85 %. Statisticky významnější hodnotu ještě vykazují dva známí – vojáci se 17,78 %, další se již pohybují okolo 4 % ze vzorku a níže. Průměrně tedy respondenti po očištění o 5 % z každé strany znají dva vojáky, medián byl jeden voják a modus žádný.

8. Jak jako občan hodnotíte celkový dojem z Armády České republiky?

Nejvíce respondentů ohodnotilo AČR dvojkou, více než 43 %. Trojku dalo 26,3 % a jedničku 17,04 %. Průměrné hodnocení armády od občanů na základě tohoto výzkumu vychází ve školním známkování na 2,40, tedy těsně chvalitebně.

9. V jakém médiu jste naposledy narazili na text s tématem náboru do Armády České republiky?

Zde největší procento respondentů buďto narazilo na článek v online zpravodajství (36,3 %), nebo na žádný článek nenarazilo (34,44 %). Dalšími nejfrekventovanějšími médii byly specializované weby s vojenskou tematikou (12,59 %) a televize (11,11 %). Naopak naprosté minimum respondentů zaznamenalo nábor AČR v tištěných médiích – ať už časopisech (1,11 %), nebo denících (1,85 %).

10. Přemýšleli jste v posledních pěti letech o vstupu do Armády České republiky?

O vstupu do AČR uvažovala v poslední době cca. třetina respondentů výzkumu – 32,22 %.

11. Pokud byste dnes hledal/a informace o kariérních možnostech v Armádě České republiky, kde by to bylo?

Zde mohli respondenti zvolit jen jednu možnost a v převážně většině vybrali jako hlavní informační zdroj webové stránky – celkem v 82,96 % procentech. Necelých sedm procent, přesně 6,67 % by se informovalo u přátel či rodiny z řad vojenského či civilního personálu 5,93 % by zamířilo na rekruční místo v okolí svého bydliště.

8.2 Zajímavé souvislosti vyplývající z výzkumu – syntéza dat

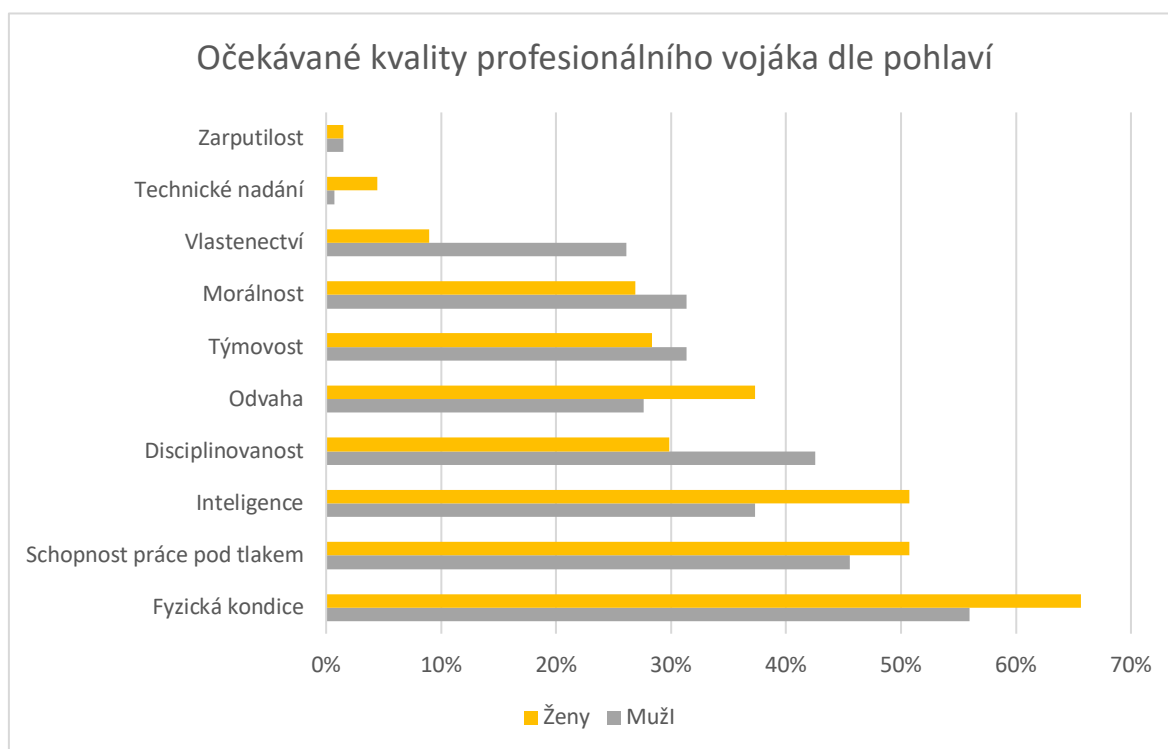
Z výsledků výzkumu mimo výše zmíněných přímých dat vyplývá několik zajímavých souvislostí mezi nimi, které pomohly odhalit kontingenční tabulky.

1. Vztah militarismu, věku a pohlaví

Nejvíce respondentů, kteří se označili za spíše či úplně militaristy bylo ve věkové kategorii 26-35 let – přesně 40 %, přičemž v celku jich bylo jen 23,34 %. Stejně tak byl militarismus doménou mužů, kde se takto jednoznačně, nebo spíše označilo 31,3 % z nich. Naopak mezi ženami byla absolutně nejčastější odpověď „spíše pacifista“, kterou zvolilo 38,97 % z nich a společně s jednoznačnými pacifistkami tvořili téměř polovinu vzorku se 46,32 %.

2. Jaké vlastnosti profesionálního vojáka považují za důležité ženy a jaké muži?

K největším rozdílům mezi pohlavími v této otázce docházelo v první řadě u kvality „vlastenec“ – tu za jednu ze tří nejdůležitějších označilo jen 8,81 % žen, ale celých 26,12 % mužů. Muži více, než ženy akcentovali i nutnost disciplíny, kterou zvolilo 42,53 % z nich, zatímco žen s touto volbou bylo jen 29,41 %. Naopak ženy daleko více prosazovaly inteligenci (přesně 50 % z nich oproti 37,31 % mužských respondentů), stejně jako fyzickou kondici, kde byl poměr volby 64,72 % u žen a jen 55,94 % u mužů.



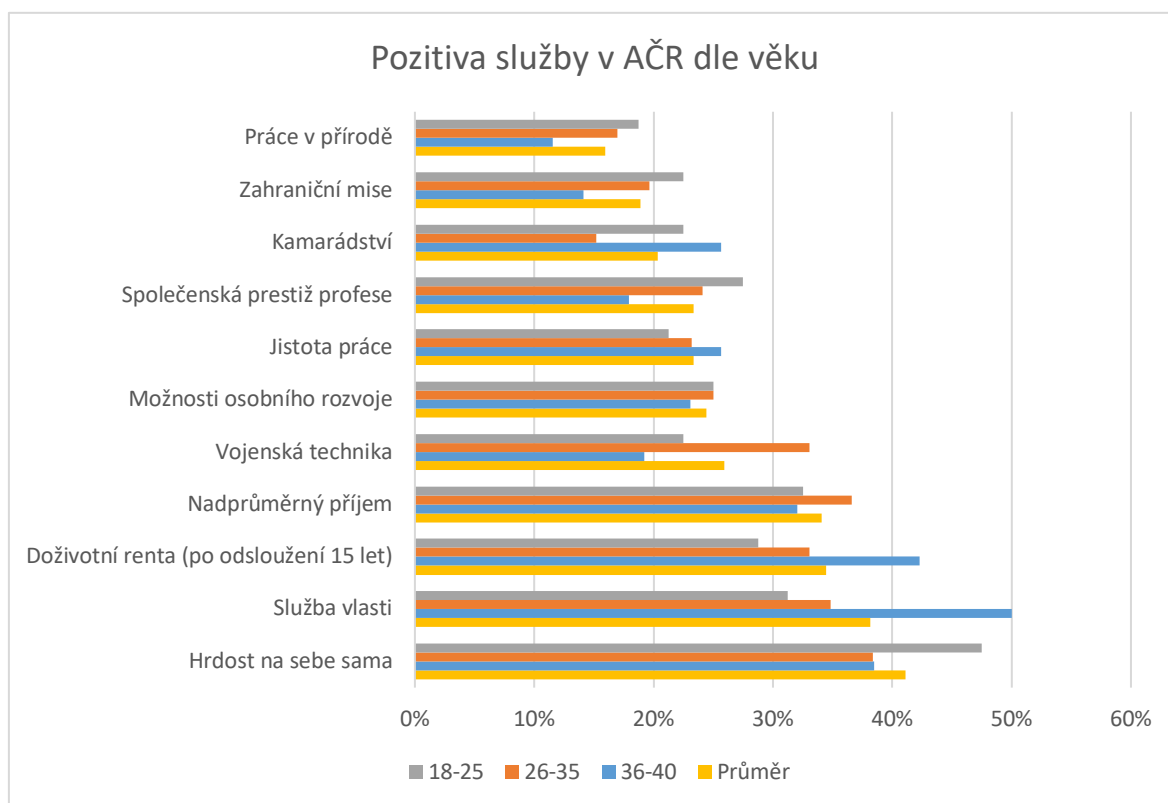
Graf 2 – Očekávané kvality profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování)

3. Co láká jednotlivé věkové kategorie a pohlaví na povolání profesionálního vojáka?

Motivátor hrdosti na sebe sama byl, jak už bylo zmíněno v úvodním vyhodnocení, celkově nejzmiňovanějším, ovšem v relativním poměru zcela jednoznačně dominoval především u nejmladší věkové kategorie, kde jej zvolilo 47,85 % dotazovaných, oproti cca. 38 % u obou dalších skupin. Mladší cílová skupina relativně vůči jiným skupinám nejvíce volila i motivátory společenská prestiž profese, zahraniční mise a práce v přírodě. Střední a největší věková cílovou skupina oproti jiným volila více faktor nadprůměrného příjmu a vojenské techniky, nejstarší kategorie potom silně preferovala službu vlasti, konkrétně v 50 % případů a

možnost doživotní renty s hodnotou 42,31 %. Nadprůměrně respondenti z této skupiny volili i hodnotu jistoty práce a kamarádství.

Shrnutím rozdílů mezi jednotlivými skupinami bylo zjištěno, že zatímco mladší respondenti hledají v možné práci profesionálního vojáka především jistou prestiž, ať už před sebou, nebo před druhými, s vyšším věkem rostl relativní význam ekonomických motivací, nejprve příjmu u střední kategorie a následně doživotní renty u nejstarší kategorie, což v podstatě v souladu s typickým životním cyklem člověka. Nejprve hledá spíše respekt a uplatnění, později zajištění rodiny a nakonec více přemýšlí i nad svým zajištěním na stáří. Pro nejstarší věkovou skupinu byl také velmi důležitý pocit služby vlasti, v relativní hodnotě to bylo nejvyšší procento v rámci volby faktorů věkovými kategoriemi vůbec.

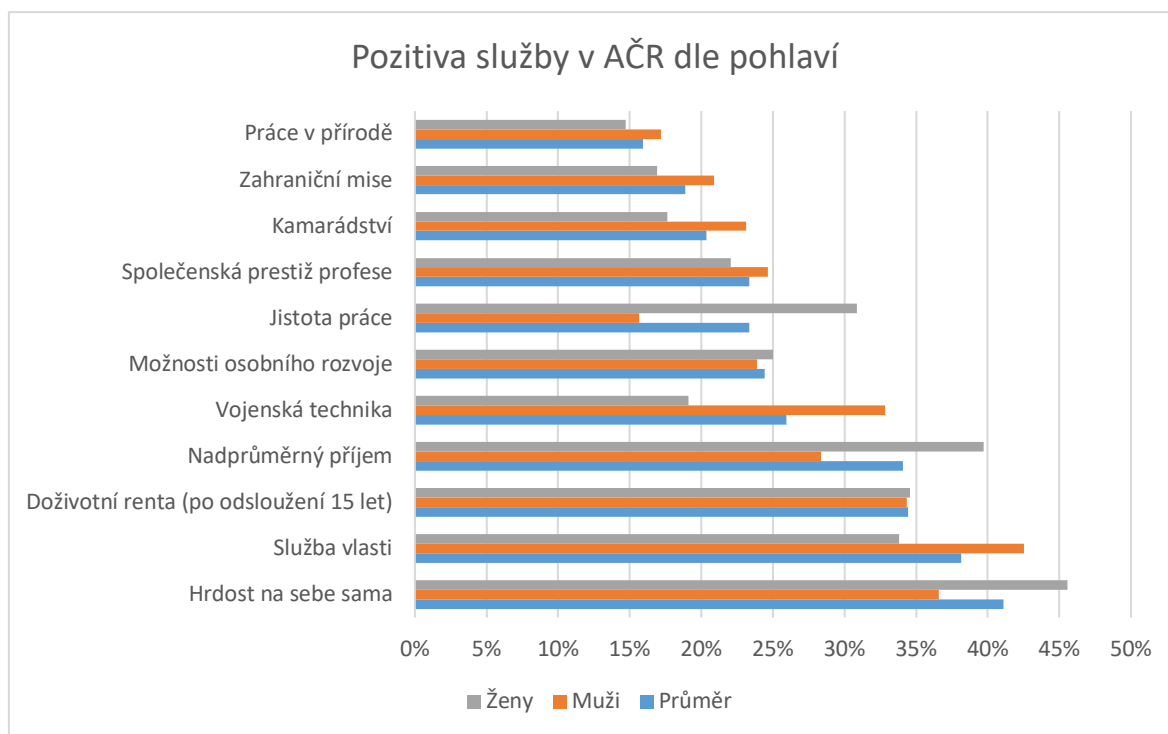


Graf 3 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka dle věku (vlastní zpracování)

Při rozdělení podle pohlaví data ukazují, že pro ženy byla relativně největším motivátorem hrdost na sebe sama, kterou zvolilo 45,59 % z nich. Následně ukazovaly ještě nadprůměrnou afinitu především k materiálním stránkám profese, tedy nadprůměrnému příjmu (39,71 %) a jistotě zaměstnání (30,88 %), která naopak pro muže byla okrajovou a vybralo ji jen 15,67 % z nich. Mužské respondenty na povolání profesionálního vojáka relativně nejvíce přitahoval faktor služby vlasti (42,54 %), vojenské techniky (32,84 % vs. ženy 19,12 %) a také

vykazovali nadprůměrnou afinitu i ke kamarádství a zahraničním misím, zde už ale rozdíl nebyl tak statisticky významný.

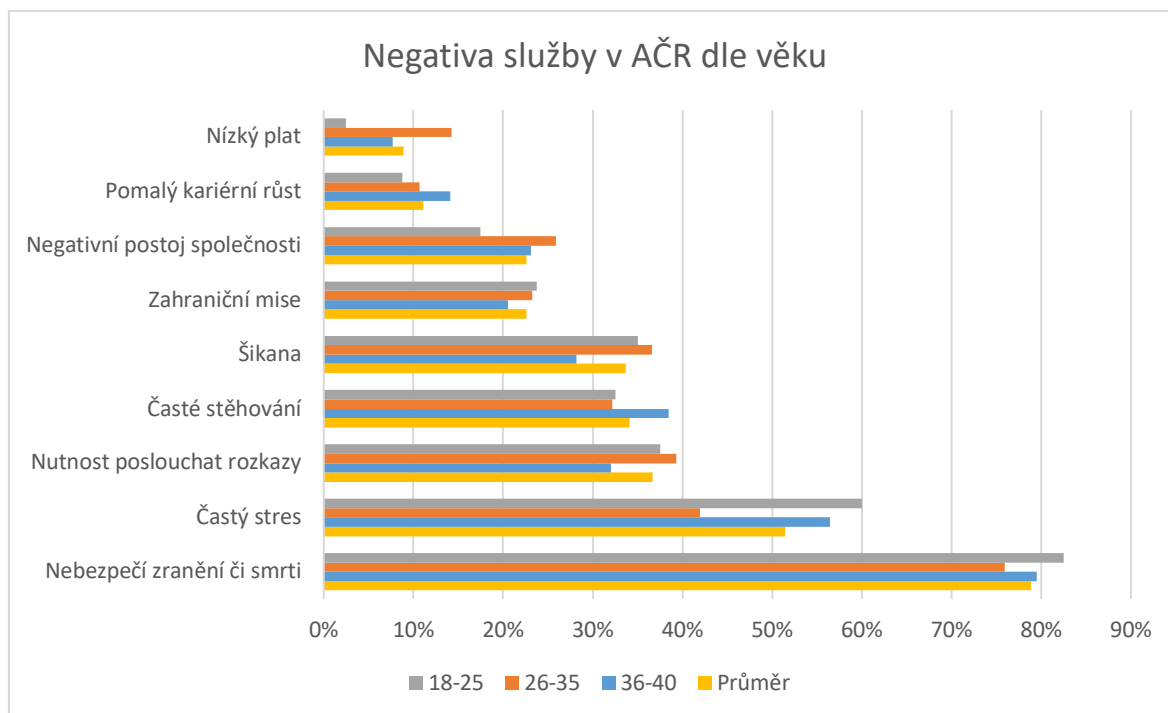
Porovnání preferencí obou pohlaví dokazuje, že zatímco ženy kromě hrdosti na sebe sama preferují především materiální aspekty povolání profesionálního vojáka, pro muže jsou oproti ženám výrazně důležitější odlišující profesní znaky služby, jako povinnost vůči státu či používání vojenské techniky.



Graf 4 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování)

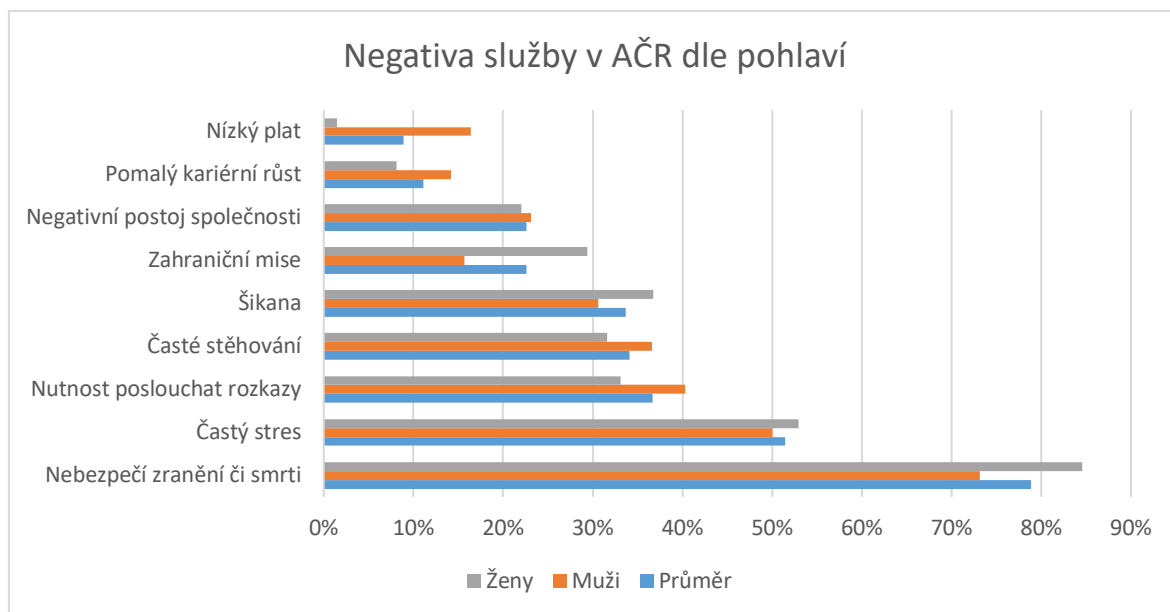
4. Co naopak odrazuje jednotlivé věkové kategorie a pohlaví na povolání profesionálního vojáka?

Při pohledu na grafy je zřejmé, že u vnímání negativních stránek povolání profesionálního vojáka panovala mezi různými demografickými skupinami větší shoda, než tomu bylo u pozitiv. Přesto se několik statisticky významných rozdílů objevilo, příkladem může být odpověď 'častý stres'. Zatímco věkové kategorie 18-25 a 36-40 ji vnímaly velmi silně a vyskytla se u 60 %, resp. 56,41 % respondentů, střední věková skupina tuto možnost tolik nevolila a vyskytla se jen u 41,96 % procenta respondentů. Skupina 26-35 se naopak v porovnání s ostatními nejvíce obává nízkého platu (14,29 % oproti 7,69 % u 36-40 a 2,50 % u 18-25), jde však stále o relativně malé procento.



Graf 5 – Negativa povolání profesionálního vojáka dle věku (vlastní zpracování)

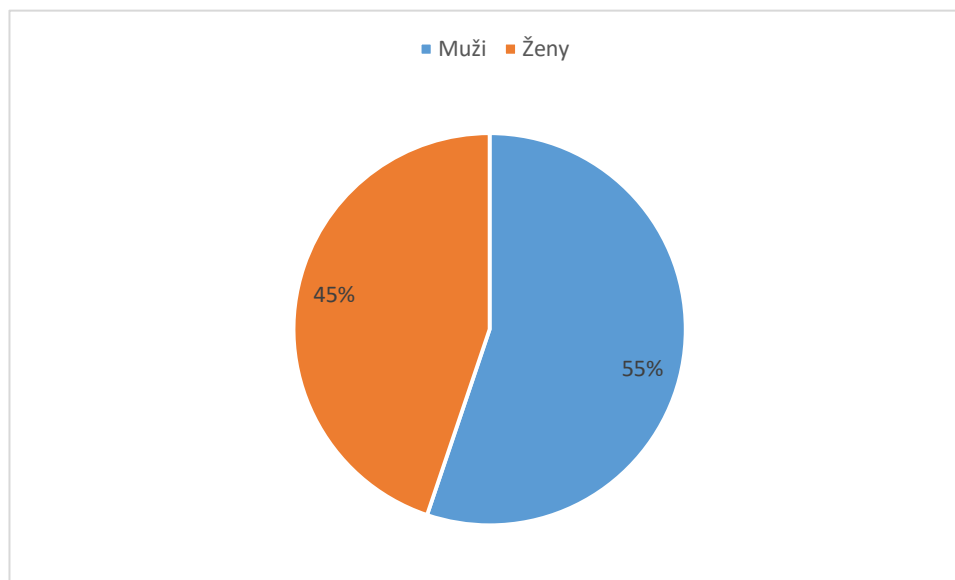
Při dělení vzorku podle pohlaví ženy více než muži akcentovaly riziko zranění či smrti – mezi své tři volby jej zařadilo 84,56 % z nich, zatímco mužů „jen“ 73,13 %, byť samozřejmě i u nich se jednalo s výrazným náskokem o nejčastěji volenou možnost. Výraznější rozdíl se pak vyskytl ještě u méně častých voleb, jako například u zahraničních misí, které jako negativum vnímá přes 29 % žen, ale jen necelých 16 % mužů, či u nízkého platu, kterého se obává 16,42 % mužů, zatímco žen pouhých 1,47 % - v absolutních hodnotách tedy přesně 2 respondentky.



Graf 6 –Negativa povolání profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování)

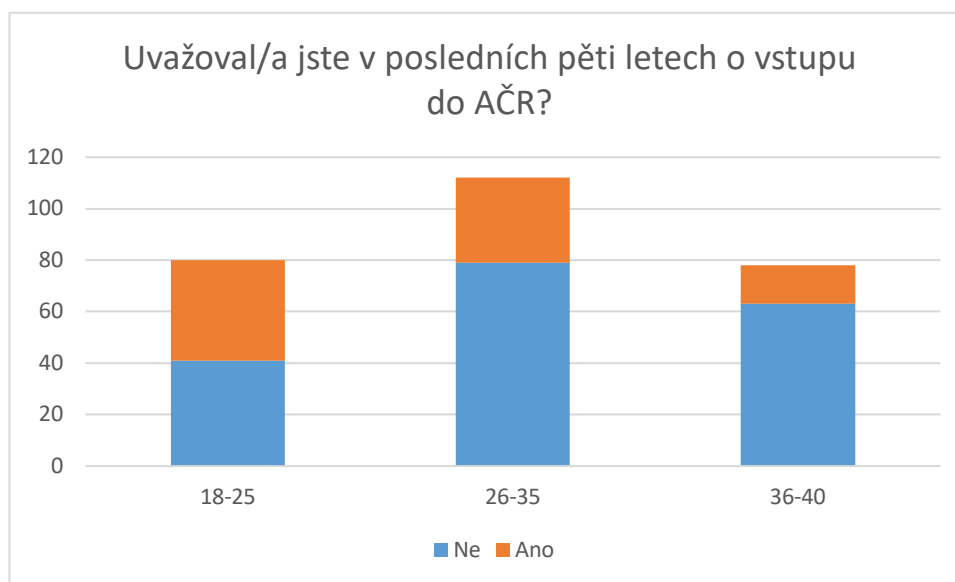
5. Jaký je profil těch, kteří v posledních pěti letech uvažovali o vstupu do AČR?

O vstupu do AČR uvažovalo v posledních pěti letech 87 respondentů, tedy 32,33 % dotazovaných. Podle pohlaví to bylo z celku 35,82 % mužských a 28,68 % ženských respondentů, výběr těch, co odpověděli, ano se potom dělil poměrem 55,17 % mužů proti 44,83 % žen.



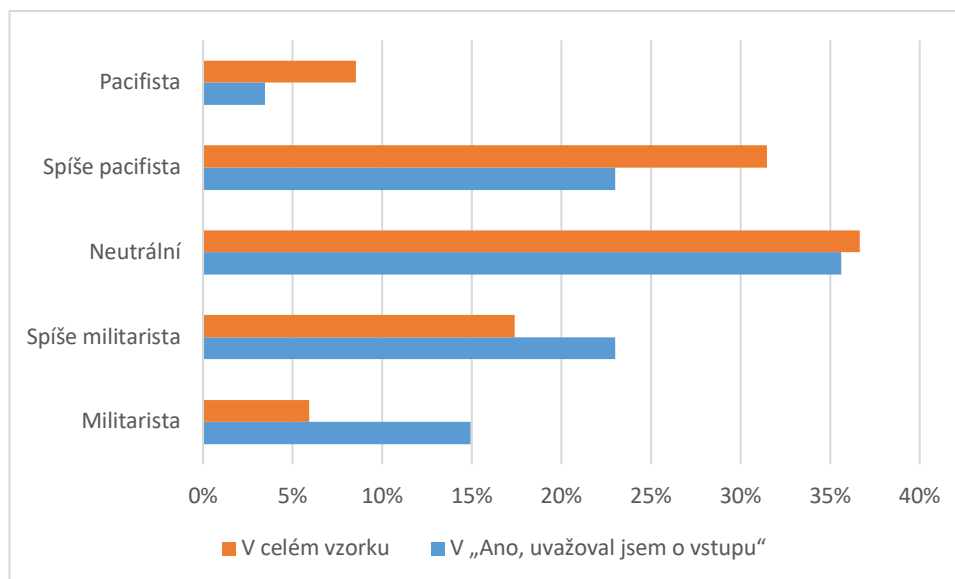
Graf 7 – Zvažování vstupu do AČR dle pohlaví (vlastní zpracování)

Mezi věkovými kategoriemi jednoznačně dominovala ta nejmladší – o vstupu do AČR v posledních pěti letech uvažoval téměř každý druhý její příslušník (48,75 %). V dalších kategoriích už míra zvažování s věkem klesala - ve skupině 26-35 to bylo 29,46 % a v nejstarší skupině jen 19,23 %.



Graf 8 – Zvažování vstupu do AČR dle věku (vlastní zpracování)

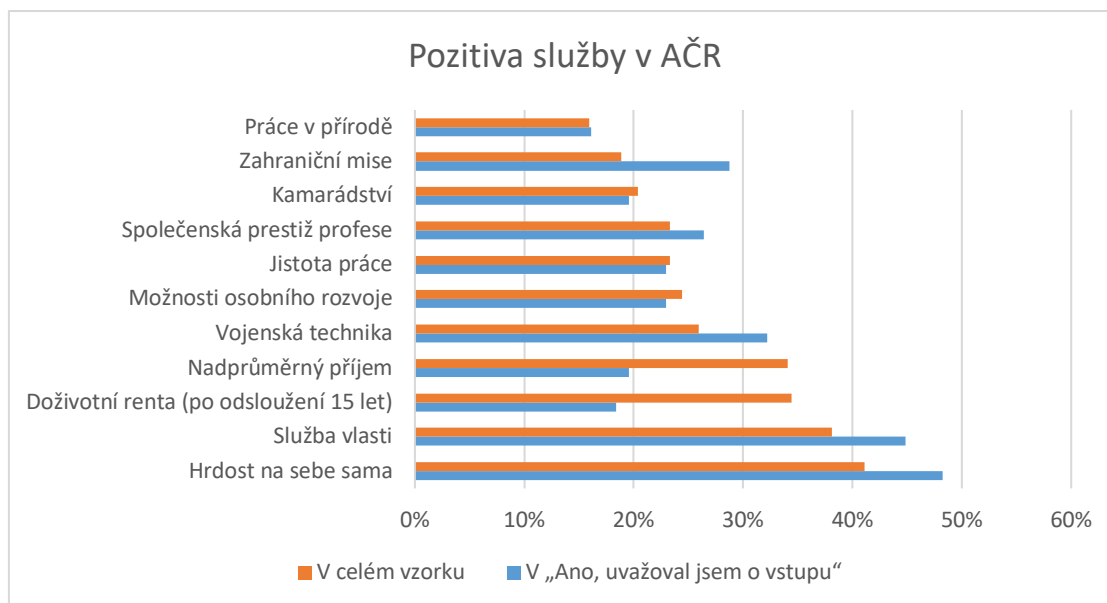
Asi není překvapivé zjištění, že o vstupu do armády uvažovalo v posledních pěti letech 81,25 % z těch, kteří se označili za militaristy a 42,55 % z těch, co se cítí být spíše militaristy. Procento z neutrálních zhruba odpovídá průměru z celku, bylo jich 31,31 %. I mezi spíše pacifisty se potom našli respondenti, kteří o kariéře v AČR uvažovali, byla jich překvapivě téměř jedna čtvrtina (23,53 %) a takoví se našli i mezi pacifisty úplnými, byť šlo jen o 13,04 % z nich. Níže potom graf zastoupení jednotlivých skupin na škále militarista až pacifista v celku a ve výběru těch, kteří uvažovali o vstupu do AČR.



Graf 9 – Zvažování vstupu do AČR dle charakteristiky na ose militarista - pacifista (vlastní zpracování)

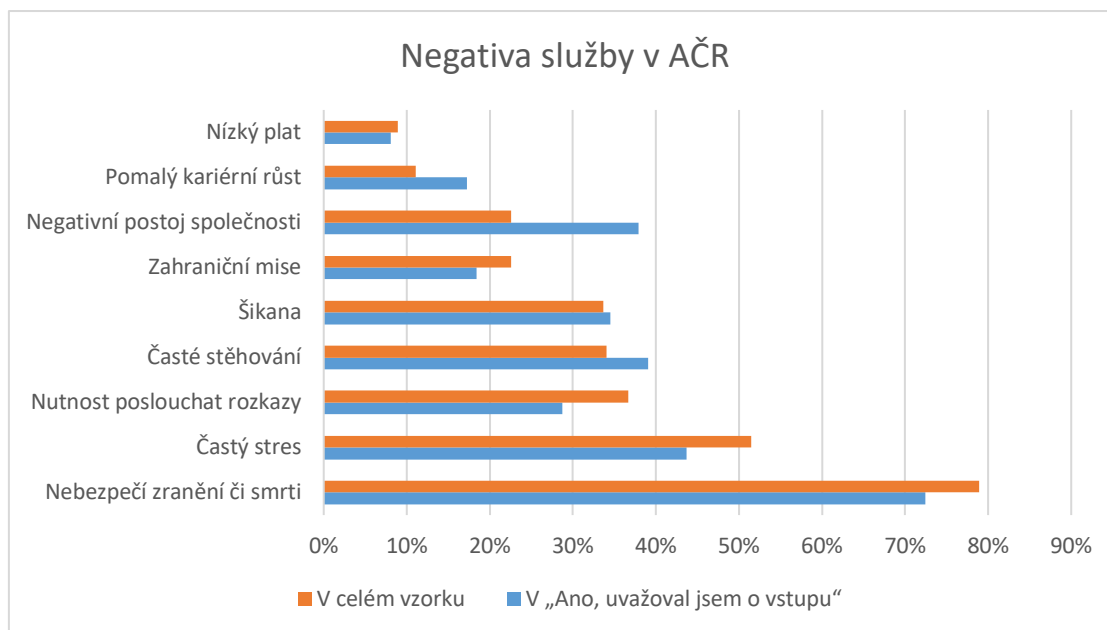
Preference skupiny, která v posledních pěti letech uvažovala o vstupu, názorně ukazuje také porovnání jí vnímaných pozitiv a negativ profese profesionálního vojáka oproti průměru vzorku.

Mezi pozitivy, které tento výběr vnímá silněji, než celý vzorek, jsou hrdost na sebe sama (48,28 % vs 41,11 %), služba vlasti (44,83 % vs 38,15 %), vojenská technika (32,18 % vs 25,93 %), společenská prestiž profese (26,44 % vs 23,33 %) a největší procentuální rozdíl je v zahraničních misích, kde je poměr 28,74 % ve výběru vs jen 18,89 % v celém vzorku. Ještě výraznější jsou potom difference u dvou pozitiv, které naopak respondenti uvažující o vstupu preferovali méně, než celek, a to doživotní renty (18,39 % vs 34,44 %) a nadprůměrného příjmu (19,54 % vs 34,07 %). Je tedy zřejmé, že pro ně materiální stránka služby v AČR hraje významně menší roli, než pro průměr populace. Naopak je lákají klasické vojenské symboly jako hrdost, vlast, vojenská technika či zahraniční mise.



Graf 10 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka u zvažovatelů vstupu (vlastní zpracování)

U negativ služby v AČR se ve vybrané skupině respondentů, kteří uvažovali o vstupu, vyzníká především faktor negativního postoje společnosti, jež zmiňovali výrazně častěji, než celek. (37,93 % vs 22,59 %). To je velmi zajímavý poznatek, ze kterého se dá dedukovat, že lidé, přemýšlející o vstupu do AČR, toto řešili se svým okolím a zažili, nebo minimálně předpokládali ve větší míře jistou formu odsouzení či jiné negativní reakce. I větší obava z pomalého kariérního růstu svědčí o faktu, že mají lepší přehled o průběhu kariéry v AČR, která může skutečně být o něco rozvleklejší, než potenciální rychlý růst v soukromém sektoru na obdobné pozici, například v důsledku striktního dodržování principu délky služby při povyšování.

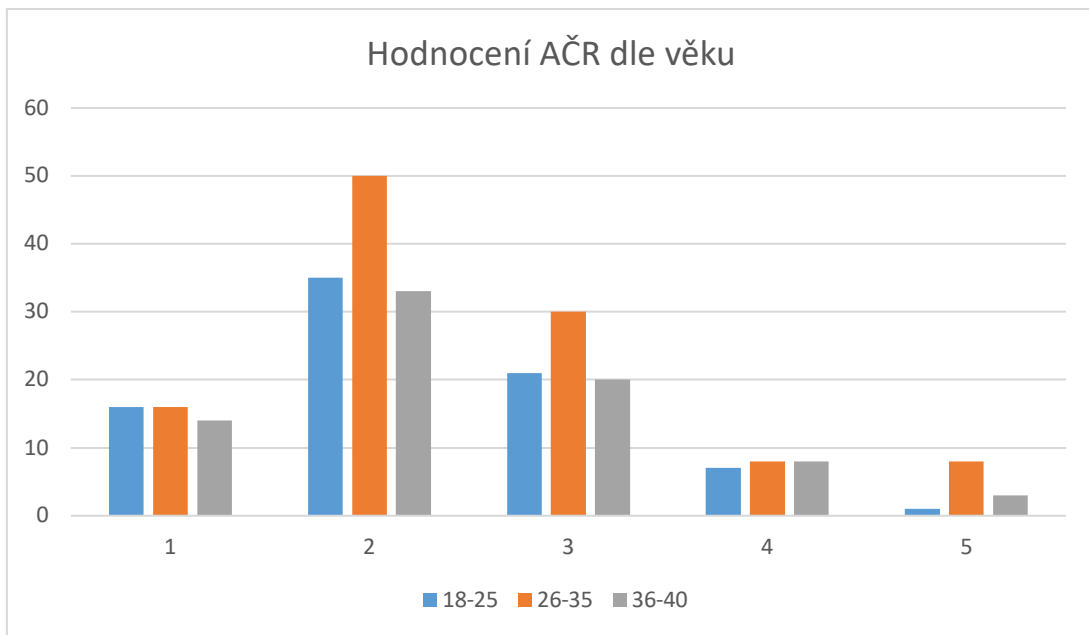


Graf 11 – Negativa povolání profesionálního vojáka u zvažovatelů vstupu (vlastní zpracování)

6. Jak obecně hodnotí jednotlivé skupiny občanů Armádu České republiky?

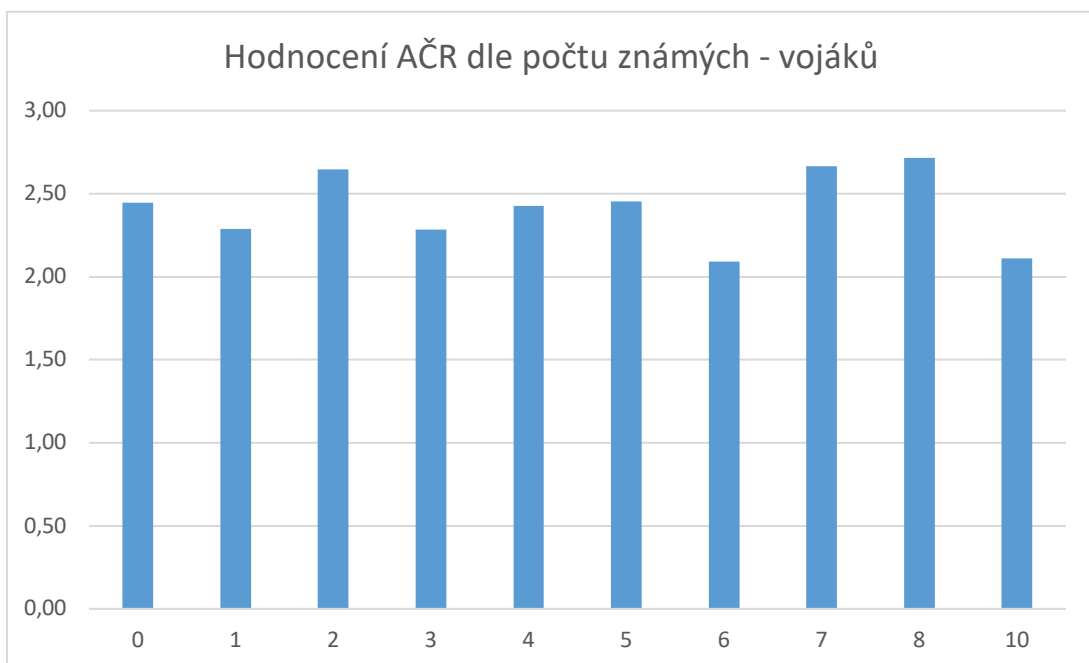
Armáda České republiky dostala od výzkumného vzorku průměrnou známku 2,4. O něco pozitivněji hodnotily ženy, které udělily průměrnou známku 2,31, naopak muži udělili AČR průměrnou známku 2,49. Rozdali také 8 z 12 nedostatečných a 14 z 23 dostatečných, zároveň pak jen 19 jedniček z celkem 46 udělených.

Z hlediska věkových kategorií AČR nejpozitivněji hodnotí mladá skupina mezi 18-25 lety, a to známkou 2,28. Kategorie 26-35 byla nejkritičtější se známkou 2,48 a konečně kategorie 36-40 měla průměr známkování 2,4, tedy stejnou, jako průměr celého výzkumného vzorku.



Graf 12 – Hodnocení AČR dle věku (vlastní zpracování)

V poslední řadě se potom nepotvrdila souvislost mezi počtem známých – vojáků a hodnocením AČR. Níže graf s průměrným hodnocením respondentů, kteří znají 0 až 10 vojáků (vyšší počty byly výjimečné extrém, o které můžeme výzkum očistit)



Graf 13 – Hodnocení AČR dle počtu známých – profesionálních vojáků (vlastní zpracování)

9 SWOT ANALÝZA NÁBOROVÝCH AKTIVIT AČR

SWOT analýza vychází z předchozích analytických složek praktické části a zaměřuje se již pouze na závěry, které z nich vyplývají pro náborové aktivity AČR.

Tabulka 4 – SWOT analýza náborových aktivit AČR (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Pozitivní vnímání ze strany veřejnosti</p> <p>Konkurenceschopné mzdové podmínky pro řadové vojáky a povědomí o nich i možnosti doživotní renty u veřejnosti</p> <p>Aktivní přítomnost na moderních komunikačních kanálech</p> <p>Rekrutační místo v každém krajském městě</p>	<p>Nerealizace rozsáhlejší náborové kampaně vč. ATL v posledních letech</p> <p>Méně motivující mzdové podmínky pro VŠ vzdělané a zkušené specialisty</p> <p>Charakter profese, ohrožující přímo život a zdraví člověka</p> <p>Nedotaženost některých forem komunikace (webové stránky, sociální sítě), především z hlediska interakce s uživateli a obsahu</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rostoucí rozpočet Ministerstva obrany se závazkem na další léta, související se zvyšujícími se bezpečnostními hrozbami v okolí ČR</p> <p>Poměrně vysoké procento zvažování povolání profesionálního vojáka u veřejnosti, včetně žen</p> <p>Služba v AČR jako prostředek hrdosti na sebe sama, především u mladší cílové skupiny</p> <p>Stále relativně nízký růst platů v soukromém sektoru</p>	<p>Zhoršující se fyzický i psychický stav potenciálních rekrutů</p> <p>Demografický vývoj – klesající počet lidí v rekrutačním věku a rostoucí počet seniorů</p> <p>Větší procento VŠ vzdělaných v populaci a z něj plynoucí nedostatek rekrutů pro řadové pozice</p> <p>Financování závislé na vývoji politické scény</p> <p>Závislost ČR na velkých ekonomikách EU a možnost přenesené finanční krize s dopadem na rozpočet AČR</p>

Členství v NATO a široké možnosti zahraničních aktivit vojáků, ať už na misích, či studijních pobytech	
--	--

10 ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Co cílovou skupinu nejvíce přitahuje na povolání profesionálního vojáka a co ji naopak odrazuje?

Hlavním motivátorem pro případný vstup do řad profesionálních vojáků se v rámci cílové skupiny ukazuje být hrdost na sebe sama, která obzvlášť rezonuje v rámci nejmladší věkové kategorie 18-25, kde ji zvolilo 47,85 % respondentů, a mezi ženami se 45,59 %. Dalšími nejdůležitějšími pozitivy byly služba vlasti, doživotní renta a nadprůměrný příjem. Na prvních dvou místech se tak umístily spíše morálně-psychologické faktory, následované dvěma materiálními. Materiální faktory hned po hrdosti na sebe sama preferují především ženy, a stejně tak důležitost těchto faktorů bez ohledu na pohlaví rovněž stoupá s věkem – výsluhová renta byla důležitá pro více než 42 % nejstarší věkové kategorie 36-40, ale jen pro necelých 29% nejmladší skupiny 18-25.

Naopak mezi negativy jednoznačně převažuje obava ze zranění, nebo smrti, která vyplývá ze samotné povahy profese a volilo ji téměř 80 % respondentů. Dalšími negativními aspekty, které cílová skupina silně vnímá, byly častý stres, nutnost poslouchat rozkazy a časté stěhování. Nejvýraznější rozdíl ve vnímání konkrétního negativa v rámci cílových skupin je u stresu – ten výrazně méně, než ostatní reflektuje střední věková kategorie 26-35.

Jak vnímají ženy povolání profesionálního vojáka?

Ženy jako klíčové vlastnosti profesionálního vojáka vnímají fyzickou kondici, schopnost práce pod tlakem a inteligenci, přičemž všechny tyto tři vlastnosti u nich mají výrazně silnější preferenci než u mužů. Více než muži také od profesionálního vojáka očekávají odvalu a technické nadání, naopak výrazně méně je pro ně důležitá disciplína a především vlastnictví, které muži udávali ve 26,12 % případů, zatímco ženy jen v 8,96 %. Z hlediska pozitiv tohoto zaměstnání nejvíce volily hrdost na sebe sama a následně materiální faktory – nadprůměrný příjem a jistotu práce, kterou volilo dvakrát více žen než mužů. Kromě nebezpečí zranění a smrti potom vyjádřily oproti opačnému pohlaví významně větší obavu ze šikany a zahraničních misí.

Jaké vnější faktory ovlivňují nábor Armády České republiky?

Pozitivní pro nábor AČR je rostoucí rozpočtový rámec Ministerstva obrany, který navíc současná vládní reprezentace doplnila závazkem minimálně do roku 2021. Jeho realizace je pravděpodobná vzhledem k rostoucímu vnímání bezpečnostních hrozeb, jako jsou mocenské

ambice Ruské federace, zhroutené africké a asijské státy či terorismus a radikalismus. Pozitivním vnějším aspektem je také poměrně vysoká míra zvažování vstupu mezi profesionální vojáky AČR (tuto myšlenku měla v posledních pěti letech téměř třetina občanů ve věku 18-40 let), a prestižní vnímání profese mezi mladšími lidmi v produktivním věku. Vysoké konkurenceschopnosti platové nabídky armády především u poddůstojnických hodností potom nahrává pomalý růst platů v soukromém sektoru. Naopak hrozbou pro budoucí skladbu personálu AČR je zhoršující se fyzická kondice populace, především mladých lidí, a její celkové stárnutí, které omezí výběr rekrutů a zároveň může způsobit rozpočtové problémy. Trvalým aspektem nejistoty jsou také změny politické exekutivy, která rozhoduje o finančních i strategických aspektech fungování AČR, včetně lidských zdrojů, a celková závislost české ekonomiky na vývoji hospodářství zemí Evropské unie, především Německa.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 VÝCHODISKA NÁBOROVÉ KOMUNIKACE AČR 2020

Při přípravě komunikačního plánu náborových aktivit pro rok 2020 je třeba nejprve strategického zadání, které bude následně převedeno do návrhu konkrétního postupu v rámci rozhodovacího procesu zákazníka, kreativního konceptu a rozvržení komunikačních kanálů.

11.1 Mise AČR

Misí AČR je bránit Českou republiku proti vnějším napadení, pomáhat při ohrožení zdraví či života jejích občanů a plnit úkoly, plynoucí z mezinárodních závazků země. To vše jako složka ozbrojených sil demokratického státu, podléhající kontrole volených politických zástupců veřejnosti.

11.2 Vize AČR

Vizí AČR je být efektivní vojenskou silou, plnící široké spektrum úkolů v dynamicky se měnícím bezpečnostním prostředí 21. století doma i ve světě, ať už jde o klasické konflikty vysoké intenzity, boj proti terorismu, humanitární operace nebo kyberbojiště. Toho dosáhne díky odpovídajícímu materiálnímu zabezpečení z hlediska financí, výzbroje, výstroje a infrastruktury a především díky špičkové personální základně na všech hodnotných úrovních, oplývající odborností, fyzickou zdatností, morálními hodnotami i oddaností službě a České republice. Všech těchto kvalit nelze docílit bez podpory veřejnosti, jejíž důvěru získá AČR prostřednictvím aktivní komunikace a přirozeného napojení na civilní život.

11.3 Cíle náborové komunikace AČR 2020

Cíli a dílčímu cíli komunikační strategie a plánu AČR pro rok 2020 jsou:

- Rozšíření základního povědomí o AČR jako potenciálním zaměstnavateli na trhu práce a charakteru zaměstnání profesionálního vojáka
- Posílení image AČR jako špičkového zaměstnavatele – rozšíření povědomí o konkrétních benefitech
- Posílení personálních stavů u všech druhů vojsk – konverze

11.4 Cílová skupina náborové komunikace AČR 2020

Pro potřeby zpracování projektu

- Primární: potenciální rekruti

Primárním cílem komunikace pro rok 2020 je nábor nových rekrutů, čemuž odpovídá i primární cílová skupina. Ta se shoduje se základním souborem realizovaného výzkumu, tedy veřejnost ve věku 18-40 s minimálním vzděláním SŠ bez maturity, nacházející se v různých fázích rozhodovacího procesu.

11.5 Značka AČR

Pro potřeby komunikační strategie a především následného zpracování komunikátů je třeba zpracovat základní charakteristiky brandu AČR, jeho archetyp a z něj vyplývající vizuální styl a tone-of-voice.

11.5.1 Archetyp

Nejen AČR, ale i ozbrojené složky obecně jsou jedním z nejtýpějších příkladů marketingového archetypu Hrdiny.

Hrdina

Smysl existence: Hrdina miluje překonávání výzev a odvážná řešení. Nic jej nezastaví a nikdy se nevzdává – jeho oblíbeným heslem je „kde je vůle, tam je cesta“. Instinktivně chrání ostatní a je ochoten se pro ně obětovat, jeho aspirace nicméně nemusejí být jen skupinového, ale i osobního charakteru. V tom, co dělá, chce být vždy ten nejlepší a proto pracuje na perfektním zvládnutí veškerých nutných vlastností a schopností.

Silné stránky a přísliby: odvaha, rozhodnost, morálnost, disciplinovanost, připravenost, obětavost

Slabé stránky a hrozby: sklony k aroganci, potřeba vytvářet si soupeře či výzvy za každou cenu, patetičnost, riziko vyhoření

11.5.2 Hodnotový manifest značky AČR

AČR je pro ty, kteří se nikdy nevzdávají a každá překážka je pro ně výzvou. Oddaně sloužíme své zemi, jejím zájmům a občanům, jsme pro ně inspirací i ochráncem. Posloucháme rozkazy, ale nebojíme se vyvinout iniciativu a denodenně pracujeme na zlepšování našich schopností ve vzduchu i na zemi, doma i ve světě, tak, abychom budili respekt a strach u kteréhokoliv nepřítele. Morální hodnoty vedou naše kroky k lepšímu světu zítřka, ale každý z nich děláme s pokorou a vědomím vlastní nedokonalosti. Protože arogance, falešné přesvědčení o vlastní neporazitelnosti a odtržení od každodenní reality naší země jsou nevyhnutelnou cestou k porážce, kterou tolik nesnášíme...

11.5.3 Vizuální styl značky AČR

Graficky je pracováno s vizuálními prvky překážek a náročných situací, které vojáci AČR se samozřejmostí sobě vlastní překonávají, každodenních situací, se kterými se musejí vypořádat. Tyto obrazy v sobě mají zároveň atraktivního ducha dobrodružství, překonání sama sebe a prestiže, kterou služba v armádě přináší. Barevně je v komunikaci vycházeno z vojenské tradice tmavě zelené, khaki a maskovacího vzoru 95, který AČR používá, základní barvou komunikace je ale odvážnější variace této barevné palety ve výraznějším odstínu zelené. Vizuály by v maximální možné míře měly být doplněny brandingem v podobě loga AČR a pro psaný text využívat variant fontu Helvetica Neue.



Obrázek 7 – Barevné spektrum pro náborovou komunikaci AČR (vlastní zpracování)



Obrázek 8 – Logo AČR (Armáda České republiky, 2019)

11.5.4 Stručný tone-of-voice manuál značky AČR

Tonalita psaného sdělení je uzpůsobena cílové skupině a komunikačnímu kanálu, ale přesto je třeba zachovat některé obecné jednotící prvky, vycházející z archetypu:

- Komunikujeme sebevědomě, snažíme se vyhnout nejednoznačným výrazům jako „možná“, „myslíme si“ nebo „nevíme o tom, že...“
- Dáváme najevo naši znalost problematiky a nevyhýbáme se užívání odborných pojmů
- Až na nezbytné výjimky (např. podklady k technickým zadáním výběrových řízení) ale nesklouzáváme k technicistní mluvě interní komunikace v rámci AČR, v oblasti zkratk tyto zkratky vždy vysvětlujeme (např. *RESURS – záloha provozní doby – dostatek letových hodin do dalších předepsaných prací*)
- Zachováváme stručnost sdělení a jdeme informačně přímo k věci, bez rozvleklých souvětí okolo – tak, jak se očekává od efektivního příslušníka ozbrojených sil

Při komunikaci k cílové skupině potenciálních rekrutů je maximálně aplikován archetyp hrdiny, probouzející v cílové skupině emoce a chuť k akci, tonalita zdůrazňuje prestižní charakter AČR, ale nepůsobí uzavřeně. Příležitostně lze použít i hovorový výraz v rámci snahy navodit přátelsky-profesionální atmosféru. Uživatelům je při komunikaci jeden na jednoho na sociálních sítích vykáno s užitím křestního jména, v ostatní komunikaci tykáno v souladu se současným tone-of-voice náborových aktivit AČR.

11.6 Unique selling propositions

Návrh USPs vychází z preferencí cílové skupiny, zjištěných v kvantitativním výzkumu a nakombinovaných s dalšími analýzami praktické části, tedy PEST a SWOT.

Práce v AČR jako cesta k hrdosti na sebe sama

Každý má své sny a životní cíle, každý chce být na sebe pyšný. Práce v AČR je náročná od samotného základního výcviku a opravdu není pro každého. Co ale dokáže člověka naplnit více, než překonávání vlastních limitů, bezchybné plnění náročných úkolů, každodenní nové prožitky, které nezíská nikde jinde a především absolutní poznání sebe sama?

Práce v AČR jako služba vlasti

Existují vyšší hodnoty a principy, než jen starost o sebe sama a své nejbližší okolí. Povolání profesionálního vojáka znamená práci pro všech 10,3 milionu obyvatel České republiky, naplnění statusu občana v nejvyšším slova smyslu a vyjádření výjimečného vlasteneckého cítění, které navazuje na odkaz československých legií, 1. republiky, československé zahraničních armád za 2. světové války a také hrdinů AČR, kteří sloužili a slouží v nebezpečných zahraničních misích.

Práce v AČR jako cesta k materiálnímu zabezpečení

Na dnešním pracovním trhu, kde mzdy rostou stále relativně pomalu v porovnání s růstem ekonomiky, nabízí AČR už u nejnižších pozic nadprůměrné finanční ohodnocení. Zároveň je povolání profesionálního vojáka jistotou, která tolik nepodléhá hospodářským výkyvům a po odsloužení 15 let nabízí doživotní finanční rentu.

Práce v AČR jako místo, kde rozhodují schopnosti, ne pohlaví

Profesionální voják je vnímán jako tradičně mužské povolání, AČR má ale dveře otevřené i pro opačné pohlaví, což mimo jiné demonstrovalo jmenování první ženy do hodnosti generálky v květnu 2017. Armáda je místem, kde schopné ženy dostanou příležitost využít svých schopností na maximum a kde si respekt musí zasloužit úplně stejně, jako mužští kolegové.

Práce v AČR jako jediná svého druhu

Existuje jen málo povolání, kde můžete obsluhovat techniku v hodnotě stovek milionů korun. Techniku, která je na naprosté špičce vědeckotechnického vývoje a nemá svůj ekvivalent v civilním sektoru.

Čemu se z hlediska sdělení naopak vyhýbáme jsou zmínky o nebezpečí zranění či smrti, přílišné zdůrazňování stresových faktorů nebo dalších negativních aspektů povolání profesionálního vojáka, jako je nucené stěhování.

12 NÁBOROVÁ KOMUNIKACE AČR 2020

Se znalostí strategického zadání lze přikročit ke konkrétní aplikaci do podoby návrhu náborové komunikace pro rok 2020, včetně kreativního konceptu a jeho aplikací, přesného časového plánu a rozpočtu s očekávanými výsledky (KPIs).

12.1 Fáze rozhodovacího procesu a komunikační kanály

1. Attention

Cíl: Upozornit na samotnou existenci povolání profesionálního vojáka a AČR jako potenciálního zaměstnavatele

Navrhované kanály: ATL (TV a rozhlasová reklama, outdoor), online videoreklama na YouTube a Facebooku, PPC, PR akce pro novináře

Proč? V první fázi je využito především masových médií s velkým dosahem pro rozšíření povědomí a základního sdělení mezi širokou skupinu příjemců. Pozornost není samoúčelná, ale jejím cílem je nasměrovat konzumenta podnětu do další fáze komunikačního procesu – k získání více informací na webových stránkách.

2. Interest

Cíl: Po získání pozornosti potenciálního rekruta mu dodat dostatek informací k možnostem služby v AČR

Navrhované kanály: Webové stránky, PDF brožura,

Proč? Druhá fáze vyžaduje média, se kterými cílová skupina stráví více času a jsou schopna jí předat větší množství informací, tedy primárně webové stránky, které zároveň cílová skupina v naprosté většině uvedla jako svůj případný primární zdroj informací o kariérních možnostech. Zároveň návštěvy stránky a stahování informačních materiálů výměnou za e-mail pomohou budovat databázi kontaktů pro remarketing.

3. Desire

Cíl: V této fázi se potenciální rekrut rozhoduje mezi AČR a konkurenčními nabídkami. Po dostatečném informačním servisu je nezbytné nabídnout také více emocí, které mu pomohou se rozhodnout správně.

Navrhované kanály: Sociální sítě, newsletter, PPC

Proč? Ve třetí fázi je třeba využít médií se schopností vytváření emoční vazby mezi armádou a cílovou skupinou, především prostřednictvím multimediálního obsahu a vzájemného dialogu na sociálních sítích. Zároveň přichází na řadu remarketing databáze kontaktů z předchozích fází nástroji výkonnostního online marketingu a její posouvání k akci.

4. Action

Cíl: Potenciální rekrut se rozhodl pro službu v AČR a dochází ke konverzi.

Navrhované kanály: Kontaktní formulář na webu, telefon/e-mail a rekrutační místa

Proč? V závěrečné fázi je třeba realizovat konverze, čehož je dosaženo prostřednictvím kontaktního formuláře a následného kontaktování zájemce o zaměstnání prostřednictvím e-mailu či telefonu a nezbytným osobním kontaktem na místě příslušném rekrutačním místě.

12.2 Kreativní koncept náborové kampaně: „Protože to dokážu“

Manifest kampaně: *Dnešní doba je dobou výzev. Hlavně na sociálních sítích chce každý ukázat, že překonal sám sebe, že běžel rychleji, že cestoval dál, že vydržel měsíc bez alkoholu. Často jsou ale tyto výzvy jen samoučelnou exhibicí, bez delšího trvání a opravdového dopadu. Co kdybyste dostali možnost své kvality a schopnost překonávat překážky transformovat do něčeho trvalejšího? Co kdybyste si dokázali, že na to máte a zároveň tím udělali něco pro svou rodinu, přátele a zemi? Co kdybyste na sebe mohli být hrdí každý den? Služba v Armádě České republiky je cestou, jak vaše schopnosti neukazovat jen povrchními fotkami na Instagramu, ať už z pláže na Bali či zprofanovaného běžeckého závodu. Cestou, jak z vašeho života udělat něco většího. Hledáme ty, kteří znají odpověď na otázku, proč jít do této největší výzvy jejich života.*

„Protože to dokážu.“

Návrh rekrutační kampaně bere v potaz všechny dosavadní analytické poznatky, archetyp, USPs a fáze rozhodovacího procesu cílové skupiny. Pracuje v první řadě s emočním motivem výzvy, který je dnes velmi populární především na sociálních sítích, a prezentuje povolání profesionálního vojáka jako možnost vyniknout, využít na maximum vlastní kvality a zároveň tím pomáhat ostatním. Jak již bylo řečeno v části USPs, je i v kreativně-emoční složce používáno téma náročnosti profese, ale v pozitivním slova smyslu, nikoliv cestou zmínek o nebezpečí zranění či smrti, stresovosti nebo dalších negativních aspektů, které cílová skupina nevnímá dobře, jako například časté stěhování. V druhé řadě a dalších komunikačních fázích potom přináší i racionální argumenty, informující o materiálních a funkčních aspektech profese, opět ale pochopitelně především o těch pozitivních.

Základní claim „Protože to dokážu“ symbolizuje překonání výzvy, sebevědomí a umožňuje se pozitivně identifikovat s hodnotami AČR, které rozvíjejí archetypální zakotvení hrdiny. Další adaptace potom pracují s jedinečnými kvalitami jednotlivce, které může armádě nabídnout, a s ústředním claimem je spojuje vysvětlující „Protože...“. Po vizuální stránce kampaň užívá silné profesionální fotografie, zobrazujícími reálné vojáky AČR v zajímavých služebních situacích, se kterými se cílová skupina může ztotožnit, a další grafické prvky v souladu s identitou. Pro ukázkou představy podoby podkladových fotografií jsou dále v této práci využity fotografie z výstavy, navazující na publikaci o vojácích AČR *Ten druhý život*. (OBRAZEM: Ten druhý život. Výstava přiblíží českou armádu na zahraničních misích, 2017)

Klíčový vizuál:



Obrázek 9 – Představa klíčového vizuálu kampaně „Protože to dokážu“ (vlastní zpracování)

12.3 Rozpracování kreativního konceptu pro jednotlivé komunikační kanály

12.3.1 TV spot

Background:

TV spot ve standardní délce 30 sekund bude v základu pracovat s ústředním motivem kampaně a střídáním časových rovin dětství hlavních hrdinů a současnosti, kdy slouží na zajímavých pozicích u AČR. Spojujícím motivem je jejich vybraná schopnost či touha, kterou

měli už jako děti a nyní jim vojenská služba dává příležitost ji využít naplno, dokázat věci, ke kterým směřovali, o kterých vždy snili a které byly jejich životní výzvou.

Scénář:

Vizuál: Mírně zpomalený záběr na zhruba šestiletou dívku, která právě zjevně spadla z kola a má rozbité koleno. Detail na obličej, dívka lehce zkříví rty, ale jinak za sebe nevydá ani hlásku a podívá se odhodlaně do kamery. Záběr se z obličeje dívky pomalu přelije v obličej dospělé vojačky v zimní khaki čepici, která se zlehka usměje, kolem padají sněhové vločky. V mírně zpomaleném záběru otočí hlavu do profilu, kamera se oddaluje a ukazuje vojačku, která ve vánici na zimním cvičení šlape v plné polní hlubokým sněhem v řadě s dalšími kolegy.

Voiceover: ženský hlas (ve fázi od konce záběru na obličej vojačky): „Protože nefňukám.“

Vizuál: Mírně zpomalený záběr na zhruba desetiletého chlapce, který s dědečkem na okraji pole pozoruje zvěř. Ukazuje směrem dopředu, dědeček si musí vzít dalekohled. Záběr na odhodlaný obličej chlapce, který se soustředí na něco v dálce. Záběr se přelívá z obličeje chlapce do obličeje v helmě loadmastera/palubního střelce vrtulníku se staženým hledím. Záběr se oddaluje, vidíme jej soustředěně pozorujícího dění na zemi v roli obsluhy palubního kulometu vrtulníku Mi-171.

Voiceover: mužský hlas 1 (ve fázi od konce záběru na obličej vojáka): „Protože vidím víc.“

Vizuál: Mírně zpomalený záběr na zhruba osmiletého chlapce, hrajícího schovávanou. Je ukryt v křoví, má ušpiněný obličej a v pozadí vidíme dalšího chlapce, který rozhazuje v zoufalství rukama, protože ho nemůže najít. Detail na usměvavý špinavý obličej hlavního hrdiny pomalu přechází v perfektně maskovaný obličej vojáka, který se také mírně v koutku usmívá. Záběr se začíná oddalovat ve stylu dronu a vidíme odstřelovače AČR v maskovacím „hejkalovi“, který je ukryt ve vysoké trávě a právě si zvedá zbraň k zamíření.

Voiceover: mužský hlas 2 (ve fázi od konce záběru na obličej vojáka): „Protože umím zmizet.“

Celý spot provází dramaticky odhodlaná instrumentální hudba s bubny a elektronickými prvky (reference – Zack Hemsey – The Way), u packshotu gradující.

Vizuál: packshot ve světle zelené barvě kampaně s claimem „PROTOŽE TO DOKÁŽU“, logem AČR a adresou www.dokazu.to

Voiceover – mužský hlas 1: „Protože to dokážeš. Zjisti víc o možnostech práce v Armádě České republiky na dokazu.to“

Šíření:

Vysílání v reklamních blocích na kanálech skupiny NOVA, FTV Prima a České televize

12.3.2 Online video

I když by ideální bylo vytvořit dedikovaný spot, zde se v rámci úspory nákladů i zachování jednotnosti komunikace předpokládá využití TV reklamy i na online video platformách a při psaní jejího scénáře bylo na toto myšleno. Jedinou úpravou je vytvoření tří 10s editů z originálu s kratším packshotem bez závěrečného VO a kompletně otitulkovaných pro využití v pre-roll videoreklamě, především na Stream a YouTube.

12.3.3 Outdoor

Outdoorové plochy budou zastoupeny následujícími formáty:

- **Billboardy s vizuály v Praze a všech krajských městech**



Obrázek 10 – Představa billboardu s motivem „Protože najdu cestu“ (vlastní zpracování)



Obrázek 11 – Představa billboardu s motivem „Protože nefňukám“ (vlastní zpracování)

- **Digiboardy s 10s editem videa v Praze**
- **CLV v nákupních centrech v Praze, Brně a Ostravě**



Obrázek 12 – Představa CLV s motivem „Protože umím zmizet“ (vlastní zpracování)

12.3.4 Online reklama

Pro přímý traffic na rekrutační webové stránky s dalšími informacemi využije kampaň PPC reklam v síti Google a Seznam – Google Ads a Sklik. Doporučovaná spojení pro reklamu ve vyhledávání jsou potom dle Google Ads následující:

armáda ČR nábor; armáda ČR plat; kariéra army; vojenská policie volná místa; aČR volná místa;

Protože to dokážu | Kariéra v Armádě ČR

 www.dokazuto.cz

Podstupte životní výzvu a vstupte do řad Armády České republiky. Protože nejste průměrní. Protože překážky jsou pro vás výzvou. Protože to dokážete.

Obrázek 13 – Představa reklamy ve vyhledávání Google (vlastní zpracování)



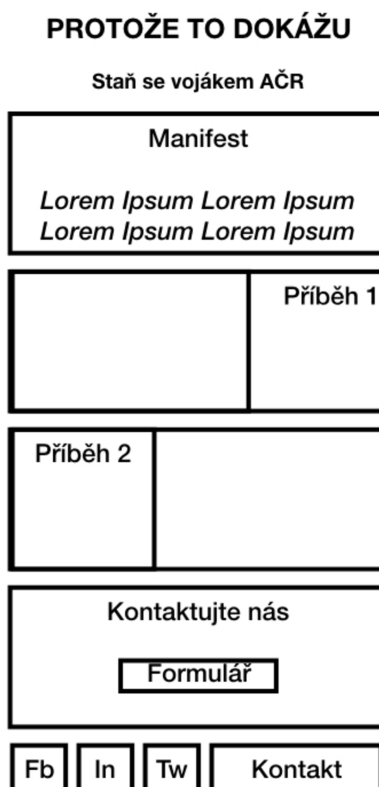
Obrázek 14 – Představa online banneru – leaderboard 728*90 (vlastní zpracování)

12.3.5 PR akce pro novináře

Media Relations jsou v komunikačním mixu kampaně okrajovou záležitostí, nicméně byla by škoda je nevyužít. Kromě rozesílky tiskové zprávy o startu nové kampaně se v její pozdější fázi uskuteční speciální akce pro novináře, kde si budou moci vyzkoušet vojenský výcvik, setkají se zástupci AČR a obdrží veškeré podklady k jejím náborovým aktivitám.

12.3.6 Webové stránky

Vzhledem k tomu, že AČR poměrně čerstvě, konkrétně v roce 2018, spustila nové kariérní stránky kariera.army.cz a jejich úroveň je dostačující (viz analýza komunikačních kanálů AČR v praktické části práce), budou v maximální možné míře využity i jako cílová informační stránka kampaně „Protože to dokážu“, komunikující již kromě emocí i racionální argumenty, včetně materiálního zajištění. Doplněna nicméně bude jednoduchá landing page dokazu.to s manifestem kampaně, panely, představující jednotlivé postavy z TVC a outdooru, odkazem na stažení PDF průvodce a kontaktním formulářem pro ty, kteří chtějí další informace získat rovnou skrz telefon či návštěvu rekručního místa.



Obrázek 15 – Jednoduchý wireframe landing page (vlastní zpracování)



Obrázek 16 – Představa příběhového panelu na landing page (vlastní zpracování)

12.3.7 PDF brožura

Druhým informačním podkladem pro návštěvníky webových stránek bude PDF brožura s informacemi o cestě k povolání profesionálního vojáka. Obsahově bude shrnovat fakta ze

sekce „Jak se stát profesionálním vojákem“ na webu kariera.army.cz s úpravou tone-of-voice a sdělení v duchu kampaně „Protože to dokážu“ v následujících kapitolách:

- Protože tohle je AČR
- Protože tohle musíš splňovat
- Protože potřebuješ tyhle doklady
- Protože tohle musíš podstoupit
- Protože musíš být zdravý
- Protože musíš mít fyzickou
- Protože se budeš hodně učit
- Protože na tobě nebudeme šetřit
- Protože základní výcvik není sranda
- Protože do toho chceš jít

Brožura bude ke stažení zdarma výměnou za zadání e-mailu, který následně využijeme v dalších fázích pro remarketing a rozesílku newsletterů.

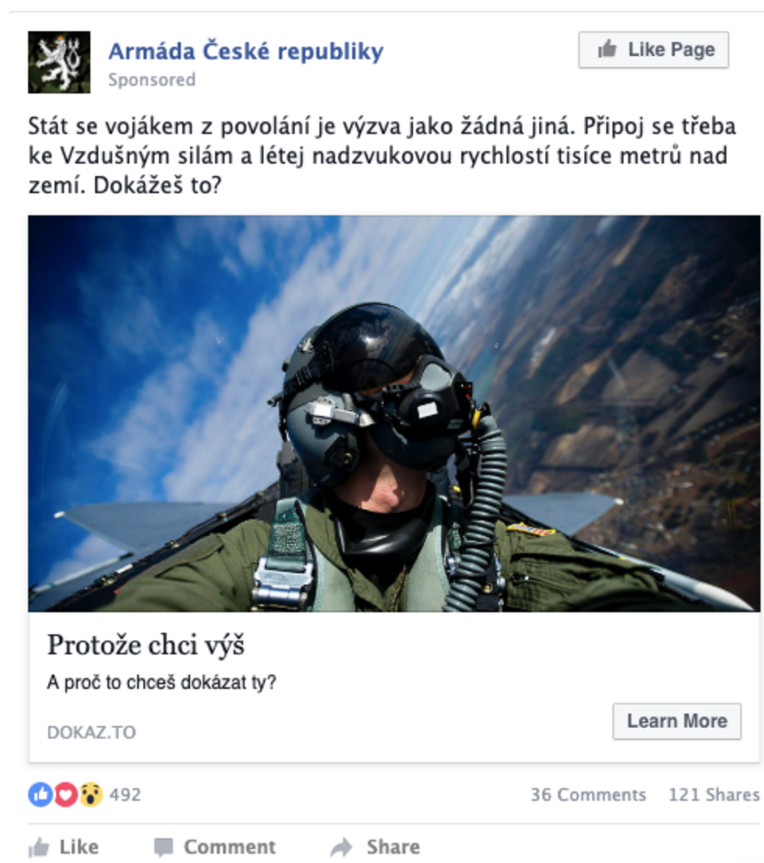


Obrázek 17 – Představa přebalu PDF brožury ke stažení (vlastní zpracování)

12.3.8 Sociální sítě

Sociální sítě budou klíčové především ve třetí fázi rozhodovacího procesu – Desire – kde se kromě šíření obsahu za účelem prohloubení emoční vazby stanou i nástrojem dialogu s cílovou skupinou. V té souvislosti je třeba oproti současnému stavu především značně zintenzivnit, resp. spíše od základu začít realizovat na stránkách AČR aktivity community managementu, především odpovídat na dotazy a připomínky uživatelů na Facebooku, na Instagramu rozšiřovat komunitu a povědomí o účtu skrz aktivní likes u uživatelských fotografií a reagovat na novinářské podněty či přímo vytvářet agendu na Twitteru.

V reklamním cílení zde již dojde ke zúžení publika podle zaměření příspěvku / reklamy. Například pro pilota Vzdušných sil bude cíleno buďto na uživatele v maturitním věku jako potenciální studenty příslušného oboru Univerzity obrany, nebo na vysokoškolsky vzdělané piloty se zájmy souvisejícími s létáním a leteckou technikou.



Obrázek 18 – Představa sponzorovaného Fb příspěvku s odkazem na landing page s tématem vojenského pilota (vlastní zpracování)



Armáda České republiky
Sponsored

Stát se vojákem z povolání je výzva jako žádná jiná. Vstup do řad vojenských lékařů a zachraň lidské životy třeba u letecké záchranné služby. Dokážeš to?

Protože umím pomoci
A proč to chceš dokázat ty?

DOKAZ.TO [Learn More](#)

492 36 Comments 121 Shares

Like Comment Share

Obrázek 19 - Představa sponzorovaného Fb příspěvku s odkazem na landing page s tématem leteckého záchranáře (vlastní zpracování)

12.3.9 Newsletter

Newslettery budou v kampani využity především za účelem připomenutí se uživatelům, kteří si stáhli PDF brožuru. Rozesílány budou dva s následujícím sdělením:

- 1. připomínací – Jak se ti líbila brožurka? Potřebuješ od nás ještě nějaké informace? Kdyby něco, tady je kontaktní formulář.
- 2. připomínací – Ještě jsi nás pořád nekontaktoval. Můžeme tomu nějak pomoci? Klidně se u nás zastav, nebo zavolej.

12.3.10 Osobní kontaktování

Osobní kontaktování hraje svou roli v závěrečné fázi rozhodovacího procesu, kdy potenciální rekrut vyplní kontaktní formulář a přichází do styku přímo se zaměstnanci AČR v oblasti náboru, ať už na telefonické lince, v mailové komunikaci a následně povinné návštěvě rekručního místa. Zde je třeba pracovat již i mimo rozsah „propagace“ v rámci marketingového mixu služeb a zaměřit se na lidi, kteří s potenciálními rekruty budou komunikovat.

I zde totiž stále může dojít ke ztrátě žádoucího leadu v případě jeho negativního dojmu z klientského servisu, ať už na telefonní lince, při písemné elektronické komunikaci nebo při osobním kontaktu na rekručním místě. Abychom dosáhli finální konverze rekruta, je třeba personál precizně vyškolit, a to jak v oblasti hard skills – jeho znalostí, tak soft skills – jednání s lidmi. Zároveň je třeba zabezpečit dostatečné zásobování rekručních míst informačními materiály, a to jak celým balíkem stávajících, tak tištěnou verzí PDF brožury pro ty výjimečné případy, které nehledají prvotní informace na webových stránkách, ale zamíří přímo na rekruční místo.

12.4 Časový plán komunikace

Časový plán komunikace by se měl odvíjet v první řadě od znalosti termínů zahájení Kurzu základní přípravy (KZP) ve Vyškově, kam musí povinně směřovat každý nový rekrut AČR. Přesné termíny pro rok 2020 nebyly v době tvorby projektu známy, nicméně bývají každý rok zhruba v podobném termínu, proto časový plán bere v potaz kurzy realizovanými v roce 2018, které začínaly 2. ledna, 3. dubna, 1. srpna (pro nové studenty Univerzity obrany) a 1. října.

Z hlediska znalosti procesu je ovšem třeba zmíněné teoretické milníky ještě poměrně zásadním způsobem upravit z hlediska prodlení mezi online konverzí a zahájením výcviku, protože vyřízení agendy přihlášky trvá ze zkušenosti současných uchazečů cca. dva měsíce a z kapacitních důvodů je obvykle možné zúčastnit se KZP nejdříve za dalších šest měsíců, dohromady tedy od vyplnění formuláře – konverze k zahájení výcviku uplyne nejméně měsíců osm. Nové vojáky, kteří prošli KZP a jsou připraveni ke službě tak v roce 2020 komunikační kampaň potenciálně získá jen pro říjnový termín výcviku, dopady ostatní komunikace se na náborových číslech projeví až v roce 2021.

- Finančně nejnáročnější forma komunikace – televizní kampaň, je naplánována dle tří hledisek. Prvním je právě finanční náročnost, a proto bude aktivována jen po dva měsíce roku 2020. Za druhé je cílem dosáhnout dopadu kampaně na počet rekrutovaných vojáků ještě v roce 2020, proto prvním měsícem realizace bude leden tak, aby přihlášení uchazeči stihli říjnový termín KZP. Třetím hlediskem je pak obsazení vzhledem k povětrnostním podmínkám nejméně oblíbeného KVV v lednu 2021, proto bude druhá fáze TV kampaně aktivována ještě během dubna 2020. Naopak jarní termín KZP je dle zkušeností uchazečů nejžádanější, a proto pokud by se televize jako komunikačního kanálu používalo i v dalších letech, tento strategický postup z hlediska timingu by byl zachován.

- Nacenení digiboardů a billboardů pracuje s interními materiály a cenou po slevě, kterou dává anonymní pražská mediální agentura firmám s menším ročním spendem. Ta je cca. 10 000 za měsíc za jeden digiboard a 5 000 za billboard. Zároveň nabízí počet zhlédnutí – zaznamenání spotu na digiboardech, zásah billboardů byl potom odhadnut dle průměru jejich viditelnosti za den, které mediální agentura uvádí. Všechny plochy jsou umístěny u hlavních silničních tahů.
- PPC reklama ve vyhledávání a sítích Googlu a Seznamu je cílena na návštěvnost webu dokazu.to a počítá s lepším než tržním standardem, tedy cenou kolem 4 Kč za návštěvu.
- Facebooková reklama bude rozdělena následovně – 50 % podpory na návštěvy webu, 30 % na dosah a 20 % na engagement. Návštěva webu je odhadnuta na 3 Kč za návštěvu, u dosahu CPT 50 Kč (průměr za všechny typy reklamy – i ty zaměřené na návštěvnost či engagement vytvářejí dosah) a engagement jako měřítko interakcí mírně vyšší, než průměr trhu dle zkušeností – cca. 1,2 %.

Tabulka 6 - Produkční náklady náborové komunikace 2020 (vlastní zpracování)

Položka	Produkční náklady
Kompletní tvorba TV/online spotu 30s (video, audio, grafika, buyout, titulky) a zpracování 3x 10s variací	1 200 000,-
Fotografie (fotograf, štáb, technika vč. dronu, cestovní náklady, postprodukce, 3 dny)	90 000,-
Grafika a DTP billboardů	20 000,-
Adaptace vizuálů a textace PPC reklam pro Google, Seznam, Facebook	10 000,-
PR eventy	40 000,-
Vytvoření landing page	interní zdroje, stejně jako u kariera.army.cz
Obsah a správa Facebooku a Instagramu	interně na základě vytvořených podkladů

Příprava a obsah PDF brožury plus tisk pro rekrutační místa – 4 000 kusů	150 000,-
Příprava a distribuce newsletterů	Interně na základě vytvořených podkladů
Produkční náklady celkem:	1 510 000 Kč

Tabulka 7 – Náklady na média a KPIs náborové komunikace 2020 (vlastní zpracování)

Položka	Cena	KPIs
Televizní kampaň v rámci skupiny Nova	8 000 000,-	1200 TRPs
Televizní kampaň v rámci ČT sport	4 000 000,-	600 TRPs
Spend YouTube	500 000,-	180 000 zhlédnutí videoreklamy
Spend Stream	300 000,-	120 000 zhlédnutí videoreklamy
Digiboardy Praha 4x	320 000,-	160 000 zobrazení 10s spotu
Billboardy Praha 6x, Brno 6x, Ostrava 4x, 10x krajská města 3x = total 46x	860 000,-	900 000 zhlédnutí
PPC reklama – Google, Seznam	500 000,-	120 000 návštěv webu
Facebook reklama	150 000,-	40 000 návštěv webu 3 000 000 kumulovaný dosah příspěvků Engagement rate 1,4 %.
Celkový mediální rozpočet:	14 780 000,-	

12.6 Shrnutí náborové komunikace 2020, možnosti realizace a rizika

Roční náborová komunikace pro rok 2020 je postavena na kreativním konceptu „Protože to dokážu“ a dominantními platformami pro její šíření jsou TV a outdoorová reklama plus online komunikační kanály, s důrazem na povědomí mezi cílovou skupinou 18-40. Je postavena na předpokladech, odzkoušených při realizaci skutečných komunikačních kampaní autorem práce a podložena důkladnou analytickou částí, proto existují předpoklady na její praktické využití. To by nicméně bylo podmíněno daleko hlubším vhledem do veřejně nepřístupných dat, které má AČR k dispozici, ať už se to týká detailní znalosti charakteristik náborových ročníků nebo interních komunikačních strategií, a také schopností prosadit tento typ finanční investice u zodpovědných osob, ať už v armádních či politických strukturách, což je jedno z klíčových rizik. (Navržený rozpočet nicméně představuje 0,2 % celkového rozpočtu Ministerstva obrany pro rok 2019, konkrétní rozpočet pro náborové komunikační aktivity resortu se bohužel nepodařilo získat. (Ministerstvo obrany, ©2019)). Při realizaci by také bylo třeba myslet na další potenciální rizika, které komunikace ozbrojených složek v oblasti náboru přináší, především samotný riskantní a násilný charakter profese, který může v případě neobratného zpracování vyvolat negativní reakci veřejnosti. Obzvláště toto riziko roste v souvislosti s nepředvídatelnými nešťastnými událostmi, jako jsou ztráty vojáků na zahraničních misích, kdy roste především důležitost krizové komunikace. Negativně mohou komunikaci ovlivnit například souběžně vypuknuvší korupční skandály, které se čas od času kolem armádních zakázek objeví. Komunikačně je potom třeba myslet na vhodný tone-of-voice, optimálně vybalancovaný mezi armádě vrozenou stručností a razancí a jazykem blízkým cílové skupině tak, aby nedošlo k jejímu odrazení.

ZÁVĚR

Armáda České republiky má jako instituce veřejného sektoru a ozbrojených složek státu řadu specifík. Nejen v oblasti komunikace se musí vypořádávat především se silnými vnějšími vlivy, ať už jsou to politické, pramenící ze závislosti na strategických rozhodnutích politické reprezentace, nebo ekonomické, kde výkon národního hospodářství, závislý do značné míry na situaci v Německu a dalších zemích Evropské unie, ovlivňuje rozpočtové možnosti státu, a tedy i armády. Zapomenout nesmíme ani na sociální faktory, kde rychlé stárnutí populace a zhoršující se fyzická kondice náborových ročníků dramaticky promluví do budoucích personální politiky ozbrojených sil, stejně jako na faktory technologické, v nichž schopnosti armády nejvíce prověří nově definované kyberválčiště, ale také možnosti v tuto chvíli dobře fungujícího českého zbrojního průmyslu nebo úspěch inovační strategie vlády, především v oblasti výzkumu a vývoje.

Komunikace AČR se přizpůsobila trendům doby a probíhá intenzivně jak na webu, který je podle respondentů kvantitativního výzkumu primárním informačním zdrojem, tak na sociálních sítích, na kterých by ovšem byla žádoucí nejen publikace obsahu, ale také nějaká forma dialogu s komunitou, minimálně odpovídání na podněty a dotazy. U profesionální armády totiž vždy existuje riziko jistého odcizení od civilní společnosti, které by například právě taková interakce mohla částečně kompenzovat. Stejně tak by pomohla častější viditelná ATL kampaň, upevňující emoční sepětí občanů s AČR a rozšiřující náborový výběr. Veřejnost nicméně ve výzkumu armádu hodnotila pozitivně a vstup do služby zvažovala v posledních pěti letech téměř třetina dotazovaných z cílové skupiny náboru ve věku 18-40 let. Povolání profesionálního vojáka bylo vnímáno z jedné strany jako jisté naplnění osobních ambicí a závazku vůči zemi, z druhé strany i jako dobrá cesta k materiálnímu zabezpečení skrz nadprůměrné platové podmínky a možnost doživotní renty. Naopak obava u potenciálních zájemců panovala především ze zranění či smrti, stresu a podřízenosti rozkazům. Návrh strategie náborové komunikace v projektové části se všemi výše zmíněnými aspekty počítal a jeho výstupem byl kreativní koncept „Protože to dokážu“. Ten pracoval především s vnitřními motivátory potenciálních rekrutů, jejich životními cíli a výzvami, jejichž naplněním by mohla být služba u AČR, přičemž tonalita vycházela z marketingového archetypu hrdiny. Kromě emoční roviny nicméně plán kampaně v dalších fázích zahrnoval i informačně – racionální složkou, vysvětlující charakter a benefity povolání profesionálního vojáka. Reálné zasazení projektu potom dokreslilo i jeho časové a rozpočtové rozvržení v průběhu roku 2020, které bralo v potaz délku trvání přijímacího procesu, finanční náročnost užitých médií, výkonnostní ukazatele a další faktory.

Práce byla pro autora zajímavou fúzí oblastí, které jej dlouhodobě zajímají, respektive v druhém případě živí, a to problematiky ozbrojených složek a marketingové komunikace. Proto poznatky získané při jejím zpracování bezesporu dále využije nejen k soukromému sebevzdělávání, ale i v pracovním životě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie a studie

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-8065-8 .

JANOŠEC, Josef, PROCHÁZKA, Josef, TŮMA, Miroslav, 2009. *Obranná politika Československé a České republiky*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Prezentační a informační centrum MO. 231 s. ISBN 978-80-7278-522-3.

JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol.. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KELMAN, Herbert C., 1958. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. 1958, roč. 2, č. 1, s. 51 - 60.

KLIEROVÁ, Martina a Ján KÚTIK, 2013. *Verejný sektor*. Trenčín: Fakulta sociálně-ekonomických vzt'ahov Trenčianské univerzity Alexandra Dubčeka. 188 s. ISBN 978-80-8075-597-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, [2016], 714 s., A14, E58, G10, I36. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0966-X

PAPŘOKOVÁ, Anna, 2012. *Techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. 112 s. ISBN 978-80-248-2931-9.

PASQUIER, Martial a Jean-Patrick VILLENEUVE, 2012. *Marketing management and communications in the public sector*. Abingdon: Routledge, 261 s. Routledge masters in public management. ISBN 978-0-203-14492-3.

PEKOVÁ, Jitka, 2006. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. Praha: ASPI. 529 s. ISBN 80-7357-049-1.

PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

- PELSMACKER, Patrick de, Joeri VAN DEN BERGH a Maggie GEUENSOVÁ, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
- PELSMACKER, Patrick de, Joeri VAN DEN BERGH a Maggie GEUENSOVÁ, 2007. *Marketing Communications: A European Perspective*. Harlow: Pearson Education Limited. 595 s. Prentice Hall. ISBN 978-0-273-70693-9.
- PERERA, Rashain, 2017. *The PESTLE Analysis*. Colombo: Nerdynaut. 24 s. ISBN 978-15-497-9054-6 .
- PRŮCHA, Petr, 2012. *Správní právo*. Obecná část. 8. aktualizované vydání. Brno: Doplněk. 443 s. ISBN 978-80-7239-281-0.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- ROUŠAR, Jaroslav, 2006. *Česká republika a její profesionální armáda*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – Agentura vojenských informací a služeb. 159 s. 80-7278-331-9.
- SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis. A guide to SWOT for business studies students*. Oakland: Spectaris. 86 s. Leadership Library. ISBN 978-09-932-5042-2 .
- ŠKARABELOVÁ, Simona, 2007. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. 201 s. ISBN 978-80-210-4292-6.
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2003. *Veřejná ekonomie I*. Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. 109 s. ISBN 80-7194-490-4
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-291-2.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2007. *Psychologie reklamy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2196-5.
- WEISS, Tomáš, 2014. *Role policie a armády v Evropské unii: analýza evropské a národní úrovně s využitím případové studie České republiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum. 263 s. ISBN 978-80-246-2381-8.

Internetové zdroje

21. základna taktického letectva Čáslav „Zvolenská“, 2019. In. *Facebook* [online]. poslední aktualizace 9.4.2019 09:28 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/21.zTL/>

42.mechanizovaný prapor "Svatováclavský" Tábor, 2019. In.*Facebook* [online]. poslední aktualizace 9.4.2019 10:44 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/42mechanizovan%C3%BD-prapor-Svatov%C3%A1clavsk%C3%BD-T%C3%A1bor-401599216888089/>

43. výsadkový prapor Chrudim, 2019. In.*Facebook* [online]. poslední aktualizace 10.4.2019 18:00 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/43vpr/>

43vysadkovyprapor, 2019. In. *Instagram* [online]. poslední aktualizace 10.4.2019 09:15 [cit. 2019-04-11] Dostupné z: <https://www.instagram.com/43vysadkovyprapor>

601. skupina speciálních sil generála Moravce, 2019. In.*Facebook* [online]. poslední aktualizace 10.1.2019 15:51 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/601-skupina-speci%C3%A1ln%C3%ADch-sil-gener%C3%A1la-Moravce-60932983222/>

AČR, ©2019. Plat a příplatky. In: *Kariera.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://kariera.army.cz/plat-a-priplatky>

AIDA, 2019. In: *Ryte Wiki – Digital Marketing Encyclopedia* [online]. 2019, [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://en.ryte.com/wiki/AIDA>

Aktuální populační vývoj v kostce, 2017. In: *ČSÚ* [online]. 2017. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Armáda České republiky, ©2019. Armáda České republiky se představuje. In: *ACR.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>

Armáda České republiky, ©2019. Automobilní technika. In: *ACR.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?pgid=396>

Armáda České republiky, ©2019. Jak se stát vojákem z povolání. In: *Kariera.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z <https://kariera.army.cz/vojak-z-povolani#>

Armáda České republiky, ©2019. MALI-EUTM. In: *Kariera.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/mali/mali---eu-tm-81184/>

Armáda České republiky, ©2019. Oddělení komunikace s veřejností. In: *ACR.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/kancelar-nacelnika/oddeleni-komunikace-s-verejnosti--generalni-stab-acr-40155/>

Armáda České republiky, ©2019. Struktura. In: *ACR.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/default.htm>

Armáda České republiky, ©2019. Útočná puška CZ BREN 2. In: *ACR.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/technika-a-vyzbroj/pechotni/utocna-puska-cz-bren-2-209501/>

Armáda České republiky, 2019. In: *Facebook* [online]. poslední aktualizace 10.4.2019 16:45 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Armada-Ceskerepubliky/>

Bahna, ©2019. Úvod. In: *bahna.eu* [online]. 2019. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.bahna.eu>

BHASIN, Hitesh, 2018. Five Types of Communication. In: *Marketing91* [online]. 14. 4. 2018, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/five-types-of-communication/>

Brand Archetypes, 2019. In: *The Hartford – Business Owner's Playbook* [online]. 2019. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/jungian-business-brand-archetypes>

Bráníme svět, jaký znáte, láká armáda na videu nováčky do svých řad, 2016. In: *Novinky.cz* [online]. 8.11.2016. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/domaci/420087-branime-svet-jaky-znate-laka-armada-na-videu-novacky-do-svych-rad.html>

BUREŠ, Michal, 2018. HDP ČR rostl o 2,4 %: jak jsme na tom ve srovnání se sousedy?. In: *Finance.cz* [online]. 5. 12. 2018, [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/509528-hdp-cr-2018/>

CLAESENS, Maximilian, 2015. The Buyer Decision Process – Inside the Buyer Black Box In: *Marketing Insider* [online]. 7.3.2015. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://marketing-insider.eu/buyer-decision-process/>

communication, 2019. In: *Merriam-Webster* [online]. 2019, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>

Czech Republic, 2019. Czech Republic. In: *data.oecd.org* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/czech-republic.htm>

Česká republika v aktuálním Indexu vnímání korupce mírně stoupla. Na průměr EU však stále ztrácíme, říká Transparency International, 2019. In: *Transparency.cz* [online]. 29.1.2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2018>

Česká televize, ©2019. Televizní reklama. In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/reklama/televizni-reklama/>

Česko dohání v síle ekonomiky eurozónu. Zbytek V4 nechává daleko za sebou, 2018. In: *Aktuálně.cz* [online]. 26.11.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/mf-ekonomicka-uroven-cr-se-nadale-bude-blizit-zemim-eurozony/r~2daa00aaf15b11e8a09cac1f6b220ee8/>

Česko výrazně zvýší investice do obrany, výdaje budou růst až desetiprocentním tempem ročně, 2018. In: *E15.cz* [online]. 19.12.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cesko-vyrazne-zvysi-investice-do-obrany-vydaje-budou-rust-az-desetiprocentnim-tempem-rocne-1354752>

Český export do zemí Evropské unie je nejvyšší za šest let. Vývoz do Německa ale stagnuje, 2019. In: *iRozhlas.cz* [online]. 10.2.2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/vyvoz-export-evropska-unie-cesky-statisticky-urad-nemecko-ekonomika_1902101525_gak

Češi studují jako o život. Za deset let se počet vysokoškoláků téměř zdvojnásobil, 2018. In: *Novinky.cz* [online]. 23.7.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z:

<https://www.novinky.cz/veda-skoly/478519-cesi-studuji-jako-o-zivot-za-deset-let-se-pocet-vysokoskolaku-temer-zdvojnasil.html>

ČNB nakoupila devizy za zhruba 200 milionů korun, 2013.. In: *cnb.cz* [online]. 25.11.2013. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2013/20131125_dekadni_bilance.html

ČSÚ, ©2019. Hlavní makroekonomické ukazatele. In: *czso.cz* [online]. 2.4.2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČSÚ, ©2019. Klasifikace funkcí vládních institucí (CZ-COFOG). In: *czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_funkci_vladnich_instituci_-cz_cofog-

Charitativní běh na podporu Vojenského fondu solidarity, 2018. In: *fondsolidarity.army.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.fondsolidarity.army.cz/aktuality/kalendar-akci/charitativni-beh-v-chrudimi-na-podporu-vojen-skeho-fondu-solidarity>

czech_defence, 2019. In: *Instagram* [online]. poslední aktualizace 10.4.2019 12:00 [cit. 2019-04-11] Dostupné z: https://www.instagram.com/czech_defence/

Definice komunikace a její typy, 2019. In: *is.mendelu.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=45102>

Dny NATO, ©2019. O akci. In: *Natodays.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.natodays.cz/o-akci>

European Commission, ©2019. Economic forecast for the Czech Republic. In: *ec.europa.eu* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/czech-republic/economic-forecast-czech-republic_en

Eurostat, ©2019. Glossary: Classification of the functions of government (COFOG). In: *Eurostat* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Classification_of_the_functions_of_government_\(COFOG\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Classification_of_the_functions_of_government_(COFOG))

Expected real GDP growth for 2019 in EU Member States, 2019. In: *europarl.europa.eu* [online]. Mar 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RgData/etudes/ATAG/2014/528775/IPOL_ATA\(2014\)528775_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RgData/etudes/ATAG/2014/528775/IPOL_ATA(2014)528775_EN.pdf)

Firmy dusí nedostatek lidí, příští rok jich bude chybět půl milionu. Ekonomika kvůli tomu výrazně zpomalí, varuje Hospodářská komora, 2018. In: *iHned.cz* [online]. 15.10.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66290980-v-cesku-chybi-440-tisic-zamestnancu-podniky-to-uz-ani-nehlasi-uradu-prace-podle-hospodarske-komory-lidi-odcerpava-stat-a-nemecko>

Firmy dusí nedostatek lidí, příští rok jich bude chybět půl milionu. Ekonomika kvůli tomu výrazně zpomalí, varuje Hospodářská komora, 2018. In: *iHned.cz* [online]. 15.10.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66290980-v-cesku-chybi-440-tisic-zamestnancu-podniky-to-uz-ani-nehlasi-uradu-prace-podle-hospodarske-komory-lidi-odcerpava-stat-a-nemecko>

GABOR, Deb, 2017. The 12 brand archetypes – Which is yours?. In: *coBIZmag.com* [online]. 25. 5. 2017, [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.cobizmag.com/Business-Insights/The-12-brand-archetypes--Which-is-yours/>

GAZDÍK, Jan a Simona FENDRYCHOVÁ, 2018. Žena jde do války a muž je s dětmi doma? V budoucnu to bude realita, říká Česka přes gender v NATO. In: *Aktuálně.cz* [online]. 18. 2. 2018, [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/zena-jede-do-valky-a-muz-je-s-detmi-doma-zvykejme-si-rika-po/r~f080a1e001ee11e8b6830cc47ab5f122/>

Inovační strategie České republiky 2019 - 2030, 2019. In: *Vyzkum.cz* [online]. 4.2.2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/politika-vyzkumu-a-vyvoje/politika-vyzkumu-a-vyvoje/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-mezirocne-vzrostly-o-13-procent>

Interpersonal Communication, 2019. In: *Communication Theory* [online]. 2019, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.communicationtheory.org/interpersonal-communication/>

KAKKAROVÁ, Garima, 2017. 10 Types of Online Marketing Channels & their Practical Applications In: *Digital Vidya* [online]. 9.3.2017. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.digitalvidya.com/blog/types-of-online-marketing-channels/>

Laswellův model, 2019. In: *Wikisofia* [online]. 2019, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Lasswell%C5%AFv_model

LINTON, Ian, 2019. Definition of Point of Sale Marketing. In: *BizFluent* [online]. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/about-6680209-definition-point-sale-marketing.html>

LOM Praha, ©2019. Domů. In: *LomPraha.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.lompraha.cz>

Metoda, metodika metodologie, 2019. In: *Natur.cuni.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.natur.cuni.cz/geografie/geoinformatika-kartografie/studium/bakalarske-studium/pravidla-pro-bakalarske-prace/metoda-metodika-metodologie>

Ministerstvo obrany České republiky, ©2019. Kontakty pro média. In: *mocr.army.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/ministr-a-ministerstvo/struktura/kontakty-pro-media-106394/>

Ministerstvo obrany České republiky, ©2019. Resortní rozpočet. In: *mocr.army.cz* [online]. 9.3. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z <http://www.mocr.army.cz/finance-a-zakazky/resortni-rozpocet/resortni-rozpocet-5146/>

Ministerstvo obrany České republiky, 2019. In: *Facebook* [online]. poslední aktualizace 10.4.2019 13:28 [cit. 2019-04-10] Dostupné z: <https://www.facebook.com/MinisterstvoobransyCeskerepubliky/>

Národnostní struktura obyvatel, 2014. In: *czso.cz* [online]. 30.4.2014. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551765/170223-14.pdf>

NEPRAŠ, Milan, 2017. TRP (Target Rating Point). In: *Monitora.cz* [online]. 24. 10. 2017, [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://blog.monitora.cz/trp-target-rating-point/>

Nezaměstnanost v únoru poklesla na 3,2 %, 2019. In: *Úřad práce ČR* [online]. 8.3.2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/03/2019_03_08_tz_nezamestnanost_unor_2019.pdf

NORDQUIST, Richard, 2018. What Does Medium Mean in the Communication Process?. In: *ThoughtCo* [online]. 4. 12. 2018, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/medium-communication-term-1691374>

Počet vojáků se má zvýšit skoro o třetinu. Armáda jich chce mít až 30 tisíc, 2018. In: *iRozhlas.cz* [online]. 27.7.2018, [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/armada-pocet-vojaku_1807271814_mos

Průmysl. Obor státní služby č.39. Studijní text ke zvláštní části úřednické zkoušky, 2019. In: *MPO.cz* [online]. 4.2.2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/politika-vyzkumu-a-vyvoje/politika-vyzkumu-a-vyvoje/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-mezirocne-vzrostly-o-13-procent>

Rozdělení mandátů a zvolení poslanci, 2017. In: *Lidovky.cz* [online]. 2017. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.lidovky.cz/Parlamentni-Volby-2017.aspx?t=rozdeleni-mandatu>

SERRAT, Oliver, 2010. Marketing in the Public Sector. In: *ResearchGate* [online]. Jan 2010 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/266477247_Marketing_in_the_Public_Sector

Statistická ročenka České republiky – 24. vzdělávání, 2018. In: *czso.cz* [online]. 28.11.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/24-vzdelavani>

Statistický přehled zahraničního obchodu ČR za 1-12/2018 - zpřesněné údaje k 28.2.2019, 2019. In: *MPO.cz* [online]. 13.3.2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/statisticky-prehled-zahranicniho-obchodu-cr-za-1-12-2018---zpresnene-udaje-k-28-2-2019--244360/>

Strategie kybernetické obrany ČR 2018 - 2022, 2018. In: *vzcr.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.vzcr.cz/uploads/46-Strategie-kyberneticke-obrany-CR.pdf>

strategy, 2019. In: *Business Dictionary* [online]. 2019, [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/strategy.html>

ŠTENCL, M., M. JANKŮ, H. KELBLOVÁ a J. MERVARTOVÁ. Základy veřejného a soukromého práva, 2018. In: *is.mendelu.cz* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=81>

ŠVEC, Pavel a Adéla PACLÍKOVÁ, 2017. Drtivá většina zájemců o uniformu v testech pohoří. Jejich fyzická i duševní kondice je tristní. In: *ČT24.cz* [online]. 18. 8. 2017, [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2213533->

drtiva-vetsina-zajemcu-o-uniformu-v-testech-pohori-jejich-fyzicka-i-dusevni-kondice

THAKUR, Sidharth, 2018. PEST analysis: History and Evolution. [online]. 2018 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.brighthubpm.com/project-planning/101201-history-of-the-pest-analysis/>

Trade Show Marketing, 2019. In: *Marketing Schools* [online]. 2019, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/trade-show-marketing.html>

TV NOVA s.r.o. Cenové podmínky propagace na televizních kanálech Nova, 2018. In: *Smlouvy.gov.cz* [online]. 2018. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://smlouvy.gov.cz/smlouva/soubor/2440626/cenove_podminky_2017.pdf

Types of Communication, 2019. In: *Communication Theory* [online]. 2019, [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.communicationtheory.org/types-of-communication/>

VÁLOVÁ, Irena, 2018. Ústřední obranný plán ČR: Bezpečnostní situace se za čtyři roky výrazně zhoršila. In: *Česká justice* [online]. 12. 8. 2018, [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.ceska-justice.cz/2018/08/ustredni-obranny-plan-cr-bezpecnostni-situace-se-za-ctyri-roky-vyrazne-zhorsila/>

Věková skladba Česka se výrazně promění, 2018. In: *czso.cz* [online]. 28.11.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>

Věkové složení obyvatelstva - 2017, 2018. In: *czso.cz* [online]. 30.4.2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

VERNEROVÁ, Denisa, 2018. Nové webové stránky budou pomáhat s rekrutací nových vojáků do armády. In: *ACR.army.cz* [online]. 18. 1. 2018, [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/informacni-servis/zpravodajstvi/nove-webove-stranky-budou-pomahat-s-rekrutaci-do-armady-140253/>

Veřejná správa v České republice v roce 2017, 2018. In: *Ministerstvo vnitra* [online]. 2018, [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/vyrocnizprava-ostavu-verejne-spravy-v-cr-v-r-2017.aspx>

- Veřejný sektor, 2019. In: *Management Mania* [online]. 2019, [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>
- Vláda České republiky, ©2019. Bezpečnostní rada státu. In: *Vlada.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/brs/brs-uvod-3851/>
- Vláda České republiky, ©2019. Členové vlády. In: *Vlada.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/vlada>
- Vojenská policie, ©2019. Vojenská policie. In: *vp.army.cz* [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://www.vp.army.cz/>
- Vojenské zpravodajství, ©2019. Kybernetická obrana. In: *vzcr.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.vzcr.cz/kyberneticka-obrana-46>
- Vojenský historický ústav, ©2019. Akce VHŮ. In: *VHU.eu* [online]. 2019. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.vhu.cz/akce-vhu>
- VOLEK, Petr a Jan PŘENOSIL 2019. Veřejná správa. In: *is.mendelu.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=60933
- VOP, ©2019. Obrana a bezpečnost. In: *VOP.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.vop.cz/cz/kategorie/obrana-a-bezpecnost.aspx>
- Výdaje na výzkum a vývoj meziročně vzrostly o třináct procent, 2018. In: *Vedavyzkum.cz* [online]. 24.10.2018. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.vy-zkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=866015&ad=1&attid=868695>
- VYHNANOVSKÝ, Ondřej, 2017. Kyberobrana je v Česku v plenkách. Nejsou peníze ani lidé. In: *ceskapozice.lidovky.cz* [online]. 10. 3. 2017, [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/kyberobrana-je-v-cesku-v-plenkach-nejsou-penize-ani-lide-pjf-/tema.aspx?c=A170310_093435_pozice-tema_houd
- Výroční zpráva o kontrole vývozu vojenského materiálu, ručních zbraní pro civilní použití a zboží a technologií dvojího užití v České republice za rok 2016, 2017. In: *MPO.cz* [online]. 24.7.2017. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/licencni-sprava/o-licencni-sprave/vyrocnizpravy-o-kontrole-vyvozu-vojenskeho-materialu-a-rucnich-zbrani-pro-civilni-pouziti-v-cr--230778/>

Washingtonská smlouva, 2019. In: *Natoaktual.cz* [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: http://www.natoaktual.cz/na_zpravy.aspx?y=na_summit/washingtonskasmlouva.htm

What is Mass Communication?, 2019. In: *The Business Communication* [online]. 2019. [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-mass-communication/>

WIRNITZER, Jan, 2018. Vojáků je víc, armada má ale nový problem. Mladí se ne-umí ani okoupat v rybníku, varuje general Opata. In: *Aktuálně.cz* [online]. 11. 6. 2018, [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/vojaku-je-vic-armada-ma-ale-novy-problem-mladi-se-neumi-ani/r~9189ffe46b0511e88923ac1f6b220ee8/?redirected=1554670671>

Zákon č. 219/1999 Sb., 2019. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2019 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-219>

Zákon č. 221/1999 Sb., 2019. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2019 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>

ŽUROVEC, Michal, 2019. Státní dluh klesá v poměru k HDP už pátý rok v řadě, 2019. In: *MFCR.cz* [online]. 15. 2. 2019, [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/statni-dluh-klesa-v-pomeru-k-hdp-uz-paty-34373>

Kvalifikační práce

ČERVENĚÁKOVÁ, Jana, 2009. *Marketing ve veřejné správě*. Diplomová práce. PRAH: Vysoká škola ekonomická, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce: David Špaček.

KOTÁSKOVÁ, Petra, 2018. *Marketingová komunikace města Hodonína*. Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce: Lenka Harantová.

ŘEŽUCHOVÁ, Veronika, 2008. *Problémy malých obcí v ČR*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce: David Špaček.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
AIDA	Attention Interest Desire Action
ATL	Above the Line
COFOG	Classification of the Functions of the Government
CPSS	Centrum podpory speciálních sil
ČNB	Česká národní banka
ČSLA	Československá lidová armáda
EU	Evropská unie
GII	Global Innovation Index
GŠ	Generální štáb
HDP	Hrubý domácí produkt
HTTPS	Hypertext Transfer Protocol Secure
IOI	Innovation Output Indicator
IZS	Integrovaný záchranný systém
KPI	Key Performance Indicator
LOSO	Letecký odřad speciálních operací
MO	Ministerstvo obrany
MV	Ministerstvo vnitra
NATINADS	NATO Integrated Air Defence System
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NGŠ	Náčelník Generálního štábu
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PDF	Portable Document Format
PEST	Political Economical Social-cultural Technological

POS	Point of Sale
PPC	Pay per click
PR	Public Relations
ReSpecS	Ředitelství speciálních sil
RVVI	Rada pro výzkum, vývoj a inovace
SAR	Search and Rescue
SII	Summary Innovation Index
STP	Segmenting Targeting Positioning
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TI	Transparency International
VaV	Výzkum a vývoj
ZNGŠ	Zástupce Náčelníka Generálního štábu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Komunikační proces Shannon - Wiener (vlastní zpracování).....	13
Obrázek 2 – AIDA (vlastní zpracování).....	19
Obrázek 3 – matice SWOT (vlastní zpracování).....	20
Obrázek 4 – Schéma pro sestavení marketingové komunikace (vlastní zpracování).....	21
Obrázek 5 – Vztah veřejného a soukromého sektoru z hlediska financování a vlastnictví. (Tetřevová, 2003, s. 29).....	29
Obrázek 6 – Rekrutační místa AČR (Armáda České republiky, ©2019).....	46
Obrázek 7 – Barevné spektrum pro náborovou komunikaci AČR (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 8 – Logo AČR (Armáda České republiky, 2019).....	79
Obrázek 9 – Představa klíčového vizuálu kampaně „Protože to dokážu“ (vlastní zpracování)	84
Obrázek 10 – Představa billboardu s motivem „Protože najdu cestu“ (vlastní zpracování).....	86
Obrázek 11 – Představa billboardu s motivem „Protože nefňukám“ (vlastní zpracování).....	87
Obrázek 12 – Představa CLV s motivem „Protože umím zmizet“ (vlastní zpracování).....	87
Obrázek 13 – Představa reklamy ve vyhledávání Google (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 14 – Představa online banneru – leaderboard 728*90 (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 15 – Jednoduchý wireframe landing page (vlastní zpracování).....	89
Obrázek 16 – Představa příběhového panelu na landing page (vlastní zpracování).....	89
Obrázek 17 – Představa přebalu PDF brožury ke stažení (vlastní zpracování).....	90
Obrázek 18 – Představa sponzorovaného Fb příspěvku s odkazem na landing page s tématem vojenského pilota (vlastní zpracování).....	91
Obrázek 19 – Představa sponzorovaného Fb příspěvku s odkazem na landing page s tématem leteckého záchranáře (vlastní zpracování).....	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Blokovaná struktura veřejného sektoru a jednotlivé odvětví (Strečková 1997, citace podle Klierová a Kútík, 2013, s. 10-11).....	27-28
Tabulka 2 – PEST analýza AČR (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 3 – věkové složení obyvatelstva ČR v rámci cílové skupiny a věkové složení respondentů (vlastní zpracování dle Věkové složení obyvatelstva - 2017, 2018).....	57
Tabulka 4 – SWOT analýza nánroových aktivit AČR (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 5- Timeline náborové komunikace 08/2019-12/2020 (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 6 - Produkční náklady náborové komunikace 2020 (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 7 - Náklady na média a KPIs náborové komunikace 2020 (vlastní zpracování).....	97

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Rozdělení věkových kategorií dle pohlaví (vlastní zpracování).....	58
Graf 2 – Očekávané kvality profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování).....	61
Graf 3 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka dle věku (vlastní zpracování).....	62
Graf 4 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování).....	63
Graf 5 – Negativa povolání profesionálního vojáka dle věku (vlastní zpracování).....	64
Graf 6 – Negativa povolání profesionálního vojáka dle pohlaví (vlastní zpracování).....	65
Graf 7 – Zvažování vstupu do AČR dle pohlaví (vlastní zpracování).....	65
Graf 8 – Zvažování vstupu do AČR dle věku (vlastní zpracování).....	66
Graf 9 – Zvažování vstupu do AČR dle charakteristiky na ose militarista – pacifista (vlastní zpracování).....	67
Graf 10 – Pozitiva povolání profesionálního vojáka u zvažovatelů vstupu (vlastní zpracování).....	68
Graf 11 – Negativa povolání profesionálního vojáka u zvažovatelů vstupu (vlastní zpracování).....	69
Graf 12 – Hodnocení AČR dle věku (vlastní zpracování).....	70
Graf 13 – Hodnocení AČR dle počtu známých – profesionálních vojáků (vlastní zpracování).....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník kvantitativního výzkumu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

1. *Jaké bylo vaše vysněné povolání, když jste byl(a) dítě? (vyberte prosím 1-3)*
1) kosmonaut(ka) 2) popelář 3) sportovec 4) princ(ezna) 5) rytíř 6) hasič(ka) 7) voják-vojačka 8) kuchař(ka) 9) učitel(ka) 10) herec-herečka 11) pilot(ka) 12) spisovatel(ka) 13) módní návrhář(ka) 14) politik-politička 15) malíř(ka) 16) farmář(ka) 17) jiné – doplňte
2. *Jste spokojeni se svým stávajícím zaměstnáním či studiem?*
1) určitě ano 2) spíše ano 3) ani ano, ani ne 4) spíše ne 5) určitě ne
3. *Kam byste se zařadil na následující škále*
1) Pacifista 2) spíše pacifista 3) neutrální 4) spíše militarista 5) militarista
4. *Jaké hlavní kvality by podle vás měl mít profesionální voják? (vyberte 3)*
1) být vlastenec 2) fyzickou kondici 3) inteligenci 4) disciplinovanost 5) technické nadání 6) týmovost 7) zarputilost 8) odvalu 9) schopnost práce pod tlakem 10) morálnost
5. *Pokud byste si musel(a) vybrat, co by vás nejvíce lákalo na povolání profesionálního vojáka? (vyberte 3)*
1) nadprůměrný příjem 2) práce v přírodě 3) kamarádství 4) společenská prestiž profese 5) vojenská technika 6) jistota práce 7) služba vlasti 8) možnosti osobního rozvoje 9) zahraniční mise 10) hrdost na sebe sama 11) doživotní renta (po odsloužení 15 let)
6. *Jaká jsou pro vás osobně naopak největší negativa povolání profesionálního vojáka?*
1) nízký plat 2) nebezpečí zranění či smrti 3) zahraniční mise 4) šikana 5) časté stěhování 6) nutnost poslouchat rozkazy 7) negativní postoj společnosti 8) pomalý kariéerní růst 9) častý stres
7. *Kolik aktivních profesionálních vojáků osobně znáte? (napište číslo)*
8. *Jak jako občan hodnotíte celkový dojem z Armády České republiky? (ohodnoťte jako ve škole na škále 1-5)*
9. *V jakém médiu jste naposledy narazili na text s tématem náboru do Armády České republiky?*
1) online zpravodajství 2) tištěný deník 3) časopis 4) specializované webové stránky s vojenskou tematikou 5) televize 6) rozhlas 7) na žádný jsem nikdy nenařil(a)
10. *Přemýšleli jste v posledních pěti letech někdy o vstupu do Armády České republiky?*
1) ano 2) ne

11. *Pokud byste dnes hledal informace o kariérních možnostech v Armádě České republiky, kde by to bylo? (vyberte 1 možnost)*
1) na internetových stránkách 2) na sociálních sítích 3) na rekrutačním místě Armády České republiky v mém okolí 4) na akci pořádané Armádou České republiky 5) telefonicky 6) u přátel či rodiny z řad profesionálních vojáků či civilních zaměstnanců AČR

Statistické údaje

12. *Pohlaví*

- 1) muž 2) žena

13. *Věk*

- 1) 18-25 2) 26-35 3) 36-40

14. *Dosažené vzdělání*

- 1) vyučen (SŠ bez maturity) 2) SŠ 3) VOŠ 4) VŠ

15. *Zaměstnání*

- 1) student učiliště 2) student SŠ 3) student VOŠ 4) student VŠ. 5) zaměstnanec 6) podnikatel 7) nezaměstnaný 8) v domácnosti 9) mateřská / rodičovská dovolená

16. *Velikost bydliště*

- do 2 tis. obyvatel 2) 2 - 10 tis. obyvatel 3) 10 - 50 tis. obyvatel 4) nad 50 tis. obyvatel 5) nad 100 tis. obyvatel

17. *Kraj*

- 1) Praha 2) Středočeský 3) Jihočeský 4) Plzeňský 5) Karlovarský 6) Ústecký 7) Liberecký 8) Královéhradecký 9) Pardubický 10) Vysočina 11) Jihomoravský 12) Olomoucký 13) Moravskoslezský 14) Zlínský 15) Zahraničí