

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**PERSONÁLNÍ MARKETING SE ZAMĚŘENÍM NA ABSOLVENTY
VYSOKÝCH ŠKOL**

Human resources marketing focusing on the universities' graduates

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Valášková

Vedoucí magisterské diplomové práce: RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlášení

Na tomto místě prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Personální marketing se zaměřením na absolventy vysokých škol“ vypracovala samostatně a pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a že jsem uvedla všechny použité zdroje a literaturu.

V Olomouci dne 28. 3. 2012

Bc. Jana Valášková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní RNDr. Ing. Lence Cimbálníkové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat rodině a všem mým blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

Obsah

Úvod	6
1. Klasický versus personální marketing	8
1.1 Marketingový mix v klasickém a personálním marketingu	10
2. Vztah personálního managementu a personálního marketingu	13
3. Personální marketing.....	15
3.2 Uplatnění personálního marketingu v praxi.....	17
3.3 Faktory ovlivňující personální marketing.....	20
3.3.1 Zaměstnanecká značka	20
3.3.2 Firemní kultura	23
3.3.3 Společenská odpovědnost firem	25
3.3.4 Outplacement.....	27
3.4 Rozdělení personálního marketingu	29
3.4.1 Interní personální marketing.....	29
3.4.2 Externí personální marketing	31
4. Získávání zaměstnanců	33
4.1 Identifikace potřeby zaměstnanců	34
4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	34
4.3 Zvážení alternativ.....	35
4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa	
k získávání a výběru zaměstnanců	36
4.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	38
4.6 Volba metod získávání zaměstnanců.....	39
4.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání.....	44
4.9 Předvýběr na základě předložených dokumentů od uchazečů	44
4.10 Získávání absolventů vysokých škol personálním marketingem	45
5. Výběr zaměstnanců	48
5.1 Kritéria k posouzení uchazečů.....	48

5.2 Metody výběru uchazečů	50
5.3 Dodržování zásad při výběru	54
6. Personální marketing se zaměřením na absolventy vysokých škol – vlastní výzkum	56
6.1 Cíl a předmět výzkumu	56
6.2 Přehled hypotéz.....	56
6.3 Cílová populace	57
6.4 Metodologie	57
6.5 Výsledky dotazníkového šetření	58
7. Diskuze	70
8. Doporučení firmám na základě výsledků dotazníkového šetření	72
Závěr.....	75
Použitá literatura	76
Seznam grafů	81
Seznam příloh.....	81
Přílohy	82

Úvod

Zájem firem o kvalitní lidské zdroje roste, neboť správný člověk na správném místě zajistí firmě výkon, dosažení cíle a úspěch. Lidské zdroje představují pro firmy konkurenční výhodu a firmy si to uvědomují stále častěji. Personální marketing je na jedné straně cesta, jak si usnadnit vyhledávání a získávání uchazečů a na druhé straně způsob, jak motivovat a udržet si stávající zaměstnance.

Cílem diplomové práce je prostřednictvím teoretických východisek a provedeného výzkumu definovat využití personálního marketingu v praxi firem a předložit na základě výsledků dotazníkového šetření návrh na zlepšení. Práce vysvětluje, jak personální marketing souvisí s klasickým marketingem. Konkrétně je definován marketing mix, neboť představuje základní kámen pro aplikaci nástrojů klasického marketingu do oblasti personálního managementu. Práce vymezuje vztah personálního managementu a personálního marketingu. Přičemž personální marketing si klade za cíl získat lidské zdroje a účelem personálního managementu je řídit lidské zdroje.

V práci jsou popsány faktory, které mohou mít vliv na image firmy. Současně se jedná o aktivity, které mohou firmy vykonávat, aby na sebe upozornily a snadněji získaly nové zájemce o pracovní místa. Práce dělí personální marketing na interní, který se primárně zaměřuje na stabilizaci stávajících zaměstnanců ve firmě a externí, jež má za úkol přilákat nové lidské zdroje. V práci jsou definovány personální činnosti získávání a výběr.

V rámci diplomové práce byl proveden kvantitativní výzkum, který se zaměřil na využití personálního marketingu při získávání a výběru absolventů vysokých škol. Provedený výzkum má ověřit hypotézy stanovené na základě teorie a odpovědět, ve které oblasti personálního managementu firmy personální marketing uplatňují, jakými prostředky oslovují absolventy vysokých škol a které aktivity realizují, aby zlepšily svoji pověst a oslovily uchazeče.

Při výzkumu byl jako technika sběru dat použit dotazník, neboť cílem výzkumu bylo oslovit velké množství firem, které mají zkušenost s personálním marketingem a absolventy vysokých škol. Objektem výzkumu byly firmy, které projeví svůj potenciál v oblasti personálního marketingu, když spolupracovaly se studenty a především absolventy vysokých škol na zadávání diplomových práci a účastnily se veletrhů pracovních příležitostí.

Na závěr byla data z dotazníkového šetření vyhodnocena a bylo zpracováno doporučení pro oblasti získávání a výběru absolventů vysokých škol s využitím personálního marketingu v těchto oblastech personálního managementu.

1. Klasický versus personální marketing

Kvalitní řízení lidských zdrojů hraje dnes neodmyslitelnou roli v každém podniku, který chce udržet vysokou výkonnost a motivovanost pracovníků, který chce získat přední postavení a konkurenční výhodu na trhu práce a který se chce stát atraktivním zaměstnavatelem pro největší odborníky. Potřeba vykonávat personální činnosti ve firmě efektivně a zajímavě dala vzniknout personálnímu marketingu. Personální management ve všech oblastech čerpá z marketingové činnosti, především je marketingu hojně využíváno v získávání a výběru uchazečů.

Klasický marketing, jak jej popisuje Kotler, který je v současné době považován za guru marketingu, je definován jako „věda nebo umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu“.¹ Marketing se orientuje na zákazníka a má nejen odhalit jeho potřebu a prostřednictvím výrobku nebo služby zákazníka uspokojit, ale marketing má také zajistit, aby produkty přinášely zisk, „který je vyjádřením společenského uznání a obchodní činnosti každého podnikatele“.²

Kotler vymezil sociální a manažerský marketing. Sociální definice odkazuje k roli marketingu ve společnosti, kde má zvyšovat životní úroveň každého jedince. „Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.“³ Oproti tomu marketing ve smyslu manažerském má za úkol poznat jedince s jeho potřebami a být připraven uspokojit potřebu adekvátním produktem nebo službou. „Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“⁴

Nejdůležitějším prvkem každé činnosti spojené s marketingem je směna. Směna musí mít význam pro obě strany, aby k ní oba aktéři byli ochotni přistoupit. „...iniciátor výměny poskytuje určitou hodnotu s očekáváním, že získá hodnotu jinou“.⁵ Marketingu je tedy možné rozumět jako prostředku, pomocí kterého dosáhne především iniciátor směny svého stanoveného cíle. Předmětem marketingu může být výrobek,

¹ Kotler, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Book. 2005, s. 6. ISBN 80-251-0518-0.

² Stehlík, E. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2003, s. 8. ISBN 80-245-0587-8.

³ Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 2001, s. 24. ISBN 80-247-0016-6.

⁴ Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 2001, s. 25. ISBN 80-247-0016-6.

⁵ Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992, s. 25. ISBN 80-85424-83-5.

služba, ale také myšlenka nebo instituce. Všechny tyto předměty jsou také součástí výměnného vztahu, tedy směny.⁶

Posledním důležitým rysem marketingu také je, že marketing je integrovaný soubor činností orientovaných na spotřebitele a trh. Všechny zmíněné aktivity, počínaje odhalením potřeb zákazníka, přes směnu hodnot přínosnou pro obě zainteresované strany, konče uspokojením potřeb spotřebitele se ziskem pro prodejce, tvoří ucelený soubor na sobě závislých a koordinujících činností.⁷

Podobně jako se snaží klasický marketing propagovat určitý produkt a zacílit správné zákazníky, má také personální marketing v určitém podniku za úkol pohlížet na své zaměstnance jako na zákazníky. Na jedné straně na stávající, kterým se má věnovat taková péče, aby zaměstnancům stálo za to v podniku setrvat. Na druhé straně na potenciální, které by mohl personální marketing firmy přilákat natolik, aby se začali o dané pracovní místo ve firmě ucházet. Velmi zjednodušeně řečeno je personální marketing využití nejrůznějších metod a technik marketingu v praxi personálního managementu.⁸

Porovnáme-li klasický a personální marketing v oblasti objektu jejich zájmu, zjistíme, že klasický marketing tento zájem směřuje vždy ven, tedy na zákazníka. Personální marketing objekt zájmu spatřuje uvnitř i vně firmy, tudíž v současném i potenciálním zaměstnanci. Proto je možné personální marketing dělit na externí a interní.⁹

Klasický marketing definuje subjekty trhu jako stávající i budoucí zákazníky, partnery a dodavatele, konkurenční společnosti a další. Pro personální marketing jsou subjektem na trhu například studenti a absolventi škol, zaměstnanci vlastní i konkurenční firmy, potenciální uchazeči o práci a další.¹⁰

Předmětem klasického marketingu jsou výrobky a služby pro zákazníky. Zatímco personální marketing pokládá za předmět svého zájmu současné a potenciální zaměstnance.¹¹

⁶ Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada. 1992, s. 26-27. ISBN 80-85424-83-5

⁷ Hálek, V., Rošický, S. *Základy marketingu*. Hradec Králové: Gaudeamus. 2007, s. 10. ISBN 978-80-7041-825-3.

⁸ Žuková, H. Využití personálního marketingu a jeho metod v oblasti personálního managementu. In Kolektiv. *Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu II*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2008, s. 127-131. ISBN 978-80-7372-333-0.

⁹ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 19.

¹⁰ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 19.

¹¹ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 19.

Lze také porovnat cíl klasického a personálního marketingu. Marketing výrobků a služeb by měl umět předvídat a uspokojit potřeby zákazníků právě pomocí výrobků a služeb, které nabízí. Dalším jeho cílem je podpořit podnikatelský úspěch podniku. Personální marketing si klade stejné cíle, ale předpovědět a uspokojit potřeby dané firmy a dospět k úspěchu firmy má být prostřednictvím lidí-zaměstnanců a jejich potenciálu.¹²

1.1 Marketingový mix v klasickém a personálním marketingu

Personální marketing se opírá o nástroje klasického marketingového mixu a aplikuje je do oblasti personalistiky. Kotler definuje marketingový mix jako soubor nástrojů marketingu, jež podniku slouží k tomu, aby na trhu dosáhl svých marketingových cílů, aby pokud možno pomohl zlepšit tržby podniku. Nástroje marketingového mixu mají manažerům poskytnout adekvátní zpětnou vazbu z cílového trhu.¹³

V oblasti personálního marketingu slouží marketingový mix k získání konkurenční výhody v podobě vhodného zaměstnance. Jako marketingové nástroje jsou chápány aktivity, které mají za úkol cíleně utvářet, rozvíjet a využít potenciál jedince v souladu s cíly a záměry firmy, které jsou ukotveny ve firemní kultuře.¹⁴

Nástroje marketingového mixu u personálního marketingu stejně jako u klasického marketingu nesou označení 4P. Zkratka 4P zahrnuje anglické pojmy product, price, place a promotion. Jednotlivé marketingové nástroje obsažené ve 4P se liší ve své definici u personálního a klasického marketingu.

Product v klasickém marketingu je charakterizován jako všechno, co může na trhu upoutat pozornost, co lze nabídnout, nakoupit a prodat. Není to tedy jen hmotný statek, je to také každá služba a jiné „abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další“.¹⁵ Zatímco v personalistice product znamená pracovní místo. Tento marketingový nástroj se používá v okamžiku, kdy se v podniku vytvořilo nové pracovní místo nebo se uvolnilo

¹² Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. Práce a mzda 4: 19.

¹³ Kotler, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001, s. 32. ISBN 80-247-0016-6.

¹⁴ d'Ambrosiová, H. a kolektiv. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008, s. 68. ISBN 978-80-7263-441-5.

¹⁵ Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, s. 36. ISBN 80-85424-83-5.

pracovní místo v souvislosti s vnitřní mobilitou. V obou případech je nutné najít nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo.¹⁶

Price označuje v klasickém marketingu cenu. Jednoduše se tím míní hodnota produktu pro zákazníka. „Cena představuje vyjádření výše peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodáváný výrobek.“¹⁷ Kotler dodává, že cena na rozdíl od ostatních marketingových nástrojů vytváří příjmy, všechny ostatní části marketingového mixu produkují náklady.¹⁸ V oblasti personálního marketingu představuje termín price motivaci a odměnu za práci. Pracovní činnost musí být vykonávána cíleně, systematicky, činnost zaměstnance musí být motivována. Podobně jako cena v klasickém marketingovém mixu určuje hodnotu výrobku. V personalistice odměna za odvedený pracovní výkon „určuje cenu pracovní příležitosti“.¹⁹ Systém odměňování musí být nastaven spravedlivě, jediné tak může působit zároveň jako faktor motivace.²⁰

Place v oblasti klasického marketingu charakterizuje místo nebo distribuci. V praxi to znamená, že jedinec, jenž nabízí nebo prodává produkt či službu si musí ujasnit, jakou cestou dostane své zboží na cílový trh. Tedy jaký způsob zvolí, aby se produkt jakékoliv podoby dostal k zákazníkovi. Mezi základní přístupy distribuce patří přímý prodej produktů nebo prodej prostřednictvím zprostředkovatele.²¹ V rámci personalistiky se place definuje jako místo vykonávané práce. Place silně koreluje s firemní kulturou, neboť v případě, že jedinec má možnost zvolit si mezi více zaměstnavateli, je to právě firemní kultura a vůbec image podniku, které o celé jedincově volbě rozhodnou.²²

Promotion neboli propagace v klasickém marketingu zahrnuje všechny nástroje komunikace, kterými lze informovat zákazníky o produktech či službách. Kotler dělí komunikační nástroje do pěti skupin: reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál a přímý marketing.²³ V personálním marketingu představuje promotion prezentaci pracovní nabídky, ale také prezentaci samotné firmy na pracovním trhu. Obnáší to srozumitelně a jasně formulovanou pracovní nabídku,

¹⁶ d' Ambrosová, H. a kolektiv. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. 2008, s. 68. ISBN 978-80-7263-441-5.

¹⁷ Stehlík, E. a kolektiv. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica. 2003, s. 119. ISBN 80-245-0587-8.

¹⁸ Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000, s. 117-118. ISBN 80-7261-010-4.

¹⁹ Antošová, M. 2005. „Marketing-mix v personalistice.“ *Moderní řízení* 11:43.

²⁰ d' Ambrosová, H. a kolektiv. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. 2008, s. 68. ISBN 978-80-7263-441-5.

²¹ Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000, s. 121. ISBN 80-7261-010-4.

²² Antošová, M. 2005. „Marketing-mix v personalistice.“ *Moderní řízení* 11:43.

²³ Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. 2000, s. 124. ISBN 80-7261-010-4.

kteřá by měla přilákat vhodné kandidáty. Roli hrají faktory jako atraktivita pracovního místo nebo image zaměstnavatele. Od toho se dále odvíjí metody při zveřejňování pracovní nabídky.²⁴

²⁴ Antořová, M. 2005. „Marketing-mix v personalistice.“ Moderní řízení 11:44.

2. Vztah personálního managementu a personálního marketingu

Podle Armstronga představuje personální management strategický a logický přístup k řízení lidských zdrojů, které znamenají pro každou firmu to nejcennější, co má k dispozici. Lidské zdroje pomáhají firmě dospět ke stanoveným cílům, ať už lidé pracují kolektivně nebo individuálně.²⁵

Jak uvádí Koubek, lidé jsou pro zaměstnavatele tím největším bohatstvím a právě jejich řízení určuje, zdali bude firma na trhu práce úspěšná. Samozřejmě firma potřebuje ke svému fungování materiální, finanční i informační zdroje, ale právě lidské zdroje rozhodují o využívání a hospodaření s financemi a materiálními zdroji, proto je potřeba věnovat řízení lidských zdrojů náležitou pozornost.²⁶

Koubek považuje řízení lidských zdrojů za nejmodernější koncepci personálního řízení a pokládá ho za jádro řízení každé firmy. Koncepce řízení lidských zdrojů vyzdvihuje význam člověka pro organizaci, pro její úspěšnost a konkurenceschopnost.²⁷ Cílem personálního managementu je „vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace“.²⁸

Stýblo přiznává, že význam zaměstnanců pro silnou a životaschopnou firmu je mnohem důležitější než například moderní technika, kterou firma disponuje. Lidské zdroje zůstávají nadále největší předností zaměstnavatele.²⁹

V tomto okamžiku je nutné formulovat roli personálního marketingu. Účelem personálního marketingu je získat uchazeče, který bude tím nejvhodnějším vykonavatel úkolů a povinností na obsazovaném pracovním místě. Dalo by se říci, že personální marketing je zacílený ven z firmy, kde se snaží prostřednictvím svých kvalit a image zaměstnavatele upoutat pozornost potenciálních zaměstnanců.³⁰ Personální management se soustředí do vnitřku firmy, kde vede zaměstnance k vyšším výkonům a ke stanoveným cílům firmy.

²⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 14-16. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁸ Werther, B. W., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 21. ISBN 80-85605-04-X.

²⁹ Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 25. ISBN 80-85424-92-4.

³⁰ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 82. ISBN 80-7357-148-X.

Personální marketing rovněž směřuje dovnitř firmy. Totiž dalším posláním personálního marketingu je umět vytvořit pro zaměstnance takové podmínky a motivovat je, aby chtěli ve firmě nadále setrvat a neodešli ke konkurenci.³¹ V obou případech jde o uplatňování marketingového přístupu a nástrojů marketingového mixu v personálním managementu.

Cílem personálního managementu je už zmíněný záměr vést lidské zdroje tak, aby podávali optimální výkon, splnili firemní cíle a zajistili tak firmě atraktivnost a vysokou image na trhu. Prostřednictvím personálního marketingu ale musí firma nejprve získat vhodné lidské zdroje a udržet si je.

³¹ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s 84. ISBN 978-80-247-2497-3.

3. Personální marketing

Personální marketing je možné definovat v užším a širším pojetí. V užším se chápe jako „dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí“.³² Jde tedy o získávání nových pracovníků mimo rámec podniku prostřednictvím jeho dobrého jména. V širším slova smyslu lze personální marketing vymezit jako opatření, jež slouží ke stabilizaci současných zaměstnanců ve firmě. Zaměřuje se především na pracovní motivaci, vedení zaměstnanců, personální rozvoj, péči o pracovníky a jejich odměňování.³³ V rámci tohoto pojetí se zaměstnavatel snaží zacházet se svými zaměstnanci tak, aby chtěli ve firmě dále pracovat. Zaměstnavatel dává najevo svým zaměstnancům, že si jich váží (především zaměstnanců výkonných) a chce si je ve své firmě trvale udržet.

Z jiného úhlu pohledu lze personální marketing také vymezit jako soubor „činností marketingového a personálního oddělení, která mají společně za úkol zjistit, zpracovat a vyhodnotit informace týkající se budoucích změn v personální oblasti. Tyto informace se mohou týkat např. změny profilů potřebných profesí, sledování konkurence nebo vytváření systému zaměstnaneckých benefitů.“³⁴

Tímto detailním rozborem informací může firma například identifikovat potřebu získat nového kvalifikovaného jedince (odborníka) do určité profese. Na druhé straně může analýzou toho typu také zjistit, čím motivovat, tedy udržet nepostradatelného pracovníka.³⁵ S tímto názorem souhlasí taktéž Koubek, když konstatuje, že v personálním marketingu je klíčové „porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby“.³⁶

³² Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2004, s. 72. ISBN 80-7179-468-6.

³³ Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2004, s. 72. ISBN 80-7179-468-6.

³⁴ Brachtl, O. *Personální marketing – ano či ne*. ManagerWeb.cz [online]. 2006 [citováno 16. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18755310-personalni-marketing-ano-ci-ne>>

³⁵ Brachtl, O. *Personální marketing – ano či ne*. ManagerWeb.cz [online]. 2006 [citováno 16. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18755310-personalni-marketing-ano-ci-ne>>

³⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 163. ISBN 978-80-7261-168-3.

Koubek chápe personální marketing především jako snahu zaměstnavatele o dobrou pověst firmy, která podle něj může být natolik vlivná, že vede k „bezproblémovému formování personálu organizace“.³⁷ Dobrá pověst firmy lze vybudovat především kvalitním vykonáváním personální práce a jednotlivých personálních činností. Personální marketing podle Koubka neslouží jen k vyhledávání a získávání lidských zdrojů z trhu práce, k jejich ustálení v daném podniku, ale spatřuje v něm také motivační faktor.³⁸

Stýblo definuje personální marketing nejen jako nástroj, kterým se dají oslovit a získat noví potenciální uchazeči o práci ve firmě, ale primárně ho vnímá jako nový přístup k uvažování o lidských zdrojích a řízení lidských zdrojů.³⁹ Dodává, že dobrý a efektivní personální marketing se dívá do budoucnosti s cílem odhadnout již v předstihu skutečnou potřebu nových zaměstnanců. Firmy mající silný personální marketing jsou připravené reagovat na vývoj i konkurenci trhu.⁴⁰

Dvojice autorů Poláková a Häuser zase vymezuje personální marketing jako způsob, jak vhodně reagovat na měnící se ekonomické podmínky a tím pádem i nový přístup k řízení lidských zdrojů. Jako nástroj personálního marketingu definují personální výzkum, který je zaměřen na interní i externí pracovní trh a jeho cílem je získat a analyzovat informace k tvorbě optimální personální strategie.⁴¹

Externí část výzkumu se zabývá samotným pracovním trhem, shromažďuje informace o potenciálních uchazečích, o jejich očekáváních a potřebách. Na interním pracovním trhu se zjišťují například hodnoty jednotlivých zaměstnanců firmy, aby bylo možné je efektivně motivovat a také odměnit. Jedině tak lze dosáhnout výkonného a úspěšného podniku a dokonce odhalit jeho případný konkurenční náskok na trhu práce.⁴²

Koubek shodně uvádí, že při efektivním personálním marketingu je na místě provést průzkum externích podmínek trhu práce, které by mohly mít vliv na utváření a fungování zaměstnanecké síly. Mezi faktory, jež je zapotřebí podle Koubka sledovat, aby mohl být proveden průzkum trhu, patří například:

³⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 160. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 160. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁹ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 18-19.

⁴⁰ Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 45. ISBN 80-85424-92-4.

⁴¹ Poláková I., Häuser, S. 2003. „Personální marketing“. *Moderní řízení* 8:46-47.

⁴² Poláková I., Häuser, S. 2003. „Personální marketing“. *Moderní řízení* 8:46-47.

- situace na pracovním trhu a pracovní nabídka u konkurence,
- ekonomické a sociální podmínky lidí v dané společnosti, včetně postojů a hodnot lidí,
- technologie a technika používaná v daném podniku,
- populační vývoj, podmínky a typy bydlení a osídlení v blízkosti organizace, tamní úroveň životního prostředí,
- podmínky a možnosti prostorové mobility pracovníků,
- situace v oblasti poptávky po produktech a službách firmy, po produktech a službách dodavatelů a odběratelů firmy,
- politické podmínky spolu s právními, především politika zaměstnanosti a zákony práce.⁴³

3.2 Uplatnění personálního marketingu v praxi

Personální marketing zanechal nahodilého vyhledávání a získávání pracovní síly a má za úkol cíleně působit na pracovní trh. Takto zacílený personální marketing znamená pro podnik především znalost personálního plánování pro určité období, přesný popis pracovního místa a možnosti pracovního trhu. Jen tak firma přesně ví, na jakém místě hledat vhodné kandidáty, které může oslovit a přimět je pracovat v daném podniku. Personální marketing tedy musí umět zodpovědět, koho a kdy firma potřebuje, ale současně musí znát odpověď na otázky typu: Kde a jak efektivně najdeme vhodné pracovníky a kdo je bude hledat.⁴⁴ Úkolem personálního marketingu je zajistit správný počet, kvalitu a strukturu zaměstnanců, aby vše korespondovalo s potřebami firmy.⁴⁵

Firmy se uchylují k uplatnění personálního marketingu především v okamžiku, kdy už nevědí, jak si stávající zaměstnance udržet a dochází u nich k úbytku jak jedinečných uchazečů o práci, tak výkonných a správně motivovaných zaměstnanců. „Spojuje v sobě know how Humen Resources a marketingu v tom smyslu, že nastupuje

⁴³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 162-163. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁴ *Získávání nových zaměstnanců a personální marketing*. Dashofer.cz [online]. 2007, s. 3. [citováno 13. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf>

⁴⁵ Stýblo, J. 2003. „Uplatňování personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 18.

tehdy, když klasické procesy, jak získat kvalitního zaměstnance, přestanou fungovat.⁴⁶ Human Resources jsou v překladu lidské zdroje. Představují jeden z výrobních faktorů ekonomiky (mimo kapitál a přírodních zdrojů) a jeden z podnikových zdrojů (mimo materiálních, finančních a informačních zdrojů).⁴⁷

Personální marketing je stále hojně spojován především s náborem nových zaměstnanců. „V oblasti náboru a výběru pracovníků platí jasná zásada: ‚Nemůžete najmout lidi, kteří se nepřihlásí.‘ Personální marketing pak odpovídá na otázky, kde najdeme lidi, kteří odpovídají požadovanému profilu pracovníka, jak je co nejefektivněji oslovit a čím je zaujmout a přilákat.“⁴⁸ [uvozovky v originále]

To znamená, že personální marketing nechce jen přijmout nějaké uchazeče na prázdné pracovní místo. Personální marketing má zajistit, aby se o práci v dané firmě ucházeli ti nejlepší a největší specialisté a aby si z nich firma mohla vybírat. „Firmy soutěží o ty nejschopnější z každého oboru a těch je omezené množství. Nemusí jít o renomované odborníky. Může jít třeba o kvalifikované dělníky, schopné obchodníky nebo i vynikající absolventy škol.“⁴⁹

Hroník apeluje na používání marketingového přístupu v personálním managementu za každé situace. Sice konstatuje, že v současné době existuje téměř desetiprocentní nezaměstnanost, přesto by ale firmy neměly ani za takových podmínek zapomínat na uplatňování personálního marketingu. „V jakékoliv fázi toho ekonomického cyklu budeme vždy v situaci, kdy nebudeme mít dostatek těch správných lidí.“⁵⁰ Personální marketing se vyplatí používat a dělat kvalitně za všech okolností, neboť mít schopné zaměstnance umožňuje konkurenceschopnost firmy na trhu.

Podobně jako Hroník se k používání a uplatňování personálního marketingu staví ředitel marketingu organizace LMC Jiří Navrátil. „Máme sice velkou nezaměstnanost, ale je třeba si uvědomit, že firmy soutěží o ty nejschopnější z každého oboru, a těch je omezené množství. Je to čím dál víc boj o vzácné zboží a vítězí v něm

⁴⁶ Žuková, H. Využití personálního marketingu a jeho metod v oblasti personálního managementu. In Kolektiv. *Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu II*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. 2008, s. 127. ISBN 978-80-7372-333-0.

⁴⁷Urban, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004, s. 90. ISBN 80-735-7019-X.

⁴⁸Sehnalová, I. *Jak přijmout ty nejlepší*. Strategie.cz [online]. 2010 [citováno 18. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/special/jak-prijmout-ty-nejlepsi-409394>>

⁴⁹*Získávání nových zaměstnanců a personální marketing*. Dashofer.cz [online]. 2007, s. 3. [citováno 18. 11. 2011]. Dostupné z WWW:

<http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf>

⁵⁰Hroník, F. *Personální marketing*. Motiv8.cz [přednáška online]. 2011 [citováno 19. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

ten, kdo se odliší od ostatních, ale také kdo zná své potřeby a možnosti trhu, umí ‚nelhat‘ sám sobě a trhu a zároveň hledá na správném místě.“⁵¹ [uvozovky v originále] Personální marketing tedy umožní firmě posadit správné zaměstnance na správné pracovní místo. To lze ale v případě, že firma zná své potřeby a dokáže je co nejpřesněji identifikovat, pojmenovat a nasměrovat k potencionálním uchazečům.

Navrátil vidí uplatnění personálního marketingu i v jiné oblasti a domnívá se, že tento marketingový přístup pomůže zlepšit situaci na pracovním trhu. „Může zbavit trh zbytečné fluktuace, která je také spojena s neefektivními náklady. Může obecně zkrátit dobu nábory, což je výhodné pro uchazeče o práci i pro zaměstnavatele.“⁵²

Personální ředitelka 2N Telekomunikace spatřuje výhody uplatňování personálního marketingu především v řadách vlastních zaměstnanců. Nejvíce se podle ní vyplatí tento přístup aplikovat při budování dobrých vztahů v rámci firmy, při péči o kulturu firmy, ale také při odměňování nebo rozvoji zaměstnanců.⁵³

Personální marketing se vyplatí používat nejen v rámci získávání budoucích zaměstnanců a udržení stávajících, ale je také potřeba vhodně jej uplatňovat při odchodu zaměstnanců z podniku, neboť tato skupina bývalých zaměstnanců tvoří významnou síť, která bude dále ovlivňovat povědomí o firmě.⁵⁴ Outplacement neboli péče o odcházející zaměstnance a pomoc nabídnutá jim při hledání dalšího zaměstnání významně působí na pověst organizace a úzce souvisí s tvořením kvalitního personálního marketingu.

Outplacement funguje také proto, aby stávající zaměstnanci mohli dále kvalitně vykonávat svoje pracovní povinnosti a nesoustředili se pouze na možnost, že budou také propuštěni. Outplacement výrazně souvisí s personálním marketingem, neboť jeho ovládnutí firmě zajistí nadále dobré jméno na pracovním trhu, posiluje motivaci u svých současných zaměstnanců a navíc propuštěný zaměstnanec zpravidla rychleji najde nové pracovní místo.⁵⁵

⁵¹ Daniel, P. *Dobry personální marketing snizuje náklady a fluktuaci*. Strategie.cz [online]. 2007 [citováno 18. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/dobry-personalni-marketing-snizuje-naklady-a-fluktuaci-424848>>

⁵² Daniel, P. *Dobry personální marketing snizuje náklady a fluktuaci*. [online]. Strategie.cz, 2007. [citováno 17. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/dobry-personalni-marketing-snizuje-naklady-a-fluktuaci-424848>>

⁵³ Kazdová, A. 2011. „Anketa: Jaké zkušenosti máte s personálním marketem?“ Human Resources Management 3: 14-16.

⁵⁴ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011 [citováno 23. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁵⁵ Vacková, M. 2011. „Outplacement nezahrnuje jenom propouštění.“ Human Resources Management 5: 31-32.

Shrneme-li oblasti, ve kterých lze aplikovat marketingový přístup v personalistice, jedná se o získávání nových pracovních sil pro podnik. V této fázi má personální marketing za úkol „prodat“ kvality zaměstnavatele a přilákat vhodnou cílovou skupinu uchazečů pro obsazované pracovní místo. Za druhé se personální marketing uplatňuje uvnitř samotné firmy, kde je jeho cílem posílit stabilitu klíčových a výkonných zaměstnanců a zabránit, aby neodcházeli ke konkurenci. Propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti je poslední oblast, kde se může zásad personálního marketingu využít. Zaměstnavatel je čas od času nucen z organizačních důvodů propustit své lidi a prostřednictvím personálního marketingu a outplacementu může odchod zaměstnancům usnadnit. Všechny aktivity personálního marketingu směřují k budování dobrého jména zaměstnavatele na pracovním trhu.

3.3 Faktory ovlivňující personální marketing

V současné době převyšuje na pracovním trhu poptávka nabídku, čemuž už nasvědčuje přibližně desetiprocentní nezaměstnanost v České republice. Znamená to, že potencionálních uchazečů na neobsazená pracovní místa je více než dost, ale těch kvalitních a optimálních kandidátů je podstatně méně. Firmy se od sebe musí umět v konkurenčním pracovním prostředí něčím odlišovat a potencionální uchazeče zaujmout. Personální marketing by měl přispět k získání konkurenční výhody, kterou může představovat dobrá pověst firmy. Pověst firmy lze umocnit například budováním zaměstnanecké značky, pečováním o firemní kulturu, zavedením outplacementu nebo zodpovědným společenským chováním.

3.3.1 Zaměstnanecká značka

Hroník hovoří v souvislosti s personálním marketingem o budování zaměstnanecké značky. Příkladem těch nejúspěšnějších zaměstnaneckých značek v praxi je každoroční soutěž *Nejžádanější zaměstnavatel roku*. Hroník používá výraz „koncentrovaná zkušenost“ jedinců, kteří značku dané firmy nabízejí a prodávají.⁵⁶

Značka musí nést a vyjadřovat etické hodnoty i normy firmy, takže lze odhadnout firemní kulturu dané firmy. Značka slouží jako nástroj diferenciacie firmy

⁵⁶ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

na pracovním trhu, proto se časem zúročí, bude-li firma strategií budování značky rozvíjet.⁵⁷

Důvod, proč dnes tak dobře fungují značky, pramení ze schopnosti firem využívat společenských trendů. Jedním trendem je sociální odpovědnost firem, kdy se firmy snaží chovat eticky ve svých podnikatelských aktivitách. Druhým důvodem je touha lidí po stabilitě a jejich orientace na hodnoty.⁵⁸

Na tvorbě zaměstnanecké značky se výrazně podílí sami zaměstnanci firmy, konkrétně jejich spokojenost ve firmě. To znamená, že značka funguje jak směrem ven k potenciálním uchazečům o práci, tak směrem dovnitř na současné zaměstnance. Nemalou roli pro zaměstnance, ale i uchazeče o práci hraje vnitřní komunikace spojená se vztahy v dané společnosti, perspektiva rozvoje, ale i leadership v dané firmě.⁵⁹

Další činitel participující na značce je kultura dané organizace. Je důležité, jakou má kultura vizi a nakolik je kultura sdílená uvnitř i vně organizace. Nedílnou součástí firemní kultury je také společenská odpovědnost firmy. Nakolik naplňuje firemní kultura stanovená kritéria společenské odpovědnosti. Hroník pragmaticky definuje společenskou odpovědnost firem jako „být dobrým sousedem a dobrým občanem“.⁶⁰

Úspěšnost spojená s atraktivností organizace je poslední prvek podílející se na budování zaměstnanecké značky. Opakovaně je na místě mít sdílenou strategii, ve které budou zaměstnanci spokojeni a budou participovat na výsledcích firmy. K tomu je zapotřebí sestavit soustavu řízení výkonnosti a opět svoji úlohu hraje také externí personální marketing, který zajistí, aby veřejnost věděla o úspěších dané organizace.⁶¹

Hroník charakterizuje 4 role, které na sebe zaměstnanecká značka bere. Zaprvé značka jako „identita a jistota“. Můžeme se se značkou firmy identifikovat. Značka pro nás představuje orientaci, ukotvení v nestabilitě. Víme, co od ní můžeme čekat, co

⁵⁷ „Strategie budování značky.“ 2003. Moderní řízení 9: 18-20 citováno dle Palazzo,G. 2003. „A Brand Like a Friend?“ New Management 1-2: 19-26, výtah.

⁵⁸ „Strategie budování značky.“ 2003. Moderní řízení 9: 18-20 citováno dle Palazzo,G. 2003. „A Brand Like a Friend?“ New Management 1-2: 19-26, výtah.

⁵⁹ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶⁰ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶¹ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

si kupujeme.⁶² Dnes existuje nepřehledné množství výrobků a značky nám umožňují se v nich orientovat. Značka vytváří důvěru a důvěra eliminuje složitost.⁶³

Za druhé role značky jako „pozice a přidané hodnoty“ dané firmy. Značka signalizuje svoji pozici, místo na trhu. Dává najevo, co nám (svým zákazníkům) přidává.⁶⁴

Za třetí nese zaměstnanecká značka určité představy, „vize a soubor hodnot“, se kterými se jedinec může ztotožňovat, jsou-li mu příjemné a společné.⁶⁵ Stejně může značka lidem pomoci „lépe si uvědomit vlastní hodnoty anebo najít a přijmout nové“.⁶⁶

Za poslední má zaměstnanecká značka roli „vztahu“, neboť my si vytváříme ke značce určitý postoj, pouto. Naše oblíbená značka nebo značka, jež preferujeme, dokáže naplnit naše očekávání a uspokojit naše potřeby. Na základě toho si k ní vybudujeme určitý vztah.⁶⁷

Existují také tzv. ikony, které můžeme definovat jako značky, které mají svůj mýtus, jsou založené na tradicích a lidé si je znovu a znovu pořizují právě proto, že jim chtějí zachovat věrnost. Hlavní roli u ikon nehraje praktičnost nebo prospěšná služba, ale především jejich ztotožnění s daným mýtem. Jakmile značka začne tvořit mýtus, zákazníci vnímají mýtus jako vtělený do výrobku, tudíž „kupují produkt, aby konzumovali mýtus a aby ukazovali i vztah k značce“.⁶⁸

Značka – ikona ztělesňuje takový mýtus, který lidé najdou ve svých vlastních životech a ideologiích dané společnosti. Proto je důležité, aby manažeři chápali správně danou kulturu, předvíдали a uměli se dívat dál než samotný zákazník.⁶⁹

Je možné, že právě o tom mluví i Hroník. Zdůrazňuje totiž, že zaměstnaneckou značku je nutné začít definovat mnohem aktivněji a přejít od chápání značky jako toho,

⁶² Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶³ „Strategie budování značky.“ 2003. *Moderní řízení* 9: 18-20 citováno dle Palazzo, G. 2003. „A Brand Like a Friend?“ *New Management* 1-2: 19-26, výtah.

⁶⁴ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶⁵ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶⁶ „Strategie budování značky.“ 2003. *Moderní řízení* 9: 18-20 citováno dle Palazzo, G. 2003. „A Brand Like a Friend?“ *New Management* 1-2: 19-26, výtah.

⁶⁷ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁶⁸ „Jak se ze značek stávají ikony.“ 2003. *Moderní řízení* 7: 46 citováno dle Holt, D., B. „What Becomes an Icon Most?“ *Harvard Business Review* 3: 43-49; výtah

⁶⁹ „Jak se ze značek stávají ikony.“ 2003. *Moderní řízení* 7: 46-48 citováno dle Holt, D., B. „What Becomes an Icon Most?“ *Harvard Business Review* 3: 43-49; výtah

kdo „plní přání, uspokojuje potřeby, přináší výhody a užitek“ k pochopení značky jako toho, kdo „přitahuje, magnetizuje pozornost druhých, předjímá rozhodnutí“.⁷⁰ Příkladem dle Hroníka je společnost Google, která nemusí podávat žádné inzeráty, neboť síla její značky je natolik ohromující, že uchazeči o práci se hlásí sami. Proto je na místě spolupráce personálního marketingu s budováním zaměstnanecké značky.⁷¹

3.3.2 Firemní kultura

Armstrong definuje firemní kulturu jako „soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci“.⁷² Existují další podobné definice, které charakterizují kulturu firmy jako „soubor chování a jednání pro konkrétní společnost, který se projevuje psanými i nepsanými pravidly, převažujícími hodnotami, normami a systémy“.⁷³ Základní faktory, které podporují správnou kvalitu firemní kultury, jsou tedy „hodnoty a cíle, míra kontroly a odměny a uznání“.⁷⁴

Jiní autoři popisují hlavní prvky firemní kultury jako „symboly (loga, firemní papíry, oblečení, značky), praktiky (rituály, ceremoniály, chování zaměstnanců), jazyk a způsob vyjadřování (komunikace vnější i vnitřní)“.⁷⁵ Firemní kultura tedy může být nepsané pravidlo, které se neustálým opakováním ustálilo a institucionalizovalo. Výrazně působí na chování zaměstnanců a ovlivňuje vztahy na pracovišti.

Rysy typické pro kulturu v daném podniku vycházejí z typu, poslání a funkce samotného podniku. Správná firemní kultura je charakteristická vysokou mírou informovanosti o situaci a dění ve firmě, otevřeností, vysokou sociální prestiží zaměstnance, racionálním rozhodováním, zviditelňováním pozitivních příkladů a podobně.⁷⁶ Firemní kultura by měla zaměstnancům poskytnout jakýsi návod, jak se ve firmě a při styku se zákazníky chovat. Měla by rozkrýt, co od nich vedení nebo nadřízený očekává. Umožňuje jakousi čitelnost na pracovišti.

⁷⁰ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁷¹ Hroník, F. *Personální marketing*. [přednáška online]. Motiv8.cz, 2011[citováno 20. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>

⁷² Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 357. ISBN 80-7169-614-5.

⁷³ Stejskalová, J. 2011. „Vyrovnaná firemní kultura – základ dlouhodobého úspěchu“. *Human Resources Management* 4: 10-13.

⁷⁴ Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 114. ISBN 80-7261-097-X.

⁷⁵ Stýblo, J. 2003. „Firemní kultura a její změny“. *Moderní řízení* 3:54-56.

⁷⁶ Stýblo, J. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. Praha: Economia, 1991, s. 73. ISBN 80-85378-11-6.

Jsou také autoři, kteří popisují firemní kulturu jako faktor, který působí ven z firmy. Navenek firemní kultura daného podniku zprostředkovává „pověst – image – ,to jsme my, to a to právě my umíme“. ⁷⁷ [uvozovky v originále]

Stýblo charakterizuje kulturu podniku jako její „vnitřní rozměr, obraz firemní identity“. ⁷⁸ Kultura podniku je podle něj prezentována managementem, ale zaměstnanci jsou ti, kdo vedení firmy v tomto ohledu zastupují. ⁷⁹

Pro ztotožnění s firmou se musí zaměstnanci umět identifikovat s firemní kulturou. Teprve taková firma může být úspěšná. Proto silná firemní kultura funguje tehdy, jestliže nastal soulad mezi osobními hodnotami samotného zaměstnance a hodnotami dané firmy. Silná firemní kultura navíc souvisí s výkonem zaměstnanců. Existují výzkumy, které prokázaly, že výkonnost zaměstnanců roste, pokud jejich individuální hodnoty korespondují s těmi podnikovými. ⁸⁰

Ideální firemní kultura je taková, kde si zaměstnanci váží svých nadřízených a jsou k nim loajální. Kde panuje otevřená komunikace a podřízení mohou mluvit také o nespokojenosti a problémech. Kde zaměstnanci mají možnost říct svůj názor, který bude respektován. Kde mají pracovníci pocit, že participují na důležitém rozhodnutí. ⁸¹ Samozřejmě při takové oddanosti firmě a jejímu vedení očekávají zaměstnanci na oplátku, že se s nimi bude jednat stejně. K tomu by měl dopomoci právě personální marketing. Především vnitřní personální marketing, který si klade za cíl vytvořit kvalitní pracovní podmínky pro udržení stávajícího lidských zdrojů.

V posledním desetiletí firmy apelují na vytvoření a udržení silné kultury, neboť je to faktor ovlivňující úspěšnost a konkurenceschopnost na pracovním trhu. Hodnoty tvořící firemní kulturu působí také v oblasti získávání, výběru a udržení talentovaných pracovních sil. Hodnoty jsou přesvědčením, které výrazně ovlivňuje přístup zaměstnanců k práci a jejich způsob rozhodování. Firemní kultura má tedy významný vliv jak na vnitřní pracovní síly, na jejich motivovanost a výkonnost, tak na vnější

⁷⁷ Stýblo, J. Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi. Praha: Economia, 1991, s. 74. ISBN 80-85378-11-6.

⁷⁸ Stýblo, J. 2002. „Firemní kultura a její změny“. Práce a mzda 12: 21.

⁷⁹ Stýblo, J. 2002. „Firemní kultura a její změny“. Práce a mzda 12: 21.

⁸⁰ Stejskalová, J. 2011. „Vyrovnaná firemní kultura – základ dlouhodobého úspěchu“. Human Resources Management 4: 10-13.

⁸¹ Stýblo, J. 2002. „Firemní kultura a její změny“. Práce a mzda 12: 11.

pracovní zdroje, kterým ukazuje atraktivnost a úspěšnost potenciaálního zaměstnavatele.⁸²

Pro účinné a včasné formování firemní kultury u nově příchozích zaměstnanců hraje roli právě externí personální marketing. V tom smyslu, že je zapotřebí správně popsat volné pracovní místo, aby se přihlásil vhodný kandidát. Už samotná formulace požadavků na pracovní místo může implicitně obsahovat hodnoty vyznávané firemní kulturou. U samotného přijímacího pohovoru lze jedinci pokládat takové otázky, aby se personalista a nadřízený dovzpítili, zda jedinec jeví předpoklady, že se dokáže identifikovat s firmou a jejími hodnotami. Firemní kultura se dá časem naučit nebo alespoň akceptovat, ale určitě je lepší, když jedinec od prvopočátku považuje firemní kulturu a hodnoty za přijatelné a ztotožňuje se s nimi.

3.3.3 Společenská odpovědnost firem

Když se řekne společenská odpovědnost firmy, může se nám primárně vybavít průhlednost a etika aktivity, které se daná firma věnuje. Jelikož je společenská odpovědnost koncept, který firmy mohou zavést do svého podnikání zcela dobrovolně a existují flexibilní hranice jejího chápání, nenajdeme jednu definici společenské odpovědnosti, která by mluvila za všechny ostatní, ale existuje jich řada. Jednou z nich a zároveň nejčastěji uváděnou je definice Evropské unie. „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.“⁸³ Pojem stakeholder zahrnuje všechny osoby nebo skupiny osob, které mají co do činění s firmou. Může se jednat o zaměstnance, zákazníky, akcionáře, odbory a dokonce o média. Tito všichni se nějakým způsobem podílejí na chodu firmy a ovlivňují ji.⁸⁴

Společensky odpovědný přístup je jednou z hodnot firem, tudíž je úzce propojen s firemní kulturou. Souvisí také se zaměstnavatelskou značkou, protože firma chovající

⁸² Stejskalová, J. 2011. „Vyrovnaná firemní kultura – základ dlouhodobého úspěchu“. *Human Resources Management* 4: 10-13.

⁸³ Co je společenská odpovědnost firem. *Business leaders forum* [online]. [citováno 20. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>

⁸⁴ Corporate social responsibility (CSR). *M-journal* [online]. [citováno 20.2.2012]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponsoring-fundraising/corporate-social-responsibility-%28csr%29__s387x5067.html>

se zodpovědně posiluje jak svoji dobrou pověst, tak vytváří sociálně odpovědnou značku.⁸⁵

Většina definic týkajících se společensky odpovědného chování firem vyžaduje, aby se zaměstnavatel choval sociálně odpovědně ke svým zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, životnímu prostředí a podobně. Definice tedy požaduje po firmách a zaměstnavatelích, aby jednali a podnikali v souladu s tím, co předeslali, že budou dělat.⁸⁶

Objevuje se často také názor, že společenská odpovědnost je snaha o neustálou rovnováhu mezi ekonomickou, společenskou a environmentální oblastí podnikání a že vláda, ale také firmy, mají mít odpovědnost za životní prostředí, udržitelný rozvoj a rozumné čerpání neobnovitelných zdrojů.⁸⁷

Důvodů, proč význam odpovědného přístupu a chování firem stále roste, je hned několik. Uvedla bych především stále připomínanou snahu nepoškozovat a pokud možno zlepšit životní prostředí. Dále zákazníci požadují takové produkty, které nevznikají na úkor životního prostředí a důstojných pracovních podmínek.⁸⁸ Veřejnost směřuje svoji pozornost také směrem k životnímu stylu spotřebitelů, odpovědnosti firem za jejich přístup k dodavatelům, odběratelům a jejich chování na trhu práce.⁸⁹

Firmy chovající se společensky odpovědně samozřejmě zvyšují svoji reputaci a zlepšují svoji pověst. Oba faktory výrazně působí jak na stávající zaměstnance, tak na uchazeče o práci. Zaměstnanci jsou spokojeni, že pracují u firmy s dobrým jménem, jsou motivovaní a odvádějí vysoký pracovní výkon, zároveň s kvalitním výkonem posilují image firmy. Sociální odpovědnost působí pozitivně na uchazeče o práci. Lidé raději pracují pro firmy, které se jeví odpovědné ke svému sociálnímu prostředí i zaměstnancům. „Odpovědné firemní praktiky umožňují nabírat, rozvíjet a udržet kvalitní zaměstnance a podporují kreativní a inovativní prostředí.“⁹⁰

⁸⁵ Desatero českého CSR. *Management News* [online]. [citováno 2012-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/desatero-ceskeho-csr-id-1476511>>

⁸⁶ Pavlík, M., Bělčík, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 19. ISBN 978-80-247-3157-5.

⁸⁷ Šaroch, V. 2007. „Společenská odpovědnost firem“. *Moderní řízení* 8: 11-13.

⁸⁸ Co je společenská odpovědnost firem. *Business leaders forum* [online]. [citováno 20.2.2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>

⁸⁹ Zadražilová, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-192-5.

⁹⁰ Pavlík, M., Bělčík, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-3157-5.

V oblasti získávání je společensky odpovědný přístup přínosem i pro malé firmy. Jednak malé firmy mohou mít větší problém najít toho správného zaměstnance a koncepce společenské odpovědnosti může spoustu potenciálních uchazečů zaujmout, tudíž ušetří náklady za drahou inzerci. „S využitím aktivit CSR může i malá firma nabídnout potenciálnímu zaměstnanci výhody, kterými si zajistí jeho zájem a posléze loajalitu.“⁹¹Jednoduše se uplatňování společenské odpovědnosti firmy může výrazně podílet na budování personálním marketingu a oslovit adekvátní uchazeče.

3.3.4 Outplacement

Armstrong vymezuje outplacement jako činnost, jejímž úkolem je pomoci jedincům, kteří byli propuštěni z organizačních důvodů najít si rychleji zaměstnání a začít pracovat na své nové kariéře.⁹² Outplacement zahrnuje nejen pomoc při ztrátě pracovního místa. Označuje také proces převedení zaměstnance nebo celého oddělení na jiné pracoviště. Především ale hraje outplacement významnou roli v rovině sociální a psychologické. Outplacement si klade za cíl vysvětlit dotyčnému jedinci prostřednictvím psychologů, konzultantů a jiných odborníků, proč situace nastala. Pomáhají jedinci vyrovnat se s nastalou skutečností, aby byl schopen začít si hledat nové zaměstnání.⁹³

Kromě psychické podpory propuštěným zaměstnancům slouží outplacement také k analýze jejich potenciálu a následně ke konzultaci, která má odhalit jedincovo možné uplatnění na pracovním trhu. Jednou z fází outplacementu je workshop, kde si jedinec v praxi zkusí své prezentační umění, naučí se správně formulovat motivační dopis a životopis, vyzkouší si přijímací pohovor a další záležitosti spojené s hledáním nového pracovního místa. Trvání celého procesu outplacementu se liší případ od případu. Jednou trvá měsíce, jindy jen hodiny. Program outplacementu je připravován individuálně, a sice podle konkrétního zaměstnance a potřeb firmy.⁹⁴

Outplacement neprobíhá jen mezi propuštěným jedincem a zaměstnavatelem, který má zájem, aby si bývalý zaměstnanec snadněji a rychleji našel nové pracovní místo. Je to proces zahrnující tzv. recruitment organizace, které volná pracovní místa

⁹¹ Co může společenská odpovědnost přinést. *Business leaders forum* [online]. [citováno 20.2.2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?prinosy>>

⁹² Armstrong, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 494. ISBN 80-7169-614-5.

⁹³ Peniška, P. 2001. „Outplacementové poradenství.“ *Moderní řízení* 7: 47- 48.

⁹⁴ *Outplacement*. *Moderní řízení* [online]. 2009 [citováno 21. 1. 2012]. Dostupné z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_detail&article\[sms_pay\]=true&article\[id\]=35843510](http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_detail&article[sms_pay]=true&article[id]=35843510)>

nabízejí. Podílí se na tom organizace řešící otázku zaměstnanosti (stát). Do procesu patří organizace, které hledají nové zaměstnance a samozřejmě také outplacementové organizace, které se propuštěné zaměstnance snaží ve všech oblastech připravit na celý děj při hledání nového zaměstnání.⁹⁵

Stýblo chápe outplacement nejen jako pomoc zaměstnancům při odchodu z firmy z důvodu nadbytečnosti, ale definuje ho jako „osobní servis, službu jak hledat nové zaměstnání, důvěrný a řešící konkrétní pomoc (včetně motivování a povzbuzování)“.⁹⁶

Outplacement je výhodný jak pro bývalé zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Je prokázáno, že jedinci absolvující outplacement najdou nové zaměstnání do šesti měsíců od ztráty pracovního místa. Často také najdou uplatnění v oboru, který dosud nevykonávali. Obrovský přínos má outplacement pro zaměstnavatele. Díky slušnému zacházení s odcházejícími jedinci si zaměstnavatel zaručí pozitivní veřejné povědomí o sobě. Buduje si dobrou pověst, pověst kvalitního zaměstnavatele, což působí kladně na potencionální zaměstnance, kteří mohou být právě těmi potřebnými pro firmu. Ovlivňuje pracovní výkon a vůbec atmosféru na pracovišti. Stávající zaměstnanci se nemusejí bát v případě ztráty zaměstnání, že o ně nebude postaráno a mohou nadále kvalitně vykonávat své pracovní povinnosti.⁹⁷

Outplacement představuje pro firmy nemalé náklady, které se pohybují od čtyř tisíc po statisíce na jednoho propuštěného zaměstnance. Přes tuto výhradu je zaměstnavatelům vřele doporučován, neboť z dlouhodobého hlediska vede používání outplacementových programů ke snížení nákladů firmy. Díky outplacementu nedochází příliš často k řešení situace po propuštění zaměstnance soudní cestou, která představuje vysokou finanční položku. Jak se firma staví k propouštění svých zaměstnanců, výrazně formuje také její kulturu. Zároveň může být proces propouštění ovlivněn právě firemní kulturou.⁹⁸

⁹⁵ Peniška, P. 2001. „Outplacementové poradenství.“ *Moderní řízení* 7: 47- 48.

⁹⁶ Stýblo, J. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005, s. 53. ISBN 80-735-7094-7.

⁹⁷ Peniška, P. 2001. „Outplacementové poradenství.“ *Moderní řízení* 7: 47- 48.

⁹⁸ Háša, S. 2003. „Kolik stojí outplacement?“ *Moderní řízení* 12: 33-34.

3.4 Rozdělení personálního marketingu

Personální marketing se rozbíhá dvěma směry. Interní marketing si klade za cíl poskytnout zaměstnancům takové zázemí a podmínky, které je uspokojí, motivují a přesvědčí dále pracovat ve stávajícím podniku. Interní marketing má zajistit, aby z firem neodcházeli nejlepší zaměstnanci a největší odborníci ke konkurenci.

Externí marketing míří k potenciálním uchazečům. Má za úkol upoutat prostřednictvím dobrého jména společnosti, kvalitou zaměstnanecké značky nebo neobvyklého, ale trefně nadefinovaného inzerátu pracovního místa pozornost jedince tak, aby se rozhodl přijít k výběrovému řízení. U pohovoru se potom sám zaměstnavatel společnosti snaží „prodat“ kvality své firmy, aby vhodný uchazeč měl zájem pro daný podnik začít pracovat.

Nastanou situace, kdy se externí a interní personální marketing prolínají. Například firma může prezentovat směrem k potenciálním uchazečům, jaké moderní benefity nabízí svým současným zaměstnancům. Firmě jde o to, aby ukázala svou atraktivní tvář prostřednictvím vnitřních vztahů a péče o zaměstnance.⁹⁹

3.4.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing zahrnuje veškerá opatření, která mají sloužit ke zvýšení a zachování přitažlivosti firmy jakožto pracovního místa pro stávající zaměstnance. Při interním marketingu se využívají takové nástroje jako například vzdělávání zaměstnanců, motivační faktory typu prémie či podíl na zisku a zaměstnanecké benefity.¹⁰⁰

Vnitřní personální marketing si klade za cíl najít prostředky, prostřednictvím kterých by se omezila fluktuace ve firmě. Chce vytvořit kvalitní podmínky, za kterých by stabilizoval klíčové zaměstnance, aby neodcházeli ke konkurenci.¹⁰¹

Koubek uvádí oblasti, kde je možné na personálním marketingu zapracovat, aby byli zaměstnanci spokojeni a nabyli dojmu, že pracují pro atraktivního zaměstnavatele s dobrou pověstí. Domnívá se, že nestačí zaměstnancům nabídnout jen

⁹⁹ *Personální marketing firem*. Katalog Do Práce! [online]. 2011 [citováno 2. 12. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.doprace.cz/personalni-marketing-firem/>>

¹⁰⁰ Brachtl, O. *Personální marketing – ano či ne*. ManagerWeb.cz [online]. 2006 [citováno 2. 12. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18755310-personalni-marketing-ano-ci-ne>>

¹⁰¹ Luhan, M. *Co je personální marketing*. Bosston [online]. 2008 [citováno 3. 12. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>

vyšší plat nebo zajímavější benefity. Nezbytné je pečovat o sociálně hygienické podmínky, kde by se mělo dbát na pohodlí zaměstnanců od jejich stravování po šatny atd. Starat se o pracovní podmínky to znamená dbát na pracovní prostředí, odstranit rizikovou práci, zajistit individuální pracovní dobu a podobně.¹⁰²

Pozornost by měl zaměstnavatel věnovat také sociálnímu rozvoji zaměstnanců a sociálnímu klimatu. Sociální rozvoj zahrnuje starost o životní podmínky zaměstnanců včetně bydlení, péče o děti, osobní problémy a další. Tato oblast je u nás celkem zanedbávaná, ale v zahraničí se na její existenci upozorňuje už v nabídce zaměstnání, neboť je u uchazečů o práci vysoce ceněná. Sociální klima je spojeno s mezilidskými vztahy v organizaci, které mají nemalý vliv na aktivitu a výkonnost zaměstnanců. Z toho důvodu se začíná prosazovat participativní způsob vedení lidí, kde zaměstnanci mají možnost spolurozhodovat.¹⁰³

Dalším nástrojem, jak navýšit atraktivitu podniku pro stávající zaměstnance, je personální rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. V oblasti personálního rozvoje má zaměstnanec potřebu kariérního růstu a potřebu rozvoje svých pracovních schopností. Pokud jde o vzdělávání, jedná se o faktor, který výrazně působí jak uvnitř, tak vně organizace. Stávající pracovníci mají možnost učit se novým věcem „za pochodu“ a mohou se tak přizpůsobit novým požadavkům pracovního místa. Jedině ucházející se o práci v takovém podniku je povzbuzen, neboť vidí, že zaměstnavatel poskytuje možnost doškolení novým pracovním silám.¹⁰⁴ Nástroj vzdělávání viditelně zasahuje do interního i externího personálního marketingu.

Zaměstnanci také slyší na zvučné jméno a úspěchy své zaměstnavatelské organizace. Lidé upřednostňují práci u slušného zaměstnavatele, neboť mají vyšší pravděpodobnost dlouhodobého zaměstnání a řádného odměňování. Jedině vnímá také vztah firmy ke svým zákazníkům a dodržování určité podnikatelské etiky. Tyto faktory spoluutváří pověst firmy. Jen solidní organizace bude dobře zacházet jak s klienty, tak se svými zaměstnanci.¹⁰⁵

¹⁰² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 157-158. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 158. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 158-159. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 159. ISBN 978-80-7261-168-3.

Zároveň všechny uvedené body mohou ovlivňovat také oblast externího personálního marketingu. Těmito faktory je sice přispíváno ke spokojenosti, motivovanosti, výkonnosti stávajících zaměstnanců, ale rovněž mohou působit na pozornost potencionálních zaměstnanců. Podnik se může sám propagovat navenek prostřednictvím těchto oblastí jako dobrý zaměstnavatel nebo ho takto solidně vnímá sám zaměstnanec, který prezentuje kvality svého zaměstnavatele. Externí a interní personální marketing spolu úzce kooperují a vzájemně se ovlivňují. Někdy nelze jednoznačně určit, který prvek patří do vnější a který do vnitřní oblasti personálního marketingu, neboť může skrze stávající zaměstnance působit na potencionální uchazeče.

Žádný zdroj neuvádí, které konkrétní personální činnosti zahrnuje interní personální marketing. Vzhledem k tomu, že jeho definice se ubírá směrem do organizace a soustředí se na stávající zaměstnance, na vytvoření kvalitních podmínek pro ně, dovolila bych si zařadit do interního personálního marketingu následující personální činnosti:

- Personální plánování
- Přijímání a orientace zaměstnanců
- Rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru pracovníků
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování a motivování zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Spokojenost zaměstnanců a péče o zaměstnance
- Personální informační systém
- Zdravotní péče o pracovníky
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

3.4.2 Externí personální marketing

Již bylo zmíněno, že externí marketing směřuje své aktivity ven z firmy. Soustředí se především na budování dobrého jména a pověst zaměstnavatele, na svou atraktivitu na pracovním trhu a „oslovení a získání nových kvalifikovaných zaměstnanců. V tom mu pomáhají různé prostředky jako například nabídky pracovních míst na internetu, zadávání diplomových prací studentům vysokých škol, možnosti

pro studenty účastnit se praxí, účast na veletrzích pracovních sil nebo články a inzerce v odborných časopisech“.¹⁰⁶

Ojedinelý případ velmi povedeného externího personálního marketingu, který dokázal spojit dobré jméno organizace a společenskou odpovědnost firem, je projekt Nadace Vodafone s názvem *Rok jinak*. Tento program umožňuje specialistům z různých oblastí po celý rok pracovat pro libovolně vybranou neziskovou organizaci a uplatnit v ní svoje znalosti a zkušenosti. Vybraným uchazečům zajistí plat, který dostávali dosud, právě nadace Vodafone. „Cílem programu je rozvoj neziskové sféry díky přínosu know-how z byznysu veřejného sektoru.“¹⁰⁷ Takový záměr musí působit na veřejnost i ostatní společnosti na pracovním trhu více než pozitivně. Firma si vylepší pověst a přiláká nové uchazeče o práci v této firmě.

Stýblo uvádí, že v posledních letech se vyvíjí v mnoha firmách vnější personální marketing, který svou pozornost zaměřil na studenty i absolventy škol. U některých firem je potřeba každoročně přijmout 20 až 30 vysokoškoláků a stejný počet středoškoláků. Tím si firma zajistí „generační obměnu kvalitních pracovníků“.¹⁰⁸

Externí personální marketing může pojmout zaměstnaneckou značku, která souvisí s firemními hodnotami a firemní kulturou. Nedílnou součástí firemní kultury jsou principy společenské odpovědnosti. Ve firemní kultuře a jejich hodnotách najdeme také postoj zaměstnavatele k propouštění svých zaměstnanců. Všechny tyto faktory ovlivňují image firmy a podílí se na budování externího personálního marketingu.

Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu nejsou nikde jmenovitě vypsány, ale definice se shodují na tom, že externí personální marketing se zaměřuje na budování pověsti firmy a na oslovení a získání nové pracovní síly. Proto bych jako externí personální činnosti volila následující:

- Získávání zaměstnanců
- Výběr zaměstnanců
- Průzkum trhu práce

Získávání a výběr dále popíši, neboť se na tyto personální činnosti dotazují respondenti v dotazníkovém šetření.

¹⁰⁶Brachtl, O. *Personální marketing – ano či ne*. ManagerWeb.cz [online]. 2006 [citováno 26. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18755310-personalni-marketing-ano-ci-ne>>

¹⁰⁷www.rokjinak.cz

¹⁰⁸Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 20.

4. Získávání zaměstnanců

Úkolem personální činnosti *získávání* je zajistit, aby volná pracovní místa v podniku upoutala pozornost adekvátního počtu uchazečů reagujících na pracovní nabídku a aby získávání proběhlo v žádoucím čase a s přiměřenými vynaloženými náklady. Získávání je také spolu s výběrem hlavní činností utvářející pracovní síly ve firmě. Získávání má podíl na tom, zda dojde k uskutečnění firemních cílů prostřednictvím potřebných zaměstnanců, zda bude firma úspěšná a konkurenceschopná na cílovém trhu.¹⁰⁹

Stýblo uvádí, že proces získávání začíná profilem pracovního místa a profilem zaměstnance, obsahuje vyhledávání vhodných budoucích zaměstnanců a končí žádostí o zaměstnání. Stýblo dodává, že v současném konkurenčním prostředí jsou firmy nuceni přejít od procesu pouhého získávání jedinců na určitou profesi k nové tendenci, a sice „získávat pro sebe ty nevhodnější a nejflexibilnější pracovníky a nacházet jim optimální pracovní uplatnění“.¹¹⁰

Kolik a jaké nové zaměstnance firma potřebuje, by mělo být definováno v programu získávání zaměstnanců. Ten se odvíjí od plánu lidských zdrojů. „Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst. Obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ zaměstnance, které jsou požadovány.“¹¹¹

V současném řízení lidských zdrojů je proces získávání zaměstnanců považován za metodologicky propracovaný postup a vyplatí se jej následovat. Řada autorů popisuje jednotlivé kroky procesu získávání velmi podobně.

¹⁰⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹⁰ Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 37.

¹¹¹ Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 446. ISBN 80-7169-614-5.

4.1 Identifikace potřeby zaměstnanců

Při identifikaci potřeby nových zaměstnanců vychází firma z různých interních materiálů, dokumentů. Musí přihlížet k potřebám „výroby, investičního rozvoje, obchodní, finanční a další podnikové strategie. Nedílnou součástí firemního plánování se musí stát personální plánování.“¹¹² Teprve na základě těchto potřeb mohou personalisté spolu s manažery získat představu o množství a profesně kvalifikační a sociální struktuře potencionálních zaměstnanců.¹¹³

Je nanejvýš vhodné, aby byla identifikována potřeba nové pracovní síly s dostatečným předstihem a zkrátila se doba, po kterou bude pracovní místo bez příslušného zaměstnance. Z toho důvodu se vyplatí analyzovat pohyby a stavy zaměstnanců ve firmě, což umožní „identifikovat reprodukční potřebu pracovníků (náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, z organizace nebo na jiná pracovní místa v rámci organizace)“.¹¹⁴

Potřebu náhradního zaměstnance lze rozpoznat na základě výpovědní lhůty, pracovní smlouvy uzavřené na dobu určitou, odchodu na rodičovskou dovolenou, odchodu do důchodu a dalších. Ale existují také situace, kdy není možné s potřebným předstihem identifikovat potřebu zaměstnance (například vážný úraz, náhlá invalidita a podobně).¹¹⁵

4.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost pracovního místa vůbec tím nejzákladnějším prvkem. Povahu pracovního místa získáme pomocí analýzy pracovního místa. Na základě analýzy můžeme vytvořit popis a specifikaci obsazovaného místa. Prostřednictvím popisu a specifikace volného pracovního místa už lze formulovat nabídku zaměstnání.¹¹⁶

Popis i specifikace pracovního místa nám poskytují informace, které o obsazovaném pracovním místě musíme znát. Údaje v popisu pracovního místa

¹¹² Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 40.

¹¹³ Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 40-41.

¹¹⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 132. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹¹⁵ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 77. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹¹⁶ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 65-66, 69. ISBN 80-7357-148-X.

zahrnují například „účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit“.¹¹⁷ Z popisu a specifikace pracovního místa odvodíme, jaké metody při získávání zaměstnanců zvolit, jaké dokumenty po uchazečích o zaměstnání žádat, jaká kritéria stanovit pro předvýběr a později i pro samotný výběr uchazečů.¹¹⁸

4.3 Zvážení alternativ

Pokud zjistíme, že vznikla potřeba obsadit volné pracovní místo důsledkem odchodu zaměstnance ať už z jakéhokoliv důvodu, musíme nejprve zvážit několik možností. Vyplatí-li se volné pracovní místo zcela zrušit, rozdělit práci náležitě volnému pracovnímu místu mezi další pracovní místa, pokrýt práci prostřednictvím formy přesčasů, pokrýt práci formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru, formou dohody o provedení práce či formou dohody o pracovní činnosti, pokrýt práci využitím služeb externího dodavatele nebo dojdeme k závěru, že daná práce na volném pracovním místě si žádá plný úvazek.¹¹⁹

V procesu získávání nových zaměstnanců dále pokračujeme, přijmeme-li alternativy, že je volné pracovní místo potřeba pokrýt plným úvazkem, formou částečného úvazku nebo formou dočasného pracovního poměru. Koubek ještě dodává, že v případě neobsazeného pracovního místa je přívětivá doba provést redesign pracovního místa. Rozhodnout, zda znovu redefinovat požadavky na uchazeče o práci, míru odpovědnosti potenciálního zaměstnance, uvážit povahu a podobu pracovních úkolů.¹²⁰

¹¹⁷ Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 221. ISBN 80-7169-614-5.

¹¹⁸ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 66-69. ISBN 80-7357-148-X.

¹¹⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 133. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²⁰ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 66-68. ISBN 978-80-247-2202-3.

4.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa k získávání a výběru zaměstnanců

Jelikož jsou popis a specifikace pracovního místa velmi podrobné dokumenty, není možné do nabídky o obsazovaném pracovním místě uvádět všechny informace v nich obsažené. Podobně se všechny požadavky na potenciálního zaměstnance obsažené v popisu pracovního místa neuvádí do seznamu kritérií, na základě kterých bude uchazeč posuzován. Zmínit všechny požadavky by mohlo mít negativní dopad na některé uchazeče, kteří by nabyli dojmu, že je pro ně pracovní místo nedosažitelné a odradilo by je to od poslání životopisu a jiných náležitostí.¹²¹

Z toho důvodu je nutné usnést se na těch charakteristikách popisu pracovního místa, které uchazeči umožní vytvořit si o pracovním místě skutečnou představu a potenciální zaměstnanec se dozví o těch požadavcích, které jsou pro vykonávání pracovního místa naprosto nezbytné. Jakou podobu bude mít popis a specifikace pracovního místa je ovlivněno povahou daného místa, ale také to závisí na týmu, který hledá nového kolegu a na hodnotách samotné firmy, kde se volné místo obsazuje.¹²²

Armstrong jmenuje náležitosti popisu pracovního místa takto:¹²³

- vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- definuje obecný cíl práce daného pracovního místa,
- popisuje hlavní činnosti, povinnosti konkrétního pracovního místa a další nejtypičtější rysy pro obsazované pracovní místo,
- informace o vzdělávání při výkonu práce a kariérním růstu,
- pracovní podmínky zahrnující platové podmínky, zaměstnanecké výhody,
- zvláštní podmínky uvádějící například nutnost flexibilní časové doby nebo cestování.

Koubek do popisu pracovního místa ještě vkládá název pracovního místa a místo, kde bude zaměstnanec práci vykonávat.¹²⁴

¹²¹ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 78. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹²² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 133-134. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 134. ISBN 978-80-7261-168-3.

Při vymezení náležitých bodů u specifikace pracovního místa Armstrong uvádí tyto:¹²⁵

- dosažené vzdělání, výcvik a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti, praxe,
- schopnosti žádané pro konkrétní obsazované místo,
- vhodnost pro danou firmu (jak se ve firmě potencionální uchazeč dokáže orientovat),
- míra, do které je v možnostech firmy naplnit očekávání zaměstnance (např. v oblasti dalšího postupu, vzdělávání).

Opět Koubek do specifikace pracovního místa zařazuje ještě jeden bod, a sice charakteristiky osobnosti.¹²⁶

Požadavky na uchazeče obsažené v popisu i specifikaci pracovního místa se mají rozdělit na „nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové“.¹²⁷ Přičemž jako nezbytné požadavky definujeme ty, které musí uchazeč bezpodmínečně splňovat. Žádoucí požadavky nejsou nutné, ale mají vliv na odvádění dobrého pracovního výkonu, navíc se jich dá cvikem a učením dosáhnout. Jako vítané požadavky vymezujeme ty, bez kterých se pracovní místo obejde, ale zaměstnanec je díky nim flexibilnější. Okrajové požadavky se dají lehce nahradit.¹²⁸

Do nabídky o zaměstnání by se měly uvádět požadavky v kategorii nezbytné a některé vybrané požadavky v kategoriích žádoucí a vítané. Stejně pořadí požadavků se uplatňuje u předvýběru a nakonec u samotného výběru. Je třeba pečlivě zvážit, které požadavky do nabídky práce vložíme, neboť to může ovlivnit volbu potencionálních zaměstnanců ucházet se o dané místo. Vysoké a nakonec třeba také nepotřebné požadavky mohou odradit i nejvhodnějšího uchazeče.¹²⁹

¹²⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 344. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹²⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 134. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹²⁷ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 78-79. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹²⁸ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 78-79. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹²⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 134-135. ISBN 978-80-7261-168-3.

4.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

Při procesu získávání se musí organizace rozhodnout, zda se zaměří na své vlastní zaměstnance, zda začne hledat nové zaměstnance vně organizace nebo dojde ke kombinaci těchto dvou zdrojů, kombinaci mezi vnějšími a vnitřními zdroji uchazečů. Armstrong uvádí, že nejprve by měla organizace přemýšlet o vnitřních zdrojích a teprve po neúspěšném hledání vhodného zaměstnance z řad svých zaměstnanců by měla přejít ke zdrojům vnějším. Některé firmy ale upřednostňují, aby měli uchazeči z vnitřních zdrojů stejné příležitosti a podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.¹³⁰

Oba zdroje potencionálních uchazečů mají své výhody i nevýhody, proto je třeba věnovat identifikaci těchto zdrojů náležitou pozornost. Koubek vidí výhodu u identifikace vlastních zdrojů pracovních sil v mnohem snazším přístupu k získání informací o potenciálních uchazečích. U vnitřních zdrojů máme k dispozici dokumenty o pracovním místě a zaměstnanci na něm, jsme informováni o uvolnění zaměstnance z určitého pracovního místa a jeho schopnosti zastávat výkonnější a odpovědnější práci. Právě tato přednost organizaci schází při identifikaci vnějších zdrojů. Někdy organizace provádí výzkum vnějšího pracovního trhu v potřebné lokalitě.¹³¹

Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří:¹³²

- zaměstnanci, kteří chtějí přejít na uvolněné nebo nově vzniklé pracovní místo,
- zaměstnanci, kteří o své pracovní místo přišli z důvodu zastavení výroby nebo z důvodu organizačních změn,
- pracovní síla, jež nabyla dovedností a znalostí potřebné k vykonávání náročnější práce oproti současné práci,
- zaměstnanci, jejichž místo bylo zrušeno z příčiny technického rozvoje,
- doplňkovým vnitřním zdrojem jsou také ženy vracující se z rodičovské dovolené a zaměstnanci pracující ve firmě jen na dobu určitou.

Jako uchazeče z vnějších zdrojů definujeme¹³³:

- uchazeči o volné pracovní místo na trhu práce,
- absolventi státních i soukromých vzdělávacích institucí,

¹³⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 348. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹³¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 135. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹³² Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 39.

¹³³ Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 39.

- zaměstnanci jiných firem, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo je k tomu nabídka volného místa v jiné firmě přinutí,
- uchazeči, kteří pracovali v zahraničí a vracejí se zpátky,
- doplňkovým vnějším zdrojem jsou ženy v domácnosti, studenti, důchodci.

Hroník kromě volby uchazečů z interního nebo externího pracovního trhu klade důraz, aby se firma rozhodla, jaké síly využije k vyhledávání¹³⁴ a následně výběru kandidátů. Firma může uplatnit vlastní sílu (personální útvar ve firmě, personalista, manažer), která bezpochyby zná lépe prostředí firmy a obsazované pracovní místo. Druhou možností je zvolit externí firmu, která se orientuje na trhu práce a má s celým procesem a metodami získávání a výběru více zkušeností.¹³⁵

4.6 Volba metod získávání zaměstnanců

Na základě předchozí identifikace zdrojů uchazečů se volí přiměřené metody k získávání potencionálních zaměstnanců. Volba metod získávání také souvisí s požadavky na hledaného zaměstnance, s aktuální situací na pracovním trhu, jak naléhavá je potřeba obsadit volné pracovní místo a jaké finance na to může firma vynaložit. Při získávání uchazečů může firmě přispět její dobrá pověst, která přiláká více zájemců o pracovní místo. Metod k získávání uchazečů je několik a zpravidla se firma neomezuje na použití jen jedné, v praxi se metody často kombinují a zejména, pokud jde o získávání uchazečů z vnějších zdrojů.¹³⁶

Mezi metody získávání uchazečů se řadí následující:

Uchazeči se na volné pracovní místo hlásí sami. Výhodou je, že to firmě snižuje náklady za inzerci o volném pracovním místě. Na druhou stranu má tento případ svá úskalí. Uchazeči nemusí nasbírat o volném pracovním místě dostatek potřebných informací a hlásí se jedinci nepotřební na dané místo. Firma vynakládá zbytečný čas, aby nekompetentní uchazeče odmítla.¹³⁷

¹³⁴ Pojem vyhledávat a získávat Hroník zaměňuje (viz Hroník 1999, Hroník 2008).

¹³⁵ Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008, s. 33. ISBN 978-80-904133-1-3.

¹³⁶ Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 41.

¹³⁷ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 82. ISBN 978-80-247-2202-3.

Samostatného přihlášení využívají nejčastěji absolventi škol, takže často uchazeč nereaguje na konkrétní pracovní nabídku zveřejněnou na trhu práce, ale pošle svůj životopis do firmy tzv. naslepo.¹³⁸

Doporučení zaměstnanců firmy. Zaměstnanci musí mít o obsazovaných pracovních místech dostatečný přehled, aby mohli poskytovat informace. Velkým plusem je finanční úspornost a navíc slibná možnost vhodného kandidáta, neboť zaměstnanec se nebude chtít shodit před svým nadřízeným zcela chybným výběrem potencionálního uchazeče. Někdy se využívá také doporučení bývalých zaměstnanců, kteří atmosféru firmy velmi dobře znají a budou si vážit, že mohou být zaměstnavateli stále ještě v něčem nápomocní. Slabou stránkou je nemožnost výběru z většího množství kandidátů.¹³⁹ Nevýhodou je chtěná či nechtěná diskriminace, neboť „problémem této metody je, že vede k udržování stavu pracovní síly z hlediska rasy, vyznání, pohlaví a dalších rysů“.¹⁴⁰

Executive search. Znamená přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Používá se nejčastěji pro vyhledávání specialistů a manažerů pracujících u konkurenční firmy. Výhodou je šetření nákladů za inzerci. Naopak nevýhodou je možné zhoršení vztahů s firmou, které odvedeme jejího zaměstnance. Poradenská firma, která vyhledává kandidáty na vrcholové pracovní pozice, musí mít znalost jednotlivých nároků na pracovní místo, znát prostředí a odvětví podniku, do kterého je kandidát vybírán.¹⁴¹

Vývěsky ve firmě nebo mimo ni. Vývěsky bývají umístěny na místo, kudy denně projde co největší počet zaměstnanců. Vývěsky se používají i pro uchazeče z vnějších zdrojů, proto se umísťují také mimo firemní prostředí. Předností této metody je její nenáročnost finanční a dostatečné množství informací pro ucházející se jedince o dané pracovní místo. Nevýhodou je omezenost výběru z širšího okruhu uchazečů, neboť se hlásí jen jedinci, kteří si informací na nástěnce všimli. Metoda se nehodí pro vyhledávání kvalifikovaných specialistů.¹⁴²

¹³⁸ Mohelská, H., Šabatová, H. a Rošický, S. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, s. 25. ISBN 80-704-1485-5.

¹³⁹ Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 59-60. ISBN 80-7261-097-X.

¹⁴⁰ Werther, B. W., Davis, K. *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing, 1992, s. 179. ISBN 80-85605-04-X.

¹⁴¹ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 80. ISBN 80-7357-148-X.

¹⁴² Stýblo, J. 2006. „Proměny získávání a výběru zaměstnanců“. *Práce a mzda* 54: 47.

Koubek se ale domnívá, že v případě absolventů škol se vývěsky mohou setkat s úspěchem. Vývěska jen s nejdůležitějšími informacemi se umístí do okolí, kde se shromažďují studenti či absolventi. Ti v případě zájmu o více podrobností o pracovním místě musí vyhledat danou firmu.¹⁴³

Letáky v poštovních schránkách. Leták se dostane do poštovní schránky všem lidem na určitém uzenu, jsou tedy nuceni nabídku práce vzít na vědomí. Metoda je vzhledem k velkému počtu tištěných letáků nákladnější. Výhodou je, že nabídku zaregistruje velké množství lidí. Slabinou je, že se prostřednictvím této metody získává méně kvalifikovaná pracovní síla.¹⁴⁴

Spolupráce s úřady práce. Firma musí poskytnout úřadu práce detailní požadavky kladené za potencionálního zaměstnance. Jedině pak je možná vzájemná spolupráce. Úřad práce může být přínosný jak pro jedince hledajícího práci, tak pro firmu hledající nového zaměstnance. Plus je, že metoda je levná, jelikož úřady práce provádí zprostředkování zaměstnání zadarmo. Náklady platí stát. Úřady práce touto cestou získávají informace o jedincích hledajících zaměstnání. Úřady někdy uskuteční s uchazečem předvýběr a vhodné jedince doporučí firmě. Překážkou může opět být nedostatečné množství vhodných uchazečů. Často jsou na úřadu práce zaregistrovaní jedinci s nižší kvalifikací. Ne vždy je to ale pravidlo.¹⁴⁵

Kooperace s agenturami a zprostředkovateli zaměstnání. Opět je nesmírně nutné, aby firma jasně a detailně zformulovala nároky a požadavky na potencionálního zaměstnance. Jedině tak může mít spolupráce přínos a získávání uchazečů přinese výsledky. Výhodou je, že metoda slouží k získávání velmi klasifikovaných odborníků a může probíhat rychle. Slabým místem je, že při nedostatečné spolupráci může být najat zcela nevhodný zaměstnanec. Metoda je finančně nákladná.¹⁴⁶

Spolupráce se vzdělávacími zařízeními. V současné době existují firmy, které spolupracují nejen s absolventy, ale už se studenty na středních i vysokých škol. Firmy si vyhlédnou studenta ke spolupráci a pomocí například firemního stipendia si ho snaží smluvně zavázat. Firma si snadno může zajistit informace o oboru, který daný jedinec

¹⁴³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2009, s. 137. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2009, s. 137. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴⁵ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením.* Praha: Computer Press, 1999, s. 107-108. ISBN 80-7226-161-4.

¹⁴⁶ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006.* Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 78-79. ISBN 80-7357-148-X.

studuje a znát profil studenta nebo absolventa. Předností této metody je levnost. Předvýběr často uskuteční už sama škola a doporučí vhodného kandidáta firmě. Student nebo absolvent může být nakonec zaměstnán na částečný úvazek nebo na dohodu o pracovní činnosti. Slabou stránkou této metody je často absence praxe a zkušeností u studentů nebo absolventů škol.¹⁴⁷

Inzerce ve sdělovacích prostředcích. Získávání uchazečů prostřednictvím inzerátů je zatím pravděpodobně nejrozšířenější metoda. Firmy inzeráty umísťují do novin, odborných časopisů, televize, rádia, dnes také velmi populárně na internet. Hledá-li firma méně kvalifikované zaměstnance, inzeráty umístí do místních sdělovacích prostředků. Pokud firma hledá špičkové odborníky, uveřejní inzerát například i v zahraničí. Od toho se samozřejmě odvíjí náklady na inzerát. Firma musí také zvážit, v jakých intervalech nabídku práce znovu inzerovat, neboť jednorázový úkon zůstane často bez odezvy. Výhoda této metody tkví v její účinnosti, poněvadž se dostane za krátkou dobu k velkému počtu potencionálních uchazečů. Je to univerzální metoda pro každé pracovní místo i firmu. Nevýhodou je finanční nákladnost. Nejdražší je inzerce v televizi, proto je také nejméně používaným médiem.¹⁴⁸

Získávání zaměstnanců online (E-recruitment). Tato metoda představuje ve své jednodušší formě inzerci obsazovaného pracovního místa na firemních webových stránkách. Dále existují specializované internetové adresy, kde jsou inzeráty seskupeny do různých kategorií, a server obsahuje databázi životopisů uchazečů. Vznikly služby na internetu, jejichž úkolem je vyhledávat vhodné uchazeče na určitou práci ve firmě na základě zaregistrovaných životopisů uchazečů. Jedná se tedy o job servery, které slouží pro personalisty i uchazeče o práci. Mezi přednosti této metody patří zkrácení doby procesu získávání, poměrně nízká cena a možnost popsat firmu, detaily pracovního místa a požadavky na zaměstnance. Na internet je možné zavěsit elektronické dotazníky a formuláře pro uchazeče. Metoda je výhodná pro firmy nemající vlastní webové stránky. Překážkou je stále ještě omezené užívání počítačových sítí.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 84. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹⁴⁸ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999, s. 109-110. ISBN 80-7226-16-4.

¹⁴⁹ Stýblo, J. 2006. „Proměny získávání a výběru zaměstnanců“. *Práce a mzda* 54: 48-49.

Veletřhy pracovních příležitostí. Většina veletřhů pracovních příležitostí se zaměřuje na studenty a absolventy vysokých škol, ale existují i veletřhy orientované pro ostatní uchazeče. Touto cestou se snaží získat uchazeče nejčastěji firmy známé a bohaté, které mohou uchazečům nabídnout zajímavou práci, kariérový rozvoj nebo nadstandardní odměnu. V rámci veletřhu dojde k prvnímu kontaktu firmy a absolventa a může se uskutečnit první předvýběr.¹⁵⁰

Spolupráce s odbory a podobně spolupráce se stavovskými organizacemi, s vědeckými společnostmi, se sdružením odborníků. Obě metody jsou vnímané jako vhodné, neboť jejich prostřednictvím se získávají specialisté a odborníci svého oboru, jedinci s požadovanou kvalifikací. U nás se metody ale často nevyužívají.¹⁵¹

Jak formulovat nabídku zaměstnání

Dalo by se říci, že pokud má správně sestavený inzerát vést kandidáty k jakémusi individuálnímu předvýběru, mohl by být používán jako nástroj personálního marketingu. Z toho důvodu je třeba ho definovat přesně a výstižně a věnovat jeho sestavení dostatečnou pozornost. Nabídka zaměstnání se formuluje z informací dostupných v popise a specifikaci pracovního místa. Dobře zpracovaný inzerát si klade za cíl oslovit úzký okruh jedinců, kteří jsou považováni za vhodné kandidáty na volné pracovní místo. Povedený inzerát je nástrojem „autoselektce“, jež má upoutat pozornost žádoucích kandidátů a odradit nežádoucí uchazeče.¹⁵²

Inzerát by měl obsahovat následující informace: název pracovního místa a organizace, požadavky na potenciálního zaměstnance (zkušenosti a kvalifikace), stručný popis pracovního místa, plat/mzda a benefity, umístění pracoviště, možnost vzdělávání a kariéry, osobnostní charakteristiky, jak reagovat na nabídku práce. Armstrong uvádí, že je důležité v inzerátu neupřednostňovat žádné pohlaví, rasu, národnost nebo etnikum.¹⁵³

Klíčové je umístit inzerát do správného sdělovacího prostředku, aby si ho všimli vhodní uchazeči. Například do místních novin se vloží nabídka zaměstnání pro jedince

¹⁵⁰ Mohelská, H., Šabatová, H. a Rošický, S. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, s. 25-26. ISBN 80-704-1485-5.

¹⁵¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 139-140. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵² Koubek, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 88. ISBN 978-80-247-2202-3.

¹⁵³ Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 455-456. ISBN 80-7169-614-5.

manuálně pracující, pro jedince s nižší potřebnou kvalifikací, kdežto do odborných periodik se vloží inzerát pro specialisty na určitý obor.¹⁵⁴

Na inzerátu by se mělo spolupracovat s osobou či organizací, která se zabývá tvořením inzerátů, aby si firma zvolila osvědčenou formu (velikost a formát, umístění v tisku, intenzita-opakování, barva a logo, titul pracovního místa, představení firmy apod.) inzerátu a té se držela. Firma by si měla vést evidenci o nabídkách zaměstnání, ve které by bylo uvedeno např., kdy a kde inzerát vyšel, jaká byla forma inzerátu, kdo na ni reagoval, kdo byl vybrán k pohovoru a kdo u něj uspěl. Hroník uvádí, že správný inzerát má primárně upoutat pozornost jedince, vzbudit zájem a ovlivnit jednání jedince k tomu, aby poslal životopis.¹⁵⁵

Nakolik je efektivní inzerovat nabídku v různých sdělovacích prostředcích, který styl nabídky se osvědčil, jaký typ inzerátů upoutal uchazeče, je třeba analyzovat. Hroník definuje efektivnost inzerátu jako podíl ceny za inzerci v médiu a počet reagujících uchazečů.¹⁵⁶

4.8 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka pracovního místa se uveřejňuje více způsoby, je přínosné kombinovat více metod k získávání uchazečů o práci. Nabídka by měla zůstat zveřejněná minimálně dva týdny. Délka se liší s povahou pracovního místa. Čím náročnější práce, tím déle se hledá vhodný kandidát a tím déle by měl zůstat inzerát zveřejněný.¹⁵⁷

4.9 Předvýběr na základě předložených dokumentů od uchazečů

Koubek podotýká, že proces získávání a výběru se prolínají. Z toho důvodu je možné fázi předvýběru najít jednou v procesu získávání a jindy v procesu výběru.¹⁵⁸

Předvýběr spočívá v redukci uchazečů. Inzerát mohl přilákat takové množství uchazečů, že není možné všechny pozvat k výběrovému pohovu. Navíc všichni

¹⁵⁴ Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 457. ISBN 80-7169-614-5.

¹⁵⁵ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999, s. 109-112. ISBN 80-7226-16-4.

¹⁵⁶ Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999, s. 113. ISBN 80-7226-16-4.

¹⁵⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 153. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 173. ISBN 978-80-7261-168-3.

uchazeči mnohdy nesplňují požadavky volného pracovního místa. Předvýběr se provádí na základě analýzy dokumentů zaslaných uchazečem.¹⁵⁹

Dokumenty, které si většinou firma žádá od uchazeče, jsou životopis, průvodní dopis, doklady o dosaženém vzdělání, hodnocení od předešlého zaměstnavatele, dotazník. Na základě těchto dokumentů a informací se porovnává způsobilost uchazeče s požadavky obsazovaného místa. V rámci předvýběru někdy dochází k předběžnému pohovoru. Dále se uchazeči rozdělí do skupin vhodné a nevhodné. Nakonec vznikne abecední seznam uchazečů, kteří se nacházejí v kategorii vhodné a ti jsou pozváni k samotnému výběrovému pohovoru.¹⁶⁰

4.10 Získávání absolventů vysokých škol personálním marketingem

V případě personálního marketingu je předmětem nabídky a poptávky na trhu volné pracovní místo. Fungující personální marketing by měl zajistit, aby se hlásilo co nejméně uchazečů, kteří nesplňují požadavky obsazovaného místa. Klade si za cíl, aby se o pracovní místo ucházeli vhodné kandidáti. V tomto ohledu může zafungovat firemní kultura. Při získávání uchazečů dá firma najevo svoje hodnoty a cíle, což částečně přispěje k eliminaci jedinců, kteří se s firemní kulturou ztotožňují.¹⁶¹

Armstrong se domnívá, že firma by měla analyzovat své silné a slabé stránky a umět uchazečům nabídnout ty nejzajímavější firemní přednosti. Firma tuto analýzu provádí za účelem vytvořit lepší image zaměstnavatele a budovat dobrou zaměstnaneckou značku, neboť díky výsledkům analýzy dospěje k efektivnějšímu inzerování, náborovým materiálům a pohovorům s uchazeči. Mezi firemní přednosti může firma zahrnout celostátní či místní pověst firmy, mzdu/plat a benefity, které může firma zaměstnancům poskytnout, možnost dalšího rozvoje nebo vzdělávání, kariérní růst, pracovní vztahy, podmínky práce nebo jakoukoliv zajímavost práce.¹⁶²

Průzkum týkající se priorit absolventů vysokých škol v Německu ukázal, že mladí lidé po škole chtějí pracovat v zahraničí, mít možnost odborného vzdělání a zaškolení, získat mnohostrannou a zajímavou práci a mít jistotu bezpečného

¹⁵⁹ Foot, M., Hook, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, s. 85. ISBN 80-722-6515-6.

¹⁶⁰ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 154. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁶¹ Stýblo, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 40.

¹⁶² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 347-348. ISBN 978-80-247-1407-3.

zaměstnání.¹⁶³ Všechny tyto a jiné faktory, kterými lze ovlivnit uchazeče o práci, by měla firma porovnat s nabídkou konkurence a to nejlepší ze sebe se snažit „prodat“ uchazečům. Firma by samozřejmě neměla uchazečům nabízet, co nemůže splnit.¹⁶⁴

Zaměří-li se firma na získávání absolventů prostřednictvím personálního marketingu, uplatní jeho principy při následujících činnostech:

Kooperace se studenty a absolventy. Firmy umožní studentům a absolventům poznat pracovní prostředí prostřednictvím stáží, společného řešení projektů, exkurzí, dnů otevřených dveří. U mladších studentů firma nabídne radu ohledně volby zaměstnání, se studenty vyšších ročníků či absolventy škol provede pohovor firemní personalista. Firma nabízí také brigády a praxe. Pokud si chce firma udržet studenta pro další spolupráci, poskytne mu podnikové stipendium. Firma nabídne vedení diplomové práce, pokud student zaměří své téma pro potřeby firmy.¹⁶⁵

Spolupráce se školami. Firmy kooperují v oblasti vědy, výzkumů a inovací. Pomáhají studentům a škole organizovat studentské konference. Získávají si pro své potřeby databáze studentů. Odměňují nejlepší studenty. Zástupci firem mohou přednášet na školách nebo pomoci při vytváření skript.¹⁶⁶

Spolupráce s organizacemi. Firmy kooperují například s mezinárodními organizacemi typu AIESEC, IAESTE. Uskutečňují se výměnné studentské programy. Organizace zprostředkovávají kontakt mezi studenty a potenciálními zaměstnavateli. Studenti se mohou zapojit do mezinárodní kooperace.¹⁶⁷

Účast na veletrzích pracovních příležitostí. Firmy se mohou sebezprezentovat a poskytovat studentům a absolventům informace o pracovních místech nebo o firmě samotné. Netypickým a prestižním veletrhem pracovních příležitostí je Career Days, „kde si nepopovídáte pouze s placenými hosteskami, ale s personalisty a manažery top společností z České republiky. Kromě samotných setkání s těmito lidmi se navíc můžete zúčastnit tréninků a získat tak k základním informacím o společnostech a trhu práce také užitečné dovednosti“.¹⁶⁸

¹⁶³ „Jen atraktivní podnik přitahuje atraktivní lidi (Priority absolventů německých VŠ).“ 2002. Moderní řízení 2: 18-20 citováno dle Welp, C. 2001. „Gerne Gross“. Wirtschaftswoche 34: 68-73, výťah.

¹⁶⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 348. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶⁵ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 20.

¹⁶⁶ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 20.

¹⁶⁷ Stýblo, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 20.

¹⁶⁸ www.careerdays.cz

Využívání internetu a sociálních sítí. Řada firem se zapojuje do veletrhu pracovních příležitostí online s názvem „Měsíc absolventů“. Na tomto serveru se snaží přibližně čtyři desítky zaměstnavatelů odpovídat na dotazy studentů a absolventů. Firmy se ale mohou zviditelnit či prezentovat na internetu i jinak. Sice prostřednictvím dnes masově používaných sociálních sítí, např. Facebook. Existuje rovněž sociální síť zaměřená na pracovní zájmy zvaná LinkedIn, která často slouží personalistům a headhunterům k hledání vhodných pracovních kandidátů.¹⁶⁹

¹⁶⁹ Handl, J. *Jak dobře používat LinkedIn?* Marketing journal.cz [online]. 2010 [citováno 16. 1. 2012]. Dostupné z WWW: < http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/jak-dobre-pouzivat-linkedin__s407x6328.html >

5. Výběr zaměstnanců

Cílem výběru potencionálních zaměstnanců je „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během procesu získávání a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci...“¹⁷⁰ Účel procesu výběru také spočívá v identifikování takových uchazečů, „kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu“.¹⁷¹

V průběhu fáze získávání uchazečů jsme si ujasnili, jaká pracovní místa chceme obsadit, jaké požadavky kladou pracovní místa na uchazeče, kde chceme uchazeče hledat, jakými metodami je chceme získat a jaké dokumenty od nich požadujeme. Ve fázi předvýběru jsme identifikovali prostřednictvím dokumentů od uchazečů vhodné kandidáty, sestavili jsme seznam jmen a zdálo by se, že můžeme přejít k fázi výběru. Dříve si ale musíme sestavit seznam kritérií, na základě kterých budeme uchazeče posuzovat.

5.1 Kritéria k posouzení uchazečů

Vybíráme-li uchazeče na pracovní místo, vybíráme nového kolegu do týmu, nového spolupracovníka na pracoviště. Je tudíž nutné zvažovat vhodnost jedince nejen po jeho odborné a pracovní způsobilosti s řadou zkušeností, ale také jeho osobnostní charakteristiky. Úkolem výběru je srovnat požadavky, nároky a role pracovního místa s kompetencemi kandidáta a posoudit jeho celkovou vhodnost.¹⁷²

Jelikož je obtížné s přesností změřit znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky jedince, stanoví se kritéria, na základě kterých jsou uchazeči klasifikováni do skupin. Kritéria musí být stanovena před samotným výběrem a musí

¹⁷⁰ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷¹ Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 138. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁷² Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94. ISBN 978-80-247-2497-3.

být přiměřená obsazovanému pracovnímu místu.¹⁷³ Kritéria pro posouzení vhodnosti uchazečů pro obsazované pracovní místo jsou následující:

Primárně je nutné definovat *požadavky obsazovaného pracovního místa z hlediska odborné způsobilosti uchazeče*. Jedná se např. o stupeň dosaženého vzdělání, o další absolvované specializované kurzy, délka praxe a podobně. Následně je třeba stanovit *kritéria k ověření požadavků výše uvedené způsobilosti*. Způsobilost může být potvrzena na základě předložení maturitního vysvědčení, vysokoškolského diplomu, dokladem o absolvování kurzů a dalších.¹⁷⁴

Jako další problém musíme vyřešit *kritéria úspěšnosti neboli kritéria výkonu práce na volném pracovním místě*. Tento požadavek vychází z popisu pracovního místa a může být stanoven na základě požadovaných pracovních výsledků, které jsou dané např. kvalitou, množstvím, včasností plnění práce. Dále kritérium zahrnuje určité pracovní chování, které odvozujeme např. z dodržování pracovní doby, fluktuace a podobně.¹⁷⁵

Musíme také určit *faktor pro predikování úspěšného pracovního výkonu*, tedy prostředky, na základě kterých lze měřit způsobilost kandidáta na dané pracovní místo. Toto kritérium vychází ze specifikace pracovního místa. Tento požadavek obsahuje např. délku praxe, reference předchozího zaměstnavatele, informace z dotazníků nebo pohovorů.¹⁷⁶

Je třeba definovat *kritéria celopodniková*, která vyžadují např. schopnost ztotožnit se s firemní kulturou, *kritéria týmová*, která požadují po uchazeči schopnost „zapadnout“ do týmu, *kritéria pracovního místa*, kde je důležité, aby vlastnosti jedince odpovídaly specifikaci pracovního místa. Zároveň se určí *metody, které objektivně zjistí osobnostní charakteristiky jedince*. Charakteristiky osobnosti se zjišťují na úrovni podniku, týmu a pracovního místa. Metody, kterými se zjišťuje toto kritérium, jsou testy osobnosti, metoda hraní rolí, assessment centra a podobně.¹⁷⁷

¹⁷³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 167. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 167-168. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 168. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 168. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 168. ISBN 978-80-7261-168-3.

U celého procesu výběru je bezpodmínečně nutné *zajistit, aby informace, které o uchazečích shromáždíme, byly důvěryhodné, detailní a odpověděly nám na otázky: „Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? Zapadne do pracovní skupiny/týmu a organizace?“*¹⁷⁸

Na závěr musíme zajistit *validitu personálního výběru*. Musíme usilovat o validní nástroj výběru. Tedy o to, aby prediktor v podobě např. testu nebo rozhovoru skutečně měřil, co má primárně za úkol měřit. Validita představuje elementární problém pro úspěšný výběr. Vedle validity je nutné věnovat pozornost také *spolehlivosti faktorů k predikci kritéria úspěšnosti*. Jestliže je metoda výběru stálá, tedy vykazuje stejný výsledek při opakovaném provedení u stejné osoby a za stejných podmínek, můžeme ji považovat za spolehlivou. Takový prediktor zjistí, zda kandidát bude nebo nebude schopen vhodně vykonávat práci na daném místě.¹⁷⁹

5.2 Metody výběru uchazečů

Výběr těch správných uchazečů na obsazované pracovní místo přispívá k dosažení strategických cílů firmy. Vhodný uchazeč totiž představuje pro firmu konkurenční výhodu. Z toho důvodu by měl být každý proces výběru pečlivě naplánován a k tomu dopomohou i adekvátně zvolené metody výběru uchazečů.¹⁸⁰

Metody výběru se stanovují přiměřeně k obsazovanému pracovnímu místu. Existuje množství metod a doporučuje se kombinace některých z nich. Řada autorů popisuje následující metody výběru uchazečů:

Životopis. Často se používá v kombinaci ještě s další metodou. Uchazeč uvádí základní osobní údaje, včetně vzdělání, kvalifikace, praxe a zkušeností. Uchazeči posílají životopisy nestrukturované, polostrukturované nebo strukturované, jak požaduje potencionální zaměstnavatel. Analýza životopisu slouží k selekci potencionálních uchazečů. Posuzovatelé životopisu mohou často vyčíst mnohé o osobnosti jedince.¹⁸¹

Dotazník. Uchazeč o sobě podává přesné údaje prostřednictvím odpovědi na otázky v dotazníku a vytváří standardizované informace. V dotazníku se např.

¹⁷⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 169. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷⁹ Bělohlávek, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, s. 58-60. ISBN 80-706-7447-4.

¹⁸⁰ Foot, M., Hook, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, s. 109. ISBN 80-722-6515-6.

¹⁸¹ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 84. ISBN 80-7357-148-X.

zjišťují informace o současném zaměstnání, možné době nástupu, důvodech odchodu z minulého zaměstnání a důvodech pro nástup do nového zaměstnání. Měl by také odkrýt vlastnosti pro obsazované pracovní místo. Slabinou dotazníku je, že uchazeči odpovídají stereotypně.¹⁸²

Testy pracovní způsobilosti. Používají se v kombinaci s dalšími metodami. Zahrnují testy inteligence, které zkoumají schopnost myslet a duševní dispozice. Patří sem testy schopností, kde se projeví motorické a mechanické vloh, manuální zručnost, ale i duševní schopnosti uchazeče. Řadíme sem testy osobnosti, které jsou ryze psychologického charakteru. Zjišťují se rysy osobnosti, povaha, hodnoty. Další jsou testy znalostí a dovedností, jež slouží k ověření hloubky znalostí a odbornosti nutné pro pracovní místo. Poslední jsou skupinové metody, které mohou zahrnout různé simulace situace a jejich řešení nebo hraní rolí. Často se jich využívá při výběru manažerů a vedoucích pracovníků.¹⁸³

Grafologie. Jedná se o doplňkovou metodu, která není považována za spolehlivou a k výběru uchazečů se používá minimálně. Chce určit sociální strukturu osobnosti na základě jejího rukopisu. Uchazeč je požádán, aby např. motivační dopis napsal rukou.¹⁸⁴

Výběrový pohovor. Koubek jej definuje jako nejpoužívanější metodu výběru a nejpřínosnější z hlediska získání informací o uchazeči. Rozhovor musí být precizně připraven, aby byl efektivní. Prostřednictvím pohovoru lze posoudit, zda je uchazeč vhodný po osobnostní i odborné stránce pro volné pracovní místo. Dalším úkolem rozhovoru je poskytnout uchazeči informace o pracovním místě a vytvořit mezi ním a firmou příznivé vztahy. V zásadě jde o to, aby uchazeč cítil, že je s ním zacházeno spravedlivě a uchoval si o firmě dobré mínění.¹⁸⁵

Uchazeč má možnost vytvořit si o firmě představu na základě organizace pohovoru, etiky, neverbální a verbální komunikace personalistů a vedoucích

¹⁸² Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 140. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁸³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 175-176. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁸⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 362. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 179. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměstnanců. To všechno podkryvá uchazeči firemní kulturu, která zcela určitě hraje roli při pozdějším rozhodování o přijmutí nabídky práce v této firmě.¹⁸⁶

Existuje individuální rozhovor, který se odehrává mezi čtyřma očima za přítomnosti uchazeče o práci a tazatelem vedoucím rozhovor. Při tomto pohovoru hrozí nebezpečí chybného rozhodnutí pouze jediného přítomného tazatele. V praxi se tento problém řeší řadou individuálních pohovorů. Další možností pohovoru je výběrový panel, kde jsou již přítomni minimálně dva tazatelé. Často se jedná o personalitu a potencionálního přímého nadřízeného, kteří spolu mohou sdílet své postřehy a názory na průběh pohovoru. Za poslední se využívá pohovoru typu výběrové komise, ve které musí být oficiálně jmenováni členové komise a výběrové řízení podléhá od samého počátku do doby uzavření výsledků předem připravenému postupu. Opět mohou přítomní tazatelé diskutovat o uchazeči a samotném pohovoru. Nevýhodou může být nedostatečná souhra a koordinace jednotlivých členů komise, což může negativně ovlivnit atmosféru a výsledek pohovoru.¹⁸⁷

Assessment centre. Jedná se skupinový pohovor, kde na jedné straně sedí skupina tazatelů a na druhé straně skupina uchazečů o obsazované pracovní místo. Metoda se používá nejen při výběru uchazečů, ale také při hodnocení, vzdělávání a rozvoji, při rozmisťování, povyšování zaměstnanců (často na manažerských a vedoucích místech). Při tomto skupinovém pohovoru mají uchazeči individuálně i společně řešit různé případové studie, hrát různé role, řešit simulované problémy a podobně. Pozoruje je při tom několik hodnotitelů, kteří mají k dispozici předem vytvořená kritéria hodnocení. Metoda je časově i finančně náročná, ale využívá se poměrně často.¹⁸⁸

Metoda assessment centra slouží jak k posouzení individuálních předpokladů na obsazovaném pracovním místě, tak dokáže zjistit dispozice ke skupinové práci. Metoda snižuje možnost chybného výběru díky velkému počtu hodnotitelů, množství

¹⁸⁶ Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 141. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁸⁷ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 101. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁸⁸ Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 141. ISBN 978-80-7179-893-4.

situací, kterým jsou kandidáti vystaveni a nuceni je v rámci skupiny řešit. Hodnotitelé jsou v případě potřeby pro assessment centra vyškoleni.¹⁸⁹

Reference. Jde o posudek ze školy nebo od předchozího zaměstnavatele. Může mít písemnou i ústní podobu. Zaměstnanec musí dát i bývalému zaměstnavateli souhlas o podávání informací o vlastní osobě. Slouží k tomu, aby se zaměstnavatel dozvěděl objektivní informace o „profesionální a osobnostní kvalitě budoucího pracovníka“.¹⁹⁰

Vstupní zdravotní prohlídka. Používá se u uchazečů o ta pracovní místa, kde by mohlo být poškozeno zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Často je označováno za diskriminační metodu.¹⁹¹ Metody se užívá také při výběru na vysokou pozici, kde může nemoc ovlivňovat pracovní výkon.¹⁹²

Manažerská vize. Používá se u vysokých manažerských pozic. Vypovídá, zda je uchazeč schopen představit si do budoucna vývoj toho oddílu firmy, který by vedl. Nejde o typování ze strany uchazeče, jeho náměty by měly být podloženy zkušenostmi, praxí a intuicí. Vize nelze získat žádným studiem, proto jsou považovány za nenahraditelné.¹⁹³

Přijetí uchazeče na dobu určitou. Metoda je nákladná, ale určitě neefektivnější k identifikaci nejvhodnějšího uchazeče. Firma si vybere nejlepší dva nebo tři uchazeče a sleduje, monitoruje jejich chování, výkon, výsledky práce. Nejlepší uchazeč ve firmě zůstane, ostatní jsou propuštěni ve zkušební době.¹⁹⁴

Není nutné při procesu výběru uchazečů využít všech metod, zpravidla dochází ke kombinaci některých z nich a vždy při obsazování volného pracovního místa záleží na jeho charakteru a obsahu. Výběr proto může a nemusí postupovat od analýzy dokumentů (životopis a dotazník), přes první často telefonický kontakt s uchazečem, testování kandidátů prostřednictvím assessment centra, testů různých typů, dále přes výběrový pohovor, zjišťování a zkoumání referencí, lékařskou prohlídku, vyžaduje-li

¹⁸⁹ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 96-97. ISBN 80-7357-148-X.

¹⁹⁰ Franek, P. 2008. „Jak přijmout pracovníka a nespálit se“. *Moderní řízení* červenec: 61-62.

¹⁹¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹² Franek, P. 2008. „Jak přijmout pracovníka a nespálit se“. *Moderní řízení* červenec: 61.

¹⁹³ Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 288-289. ISBN 80-85424-92-4.

¹⁹⁴ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

to pracovní místo, výběrový proces končí rozhodnutím o přijetí nejvhodnějšího uchazeče a předložení nabídky práce uchazeči.¹⁹⁵

5.3 Dodržování zásad při výběru

Chování firem při výběrovém procesu vůči uchazečům je jistě jejich vizitkou. Způsob, jakým firma jedná při výběru s kandidáty, může odhalit její hodnoty a nastínit firemní kulturu. Firma by se měla při výběru prezentovat tak, aby nepoškodila svoji pověst a aby i odmítnutí uchazeči nebyli odrazeni se v budoucnosti přihlásit na jiné vypsané výběrové řízení v té samé firmě.

Hroník uvádí, že si uchazeči snadno utvoří představu o fungování firmy podle toho, jak je celé výběrové řízení zorganizováno a jak se s jedincem zachází při procesu výběru i při samotném výběrovém pohovoru. Je důležité si uvědomit, že proces výběru je oboustranný proces, kde si na jedné straně vybírá firma zaměstnance a na opačné straně uchazeč nového zaměstnavatele. Hroník se přiklání k dodržování zásad výběru, které sám nazývá „3E“ a znamenají „efektivní, etický a ekonomický“.¹⁹⁶

Efektivnost výběru spočívá v získání adekvátního zaměstnance na obsazované pracovní místo v ten správný čas a navíc umět zhodnotit nově nabyté informace a údaje v celém procesu výběru. Ekonomický výběr je založen na sledování efektivity výběrového řízení a efektivita je odvozována z pravidelných analýz návratnosti nákladů potřebných na získání nového zaměstnance. Je-li výběr ekonomický, je nižší fluktuace a vyšší výkonnost firmy. Etický výběr by měl dát všem stejnou možnost a šanci dosáhnout na obsazované pracovní místo. Etičnost spočívá ve dvou kritériích, na základě kterých je uchazeč vybírán. Jednak jsou uchazeči posuzováni podle kritérií, jež jsou v jejich moci a dále podle kritérií, která jsou v přímém vztahu k vykonávání funkce a pracovnímu chování.¹⁹⁷

Etické zacházení s uchazeči při procesu výběru znamená jednat se všemi uchazeči stejně a snažit se o rovnocenný partnerský přístup. Firmy se v praxi výběru uchazečů dopouštějí přímé i nepřímé diskriminace. Přímá diskriminace představuje znemožnění uchazeči získat práci na základě „určitých osobních či sociálních

¹⁹⁵ Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁹⁶ Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008, s. 35. ISBN 978-80-904133-1-3.

¹⁹⁷ Hroník, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2008, s. 35-36. ISBN 978-80-904133-1-3.

charakteristik, které nejsou pro výkon práce relevantní (...) a nikoliv na základě objektivního posouzení jejich osobních schopností a předpokladů mající vztah k danému zaměstnání¹⁹⁸. Důvodem přímé diskriminace je často předsudek či společenský stereotyp vůči určité skupině jedinců.¹⁹⁹

Existuje také nepřímá diskriminace, jejíž podstata tkví ve zdánlivě nevinném a neutrálním kritériu, které se jeví jako nepodstatné a nesouvisející s vykonávanou funkcí, ale implicitně zvýhodňuje určitou skupinu uchazečů před ostatními. Uvádí se například požadavek na výšku postavy, kterou častěji splní muž oproti ženě a zcela určitě není takové kritérium pro vykonávané pracovní místo nezbytné.²⁰⁰ Jde o dodržování zákonů a v souvislosti s tím zdržení se jakékoliv diskriminace.

Koubek konstatuje, že informace o uchazečích jsou důvěrné a jako s takovými se s nimi má zacházet. Proto se dokumenty doložené uchazečem a všechny jeho výsledky testů, dotazníků a zdravotních prohlídek neúspěšným uchazečům vracejí.²⁰¹

Všechny zmíněné zásady by se daly shrnout do slova slušnost. Chová-li se zaměstnavatel slušně k uchazečům o práci, je předpověditelné, že se podobně chová také ke svým zaměstnancům a spolupracovníkům. Takový zaměstnavatel si jistě získá dobré jméno a pověst ve svém okolí i na pracovním trhu a snadněji osloví odborníky v každém oboru.

¹⁹⁸ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 109. ISBN 80-7357-148-X.

¹⁹⁹ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 109. ISBN 80-7357-148-X.

²⁰⁰ Stýblo, J., Urban, J. a Vysokajová, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 111. ISBN 80-7357-148-X.

²⁰¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 184. ISBN 978-80-7261-168-3.

6. Personální marketing se zaměřením na absolventy vysokých škol – vlastní výzkum

Efektivní personální marketing může každé firmě bez ohledu na její zaměření i velikost pomoci získat konkurenční výhodu v podobě lidských zdrojů. Z toho důvodu byl proveden v rámci této diplomové práce kvantitativní výzkum, který prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťoval, jak dotázané firmy aplikují marketingový přístup do personálního managementu.

6.1 Cíl a předmět výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit, zdali firmy personální marketing vůbec uplatňují, v jakých oblastech ho používají a jakými prostředky personálního marketingu a metodami získávají nové zaměstnance. Konkrétně výzkum zkoumá, jak firmy oslovují a získávají personálním marketingem absolventy vysokých škol. Předmětem výzkumu je získávání a výběr absolventů vysokých škol za použití personálního marketingu. U otázek zaměřujících se na metody získávání a výběru bylo zkoumáno, zda firmy dělají rozdíly při získávání a výběru absolventů vysokých škol a ostatních uchazečů.

6.2 Přehled hypotéz

H1: Firmy nejčastěji uplatňují personální marketing v oblasti získávání a výběru nových pracovních sil.

H2: Firmy pro snazší získávání absolventů soustavně pracují na budování dobré pověsti.

H3: Veletrhy pracovních příležitostí jsou nejpoužívanější nástroj externího personálního marketingu se zacílením na absolventy vysokých škol.

H4: Metody získávání absolventů vysokých škol se liší od metod získávání ostatních uchazečů.

H4a: Absolventi vysokých škol se na volná pracovní místa nejčastěji hlásí sami.

H4b: Firmy používají pro získávání ostatních uchazečů nejčastěji inzerci v tisku.

H5: Firmy se snaží zaujmout pozornost absolventů vysokých škol jinými prostředky nežli u ostatních uchazečů.

H6: Firmy vybírají absolventy vysokých škol i ostatní uchazeče především prostřednictvím metody výběrového pohovoru.

6.3 Cílová populace

Objektem výzkumu byly firmy, u kterých se dalo předpokládat, že alespoň v minimální míře vykonávají personální marketing. Výběr respondentů byl záměrný neboli účelový. Disman uvádí, že použití účelového výběru spočívá na úsudku výzkumníka.²⁰² Byly osloveny firmy, které se účastní veletrhů práce, kde se prezentují potencionálním nebo čerstvým absolventům. Dále byl dotazník rozeslán firmám, které zadávají studentům a budoucím absolventům vysokých škol diplomové práce. Jak pracovní veletrhy, tak zadávání diplomových prací byly v teorii definovány jako nástroje personálního marketingu, prostřednictvím kterých firmy oslovují a získávají absolventy vysokých škol.

Do dotazníkového šetření byly zařazeny firmy, které se v roce 2011 zúčastnily akcí Měsíc absolventů, Veletrhy pracovních příležitostí 2011 a Diplom-ka.cz.²⁰³ Dotazník byl poslán 200 firem. Celkový počet respondentů, kteří odpověděli, byl 79. Návratnost dotazníků byla téměř 40%.

6.4 Metodologie

Metodologie spočívá v kvantitativním výzkumu, který se opírá o dotazníkové šetření. Výzkum byl proveden u firem, které spolupracují se studenty a absolventy vysokých škol v podobě účasti na pracovních veletrzích a zadávání diplomových prací. Technikou sběru dat byl standardizovaný dotazník.

Byl sestaven elektronický dotazník za použití aplikace Google Docs²⁰⁴, ve které je možné sestavit dotazník podle individuální potřeby a pro maximální usnadnění práce respondentům při vyplňování dotazníku. Dále byl proveden předvýzkum. Právě díky předvýzkumu byly zjištěny a odstraněny technické závady. Poté už byl dotazník distribuován firmám. Sběr dat trval necelý měsíc, probíhal od začátku února 2012 do začátku března roku 2012.

²⁰²Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2000, s. 112. ISBN 80-246-0139-7.

²⁰³ www.mesicabsolventu.jobs.cz, www.icm.cz/veletrhy-pracovnich-prilezitosti-2011, www.diplom-ka.cz

²⁰⁴ Docs. Google [online] [cit 1. 3. 2012]. Dostupné z WWW:

<<https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=writely&passive=1209600&continue=https://docs.google.com/%23&followup=https://docs.google.com/<mpl=homepage>>

V rámci kontaktů uvedených na www stránkách všech dostupných českých pracovních veletrhů pro studenty a absolventy, na jobs.cz, kde online diskutují zaměstnavatelé se studenty, a na diplom-ka.cz, kde firmy nabízejí témata diplomových prací studentům, jsem shromáždila dostupné kontakty na firmy a zaslala jim email s prosbou o vyplnění dotazníku k diplomové práci. Dotazník byl ve většině případů zaslán na oddělení lidských zdrojů dané firmy. V jiném případě jsem požádala o přeposlání osobě, která by mohla na moje otázky odpovědět.

Dohromady bylo osloveno 200 firem. I přes zaručení anonymity, která vyplývala ze způsobu provedení dotazníku přes zmíněnou aplikaci, odpovědělo 79 dotazovaných firem. Návratnost dotazníků činila bezmála 40%. Ze zbytku firem, které dotazník nevyplnily, deset z nich poslalo odůvodnění jejich nevyplnění. Nejčastěji zmiňovaly důvody typu ochrany dat nebo vnitřní předpisy.

Dotazník obsahoval 12 otázek, které měly sice formu uzavřených otázek, ale respondenti měli možnost zvolit odpověď označenou jako „jiné“ a dopsat vlastní možnost. Respondenti navíc mohli u většiny otázek vybírat libovolné množství odpovědí. V dotazníku byl také poskytnut prostor pro vyjádření jakéhokoliv názoru nebo námitek jak problematice, tak k dotazníku. Dotazník byl konstruován tak, aby firmy nejprve zodpověděly otázky týkající se personálního marketingu a až nakonec uvedly informaci o firmě.²⁰⁵

Každá otázka byla analyzována na základě sebraných dat z dotazníků. Data byla již díky použití aplikace Google Docs převedená do elektronické podoby, ale přesto pro další účely byla data zaznamenána a zpracována v programu Microsoft Office Excel. Hypotézy byly ověřeny na základě porovnání jednotlivých četností a slovně vyhodnoceny. Výsledky výzkumu jsou zaznamenány v grafech (viz. Výsledky dotazníkového šetření) a tabulkách (viz. Přílohy).

6.5 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníku jsou nejprve položeny otázky týkající se problematiky personálního marketingu se zaměřením na absolventy. Dále byly do dotazníku umístěné otázky zaměřené na získávání a výběr, které také souvisí s personálním marketingem. U těchto otázek je sledováno, zda existuje rozdíl při získávání a výběru absolventů vysokých škol

²⁰⁵ Dotazník dostupný z WWW:

<<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dDNaa1VINHINbkV0d3Vvb1ozWFJLUE6MQ>>

a ostatních uchazečů, kteří nejsou absolventi, ale uchází se o pozici stejné úrovně. Poslední dvě otázky mají informativní charakter.

Hypotéza č. 1:

Firmy nejčastěji uplatňují personální marketing v oblasti získávání a výběru nových pracovních sil.

K hypotéze č. 1 se vztahuje otázka:

V jaké oblasti řízení lidských zdrojů se ve Vaší firmě uplatňuje marketingový přístup (personální marketing)?

Graf č. 1 Oblast uplatnění personálního marketingu



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 1 byla podepřena, neboť 58% respondentů odpovědělo, že marketingový přístup uplatňuje v oblasti získávání a výběru nových pracovních sil. Třetina firem odpovídala, že personální marketing využívá k podpoře a stabilizaci svých stávajících zaměstnanců. Při snižování počtu zaměstnanců přistupuje prostřednictvím personálního marketingu 6% a téměř stejné procento personální marketing nepoužívá v žádné z uvedených oblastí řízení lidských zdrojů.

Respondenti mohli vybrat více možností. Pouze čtyři firmy uvedly, že uplatňují personální marketing ve všech třech oblastech. Všechny čtyři firmy měly více než 250

zaměstnanců. Z šesti firem, které odpověděly, že neuplatňují personální marketing, zaměstnávaly tři do 10 zaměstnanců a zbylé tři nad 250 zaměstnanců.

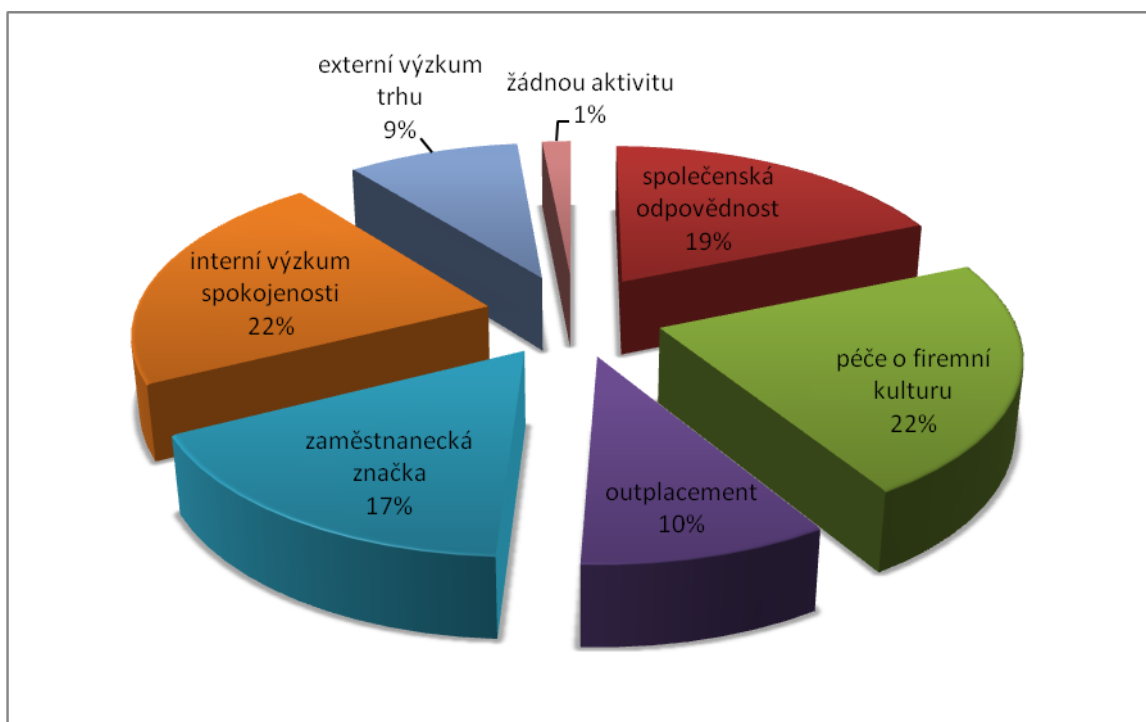
Hypotéza č. 2:

Firmy pro snazší získávání absolventů vysokých škol soustavně pracují na budování dobré pověsti.

K hypotéze č. 2 se vztahuje otázka:

Realizuje Vaše firma některou z následujících aktivit pro upoutání pozornosti absolventů vysokých škol?

Graf č. 2 Aktivity personálního marketingu



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 2 byla podepřena, jelikož pouze 1% ze všech respondentů odpovědělo, že žádnou z uvedených aktivit personálního marketingu nerealizují. Firmy tedy zmíněné aktivity pro oslovení uchazečů uplatňují. Nejčastěji firmy věnují pozornost péči o firemní kulturu, tuto možnost zvolilo 22% respondentů. Stejně procento firem realizuje interní výzkumy spokojenosti mezi vlastními zaměstnanci. Necelých 20% firem se snaží o společensky odpovědný přístup a o něco méně

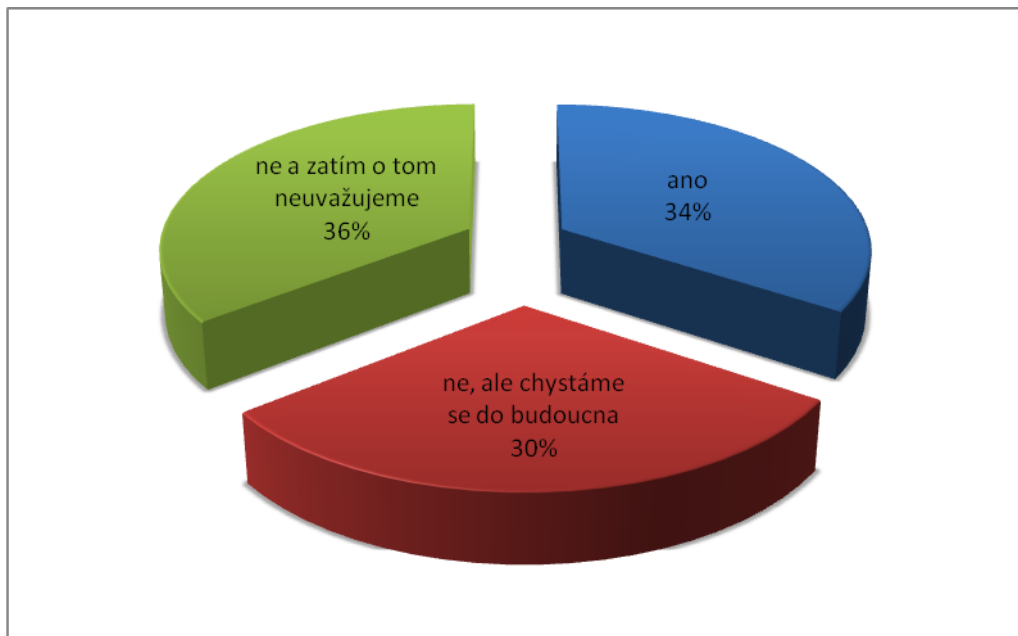
respondentů kladlo důraz na budování zaměstnanecké značky. Necelých 10% firem provádí externí průzkum trhu práce a podobné množství respondentů zavádí outplacement při nadbytečnosti zaměstnanců.

Všech šest firem, které v předešlé otázce zodpověděly, že nepoužívají personální marketing v žádné z oblastí řízení lidských zdrojů, v otázce č. 2 zaškrtnly, že realizují některou z aktivit, aby upoutaly pozornost absolventů vysokých škol.

K hypotéze č. 2 se dále vztahuje otázka:

Používáte pro efektivnější komunikaci s absolventy vysokých škol moderní sociální sítě (Facebook, LinkedIn)?

Graf č. 3 Komunikace pomocí moderních sociálních sítí



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 2 nebyla jednoznačně podepřena. V 36% případů firmy odpověděly, že moderní sociální sítě ke komunikaci a snazší získávání absolventů vysokých škol nepoužívají a ani se do budoucna nechystají. Celkem 34% firem ale uvedlo, že sociální sítě ke stejným účelům využívají. Dalších 30% respondentů odpovědělo, že se do budoucna chystá komunikovat s absolventy vysokých škol prostřednictvím moderních sociálních sítí.

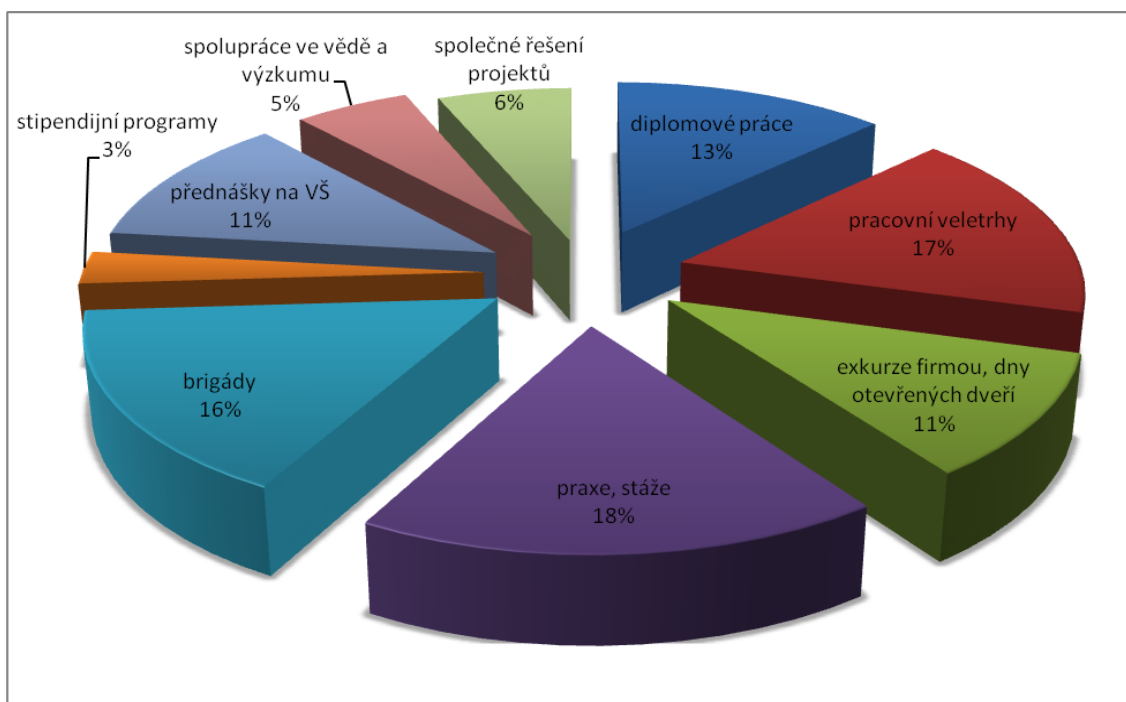
Hypotéza č. 3

Veletrhy pracovních příležitostí jsou nepoužívanější nástroj externího personálního marketingu se zacílením na absolventy vysokých škol.

K hypotéze č. 3 se vztahuje otázka:

Jaké nástroje personálního marketingu při spolupráci s vysokoškolskými studenty a absolventy používáte?

Graf č. 4 Nástroje personálního marketingu



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 3 nebyla podepřena, poněvadž jako nejčastější nástroj personálního marketingu při spolupráci se studenty a absolventy vysokých škol respondenti odpovídali praxe a stáže, celkem tuto možnost zvolilo 18% firem. Jen o procento méně firmy uváděly variantu pracovních veletrhů. O další procento méně, tedy 16% firem jako nástroj spolupráce se studenty a absolventy vysokých škol zaškrtnulo brigády. Nad 10% firem zadává studentům diplomové práce, přednáší na vysokých školách a pořádá exkurze firmou a dny otevřených dveří ve firmě. Pod 10% firem spolupracuje se studenty na společném řešení projektů a ve vědě a výzkumu. Pouhá 3% firem poskytují studentům stipendijní programy.

Hypotéza č. 4:

Metody získávání absolventů vysokých škol se liší od metod získávání ostatních uchazečů.

H4a: Absolventi vysokých škol se na volná pracovní místa nejčastěji hlásí sami.

H4b: Firmy používají pro získávání ostatních uchazečů nejčastěji inzerci v tisku.

K hypotéze č. 4a se vztahuje otázka:

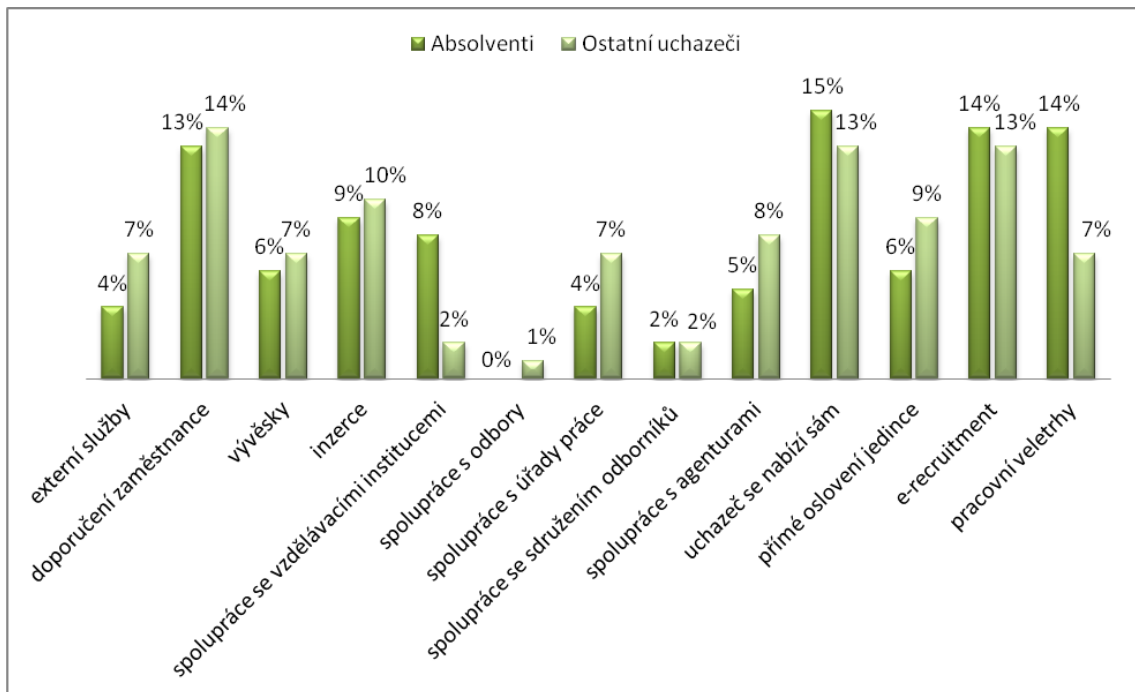
Jaké metody převažují při získávání absolventů vysokých škol?

K hypotéze č. 4b se vztahuje otázka:

Jaké metody převážně používáte k získávání ostatních uchazečů - neabsolventů (na pozice stejné úrovně)?

Odpovědi obou otázek jsou zaznamenány společně v jednom grafu pro snazší porovnání.

Graf č. 5 Metody získávání absolventů a ostatních uchazečů



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 4a byla podepřena, neboť 15% firem uvedlo, že se absolventi vysokých škol nejčastěji na volná pracovní místa hlásí sami. Ve 14% případů získávají firmy absolventy vysokých škol prostřednictvím e-recruitmentu a účastí na veletrzích

pracovních příležitostí (Srov. graf č. 4, kde jako nástroj personálního marketingu zvolilo pracovní veletrhy 59 respondentů. Jako metodu získávání uvedlo pracovní veletrhy 52 respondentů. Více firem vnímá veletrhy práce jako nástroj personálního marketingu). V 16% případů volily firmy možnost, že uchazeče absolventa jim doporučí zaměstnanec firmy. V necelých 10% uváděly firmy, že získávají absolventy za pomoci inzerování volného pracovního místa a prostřednictvím spolupráce se vzdělávacími institucemi.

Metody získávání absolventů založené na spolupráci s agenturami a zprostředkovatelny práce, podobně vývěsky v organizaci i mimo ni nebo přímé oslovení jedince byly označeny kolem 5% respondentů. Úřady práce, či spolupráce se sdružením odborníků jsou využívány nejméně a spolupráce s odbory vůbec.

Na otázku o externích službách v oblasti získávání odpovědělo kladně jen 4% firem.

Hypotéza č. 4b nebyla podepřena, jelikož nejčastější metodou získávání u ostatních uchazečů volily firmy v 14% možnost, že uchazeče na volné pracovní místo doporučí jiný zaměstnanec. O procento méně uváděly firmy jako metodu získávání ostatních uchazečů e-recruitment a variantu, že se uchazeč nabízí sám. Pod 10% byly vybrány firmami odpovědi, že přímo osloví vyhládnutého jedince, že spolupracují s agenturami a zprostředkovatelny práce při inzerování pracovní nabídky a že nabízí volné pracovní místo přes inzerci.

Po 7% odpovídaly firmy, že získávají ostatní uchazeče na veletrzích pracovních příležitostí, prostřednictvím úřadů práce a pomocí vývěsek ve firmě i mimo ni. Minimálně firmy volily metody spolupráce se sdružením odborníků a spolupráce s odbory.

O několik více procent oproti získávání absolventů se firmy obracejí při získávání ostatních uchazečů na externí firmy. Celkem firmy uvedly využívání externích služeb v 7% případů.

Hypotéza č. 4 byla podepřena, neboť nejčastější metodou získávání absolventů vysokých škol firmy uváděly, že se uchazeč na volné pracovní místo hlásí sám. Kdežto u ostatních uchazečů firmy nejčastěji odpovídaly, že uchazeče doporučí zaměstnanec. Největší, a sice čtyřnásobný rozdíl je patrný při získávání absolventů a ostatních uchazečů u metody, kdy firma spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Dále se vyskytuje metoda získávání prostřednictvím pracovních veletrhů dvakrát častěji u absolventů vysokých škol. Při uplatňování ostatních metod získávání absolventů

a ostatních uchazečů nastává také rozdíl, ale procentuálně se rozcházejí metody podstatně méně.

Hypotéza č. 5:

Firmy se snaží zaujmout pozornost absolventů vysokých škol jinými prostředky nežli u ostatních uchazečů.

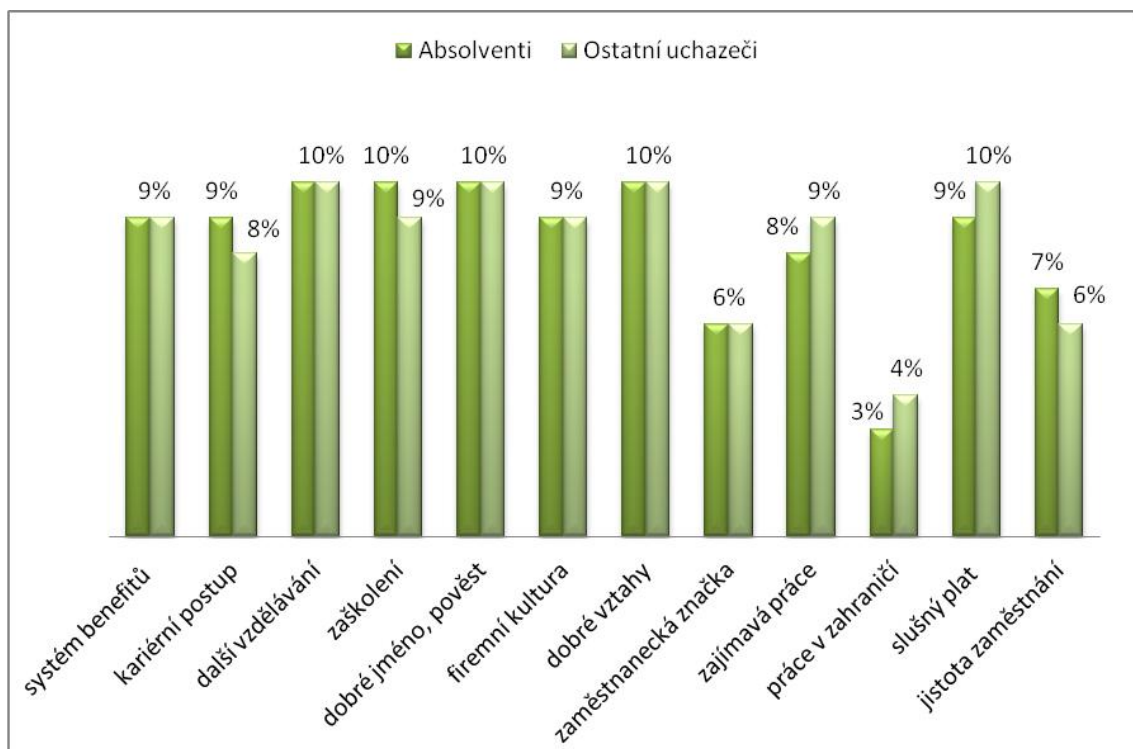
K hypotéze č. 5 se vztahují otázky:

Jaké firemní přednosti nabízíte absolventům vysokých škol, které chcete zaměstnat?

Čím se snažíte zaujmout ostatní uchazeče (neabsolventy), které chcete získat pro Vaši firmu?

Odpovědi obou otázek jsou zaznamenány společně v jednu grafu pro snazší porovnání.

Graf č. 6 Přednosti firmy při získávání absolventů a ostatních uchazečů



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 5 není dostatečně podepřena, neboť z grafu je viditelné, že přednosti firmy, které jsou uchazečům nabízeny, aby je firma oslovila a získala, se u absolventů a ostatních uchazečů téměř nerozcházejí. V každé z uvedených možností

tvoří rozdíl mezi tím, co je nabízeno absolventům vysokých škol a ostatním uchazečům při jejich získávání maximálně procento.

Po 10% uváděly firmy, že nabízejí absolventům i ostatním uchazečům možnost dalšího vzdělávání, dále firmy upoutávají pozornost uchazečů svoji pověstí a upozorňují také na dobré pracovní vztahy ve firmě. O procento méně firmy volily možnost nabídnout uchazečům slušný plat, zaškolení a také kladly důraz na firemní kulturu. O další procento méně odpovídaly firmy, že jejich nabízenými přednostmi jsou možnost kariérního růstu ve firmě, využití systému benefitů nebo nabízely mnohostrannou zajímavou práci uchazečům.

Nejméně firmy odpovídaly, že poskytují uchazečům příležitost pracovat v zahraničí. Firmy v 6% uváděly, že lákají uchazeče na sílu jejich zaměstnanecké značky a stejné procento firem zvolilo možnost, že uchazečům zaručí jistotu zaměstnání.

Hypotéza č. 6:

Firmy vybírají absolventy vysokých škol i ostatní uchazeče prostřednictvím metody výběrového pohovoru.

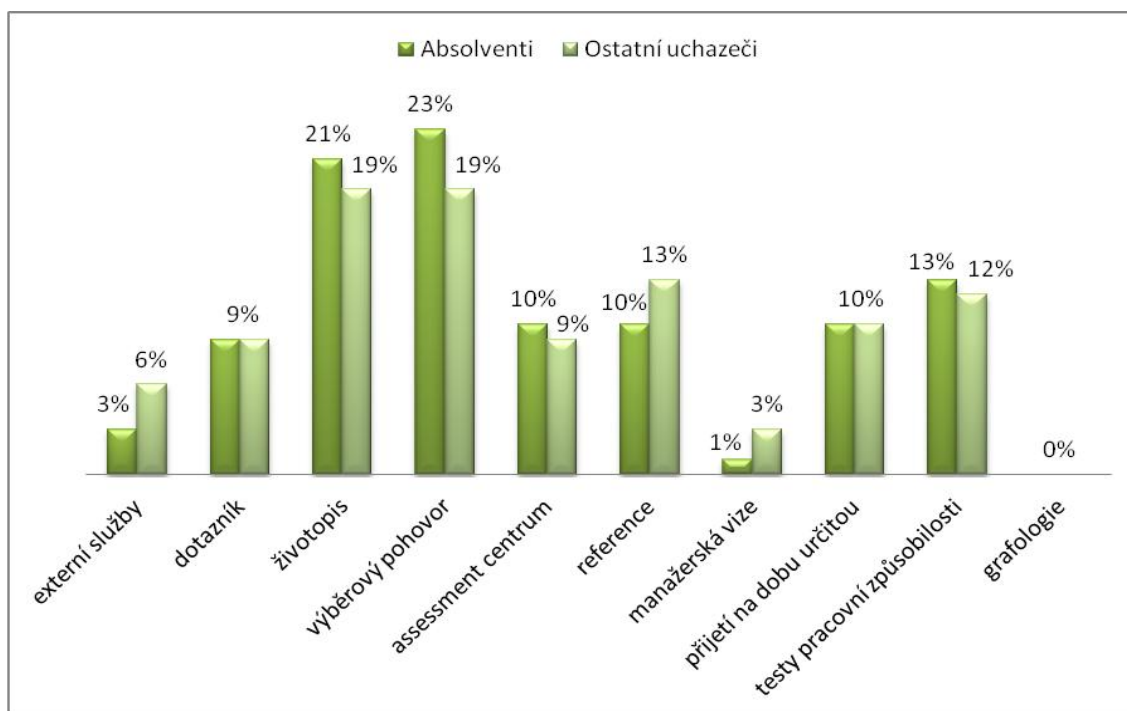
K hypotéze č. 6 se vztahují otázky:

Kterými následujícími metodami vybíráte absolventy vysokých škol do Vaší firmy?

Které metody výběru používáte u ostatních uchazečů - neabsolventů (na pozici stejné úrovně)?

Odpovědi obou otázek jsou zaznamenány společně v jednu grafu pro snazší porovnání.

Graf č. 7 Metody výběru absolventů a ostatních uchazečů



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Hypotéza č. 6 byla podepřena, neboť jako nejpoužívanější metodu výběru zvolily firmy jak u absolventů, tak u ostatních uchazečů výběrový pohovor. V případě absolventů tak uvedly firmy v 23% případů a u ostatních uchazečů v 19% případů. Kolem 20% firem označilo životopis jako metodu výběru u obou uchazečů. Podobné procento firem zaškrtnulo, že při výběru obou uchazečů používá testy pracovní způsobilosti, a sice 13% u absolventů a 12% u ostatních uchazečů. Reference se častěji využívají u ostatních uchazečů nežli u absolventů. Firmy je u absolventů uváděly v 10% případů, u ostatních uchazečů v 13%.

Podobné výsledky získaly metody assessment centrum, přijetí na dobu určitou a doplňková metoda dotazník. Procento využívání těchto metod se nijak výrazně nelišilo u absolventů a ostatních uchazečů. Firmy při výběru uchazečů nejméně volily metodu manažerské vize a zcela odmítají metodu grafologie.

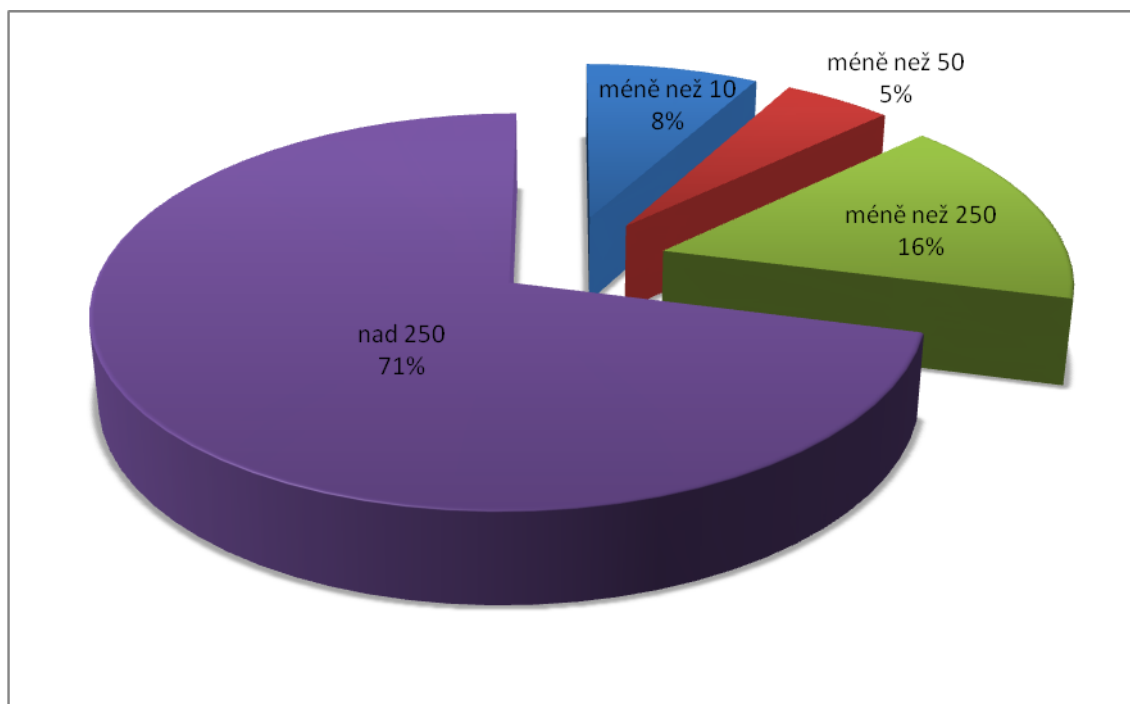
U této otázky jeden respondent využil možnosti vyjádřit svůj názor na konci dotazníků a napsal, že výběrové metody jsou podobné u absolventů a ostatních uchazečů, ale že odlišují absolventy bez praxe a „sdrůžujeme“ v programu pro tyto uchazeče určené.

Externí služby při výběru uchazečů využívají 3% firem v případě výběru absolventů a 6% firem u vybírání ostatních uchazečů.

Otázky informativního charakteru:

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

Graf č. 8 Počet zaměstnanců firmy

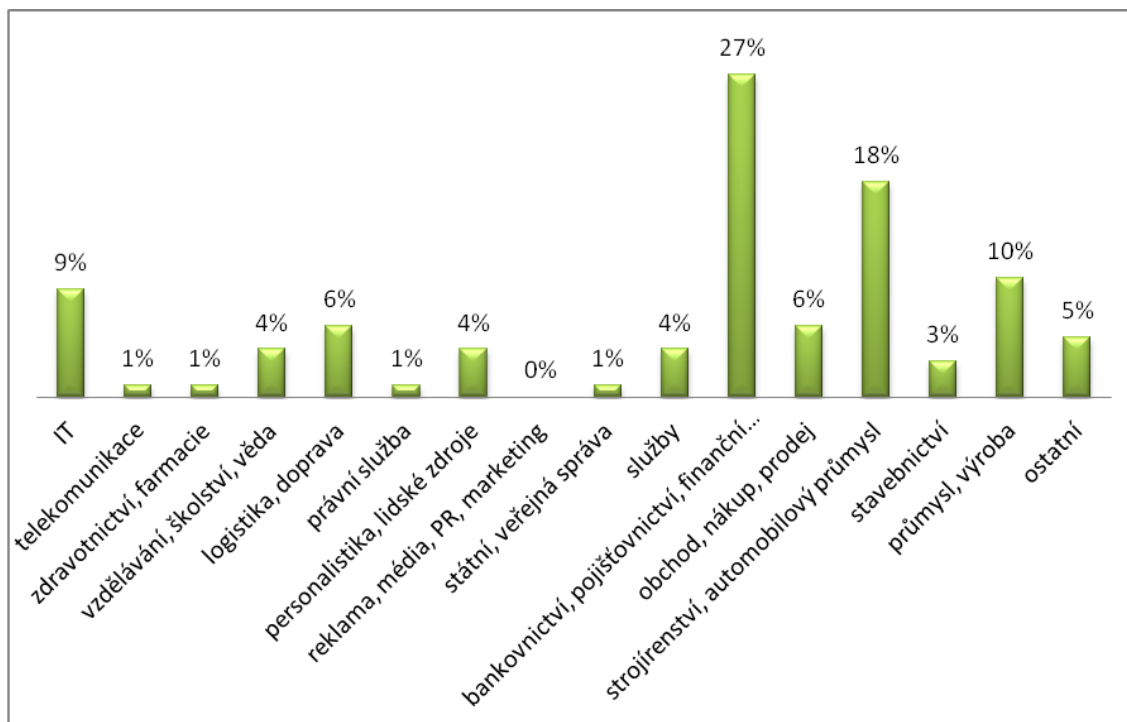


Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Největší skupinu respondentů čítající 71% tvořily firmy, které zaměstnávaly více než 250 lidí. Firem, kde pracuje pod 250 zaměstnanců, odpovídalo celkem 16%. V 8% případů odpovídaly firmy s méně než 10 zaměstnanci a zbylých 5% firem mělo méně než 50 zaměstnanců.

Jakému oboru se Vaše firma věnuje?

Graf č. 9 Obor firmy



Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Necelou třetinu všech respondentů tvořily firmy, jejichž obor byl bankovníctví, pojišťovnictví a finanční služby. U 81% firem zabývajících se finančními službami pracuje více než 250 zaměstnanců. V 18% případů odpovídaly firmy, které se zabývají strojírenstvím a automobilovým průmyslem. U firem tohoto zaměření celých 86% z nich zaměstnává nad 250 lidí. Kolem 10% firem odpovědělo, že se zaměřují na průmysl a výrobu a o procento méně na informační technologie. Ostatní obory byly zastoupeny v 5% a méně případech.

7. Diskuze

Při dotazníkovém šetření jsem se setkala s problémem, že mi více než polovina firem neposkytla údaje potřebné pro výzkum realizovaný v rámci diplomové práce. Několik firem se k neochotě vyplnit dotazník vyjádřilo. Hlavní důvod spočíval v ochraně vnitřních předpisů a firemních dat. Jiné firmy nechtěly spolupracovat, neboť mě osobně neznaly a nespätřovaly v mém výzkumu přínos pro účely jejich firmy.

Uvědomuji si, že nelze závěry výzkumu příliš zobecňovat vzhledem k volbě záměrného výběru a počtu respondentů, který čítal 79 firem.

Na základě dotazníkového šetření se potvrdila hypotéza o oblasti uplatnění personálního marketingu (H1). Firmy nejčastěji zavádějí marketingový přístup při získávání a výběru lidských zdrojů. Firmy personální marketing využívají k dlouhodobému získávání lidských zdrojů z pracovního trhu především prostřednictvím svého dobrého jména.

Hypotéza o uplatňování aktivit personálního marketingu (H2), které zlepšují pověst firmy, se potvrdila. Firmy využívají aktivit, aby upoutaly pozornost potencionálních uchazečů a zařadily se mezi atraktivní zaměstnavatele. Nejčastěji ze všech aktivit personálního marketingu firmy realizují průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců a pečují o firemní kulturu. Firmy tyto aktivity vykonávají pravděpodobně proto, neboť se uskutečňují v rámci firemního prostředí a jsou finančně dostupné. Například externí výzkum trhu práce (respondenti ho volily nejméně) by firmu stál více času i financí. Hypotéza byla přijata, neboť jen procento respondentů uvedlo, že žádnou z aktivit nepoužívají.

Při stanovení hypotézy o nástrojích personálního marketingu (H3) jsem vycházela z faktu, že většinový počet kontaktů oslovených firem jsem získala z pracovních veletrhů. Hypotéza potvrzena nebyla, neboť firmy uvedly jako nejčastěji využívaný nástroj personálního marketingu praxe a stáže. Firmy je chápou jako způsob, jak s absolventy vysokých škol efektivně spolupracovat.

Hypotéza týkající se snahy firem upoutat pozornost absolventů a snažit se budovat image (H2) prostřednictvím sociálních sítí nebyla potvrzena. Nejvíce firem odpovídalo, že sociální sítě ke komunikaci s absolventy nepoužívají a nechystají se tak učinit. Používání sociálních sítí bylo v teorii popsáno jako cesta k atraktivnímu zaměstnavateli. Firmy se podle výsledků výzkumu o zajímavou image nesnaží pomocí komunikace sociálními sítěmi.

Hypotéza o metodách získávání absolventů a ostatních uchazečů (H4, H4a, H4b) se potvrdila, neboť metody se liší. Firmy uvedly, že nejhojněji se absolventi na volná pracovní místa hlásí sami. U získávání ostatních uchazečů jsem na základě literatury stanovila, že firmy používají inzerování pracovní nabídky. Firmy ale podle výsledků výzkumu preferují doporučení jiným zaměstnancem.

Hypotéza týkající se předností, které firma nabízí uchazečům (H5), se nepotvrdila. Firmy uvedly, že nedělají rozdíl v tom, co nabízejí absolventům a ostatním uchazečům. Firmy odpověděly, že nejvíce nabízejí oběma uchazečům možnost dalšího vzdělávání, dobré jméno firmy a vztahy na pracovišti.

Hypotéza o metodách výběru uchazečů (H6) se potvrdila. Hypotéza stanovila na základě literatury výběrový pohovor jako nejpoužívanější metodu výběru u obou uchazečů. Firmy uvedly, že absolventy a ostatní uchazeče nejčastěji vybírají pomocí pohovoru.

8. Doporučení firmám na základě výsledků dotazníkového šetření

Výsledky výzkumu dokazují, že firmy uplatňují personální marketing nejčastěji v oblasti získávání a výběru potenciálních zaměstnanců. Doporučila bych firmám pokračovat v používání marketingového přístupu za účelem přilákat a získat nové a nadané zaměstnance. Navrhuji firmám také mnohem více dbát na využívání personálního marketingu při stabilizaci stávajících zaměstnanců, neboť udržet si kvalitní lidské zdroje je pro dosažení cílů firmy i pro její image klíčové. Zaměstnavatel může současné zaměstnance uspokojit tím, že jim nabídne možnost vzdělávat se, kariérově růst nebo věnuje pozornost sociálnímu rozvoji zaměstnanců.

Firmy ve výzkumu odpovídaly, že z aktivit personálního marketingu, které mají sloužit k upoutání pozornosti absolventů, používají nejčastěji interní průzkumy spokojenosti zaměstnanců a věnují pozornost firemní kultuře. Doporučila bych jednoznačně dále pečovat o vlastní zaměstnance prostřednictvím těchto aktivit, které by měly být samozřejmostí v každé firmě o jakékoliv velikosti. Jedná se o aktivity, které má možnost provádět každý zaměstnavatel bez větších časových a finančních nákladů, aby zajistil spokojenost svých zaměstnanců a udržel dobré jméno firmy.

Navrhuji firmám dodržovat společensky odpovědný přístup, který by každá firma měla mít na paměti při své činnosti a uplatňovat ho v rámci svých možností. Minimálně by se totiž zaměstnavatel měl chovat sociálně odpovědně ke svým zaměstnancům. Společensky odpovědný přístup by měl být jednou z hodnot firem, tudíž doporučuji firmám tuto koncepci zanést do jejich firemní kultury.

Apelovala bych na firmy, aby vykonávaly zmíněné aktivity personálního marketingu v co největší míře, neboť je to způsob, jak se zatraktivnit, být perspektivním zaměstnavatelem a upoutat potřebnou pozornost absolventů vysokých škol.

Firmy v rámci výzkumu odpovídaly, že z nástrojů personálního marketingu nejhojněji využívají praxí a stáží. Doporučuji firmám, aby dbaly na užší spolupráci mezi univerzitami a firmami v podobě domluvených praxí a stáží. Je to způsob, jak si budoucí absolvent může udělat dobré jméno u firmy a získat zkušenost z praxe. Je to šance pro absolventy i zaměstnavatele vytvořit v budoucnosti pracovní vztah.

Firmy také uváděly pracovní veletrhy jako nástroj personálního marketingu. Osobně spatřuji účast firem na pracovních veletrzích jako velmi užitečnou a navrhuji všem firmám, aby se touto cestou prezentovaly potenciálním zaměstnancům. Firma má možnost zvýšit povědomí o sobě mezi studenty i absolventy a může v rámci

veletrhu najít vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Navíc se možné na veletrhu práce provést s uchazeči o pracovní místo předvýběr a nejvhodnější kandidáty si pozvat k výběrovému pohovoru.

Doporučila bych firmám mnohem častěji využívat zadávání diplomových prací. Zcela určitě tato kooperace s firmou znamená pro studenta přínos, jelikož často se jedná o první kontakt s firmou a pracovním prostředím v rámci studovaného oboru. Navrhují, aby firma nechala studenta vypracovat téma, které firmu momentálně zajímá, aby vnímala studenta jako týmového člena, jehož výsledky budou firmě pro další její rozvoj užitečné.

Z výsledků výzkumu plyne, že firmy jen v jedné třetině případů používají sociální sítě ke komunikaci s absolventy. Doporučila bych především firmám, které tuto variantu zavrhly, aby výhody sociálních sítí znovu zvážily. Navrhují sociálně sítě používat, neboť firmy mají možnost budovat svoji pověst především v očích absolventů vysokých škol právě prezentováním se na všemožných sociálních sítích. Sociální sítě firmám umožní jevit se nejen jako moderní zaměstnavatel, ale mohou firmě pomoci komunikovat s absolventy a přispět tak ke snazšímu upoutání a získání uchazeče. Přestože se sociální sítě mohou jevit jako nerespektivní způsob spojení firmy a absolventa vysoké školy, je to způsob kontaktu levný, rychlý, pohodlný a především masově rozšířený. Je to příklad marketingu v personální oblasti, kdy uchazeč v podobě absolventa chce komunikovat tímto způsobem a firma mu to nechce umožnit.

Doporučila bych firmám celkově používat internet. Začnou-li firmy využívat předností sociálních sítí, mohou být metody získávání absolventů méně nákladné. Absolvent si prostřednictvím internetu a sociálních sítí může najít potřebné informace o organizaci a aktuálním volném pracovním místě. Firma má také příležitost tímto způsobem dát najevo svou firemní kulturu a alespoň částečně selektovat zcela nevyhovující uchazeče. Otázkou zůstává, do jaké míry je každému příjemné využívat internet. Minimálně by ale možnost zjistit potřebné informace na sociálních sítích měl mít alespoň ten, kdo o to má zájem. Doporučuji všem firmám, aby se zamyslely na používání sociálních sítí a dospěly k jejich využívání v praxi.

Firmy ve výzkumu uvedly, že absolventi se na volná pracovní místa nejčastěji hlásí sami a ostatní uchazeče doporučí jiný zaměstnanec. V souvislosti s využíváním služeb internetu bych doporučila firmám právě e-recruitment jako nastupující způsob získávání jak absolventů vysokých škol, tak ostatních uchazečů. Navrhují firmám,

aby disponovaly takovými webovými stránkami, kde by každý uchazeč našel, co potřebuje o firmě a dostupných pracovních místech vědět. Dále doporučuji, aby především absolventi měly na webových stránkách „svoji“ sekci, která jim dá najevo, že jsou ve firmě vítáni stejně jako ostatní uchazeči.

Dále bych navrhovala, aby firmy mnohem více spolupracovaly s úřady práce při získávání absolventů. Absolvent vysoké školy po ukončení studia má zřídka praxi v daném oboru a nezbyvá mu, než se přihlásit na úřad práce. Každý absolvent bez praxe nemusí mít odvalu, aby se na volné pracovní místo hlásil sám.

Při oslovení a „nalákání“ uchazečů firmy ve výzkumu uvedly, že nedělají rozdíly a nabízejí absolventům i ostatním uchazečům stejné firemní benefity a přednosti firmy. Nejčastěji se firmy uchazečům prezentují dobrou pověstí. Doporučila bych firmám více pracovat na budování zaměstnanecké značky, která image firmy nepochybně ovlivňuje. Firmy uchazečům nejvíce nabízejí dobré vztahy a další vzdělávání. Navrhovala bych, aby zmíněné přednosti firmy dále prezentovaly jako svoje silné stránky. Doporučila bych mnohem častěji nabízet absolventům mnohostrannou zajímavou práci, kde by mohly uplatňovat svoji kreativitu. Firmám, které mají možnost poslat zaměstnance pracovat do zahraničí alespoň na krátkou dobu, bych navrhla, aby tuto šanci zaměstnancům neodepíraly a uvedly ji do nabídky práce.

Výběrový pohovor byl ve výzkumu určen respondenty za nejpoužívanější metodu výběru uchazečů. Jednoznačně doporučuji firmám nadále používat výběrový pohovor, neboť představuje nejpresnější nástroj pro zvolení vhodného uchazeče. Navrhuji při výběru uchazečů uplatňovat výběrový panel, kde jsou přítomni alespoň dva posuzovatelé, a metoda je objektivnější.

U absolventů vysokých škol bych firmám doporučila více využívat přijetí na dobu určitou, kde se nejefektivněji projeví vhodnost uchazeče na dané pracovní místo. U ostatních uchazečů navrhuji hojněji vyžadovat právě v rámci pohovoru schopnost manažerské vize, která prokáže jedincovi zkušenosti a pohotovost.

Doporučuji firmám, aby pracovaly na úzkém propojení marketingového oddělení a oddělení lidských zdrojů. Používání personálního marketingu může přispět ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu vykonávání personálních činností.

Závěr

Personální marketing poskytuje možnost, jak efektivně získat novou pracovní sílu a přitom podpořit a stabilizovat stávající zaměstnance. Uplatňování personálního marketingu může zaměstnavateli pomoci snížit náklady na fluktuaci svých zaměstnanců, optimalizovat motivaci zaměstnanců a zároveň si vybudovat konkurenční náskok prostřednictvím disponování kvalitními lidskými zdroji.

Cílem diplomové práce bylo pomocí teorie a provedeného výzkumu analyzovat využití personálního marketingu v praxi firem a předložit na základě výsledků dotazníkového šetření návrh na zlepšení.

Byl ukotven pojem personální marketing, definována oblast jeho využití v rámci personálního managementu. Byly stanoveny faktory, které mohou formulovat personální marketing a které mají značný vliv na image firmy. Za použití odborné literatury byly detailně popsány personální činnosti získávání a výběr uchazečů, neboť jsou to činnosti související s externím personálním marketingem a soustředí se na ně výzkum provedený v rámci diplomové práce.

Výzkum si kladl za cíl zjistit, v jaké oblasti personálního managementu je personální marketing uplatňován, jakými metodami firmy získávají a vybírají absolventy vysokých škol a jaké aktivity a nástroje personálního marketingu k tomu využívají.

Z výzkumu vyplynulo, že firmy uplatňují marketingový přístup nejčastěji v oblasti získávání a výběru lidských zdrojů. Mezi aktivity personálního marketingu, které firmám mohou vylepšit image a působit na potencionální zaměstnance atraktivně, řadily firmy nejhojněji péči o firemní kulturu a interní průzkumy spokojenosti svých zaměstnanců.

Výsledky výzkumu dokazují, že nejčastější nástroj personálního marketingu při spolupráci s absolventy jsou pro firmy praxe a stáže. V oblasti získávání firmy uváděly, že uchazeče neabsolventy doporučí nejčastěji jiný zaměstnanec a že absolventi se firmám nabízejí sami. V oblasti výběru obou uchazečů firmy nejčastěji používají výběrový pohovor.

Diplomová práce se dotkla personálního marketingu v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Další výzkum by se mohl zaměřit na všechny personální činnosti a provést hloubkové kvalitativní šetření, které by výsledky z této diplomové práce více specifikovalo.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, 150 s. ISBN 80-706-7447-4.
4. D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.
5. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-717-9468-6.
8. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
9. HÁLEK, V., ROŠICKÝ, S. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 311 s. ISBN 978-80-7041-825-3.
10. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.
11. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
12. HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Vyd. 1. V Brně: Motiv Press, 2008, 124 s. ISBN 978-80-904133-1-3.
13. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

15. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
16. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
17. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
19. MOHELSKÁ, H., ŠABATOVÁ, M. a ROŠICKÝ, S. *Personální management: aplikační systematický přehled*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 147 s. ISBN 80-704-1485-5.
20. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
21. STEHLÍK, E. a kol. *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003, 220 s. ISBN 80-245-0587-8.
22. STÝBLO, J. *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Vyd. 1. Praha: ASPI, a.s., 2005, 114 s. ISBN 80-735-7094-7.
23. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
24. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
25. STÝBLO, J. *Personální strategie styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991, 91 s. ISBN 80-853-7811-6.
26. STÝBLO, J., URBAN, J. a VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
27. URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-735-7019-X.
28. WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.
29. ZADRAŽILOVÁ, D. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

30. ŽUKOVÁ, Z. Využití personálního marketingu a jeho metod v oblasti personálního managementu. In: Kolektiv. *Spolupráce firem a vysokých škol v oblasti marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, s. 127-131. ISBN 978-80-7372-333-0.

Odborné časopisy

31. ANTOŠOVÁ, M. 2005. „Marketing-mix v personalistice.“ *Moderní řízení* 11:42-44.
32. HÁŠA, S. 2003. „Kolik stojí outplacement?“ *Moderní řízení* 12: 33-34.
33. „Jak se ze značek stávají ikony“. 2003. *Moderní řízení* 7: 46-48 citováno dle Holt, D., B. „What Becomes an Icon Most?“ *Harvard Business Review* 3: 43-49; výtah.
34. „Jen atraktivní podnik přitahuje atraktivní lidi (Priority absolventů německých VŠ).“ 2002. *Moderní řízení* 2: 18-20 citováno dle Welp, C. 2001. „Gerne Gross“. *Wirtschaftswoche* 34: 68-73, výtah.
35. FRANEK, P. 2008. „Jak přijmout pracovníka a nespálit se“. *Moderní řízení* červenec: 61-63.
36. KAZDOVÁ, A. 2011. „Anketa: Jaké zkušenosti máte s personálním marketem?“ *Human Resources Management* 3: 14-16.
37. POLÁKOVÁ I., HÄUSER, S. 2003. „Personální marketing“. *Moderní řízení* 8:46-47.
38. PENIŠKA, P. 2001. „Outplacementové poradenství.“ *Moderní řízení* 7: 47- 48.
39. STEJSKALOVÁ, J. 2011. „Vyrovnaná firemní kultura – základ dlouhodobého úspěchu“. *Human Resources Management* 4: 10-13.
40. „Strategie budování značky.“ 2003. *Moderní řízení* 9: 18-20 citováno dle Palazzo, G. 2003. „A Brand Like a Friend?“ *New Management* 1-2: 19-26, výtah.
41. STÝBLO, J. 2002. „Firemní kultura a její změny“. *Práce a mzda* 12: 10-22.
42. STÝBLO, J. 2003. „Firemní kultura a její změny“. *Moderní řízení* 3:54-56.
43. STÝBLO, J. 2003. „Uplatnění personálního marketingu v praxi“. *Práce a mzda* 4: 18-26.
44. STÝBLO, J. 2003. „Získávání pracovníků“. *Práce a mzda* 31: 37- 44.

45. STÝBLO, J. 2006. „Proměny získávání a výběru zaměstnanců“. *Práce a mzda* 54: 38-55.
46. ŠAROCH, V. 2007. „Společenská odpovědnost firem“. *Moderní řízení* 8: 11-13.
47. VACKOVÁ, M. 2011. „Outplacement nezahrnuje jenom propouštění.“ *Human Resources Management* 5: 31-32.

Internetové zdroje

48. BRACHTL, O. *Personální marketing – ano či ne*. ManagerWeb.cz [online]. 2006 [citováno 16. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://hrm.ihned.cz/c1-18755310-personalni-marketing-ano-ci-ne>>
49. *Co je rok jinak*. Rokjinak.cz [online]. 2011 [citováno 27. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.rokjinak.cz/cs/rok-jinak>>
50. Co je společenská odpovědnost firem. *Business leaders forum* [online]. [citováno 20. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>>
51. Co může společenská odpovědnost přinést. *Business leaders forum* [online]. [citováno 20. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/page.aspx?prinosy>>
52. Corporate social responsibility (CSR). *M-journal* [online]. [citováno 20. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/corporate-social-responsibility-%28csr%29__s387x5067.html>
53. DANIEL, P. *Dobrý personální marketing snižuje náklady a fluktuaci*. Strategie.cz [online]. 2007 [citováno 18. 11. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/dobry-personalni-marketing-snizuje-naklady-a-fluktuaci-424848>>
54. Desatero českého CSR. *Management News* [online]. [citováno 2012-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementnews.cz/manazer/rozeni-firmy-a-organizace-id-147972/desatero-ceskeho-csr-id-1476511>>
55. HANDL, J. *Jak dobře používat LinkedIn?* Marketing journal.cz [online]. 2010 [citováno 16. 1. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/praxe/z-praxe/jak-dobre-pouzivat-linkedin__s407x6328.html>

56. HRONÍK, F. *Personální marketing*. Motiv8.cz [online přednáška]. 2011 [citováno 19. 11. 2011]. Dostupné z WWW:
<<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>
57. LUHAN, M. *Co je personální marketing*. Bosston [online]. 2008 [citováno 3. 12. 2011]. Dostupné z WWW:
<<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>
58. *Outplacement*. Moderní řízení [online]. 2009 [citováno 21. 1. 2012]. Dostupné z WWW:
<[http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_detail&article\[sms_pay\]=true&article\[id\]=35843510](http://modernirizeni.ihned.cz/?p=600000_detail&article[sms_pay]=true&article[id]=35843510)>
59. *Personální marketing firem*. Katalog Do Práce! [online]. 2011 [citováno 2. 12. 2011]. Dostupné z WWW:
<<http://www.doprace.cz/personalni-marketing-firem/>>
60. SEHNALOVÁ, I. *Jak přijmout ty nejlepší*. Strategie.cz [online]. 2010 [citováno 18. 11. 2011]. Dostupné z WWW:
<<http://strategie.e15.cz/special/jak-prijmout-ty-nejlepsi-409394>>
61. Získávání nových zaměstnanců a personální marketing. *Dashofer.cz* [online]. 2007 [citováno 13. 11. 2011]. Dostupné z WWW:
<http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_1_obr.pdf >

Ostatní zdroje

- Docs. Google [online] [cit 1. 3. 2012]. Dostupné z WWW:
<<https://accounts.google.com/ServiceLogin?service=writely&passive=1209600&continue=https://docs.google.com/%23&followup=https://docs.google.com/<template=homepage>>
- www.careerdays.cz
- www.diplom-ka.cz
- www.icm.cz/veletrhy-pracovnich-prilezitosti-2011
- www.mesicabsolventu.jobs.cz

Seznam grafů

Graf č. 1 Oblast uplatnění personálního marketingu	59
Graf č. 2 Aktivity personálního marketingu	60
Graf č. 3 Komunikace pomocí moderních sociálních sítí.....	61
Graf č. 4 Nástroje personálního marketingu	62
Graf č. 5 Metody získávání absolventů a ostatních uchazečů	63
Graf č. 6 Přednosti firmy při získávání absolventů a ostatních uchazečů	65
Graf č. 7 Metody výběru absolventů a ostatních uchazečů	67
Graf č. 8 Počet zaměstnanců firmy	68
Graf č. 9 Obor firmy	69

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	82
Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření – Tabulky třídění I. stupně	88

Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jana Valášková a studuji posledním rokem magisterské studium oboru sociologie-andragogika se zaměřením na personální management na Univerzitě Palackého v Olomouci. Pracuji na diplomové práci na téma Personální marketing se zaměřením na absolventy vysokých škol. Tímto emailem Vás chci poprosit o pomoc prostřednictvím vyplnění krátkého dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a poslouží jen ke statistické analýze dat do mé diplomové práce. Zjišťuje Vaše zkušenosti s personálním marketingem a získáváním a výběrem absolventů vysokých škol. V případě, že jsem poslala dotazník jinam než na HR oddělení, se omlouvám a poprosila bych Vás o jeho přeposlání na lidské zdroje, do rukou personalisty/personalistky Vaší firmy nebo jinam, kde budou laskavě zodpovědět otázky na dané téma.

Předem mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas. Přeji příjemný den.

POZNÁMKA: Absolventa chápejte, prosím, jako jedince s vysokoškolským titulem, který právě ukončil studium, hledá práci a nemusí mít pracovní zkušenosti.

V jaké oblasti řízení lidských zdrojů se ve Vaší firmě uplatňuje marketingový přístup (personální marketing)? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- v získávání a výběru nových zaměstnanců
- podpora a stabilizace stávajících zaměstnanců
- snižování počtu zaměstnanců
- neuplatňujeme personální marketing

Realizuje Vaše firma některou z následujících aktivit pro upoutání pozornosti absolventů vysokých škol? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- činnost podporující společenskou odpovědnost (např. ochrana životního prostředí a lidských práv)
- péče o firemní kulturu
- outplacement

budování zaměstnanecké značky (např. soutěž Zaměstnavatel roku a jí podobné)

průzkumy spokojenosti Vašich zaměstnanců

externí výzkum trhu práce z důvodu kvalitního získávání nových pracovních sil

žádnou z následujících aktivit

Používáte pro efektivnější komunikaci s absolventy vysokých škol moderní sociální síť (Facebook, LinkedIn)?

ano

ne, ale chystáme se

ne a neuvažujeme o tom

Jaké nástroje personálního marketingu při spolupráci s vysokoškolskými studenty a absolventy používáte? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

zadávání diplomových prací

účast na veletrzích pracovních příležitostí

exkurze firmou, dny otevřených dveří

praxe, stáže

brigády

stipendijní programy

přednášky na vysokých školách

spolupráce ve vědě a výzkumu

společné řešení projektů

jiné (doplňte prosím jaké)

Jaké metody převažují při získávání absolventů vysokých škol? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

využíváme externích služeb při získávání

doporučení zaměstnance

vývěsky v organizaci i mimo ní

inzerce (v tisku, rozhlasu, televizi)

- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odbory
- spolupráce s úřady práce
- spolupráce se sdružením odborníků, vědeckými společnostmi
- spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnými práce
- uchazeč se nabízí sám
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- e-recruitment (nabídky práce na webových stránkách firmy, pracovních portálech, specializovaných agenturách)
- veletrhy pracovních příležitostí
- jiné (uveďte prosím jaké)

Jaké firemní přednosti nabízíte absolventům vysokých škol, které chcete zaměstnat? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- systém benefitů
- kariérní postup
- možnost dalšího vzdělávání
- zaškolení
- dobré jméno, pověst podniku
- firemní kultura a hodnoty
- dobré vztahy na pracovišti
- zaměstnanecká značka (např. účast na soutěži Zaměstnavatel roku)
- mnohostranná zajímavá práce
- práce v zahraničí
- slušný plat
- jisté, bezpečné zaměstnání
- jiné (uveďte prosím jaké)

Jaké metody převážně používáte k získávání ostatních uchazečů - neabsolventů (na pozice stejné úrovně)? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- využíváme externích služeb při získávání
- doporučení zaměstnance
- vývěsky v organizaci i mimo ní

- inzerce (v tisku, rozhlasu, televizi)
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s odbory
- spolupráce s úřady práce
- spolupráce se sdružením odborníků, vědeckými společnostmi
- spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnými práce
- uchazeč se nabízí sám
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- e-recruitment (nabídky práce na webových stránkách firmy, pracovních portálech, specializovaných agenturách)
- veletrhy pracovních příležitostí
- jiné (uveďte prosím jaké)

Čím se snažíte zaujmout ostatní uchazeče (neabsolventy), které chcete získat pro Vaši firmu? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- systém benefitů
- kariérní postup
- možnost dalšího vzdělávání
- zaškolení
- dobré jméno, pověst podniku
- firemní kultura a hodnoty
- dobré vztahy na pracovišti
- zaměstnanecká značka (např. účast na soutěži Zaměstnavatel roku)
- mnohostranná zajímavá práce
- práce v zahraničí
- slušný plat
- jisté, bezpečné zaměstnání
- jiné (uveďte prosím jaké)

Kterými následujícími metodami vybíráte absolventy vysokých škol do Vaší firmy? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- využíváme externích služeb při výběru
- dotazník

- životopis
- výběrový pohovor
- assessment centre
- reference
- manažerské vize
- přijetí uchazeče na dobu určitou
- testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, osobnosti, znalostí, dovedností

a schopností)

- grafologie
- jiné (uveďte prosím jaké)

Které metody výběru používáte u ostatních uchazečů - neabsolventů (na pozici stejné úrovně)? Můžete zaškrtnout více odpovědí.

- využíváme externích služeb při výběru
- dotazník
- životopis
- výběrový pohovor
- assessment centre
- reference
- manažerské vize
- přijetí uchazeče na dobu určitou
- testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, osobnosti, znalostí, dovedností

a schopností)

- grafologie
- jiné (uveďte prosím jaké)

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

- méně než 10
- méně než 50
- méně než 250
- nad 250

Jakému oboru se Vaše firma věnuje?

- bankovníctví, pojišťovnictví, finanční služby
- zdravotnictví, farmacie
- vzdělávání, školství, věda
- telekomunikace
- IT
- logistika, doprava
- právní služby
- personalistika, lidské zdroje
- reklama, média, PR, marketing
- státní, veřejná správa
- kultura, umění
- služby
- obchod, nákup, prodej
- strojírenství, automobilový průmysl
- stavebnictví
- průmysl, výroba
- jiné (uveďte prosím jaké)

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.

Příloha č. 2 Výsledky dotazníkového šetření – Tabulky třídění I. stupně

Tabulka č. 1 Oblast uplatnění personálního marketingu

Oblast	Získávání a výběr	Podpora a stabilizace	Snižování počtu	Neuplatňujeme	Celkem
Absolutní četnost	70	37	7	6	120
Relativní četnost	58%	31%	6%	5%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 2 Aktivity personálního marketingu

Aktivity	Společenská odpovědnost	Firemní kultura	Outplacement	Zaměstnanecká značka	Interní výzkum spokojenosti	Externí výzkum trhu	Žádnou aktivitu	Celkem
Absolutní četnost	49	59	25	44	57	24	4	262
Relativní četnost	19%	22%	10%	17%	22%	9%	1%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 3 Komunikace pomocí moderních sociálních sítí

Komunikace	Ano	Ne, ale chystáme se	Ne a nechystáme se	Celkem
Absolutní četnosti	27	24	28	79
Relativní četnosti	34%	30%	36%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 4 Nástroje personálního marketingu

Nástroje	Diplomové práce	Pracovní veletrhy	Exkurze, dny otevřených dveří	Praxe, stáže	Brigády	Stipendijní programy	Přednášky na VŠ	Spolupráce ve vědě a výzkumu	Společné řešení projektů	Celkem
Absolutní četnost	45	59	38	63	57	10	41	19	22	354
Relativní četnost	13%	17%	11%	18%	16%	3%	11%	5%	6%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 5 Metody získávání absolventů a ostatních uchazečů

Metody	Absolventi		Ostatní uchazeči	
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Externí služby	14	4%	29	7%
Doporučení zaměstnance	49	13%	62	14%
Vývěsky	24	6%	29	7%
Inzerce	35	9%	45	10%
Spolupráce se školami	32	8%	9	2%
Spolupráce s odbory	1	0%	3	1%
Spolupráce s úřadem práce	16	4%	32	7%
Spolupráce se sdružením odborníků	7	2%	10	2%
Spolupráce s agenturami	18	5%	34	8%
Uchazeč se nabízí sám	57	15%	56	13%
Přímé oslovení jedince	22	6%	39	9%
E-recruitment	55	14%	54	13%
Pracovní veletrhy	52	14%	29	7%
Celkem	382	100%	431	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 6 Přednosti firmy při získávání absolventů a ostatních uchazečů

Přednosti	Absolventi		Ostatní uchazeči	
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Systém benefitů	62	9%	60	9%
Kariérní postup	62	9%	55	8%
Možnost dalšího vzdělávání	69	10%	69	10%
Zaškolení	69	10%	62	9%
Dobré jméno, pověst	72	10%	70	10%
Firemní kultura, hodnoty	62	9%	62	9%
Dobré vztahy na pracovišti	70	10%	65	10%
Zaměstnanecká značka	42	6%	43	6%
Mnohostranná zajímavá práce	61	8%	62	9%
Práce v zahraničí	25	3%	29	4%
Slušný plat	61	9%	65	10%
Jisté, bezpečné zaměstnání	51	7%	44	6%
Celkem	706	100%	686	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka č. 7 Metody výběru absolventů a ostatních uchazečů

Metody	Absolventi		Ostatní uchazeči	
	Absolutní četnosti	Relativní četnosti	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Externí služby	12	3%	23	6%
Dotazník	30	9%	35	9%
Životopis	70	21%	72	19%
Výběrový pohovor	76	23%	74	19%
Assessment centrum	33	10%	33	9%
Reference	33	10%	51	13%
Manažerská vize	4	1%	10	3%
Přijetí na dobu určitou	32	10%	39	10%
Testy pracovní způsobilosti	42	13%	46	12%
Grafologie	0	0%	0	0%
Celkem	332	100%	383	100%

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)