

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO
ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium
2005 - 2008

Kateřina Mičková

Personální marketing

Employer Branding

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Kateřina Mičková

OBSAH

RÉSUMÉ.....	4
SUMMARY.....	4
0 ÚVOD.....	6
1 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	7
1.1 Role plánování v personálním marketingu.....	15
2 PERSONÁLNÍ MARKETING V PODNIKOVÉ PRAXI.....	18
2.1 Situace na trhu práce v České republice.....	18
2.2 Přínos personálního marketingu pro podnikovou praxi.....	20
3 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	23
3.1 Inzerce pracovních míst.....	23
3.2 Přímé oslovení potenciálních uchazečů.....	27
3.3 Doporučení nových zaměstnanců stávajícími zaměstnanci.....	29
3.4 Budování sociálních sítí.....	30
4 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	34
5 PRAKTICKÉ PŘÍKLADY VYUŽITÍ EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	37
5.1 Jednorázová náborová akce - Open Day.....	37
5.2 Poradenství v oblasti personálního marketingu zaměřené na nábor zaměstnanců.....	39
5.3 „Univerzitní Roadshow“ – aktivita zaměřená na budování zaměstnavatelské značky.....	48
6 MOŽNOSTI ZKVALITNĚNÍ PRÁCE PERSONÁLNÍCH AGENTUR S VYUŽITÍM PERSONÁLNĚ - MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU.....	50
7 KVALIFIKAČNÍ PROFIL SPECIALISTY PRO PERSONÁLNÍ MARKETING.....	55
8 ZÁVĚR.....	57

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	60
-------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: VÝVOJ POČTU NEZAMĚSTNANÝCH A VOLNÝCH MÍST V PRAZE.....	63
PŘÍLOHA B: UŽIVATELSKÝ PROFIL NA SÍTI LinkedIn.....	65
PŘÍLOHA C: INZERÁT PRACOVNÍ POZICE „HR MARKETING CONSULTANT“ VE SPOLEČNOSTI LMC.....	66
PŘÍLOHA D : ZPĚTNÁ VAZBA OD ÚČASTNÍKŮ PROGRAMU „UNIVERZITNÍ ROADSHOW.....	67

RÉSUMÉ

V České republice i v zahraničí je poptávka po kvalifikovaných zaměstnancích vyšší, než je jejich množství na trhu práce. Poptávka po specifických znalostech a dovednostech zaměstnanců, spolu s vyšším počtem pracovních míst celkově, způsobují, že nábor a udržení zaměstnanců se stávají náročnějším a dražším, než kdy dříve.

Personální marketing je považován za možnou odpověď na tuto novou výzvu. Tento mezinárodní koncept se zaměřuje na budování zaměstnanecké značky - což je v podstatě představa zaměstnanců a uchazečů o konkrétní společnosti jako o zaměstnavateli. Aby společnost vybudovala silnou zaměstnavatelskou značku, je důležité komunikovat, čím je konkrétní společnost vyjímečná a proč právě ona je skvělým zaměstnavatelem.

Při aplikaci personálního marketingu je nutné se zaměřit nejen na nábor, ale také na práci se stávajícími zaměstnanci. V této práci se věnuji oblastem, kterých se personální marketing v podniku dotýká (nábor a retence zaměstnanců) spolu s popisem jejich konkrétního pojetí v koncepci personálního marketingu.

SUMMARY

The demand for qualified employees is higher than the offering, both in Czech republic and internationally. Demand for specific skills, in addition to a greater demand for workforce generally, is making employee recruitment and retention much more difficult and expensive.

Employer Branding claims to be an answer to this new challenge. This international concept focuses on developing an „employer brand“ – mental image of a company as an employer. To achieve this, it is necessary to demonstrate what is specific and great about your company.

Critical to succes of an Employment branding strategy is to focus both on labor market as well as current employees. In this thesis I describe recruitment and employee retention as they are perceived by the Employment branding concept.

0 ÚVOD

Když jsem přemýšlela nad zadáním své bakalářské práce, rozhodla jsem se, že se budu věnovat personálnímu marketingu. Už delší dobu mě zajímalo, jak společnosti propagují samy sebe jako zaměstnavatele, navíc jsem s tímto typem aktivit získala určitou zkušenost ve svém zaměstnání.

V zahraničí je věnován personálnímu marketingu velký prostor (vyhledávač Google nachází na dotaz „employment branding“ 260 000 odkazů). Z tohoto ohromujícího množství je jasně vidět, jak velký význam je koncepci personálního marketingu v anglosaských zemích přikládán.

Naopak v Čechách se o personálním marketingu začalo více hovořit teprve nedávno. Zatím není dostupných příliš mnoho původních českých zdrojů, které by se věnovaly problematice hlouběji, literatura se v podstatě omezuje pouze na definice.

O něco napřed je praxe, na internetu už lze najít nabídky mnoha konzultantských a vzdělávacích společností, které nabízejí poradenství, případně kurzy v oblasti personálního marketingu. Z pročitání jejich internetových stránek jsem ale nabyla dojmu, že představitelé většiny těchto firem nemají dostatečný vhled do problematiky a jejich zájem o tuto oblast je spíše motivován snahou přijít s něčím atraktivním a novým.

Mým cílem tedy bylo přijít s ucelenou prací, která poskytne alespoň základní představu, co vlastně koncepce personálního marketingu obnáší, jak je využívána v zahraničí a jaký je přínos jejího využití v podnikové praxi.

Pozornost jsem věnovala vzhledem k novosti problematiky samotné definici personálního marketingu. Dále jsem se zaměřila na aktivity v oblasti externího personálního marketingu, hlavně pak inzerci pracovních míst, nejen pro to, že jí je na ní kladen důraz v samotné koncepci personálního marketingu, ale také proto, že její kvalita je v České republice často velice nízká. Teoreticky jsou pak popsány hlavní postupy, které personální marketing využívá pro práci se stávajícími zaměstnanci. V závěru práce potom uvádím několik praktických příkladů zaměřených na využití externího personálního marketingu.

Ráda bych poděkovala vedoucí této práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD, za laskavou pomoc při psaní této práce a bezmeznou trpělivost.

Můj dík patří také mým kolegům a přátelům: Mgr. Barboře Taušové, vedoucí divize Kelly Scientific Resources v personální agentuře Kelly Services/Talents, za užitečné rady a povolení ke zveřejnění materiálů, na kterých jsem pracovala, Ing. Michaele Škodové, ředitelce personální agentury LUDENS FABER a poradkyni v oblasti lidských zdrojů za cenné postřehy z podnikové praxe, Amy Richman, Msc., personální ředitelce společnosti Starwood Hotels, New York za obětavou pomoc s anglickou terminologií a upozornění na neocenitelné zahraniční zdroje, Ing. Romanu Slachovi z reklamní agentury TTV Advertising, za poskytnutí vhledu do marketingového prostředí.

1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Jako relativně nový obor je personální marketing v literatuře definován dosti rozdílně. Proto jsem se rozhodla definici oboru věnovat více pozornosti, než je v obdobných pracích zvykem. Zaměřila jsem se na porovnání definic českých autorů – schválně jsem volila tak, aby mezi autory byla jak jména respektovaných autorů z oblasti personalistiky, tak lidí, kteří působí v praxi. Ke každé definici uvádím svůj krátký komentář. V závěru této kapitoly pak na jejich základě a na základě seznámení se zahraničními prameny uvádím svou vlastní definici.

Podle mediální a komunikační společnosti Tribun EU „Personální marketing znamená promyšlenou a systematickou komunikaci v oblasti lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby Vaše společnost jako zaměstnavatel:

- získala a udržela ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce,
- efektivně a dlouhodobě je začlenila do pracovního týmu,
- uchovala si dobré jméno u zaměstnanců, kteří společnost opouští.“(www.personnelmarketing.com).

Tato definice sice postihuje dobře cíle personálního marketingu, její slabina je ale v zúžení záběru personálního marketingu na „promyšlenou a systematickou komunikaci v oblasti lidských zdrojů“. Jak bude vysvětleno níže, vhodně komunikovat výhody společnosti jako zaměstnavatele je pouze součástí koncepce personálního marketingu. Rozhodně to ale samo o sobě k úspěchu nestačí, naopak takový přístup může být kontraproduktivní. Nicméně tato definice dobře poukazuje na to, že autoři, zejména z komerční sféry, mají sklon přisuzovat personálnímu marketingu významy, které „vhodně ladí“ s oborem jejich činnosti. Pro komunikační agenturu je tak

personální marketing o komunikaci, pro personální agenturu o náboru nebo dokonce headhuntingu atp.

„Personální marketing:

Stejně jako si společnosti budují image spojované s jejich výrobky a službami, mohou také ovlivňovat svou pověst jako zaměstnavatel. Personální marketing je cesta, jak vytváření image firmy jako zaměstnavatele řídit. Volbou vhodných nástrojů je možné zaměřit se na zvolený segment trhu práce a stát se atraktivním zaměstnavatelem právě pro uchazeče, které společnost hledá. To vše usnadňuje, zrychluje a „zlevňuje“ obsazování volných pracovních míst a stabilizuje zaměstnance společnosti. Personální marketing ale musí vždy ladit s firemní komunikací, podnikovou kulturou a personální politikou společnosti, jinak není možné dosáhnout dlouhodobých výsledků. Již z názvu vyplývá, že jde ve skutečnosti opravdu o kombinaci HR a marketingu.“(www.key6.cz)

Tato definice nevystihuje personální marketing v celé jeho komplexnosti, zaměřuje se jen na určitou část, kterou budu v této práci nazývat „externí personální marketing.“ V personálním marketingu nejde jen o to, „stát se atraktivním zaměstnavatelem právě pro uchazeče, které společnost hledá“, ale také stát se atraktivním zaměstnavatelem pro ty zaměstnance, které společnost už má.

„Personální marketing je možno definovat několika způsoby. Podobně jako u produktů nebo služeb se tato činnost zabývá určitými myšlenkovými postoji, které chápou stávajícího, ale i potenciálního zaměstnance jako zákazníka a staví jej do středu zájmu podnikatelského jednání. Další z možností definice personálního marketingu je jeho charakteristika jako souhrnu 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. Analýzou těchto informací pak může firma dojít k názoru, že by např. bylo vhodné "ulovit" u konkurence špičkového odborníka, či naopak zjistit, že by mohla o své schopné zaměstnance přijít. Obecně bychom tedy personální marketing mohli popsat jako souhrn činností spojených s vytvářením jména dobrého zaměstnavatele směřovaných jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci v daném podniku. Primárním cílem personálního marketingu je pak vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.”(Brachtl, 2006).

Na této definici je problematická pasáž o “ulovení špičkového odborníka od konkurence.” Jestliže se firma se pustí do něčeho, co dělá potají (a pokud by se tato informace dostala na veřejnost, rozhodně by to zaměstnavatelské pověsti příliš neprospělo), je to v rozporu se samotným cílem personálního marketingu. Je pravda, že “lovení od konkurence” se většina velkých firem nakonec stejně nevyhne, ale podle mého názoru tato aktivita není etická a měla by být používána, až když všechny standardní zdroje získávání zaměstnanců selhaly. Metoda Executive Search nebo také Headhunting (běžně užívané názvy pro autorem zmiňované “lovení od konkurence”) bude popsána v kapitole o externím personálním marketingu, spolu s výhradami, které k této metodě mám.

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, který se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti

organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.“ (Koubek, 2004, s. 150).

K definici Koubka mám jednu drobnou výhradu - jedním z pilířů personálního marketingu podle mě není výzkum trhu práce, je to pouze jeden z mnoha nástrojů, které personální marketing využívá.

„Personální marketing představuje v chápání personalistů buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu - nábor - nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí. V širším pojetí jako opatření zaměřená ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péče o zaměstnance.“ (Dvořáková a kol., 2004, s.78).

Podle mého názoru je chybou pojímat personální marketing “šířeji” nebo “úžeji”. Působnost personálního marketingu spočívá právě v jeho komplexnosti – to znamená v zaměření na potenciální i stávající zaměstnance.

Pro účely této práce definuji personální marketing jako soubor aktivit zaměřený na potenciální i stávající zaměstnance, usilující o získání a udržení pověsti firmy jako kvalitního zaměstnavatele (v jazyce klasického marketingu o budování dobrého jména značky).

K dosažení tohoto cíle využívá personální marketing metody a nástroje klasického marketingu, to znamená - vnímání potenciálních i stávajících zaměstnanců jako zákazníků, kteří si vybírají zaměstnavatele podle atraktivity

jeho nabídky. Úkolem zaměstnavatele je pak přijít s takovou nabídkou, která bude atraktivní pro zvolený segment uchazečů a zaměstnanců.

Personální marketing využívá jak nástroje, které působí na racionální stránku lidského myšlení, tak na emoce.

Dále personální marketing pracuje s pojmem **Employment Value Proposition**, který v češtině vůbec není zaveden. Pojem Employment Value Proposition (běžně se používá zkratka EVP) by se dal stručně přeložit jako „soustava atributů, které současní i potenciální zaměstnanci spojují se zaměstnáním v organizaci“ (Corporate Leadership Council, 2006, s.1).EVP je mixem následujících komponent, které se poté dále dělí do dalších skupin:

- rovnováha mezi prací a volným časem,
- firemní kultura,
- pověst společnosti nebo jejích výrobků,
- mzdy a zaměstnanecké výhody,
- charakteristiky samotné práce. (Melin, 2005, s. 25).

Vychází se z premisy, že emoční asociace spojené se zaměstnavatelem (jako například „práce v této společnosti je zábavou, v naší firmě jsme skvělý tým“) jsou pro potenciální i stávající zaměstnance stejně důležité jako podobné asociace spojené se značkovým spotřebním zbožím pro potenciální kupující. Zaměstnavatelé by tedy měli ve svých personálně-marketingových aktivitách komunikovat obě „dimenze“ své nabídky - tedy „hmotné“ a „emocionální“ benefity práce pro svou společnost. (Hieronimus, Schaefer, Schroeder, 2005).

Personální marketing je možné dělit na:

- **externí** (zaměřený směrem „ven“ ze společnosti, tedy hlavně na získávání nových zaměstnanců a budování kladného obrazu firmy jako zaměstnavatele,
- **interní** (zaměřený na komunikaci „dovnitř“ firmy, tedy na stávající zaměstnance).

Vzhledem k tomu, že k opravdovému pochopení jakéhokoliv oboru je potřeba také mít přehled o disciplínách, ze kterých čerpá, uvádím a vysvětluji některé termíny, které používá klasický marketing a které personální marketing převzal.

Značka (brand) – Jméno spojené s produktem nebo službou, jejímž prostřednictvím dochází k identifikaci výrobku nebo služby. Značka může být vyjádřena pomocí jména, loga nebo specifickým designem. (Slach, 2008, osobní sdělení).

Obraz značky (brand image) vyjadřuje, jak je značka vnímána cílovým trhem. Obraz značky je tedy pouze ovlivňován záměry marketingových strategií, vzniká v mysli spotřebitelů. (Melin, 2005, strana 19). Personální marketing vychází z toho, že každá společnost má dvě značky. Klasickou „produktovou/firemní značku“ („corporate/product brand“) tj. to jak jsou vnímány její výrobky a služby a „zaměstnavatelskou značku“ („employer brand“). Tyto dvě značky neexistují odděleně, jsou na sebe navázány, vzájemně se podporují. Silná produktová značka hraje důležitou roli v posilování zaměstnavatelské značky. Naopak, silná zaměstnavatelská značka je důležitá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří jsou schopni posílit pozici společnosti a jejích produktů.

Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání (Kotler, 1998, s. 380).

Segmentace je rozdělení trhu tak, aby bylo možno zasáhnout co nejlépe jeho jednotlivé části.(Slach, 2008, osobní sdělení).

Je zřejmé, že řada témat, kterým se budu věnovat v této práci (například téma stabilizace zaměstnanců nebo přístup k uchazečům ve výběrovém řízení, nejsou „vynálezem“ personálního marketingu, obdobně (i když s menším důrazem) je už řeší klasické koncepce řízení lidských zdrojů, nicméně právě tyto věci mají vliv na pověst organizace jako zaměstnavatele, proto se domnívám, že je lze do personálního marketingu právem zařadit. Naopak bez tohoto přesahu do firemní personální politiky a navázání na organizační kulturu se personální marketing stává obdobou přímého prodeje a obvykle napáchá víc škody, než užitku.

Kvalitní zaměstnance se nám sice podaří líbivou komunikací získat, bohužel ale obvykle neunesou tvrdou konfrontaci s podnikovou realitou a nespokojeni odcházejí. Některé marketingové studie uvádějí, že jeden nespokojený zákazník dokáže odradit deset potenciálních zákazníků. Pokud se zamyslíme nad tím, komu všemu nespokojený zaměstnec svou negativní zkušenost popíše, je celkem jasné, že obdobná čísla budou platit i pro personální oblast. Je proto klíčové, aby komunikace v oblasti personálního marketingu byla tak upřímná, jak je jen možné.

Jak uvádí Kotler : „Nemá smysl slibovat znamenitou službu dříve, než je firma připravena ji poskytovat.“ (Kotler, 1998, s. 35). Ideálně by tedy mělo kvalitní nastavení všech personálních procesů ve firmě předcházet aktivitám v oblasti externího personálního marketingu. Toto samozřejmě v praxi nejde, neboť firma musí přijímat zaměstnance ve chvíli, kdy je to nutné, nikoliv ve

chvíli, kdy vše již ideálně funguje. Ideálního stavu ve firmě (jako ve všech ostatních organických systémech) není ostatně možno dosáhnout nikdy. Je ale důležité, aby se vedení firmy snažilo o neustále zlepšování procesů v oblasti řízení lidských zdrojů a pokud firma plánuje na poli externího personálního marketingu nějaké výraznější aktivity, je dobré napřed věnovat situaci na tomto poli uvnitř firmy zvýšenou pozornost.

Další klasická poučka „běžného“ marketingu říká, že náklady na získání nového zákazníka mohou být pětkrát až desetkrát vyšší, než náklady vynaložené na péči o dosavadní zákazníky a jejich udržení. Tuto poučku lze úspěšně aplikovat na situaci se získáváním a náborem nových zaměstnanců (náklady na inzerci, platby personálním agenturám, náklady na samotné vedení výběrových řízení, nižší produktivita práce v průběhu adaptačního procesu...) respektivě snahu o jejich udržení.

Na závěr této subkapitoly bych v zájmu terminologické přesnosti ještě ráda podotkla, že anglický termín „Personnel Marketing“, který je v českém prostředí považován za anglický název této disciplíny, se v praxi téměř nepoužívá a mnohem častěji se setkáme s termíny „Employment Branding“ nebo „Employer Branding.“

1.2 Role plánování v personálním marketingu

Jak uvádí Kotler (Kotler a kol., 2007, s. 87), má plánování obecně následující výhody:

- podporuje systematické myšlení,
- vede k lepší koordinaci,
- definuje standardy pro kontrolu výkonnosti,
- dobré plánovní také umožňuje předvídat vývoj.

Většina firem (jak českých tak zahraničních) v podstatě žádnou strategii pro oblast personálního marketingu nemá a postupují takzvaně „ad hoc“ - pouštějí se do konkrétních aktivit podle potřeby. Jenže jak už bylo zmíněno, aby koncept personálního marketingu v praxi fungoval, musí být v souladu externí komunikace směrem k uchazečům a veřejnosti s interní komunikací směrem ke stávajícím zaměstnancům. Navíc veškeré postupy v oblasti personálního marketingu musí ladit s celkovou strategií firmy a mít tedy přesah do dalších oblastí v podniku (celková marketingová strategie, personální plánování atd.). Aby se toto povedlo, je plánování nezbytné.

Pro jednodušší plánování je možno doporučit takzvanou SWOT analýzu (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats – hrozby). Tato jednoduchá, ale účinná manažerská technika spočívá v analýze vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Na podkladě výstupů z analýzy se potom stanoví plány a cíle pro konkrétní období.

Sumser, autor metody „Integrovaný marketing náboru“, považuje strategii za základní stavební kámen svého modelu, na který se potom vážou další aktivity.(Sumser, 2003). Jako východiska pro plánování Sumser doporučuje položit si následující otázky:

- co/koho máme? – analýza současného stavu,
- co/koho potřebujeme? – analýza potřeb,
- jak komunikujeme? – jak vypadá existující komunikace,
- co můžeme zlepšit?

Aby plánování bylo úspěšné, musí podnik udělat analýzu v těchto oblastech:

- personální plánování,

- situace na trhu práce,
- identita značky a hodnoty spjaté se značkou .

Výstupy z těchto analýz potom podnik použije k návrhu celkové strategie pro marketing náboru. Obdobně lze samozřejmě postupovat při vypracovávání firemní strategie v oblasti personálního marketingu celkově. Jedná se ovšem o složitý proces, který se neobejde bez odpovídající informační podpory. Na druhou stranu v dnešní době už si s poměrnou datovou a statistickou náročností takto sofistikovaných metod plánování ERP (Enterprise Resource Planning - integrovaný informační systém) systémy jako například SAP dovedou dobře poradit.

2 PERSONÁLNÍ MARKETING V PODNIKOVÉ PRAXI

U zrodu koncepce personálního marketingu stála v USA a regionu západní a severní Evropy krize na trhu pracovních sil vyvolaná dvěma hlavními příčinami:

- negativními demografickými trendy,
- zvýšenou poptávkou po specialistech a z toho plynoucí konkurence mezi zaměstnavateli.

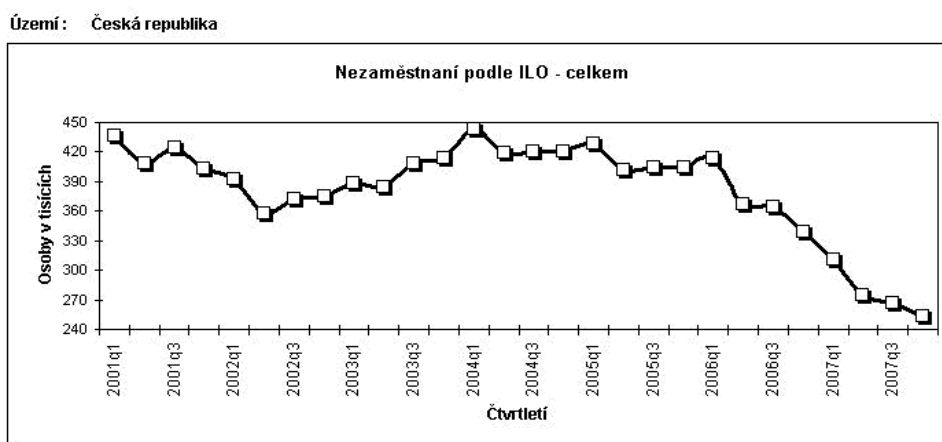
2.1 Situace na trhu práce v České republice

V České republice začíná pomalu krystalizovat obdobná situace, ovšem za jejím vznikem nestojí zatím hlavně demografické trendy (silná generace „Husákových dětí“ je na vrcholu produktivního věku), jako spíše:

- rychlý ekonomický růst a s ním spojený nárůst počtu pracovních míst,
- kvalifikační struktura obyvatelstva, která neodpovídá požadavkům trhu práce.

Ekonomika nikdy nefungovala lépe, podniky nemají o zakázky nouzi. To představuje pro podnikatelskou sféru řadu nových výzev. Ovšem podmínkou růstu každé firmy (a udržení její existence vůbec) je zajištění si dostatečného počtu zdrojů pro další činnost. Graf níže ukazuje, jak se vyvíjel celkový počet nezaměstnaných v České republice za posledních několik let.

Graf 1: vývoj nezaměstnaných v ČR od roku 2001 do 3. čtvrtletí 2007, metodika Mezinárodní organizace práce.(Český statistický úřad).



Popsaný trend se nejvíce projevuje v Praze, kde procento nezaměstnaných kleslo z 4,2% v roce 2000 na 2,2% v 1. čtvrtletí roku 2008, což – pokud vezmeme v úvahu frikční nezaměstnanost (dočasná nezaměstnanost, která není spojena s nedostatkem pracovních příležitostí, frikční nezaměstnaní jsou dobrovolně nezaměstnaní a jejich hledání lépe placené a produktivnější práce je prospěšné pro ně samotné i pro celkovou produktivnost ekonomiky, Vlček 2003, s. 237) a šedou ekonomiku (tj. situaci, kdy lidé pracují „načerno“ a zároveň pobírají podporu v nezaměstnanosti) - dojdeme k tomu, že nabídka práce ve skutečnosti v Praze výrazně převyšuje poptávku po ní. Toto tvrzení také dokazuje srovnání počtu registrovaných nezaměstnaných a počtu volných pracovních míst celkově. Vyplývá z ní jasně, že počet volných pracovních míst v regionu vzrostl během tří let o 200%. Je samozřejmě třeba také vzít v potaz, že počet ekonomicky aktivních lidí v Praze neustále roste (bohaté hlavní město láká nabídkou pracovních příležitostí), nicméně ani tento nárůst pracovníků nedokáže pokrýt nárůst pracovních míst.

Tabulka 1 – Vývoj počtu pracovních míst v porovnání s počtem registrovaných nezaměstnaných Zdroj: webové stránky Ministerstva práce a sociálních věcí. Uvádím zde pro názornost pouze část tabulky, celá tabulka je potom součástí příloh k této práci.

Období	Uchazeči	Volná místa	Míra nezam.
03/2008	17 113	32 441	2,1 %
09/2007	19 007	24 255	2,4 %
03/2007	20 329	19 153	2,6 %
09/2006	22 649	20 391	2,9 %
03/2006	24 246	14 894	3,1 %
09/2005	26 316	12 638	3,6 %
03/2005	26 066	15 223	3,5 %
09/2004	28 402	11 416	3,8 %

Samozřejmě problém nespočívá jen v nárůstu počtu pracovních míst jako takových, ale také ve struktuře pracovní síly. Nedostatek pracovníků se sice týká v podstatě všech odvětví, doslova „boj“ je ale mezi firmami o specialisty (viz situace v oblasti informačních technologií, farmacie atd.).

Celkově bylo v roce 2007 v české ekonomice zaměstnáno o 1,8% více osob, než v roce 2006. Růstový trend ekonomiky můžeme vysledovat také na vývoji hrubého domácího produktu (HDP).

Stručně by se dalo říct, že doba konce devadesátých let, kdy si podniky vybíraly uchazeče, je nenávratně pryč, nyní je stále častější situace, kdy si uchazeči vybírají podniky. Osobně se domnívám, že přehodnotit dosavadní přístup k celé oblasti získávání zaměstnanců a přístup k zaměstnancům vůbec není jen vhodné, dokonce je to vzhledem k současné situaci nutné.

2.2 Přínos personálního marketingu pro podnikovou praxi

Sullivan uvádí ve svém článku „Výhody personálního marketingu“ (Sullivan, The Benefits of Employment Branding Program, 2008) že hlavním přínosem personálního marketingu pro podnikovou praxi jsou:

Dlouhodobý dopad - propracovaná strategie v oblasti náboru a retence zaměstnanců je výrazně účinnější než nahodilé akce.

Více uchazečů o zaměstnání ve společnosti. Sullivan ve výše zmíněném článku uvádí, že v některých případech se může počet uchazečů o zaměstnání ve společnosti zvýšit až o 500%. Pozitivním příkladem je firma Google, která za pomoci obratného využívání nástrojů personálního marketingu dokázala zúžit problém s náborem pouze na otázku výběru vhodného uchazeče.

Lepší kvalifikační struktura uchazečů. Podle Sullivana vybudování silné „zaměstnavatelské značky“ způsobí, že o zaměstnání u společnosti se začnou zajímat i lidé, kteří by ji dříve jako zaměstnavatele nezvažovali.

Zlepšení poměru učiněných a přijatých pracovních nabídek.

Zvýšení počtu uchazečů doporučených stávajícími zaměstnanci.

Snížení fluktuace. Pocit zaměstnanců, že pracují pro „dobrou společnost“, která dává svým zaměstnancům možnost dále rozvíjet své schopnosti a pečuje o ně nadprůměrně dobře, je neocenitelným pomocníkem ve snižování fluktuace. To je ještě podpořeno společenskou prestiží, které se zaměstnancům všeobecně vysoce ceněných společností dostává. Sullivan dodává, že takovéto zvýšení atraktivity zaměstnavatele v sobě ale skrývá i hrozbu – známý zaměstnavatel s dobrou pověstí respektive jeho zaměstnanci jsou častějším terčem různých headhunterů. Z mé zkušenosti to ovšem není (alespoň v českém prostředí) tak docela pravda, mnoho headhunterů má pocit, že snažit se přetahovat zaměstnance takto ceněných firem by ani nemělo smysl.

Velkou výhodou současného „boomu“ personálního marketingu v zahraničí je, že vrcholové vedení podniků si začíná uvědomovat, že promyšlená strategie péče o zaměstnance se podniku vyplácí i finančně. Citáty z firemních propagačních brožurek o „zaměstnancích, kteří jsou tím nejdůležitějším, co máme“, se tak pomalu začínají dostávat do praxe.

3 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Do externího personálního marketingu se řadí všeskeré činnosti, jejichž cílem je propagovat společnost jako zaměstnavatele.

3.1 Inzerce pracovních míst

Armstrong (Grada 1999, s. 455) uvádí, že inzerát na volné pracovní místo by měl obsahovat informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na pracovníka,
- platu/mzdě,
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště),
- tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.

Podle mého názoru je tento výčet výstižný – s výjimkou uvádění platu. Některé agentury sice finanční ohodnocení na daném pracovním místě uvádějí, ale uváděná rozmezí bývají natolik široká, že jsou ve výsledku stejně nic neříkající jako například fráze „atraktivní finanční ohodnocení“. V mnoha českých firmách (na rozdíl od britských, z jejichž prostředí Armstrong vychází) je navíc systém odměňování nastaven dost volně, často se tady stává, že pracovníci na obdobné pozici a s obdobnou kvalifikací pobírají mzdu, která se liší o desítky procent. Zaměstnavatel, který je v situaci, kdy nutně potřebuje volné pracovní místo obsadit, je často ochoten zaplatit vhodnému kandidátovi výrazně více, než platí stávajícím zaměstnancům na obdobné pozici. Zveřejnění konkrétní výše finančního ohodnocení by tedy napáchalo v českých podmínkách více škody, než užitku, a v extrému by mohlo vést až k odchodům zaměstnanců.

V souladu s myšlenkou personálního marketingu je vhodné také uvést, co společnost svým zaměstnancům nabízí kromě mzdy. Nemusí nutně jít jen o hmotné benefity, naopak je vhodné uvést i hodnoty, které firma vyznává. Je ale třeba být konkrétní. Klasická inzerátová klišé jako „atraktivní pracovní prostředí, možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu“, „propracovaný systém zaměstnaneckých výhod“ apod. už nestačí. Navíc vzbuzují v uchazečích dojem (a pouze vyjimečně oprávněně), že zaměstnavatel vlastně nic zajímavého nenabízí.

Konkrétnost by měla být imperativem pro všechny kvalitní inzeráty nabízející zaměstnání a její nedostatek je také troufám si říct největším nedostatkem inzerce pracovních míst. Náplň práce by měla být popsána tak výstižně, jak je to jen možné. Můžeme jen těžko očekávat hromadné odezvy uchazečů na inzerát, kterému nikdo nerozumí.

V dnešní době, kdy velká část populace využívá internet, postačí většinu pracovních pozic inzerovat na internetu. Samozřejmě i v rámci internetu je třeba vybírat, abychom zasáhli naši cílovou skupinu uchazečů. Je dobré sledovat celkovou návštěvnost serveru, na kterém inzerujeme, a pokud server tuto službu nabízí, i strukturu návštěvníků. Pokud obsazujeme pozici specialisty, vyplatí se kromě pracovních portálů umístit inzerát také na specializované webové stránky.

Vyjímku tvoří pracovní místa pro pracovníky s nižší kvalifikací, ta je potom vhodné inzerovat v tisku, případně si zaplatit krátké šoty v rozhlasu.

Další vyjímku tvoří velké inzertní kampaně, které obvykle používají několik různých médií. Většinou neobsahují popis konkrétního pracovního místa, jejich cílem je upozornit na společnost jako potenciálního

zaměstnavatele. (V jazyce personálního marketingu budování zaměstnavatelské značky). Svým grafickým návrhem a rétorikou se tedy příliš neliší od klasické reklamy. Protože se jedná o velmi nákladnou akci, je nutné každou takovou kampaň pečlivě připravit. Navíc pokud „pustíme“ nekvalitní kampaň, její hlavní výhoda – oslovení velkého počtu lidí, se stává její hlavní nevýhodou a pověsti zaměstnavatele spíše škodí. Při přípravě kampaně bychom se měli zamyslet nad tím, koho chceme oslovit a jaký typ komunikace by mohl být atraktivní pro naši cílovou skupinu. Kampaň by měla mít zajímavý nápad a jasné sdělení (příliš se neosvědčuje pokusit se do ní vměstnat veškeré informace o společnosti jako zaměstnavateli). Vzhledem k nákladům je vhodné kampaň „otestovat“ na malém vzorku cílové skupiny, abychom si byli jisti, že vyvolává zamýšlený efekt.

Například v současnosti probíhá kampaň pražských Dopravních podniků. Na jednom z inzerátů je fotografie autobusu - dětské hračky, doprovázená textem „Dáme Vám opravdový a k tomu 25 500 Kč měsíčně. Domnívám se, že snahou společnosti bylo předat zhruba následující sdělení:

- řídit v Praze autobus je práce, po které jste vždycky toužili a my Vám ji můžeme nabídnout,
- kromě toho, že se jako řidič realizujete, Vám nabízíme ještě atraktivní mzdu.

Je nutné sledovat **efektivitu** inzerce vzhledem k vynaloženým nákladům. Armstrong uvádí jako vhodné měřítko účinnosti inzerce náklady na jednu odezvu na konkrétní inzerát. (Armstrong, 1998, s. 458). Toto je podle mého názoru nedostatečné, abychom si udělali představu o celkové efektivnosti inzerce, je nutné sledovat přinejmenším tato tři další kritéria:

- celkovou „návštěvnost“ inzerátu,
- náklady na jednu odověď,

- náklady na jednu relevantní odpověď.

Inzerce na internetu je v tomto směru velmi výhodná, protože umožňuje vést podrobné statistiky. Tato tři měřítka nám umožní odpovědět si na následující otázky:

- je inzerát natolik atraktivní, aby se na něj uchazeči podívali?
- přiměje je k odpovědi?
- je inzerát formulován tak, aby zasáhl cílovou skupinu?
- je médium, které jsme zvolili, vhodné pro naši cílovou skupinu?

Vedení podrobnější statistiky, než doporučuje Armstrong, nám umožňuje získat údaje pro budoucí inzerování.

Jako měřítko efektivnosti našich aktivit v oblasti nábory můžeme použít také **benchmarking**. Umožňuje zjistit, zda je elektronický výběr zaměstnanců skutečně efektivní pomocí porovnání výkonnosti srovnatelných firem a personalistů. Softwarové aplikace na podporu HR procesů umožňují reporting a evidenci náborových aktivit. Zde je umožněn interní benchmarking – např. mezi jednotlivými pobočkami firmy. Externí benchmarking v ČR zatím umožňuje pouze jedna aplikace fungující v režimu "on-line poskytování služeb", LMC G2. Je napojená na největší internetové pracovní služby jobs.cz a prace.cz a sdílená tisíci personalisty. Umožňuje získat zpětnou vazbu o účinnosti výběru zaměstnanců. V aplikaci je možno sledovat tyto parametry:

- průměrná délka nábory – od podání inzerátu po přijetí,
- poměr mezi došlým počtem reakcí a kandidátů, kteří projdou předvýběrem do prvního kola,
- finanční náklady vynaložené na jednu obsazovanou pozici.

3.2 Přímé oslovení potenciálních uchazečů

Přímé oslovení potenciálních uchazečů (častěji se setkáme s anglickými názvy Executive Search nebo Headhunting), je způsob získávání uchazečů, který je založen na aktivním oslovení uchazečů s kvalifikačním profilem, který firma momentálně poptává.

Zaměstnavatelé většinou z pochopitelných důvodů (pokud by se konkurence dozvěděla, že jí „přetahují zaměstnance“, vedlo by to k vyostření vztahů) zadávají přímé oslovení externím společností. Ty by měly disponovat sítí kontaktů v dané oblasti a přímo oslovit vhodného uchazeče. Ve skutečnosti to ale podle mých zkušeností i podle zkušeností dalších kolegů z branže funguje tak, že si společnost, které byl projekt přímého oslovení zadán, sestaví seznam společností, působících v daném oboru, které by mohly mít pracovníky na obdobné pozici, jakou zadávající firma obsazuje. Konzultant potom tyto firmy obvolá a pod nějakou záminkou se snaží získat kontakty na relevantní pracovníky.

Dalším krokem je potom oslovení těchto pracovníků – to se děje pod další záminkou, například: „byli jste doporučeni vaším bývalým kolegou jako špičkový specialista a proto bychom Vás rádi oslovili s pracovní nabídkou, která by pro Vás mohla být zajímavá.“

Osobně považuji tento postup za neetický, protože při něm dochází k podvodům jak na společnostech, které jsou „terčem“ headhunterů (což je ale „riziko podnikání“, navíc se dá těžko očekávat, že by se headhunterům podařilo přesvědčit k odchodu zaměstnance, kteří jsou se svým zaměstnáním maximálně spokojeni), tak na potenciálních kandidátech, což považuji za ještě méně etické.

Navíc takto získané údaje bývají zanášeny bez vědomí a souhlasu dotyčných do různých databází, což může být i v rozporu se Zákonem na ochranu osobních údajů.

Podle mého názoru je použití metody přímého oslovení v této podobě obhajitelné pouze v těchto případech:

- jedná se o náhradu za zaměstnance, který pracovní místo v současnosti zastává a má být nahrazen, například z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků. (v tomto případě je opravdu nevhodné pracovní místo inzerovat),
- jedná se o natolik klíčovou pozici, že bylo nevhodné příliš ventilovat, že je momentálně neobsazena,
- všechny ostatní metody nábory selhaly (v tom případě by ale měla následovat hlubší reflexe, proč se tak stalo).

Možným protiargumentem k mému názoru může být, že níže uvádím program „doporučení zaměstnanců“, které je také ve své podstatě „přímým oslovením“, jako osvědčený nástroj personálního marketingu.

Domnívám se ale, že mezi těmito dvěma způsoby je podstatný rozdíl. V případě doporučení oslovuje stávající zaměstnanec člověka, kterého osobně zná, bez jakékoliv záminky a se zřetelem k jeho osobnímu prospěchu. Nopak v případě použití metody přímého oslovení je potenciální uchazeč kontaktován pod smyšlenou záminkou člověkem, který ho nezná a kterému jsou jeho zájmy v podstatě lhostejné.

Navíc Sullivan uvádí další nevýhodu této metody – takto oslovení uchazeči mají většinou větší tendenci k fluktuaci. Je to z toho důvodu, že lidé, kteří vyslyší nabídky headhunterů, jsou často lidé, jejichž hlavním

motivátorem jsou peníze. Může se tedy snadno stát, že odejdou, jakmile je další headhunter osloví s vyšší finanční nabídkou. (Sullivan, Retention Problems Begins During the Hiring Process 2007).

3.3 Doporučení nových zaměstnanců stávajícími zaměstnanci

Doporučení nových zaměstnanců stávajícími zaměstnanci (častěji Employee Referral Program) funguje tak, že stávající zaměstnanec může společnosti doporučit vhodného uchazeče o zaměstnání. K tomuto kroku jsou obvykle zaměstnanci motivováni i finanční odměnou. Forma doporučení stávajícím zaměstnancem je nástroj, který je považován za velmi účinný, protože „doporučení“ kandidáti jsou obvykle kvalitnější, než kandidáti, které firma získá z obvyklých zdrojů. Navíc také vykazují oproti zaměstnancům přijatým klasickým způsobem nižší fluktuaci, protože:

- málokdo má chuť dát své osobní doporučení člověku, kterého dobře nezná a riskovat tak svou pověst v zaměstnání,
- stávající zaměstnanci jsou považováni za vůbec nejdůvěryhodnější zdroj informací o firmě jako zaměstnavateli (Corporate Leadership Council 2006, s. 2), navíc se dá očekávat, že kandidát má o firmě i o zaměstnání ve firmě přesnější informace, než jaké získá „běžný“ uchazeč,
- takto přijatí uchazeči obvykle mají ulehčenu fázi adaptace, protože jim zaměstnanec, který je doporučil, slouží jako jakýsi „průvodce firmou“.

Program bude ovšem správně fungovat jen za předpokladu, že je stávajícím zaměstnancům správně komunikovány hodnoty, které zaměstnavatel nabízí. Nutným předpokladem pro úspěch je, že „nabídka“, kterou

zaměstnavatel komunikuje navenek, se nesmí příliš lišit od představy, kterou mají o zaměstnavateli stávající zaměstnanci.

Employee Referral Program je navíc dobrým příkladem fungování koncepce personálního marketingu – nemůžeme čekat, že program bude správně fungovat a přivádět do firmy kvalitní nové zaměstnance, pokud ti stávající nemají o zaměstnavateli dobré mínění.

Uchazeči, kteří se ucházejí o zaměstnání ve společnosti na základě doporučení současného zaměstnance, by ale v žádném případě neměli být přijímání automaticky, tj. bez výběrového řízení.

3.4 Budování sociálních sítí

Budování sociálních sítí, známější pod anglickým názvem „networking“ nebo „social networking“ je dalším z nástrojů externího personálního marketingu.

Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o vytváření sítí sociálních vztahů za účelem získání užitečných kontaktů a rozšíření povědomí o vlastní osobě, službách, společnosti atd.

Může se jednat jak o navazování vztahů skutečných v reálném prostředí, (sem by se dala počítat například účast na konferencích a odborných fórech, případně neformální setkání lidí z různých branží – například v Praze pořádají takováto pravidelná setkání zahraniční manažeři) nebo navazování „virtuálních sociálních vztahů“.

Shally Stacklerl ve svém článku Start Networking Online (Stacklerl, 2007) uvádí, že člověk je schopen dlouhodobě udržovat vztahy se zhruba 150 dalšími lidmi. Zároveň ale ve světě zahlceném informačními technologiemi, ve kterém se data pohybují stejně rychle jako myšlenky, to není koho známe my, ale kdo zná nás, co se opravdu počítá.

K tomu, abychom dosáhli zvýšení povědomí o své vlastní osobě nebo firmě, nám mohou výrazně pomoci speciální internetové sítě. K nejnámější patří LinkedIn s více než 20 miliony uživatelů (www.Linkedin.com).

Při prvním přístupu do sítě si uživatel vytvoří profil, který má zhruba podobu strukturovaného životopisu (můj osobní profil je součástí příloh k této práci). Po vytvoření profilu je možno se „připojit“ k členům této sítě, které znáte (kolegové, bývalí kolegové, spolužáci, obchodní partneři atd.). Samozřejmě to funguje i obráceně, stejně tak se mohou ostatní uživatelé nakontaktovat na profil uživatele, kterého znají. Připojení se k uživateli je ovšem podmíněno jeho souhlasem.

Uživatelova „sít“ se pak skládá ze tří úrovní:

- jeho/jejích kontaktů,
- kontaktů těchto kontaktů
- ve třetí úrovni „přátel přátel Vašich přátel“.

Což zní sice dost krkolomně, ale třeba v mém případě to znamená, že s 24 kontakty na první úrovni (tj. s uživateli LikedIn, které znám osobně), mám 1900 kontaktů v druhé linii a zhruba 280 000 (!) kontaktů po celém světě v linii třetí.

Možnost oslovit a zároveň být osloven takovým množstvím lidí přináší celou řadu výhod:

- celkové zviditelnění vlastní osoby/podniku,
- pro náboráře je síť LinkedIn je vlastně jakousi databází potenciálních uchazečů,
- možnost získat osobní doporučení,
- snadnější navázání obchodních vztahů,
- vzhledem k tomu, že je LinkedIn hojně využíván i lidmi, kteří aktivně hledají nové zaměstnání, dostávají potenciální uchazeči další možnost dozvědět se více o Vaší firmě,
- v rámci sítě LinkedIn je možno také zadávat klasickou placenou inzerci,
- možnost získat radu a pomoc při řešení odborných problémů (například já jsem měla v začátcích psaní této práce problém s vyhledáním zdrojů a některými anglickými termíny. Položila jsem tedy dotaz „své síti“ a během deseti minut jsem dostala sedm relevantních odpovědí od personalistů ze tří různých zemí).

Na networking v je v Čechách nahlíženo s despektem jako na jakési podezřelé „kamarádčkování“ a přístup, který zavání protekcí a klientelismem. To je ovšem pohled, který vychází z nepochopení výhod a principů networkingu.

Osobně se také domnívám, že ve vytváření referenčních sítí typu LinkedIn leží budoucnost Headhuntingu, který tak nabude mnohem přijatelnější podoby, než je jeho podoba současná.

Je důležité si uvědomit, že výrazný vliv na image podniku jako zaměstnavatele mají kromě cílených aktivit také celková komunikační strategie podniku a jeho podnikatelská kultura a etika. Podstatná část

informací o podniku jako zaměstnavateli se také šíří neoficiálními komunikačními kanály – jako jsou zkušenosti zaměstnanců nebo zákazníků. Předpokladem dlouhodobého úspěchu je tyto dva zdroje informací o firmě sladit.

4 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Primárním cílem interního personálního marketingu je snížení fluktuace zaměstnanců. Hlavní cesta ke snížení fluktuace vede přes zvyšování pracovní spokojenosti. Kromě pracovní spokojenosti klade personální marketing také důraz na zvyšování sepětí s firmou a firemní kulturou.

Protože jak už bylo mnohokrát zmíněno, dělení personálního marketingu na interní a externí je spíše popisné, má většina aktivit, které jsou míněny hlavně směrem k trhu práce, vliv i na stávající zaměstnance. Příkladem mohou být umístění na předních místech anket typu „Nejlepší zaměstnavatel“ nebo příběhy úspěšných zaměstnanců, které jsou často součástí internetových prezentací firem.

Pokud se firmě podařilo dosáhnout souladu mezi nabídkou, kterou prezentuje a realitou, bude vliv těchto aktivit na stávající zaměstnance pozitivní. Dá se ale očekávat, že pokud společnost práci se stávajícími zaměstnanci zanedbává, vyvolají její marketingové aktivity směrem k uchazečům spíše rozladění nebo posměch.

Orientace a adaptace zaměstnanců je téma, kterému je tradičně v teorii personální práce velký prostor. Stejně tak si uvědomuje její důležitost i personální marketing. Žufan (Žufan 2008, osobní sdělení) dokonce ve svých přednáškách uvádí, že je vhodné začít s budoucími zaměstnanci pracovat již během fáze přijímání - tj. ještě dříve, než se de iure zaměstnanci stanou. V „mezifázi“ mezi přijetím pracovní nabídky a faktickým nástupem do zaměstnání je vhodné je začít začleňovat do podniku. Je například možné jim přidělit omezené přístupy do informačních systémů, zasílat jim emailem novinky z podniku, tiskové zprávy atd. Kromě toho, že takto aktivní přístup

působí na budoucího zaměstnance pozitivně, se tak také sníží počet případů, kdy zaměstnanec v domluvený den do zaměstnání nenastoupí, protože si „nebyl jist, zda to ještě platí“. Někteří autoři se domnívají, že zaměstnanci už během prvního měsíce v novém zaměstnání činí podvědomé rozhodnutí, jak dlouho zůstanou. (Sullivan, 2007). Je nezbytné, aby orientace probíhala aktivně, nesmí spočívat jen v předání manuálu.

Sullivan uvádí ve svém článku „Proč lidé nemění práci“, že je vždy snažší posilovat ty faktory, které zaměstnanci vidí ve své práci jako pozitivní, než se snažit eliminovat negativní faktory práce, které způsobují, že zaměstnanci odcházejí. (Sullivan, Retention Strategy. Why do people Stay in Their Jobs, cit. 2008-03-15) Doporučuje například dotazníková šetření u současných zaměstnanců. Pro snížení administrativní náročnosti celého procesu navrhuje, aby šetření nebyla prováděna plošně, ale například jen u vybraných nejlepších zaměstnanců, což je zároveň skupina, pro kterou je nejsnažší zaměstnavatele opustit. Tento nápad je podle mě zajímavým doplňkem k praxi, kdy personalisté vedou pohovory se zaměstnanci, kteří odcházejí, aby využili šance získat upřímnou zpětnou vazbu, co je ve firmě z pohledu zaměstnanců špatně.

Nedostatek možností pro profesní růst je jeden z častých důvodů, proč lidé mění zaměstnání. Firmy by měly pečovat o to, aby kvalitní zaměstnanci dostali možnost pro realizaci svých profesních cílů. Řešení nemusí spočívat jen v neustálém povyšování schopných zaměstnanců (což často ani není reálné), spíše by se mělo jednat o přidělování zajímavých úkolů dle schopností a zájmu konkrétního zaměstnance. Toto řešení samozřejmě není nijak nové, jen se mu mnoho manažerů vyhýbá z důvodu vysoké organizační náročnosti

Velmi negativně může ovlivnit zaměstnavatelskou pověst společnosti nevhodné chování k uvolňovaným zaměstnancům. Pokud zaměstnavatel propouští, měl by nabídnout postiženým zaměstnancům pomoc při nalezení nového uplatnění. K zaměstnancům, kteří odcházejí na základě svého vlastního rozhodnutí je nutné se chovat naprosto korektně. Firmy často nevyplácejí těmto zaměstnancům nenárokové složky mzdy, což obvykle u zaměstnanců vyvolá pocit křivdy a následné pomlouvání bývalého zaměstnavatele.

Aktivita interního personálního marketingu by měly směřovat hlavně k zaměstnancům v adaptačním období, kteří si svůj vztah k zaměstnavateli teprve budují, dále pak k nejlepším zaměstnancům, jejichž retence je pro podnik nejdůležitější a k uvolňovaným zaměstnancům, kteří mají velký potenciál výrazně uškodit pověsti zaměstnavatele na trhu práce.

5 PRAKTICKÉ PŘÍKLADY VYUŽITÍ EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V této kapitole se budu popisu některých aktivit, které jsme realizovali s kolegy v personální agentuře Kelly Services/Talents. Vybrané příklady pokrývají zaměření externích personálně marketingových aktivit na nábor a budování zaměstnavatelské značky.

5.1 Jednorázová náborová akce „Open Day“

Jedná se o akci (většinou jeden den), kdy se potenciální uchazeči mohou setkat v neformální atmosféře s vedením společnosti a personalisty a dozvědět se tak více o možnostech zaměstnání v konkrétním podniku.

Opět se jedná o dosti organizačně náročnou akci – je třeba detailně připravit představení firmy, kariérní možnosti pro konkrétní profese, zajistit doprovodný program, občerstvení atd. Klíčovým faktorem úspěchu je přilákání dostatečného počtu potenciálních uchazečů. Kariérní dny se proto vyplatí inzerovat na webových stránkách společnosti, univerzitách a i v tisku, zejména odborném.

Akci nazvanou Open Day jsme pořádali pro americkou CRO společnost (Clinical Research Organisation – společnost zabývající se klinickým hodnocením léčiv „na klíč“ pro farmaceutické firmy). Cílem klienta bylo:

- zviditelnit českou pobočku společnosti (v současnosti cca 10 zaměstnanců),
- získat další zaměstnance, aby firma mohla přijmout další zakázky, které se jí v Čechách nabízejí.

Na akci jsme pozvali odborníky z oblasti klinického výzkumu, se kterými jsme v naší agentuře spolupracovali již dříve. Jen pro zajímavost – Open Days se nakonec zúčastnilo zhruba 60 lidí, přímo jsme jich oslovili zhruba 1000.

Dále jsme inzerovali na titulní straně MF Dnes a umístili jsme reklamní bannery na několik hojně navštěvovaných internetových stránek (pracovní portály, zpravodajské servery, odborná fóra).

Vzhledem k tomu, že prostory firmy (kde je nejvhodnější obdobné akce pořádat, aby uchazeči měli možnost seznámit se s atmosférou a prostředím u potenciálního zaměstnavatele) byly velikostně nevyhovující, pronajali jsme několik konferenčních místností v jednom z pražských hotelů.

Open Day se účastnili přímo zástupci společnosti – personální manažerka pro Evropu, náborářka, vedoucí projektového oddělení z Velké Británie a manažer lokální pobočky.

Zástupci společnosti měli připraven cyklus přednášek, jejichž cílem bylo představit společnost jako zaměstnavatele (cíle a hodnoty společnosti, zaměstnanecké výhody, typická kariérní dráha zaměstnance v klinickém oddělení, lokální aktivity české pobočky, osobní zkušenosti přednášejících s prací ve firmě, ale i konkrétní postupy při vedení nadnárodních klinických studií, které společnost využívá).

Role konzultantů naší společnosti byla spíše organizační – vítali jsme návštěvníky, zajišťovali jsme distribuci propagačních materiálů atd. V přestávkách mezi přednáškami jsme potom hovořili s jednotlivými

návštěvníky akce, zodpovídali jejich dotazy o společnosti, domlouvali pohovory s vedením společnosti, případně překládali.

Zástupci našeho klienta považovali akci za úspěšnou - z hlediska organizace, počtu zájemců a celkové atmosféry. Poněkud zklamáni byli ovšem tím, že na základě této akce nastoupil do společnosti pouze jeden člověk, jejich představa byla, že přijmou lidí deset, což je ovšem vzhledem k obrovskému převisu poptávky po kvalifikovaných pracovnících v oblasti klinického výzkumu nereálné.

Zásady pro pořádání „náborových dnů“ by se daly zobecnit asi takto:

- zajistit dostatečný počet návštěvníků,
- připravit program, který je pro uchazeče relevantní, vypovídá o firmě jako zaměstnavateli a je zajímavý,
- po celou dobu akce musejí být k dispozici konzultanti, kteří s každým návštěvníkem individuálně pohovoří, zjistí důvody, proč přišel, jeho představy o pracovním místě a v případě jeho zájmu se s ním domluví na dalším postupu,
- před pořádáním obdobné akce je také nutné se ujistit, že zadavatel/management společnosti má realistické představy o počtu míst, která se podaří ihned obsadit.

5.2 Poradenství v oblasti personálního marketingu zaměřené na nábor zaměstnanců

Personální oddělení našeho klienta oslovilo naší firmu s problémem formulovaným jako „nedostatečná zpětná vazba z trhu práce.“ Při podrobnějším dotazování jsme zjistili, že jako problematické jsou vnímány hlavně následující oblasti: nedostatečná reakce na inzerci, pokud se

společnosti podaří získat kvalitního kandidáta, často se stává, že pracovní nabídku odmítne, a vysoká fluktuace – 32%.

Naším klientem byla finanční společnost, která má v současnosti zhruba 500 zaměstnanců. Hospodářské výsledky firmy jsou dobré (konsolidovaný zisk po zdanění dle Českých účetních standardů za rok 2006 téměř 200 milionů CZK, tržby na zaměstnance 34 milionů CZK, meziroční nárůst počtu nově uzavřených smluv 24%, podíl na trhu 17%). Společnost má kromě centrály v Praze také 13 poboček, které svým umístěním kopírují strukturu bývalých krajských měst.

Při posuzování situace jsme vycházeli z těchto zdrojů:

- znalost klienta (se společností spolupracujeme zhruba dva roky),
- informace od uchazečů o zaměstnání - často se jednalo o zaměstnance konkurenčních firem s dobrým přehledem o trhu,
- informace od našich kandidátů, kteří do společnosti nastoupili - kontaktovali jsme jak kandidáty, kteří ve společnosti stále pracují, tak i ty, kteří již odešli,
- informace od kandidátů, kteří se ve společnosti zúčastnili výběrového řízení (ať již byli vybráni, nebo ne),
- analýza internetové inzerce klienta (webové stránky společnosti, portály).

První problémovou oblastí, na kterou jsme se zaměřili, byla inzerce pracovních míst. Vzhledem k tomu, že personální oddělení u klienta bylo posledních několik měsíců značně nestabilní (v podstatě se obměnil celý tým, zůstala jen personální ředitelka a jedna asistentka), spoléhá společnost při náborech hlavně na personální agentury. Personální oddělení inzeruje pracovní pozice pouze na webových stránkách společnosti. Agentury, se kterými klient

spolupracuje, samozřejmě volné pracovní pozice inzerují, nicméně neuvádějí v nich jméno klienta, pro kterého pracují.

Povědomí uchazečů o pracovních příležitostech u společnosti je proto logicky nízké. Toto je velkou nevýhodou hlavně u nižších administrativních pozic, které nevyžadují předchozí odbornou zkušenost – vhodní kandidáti se prostě o nabídce nedozvědí. Firma je tak nucena využívat služeb agentur i pro poměrně snadno obsaditelné pracovní pozice administrativního typu, což je nákladově neefektivní. Ve společnosti tedy dochází k situaci, kterou jsem popsala již výše - značka společnosti je silná, co se týče produktu (povědomí o firmě jako o „poskytovateli služeb“ je vysoké), málokdo ale přemýšlí o společnosti také jako zaměstnavateli. Chybí spojení typu „pokud jsou jejich finanční produkty tak známé a využívané, musí být firma také zajímavým zaměstnavatelem.“

Další problém je forma a obsah inzerátů jako takový, inzerce některých pozic je zavádějící. Například pracovní pozice „recepční“ je inzerována jako „Pracovník zákaznického servisu“.

Personálnímu oddělení jsme doporučili věnovat více pozornosti sekci „Kariéra“ na webových stránkách společnosti a zvážení firemní prezentace na některém z hodně navštěvovaných internetových pracovních portálů. Prezentace by měla jasně sdělovat uchazečům, že ačkoliv se jedná o finanční společnost, samozřejmě se v ní mohou uplatnit uchazeči různých profesí.

Z průzkumu společnosti Kelly Services/Talents vyplynulo, že zlepšit by bylo vhodné také způsob **vedení výběrových řízení**. Výběrové řízení na většinu pracovních pozic, včetně obchodnických, u kterých je problém s nábořem nepalčivější, probíhá u klienta následovně:

- 1. kolo - pohovor s personalistou (většinou z personální agentury, výjimečně s interním personalistou společnosti),
- 2. kolo - Assessment centre - zkrácená verze (obsahuje individuální a skupinový úkol, úkol zaměřený na analytické schopnosti a jeden úkol zaměřený na prodejní dovednosti a krátkou psychodiagnostickou část),
- 3. kolo - Manažerský pohovor (s budoucím přímým nadřízeným - ředitelem konkrétní pobočky).

Uchazeči často zmiňovali, že část výběrového řízení, která probíhá na centrále firmy v Praze, je vedena korektně, ale poslední kolo s řediteli poboček často trpí neprofesionalitou. Často se opakovaly stížnosti uchazečů na tyto nedostatky:

- ředitelé poboček se neozvou uchazečům s návrhem termínu schůzky, uchazeči tak musejí prostřednictvím naší agentury schůzku u personalistů urgovat,
- není také výjimkou, že v den smluvené schůzky nechá ředitel pobočky uchazeče přes hodinu čekat,
- pokud si uchazeče nevybere, neobtěžuje se ho zamítnout, nechá celou věc „vyšumět“, zpětnou vazbu je třeba neustále urgovat.

Toto jednání přispívá k negativní pověsti společnosti jako zaměstnavatele o to více, že přichází ve fázi, kdy už uchazeči investovali do výběrového řízení mnoho času, energie i finančních prostředků. Jak to popsal trošku smutně jeden uchazeč, když volal do naší agentury a ptal se na výsledky výběrového řízení, které mu měla sdělit přímo firma. „Jel jsem dvakrát na pohovory z Jihlavy do Prahy, to pro mě znamená dva dny dovolené a náklady na cestu. Potom jsem jel na pohovor do Brna, což znamenalo další

půl den dovolené a firma se ani neobtěžuje dát mi vědět, že mě nevybrali a proč.“

Odlišná, ale opět problematická situace panuje u neobchodnických pozic. Tam je nastaven trošku jiný postup – firemní personalista napřed předává profily uchazečů vedoucím jednotlivých oddělení, kteří je posoudí a rozhodnou, zda mají zájem, aby s nimi byly vedeny další pohovory. Toto prvotní posouzení trvá dva až tři týdny, což je doba, během které většina kvalitních uchazečů přijme jinou nabídku.

Náš názor byl, že k těmto lapsům při výběrovém řízení dochází hlavně z důvodů nejasně nastavených kompetencí a špatné komunikace mezi pobočkami a centrálou. Pokud bude ve firmě jasně nastaven proces, kdo a kdy sděluje uchazečům výsledky výběrového řízení, bude tento problém vyřešen. Naše doporučení je, že ať už bude uchazečům dávat zpětnou vazbu kdokoliv, je úkolem personálního oddělení hlídat, zda se tak opravdu děje a nastavená pravidla jsou dodržována.

Dalším důvodem může být, že ředitelé poboček si nedostatečně uvědomují důležitost naprosto korektního přístupu k uchazečům a dopady svého neprofesionálního chování na pověst společnosti jako zaměstnavatele. Je tedy třeba je proškolit ohledně vedení výběrových pohovorů a zdůraznit, že je v zájmu firmy, aby se k uchazečům chovali profesionálně.

Většina námi oslovených současných a bývalých zaměstnanců považovala za příliš nízké také **finanční ohodnocení**. Tuto námitku podpořily také výsledky výzkumu společnosti Hay, který proběhl v roce 2007, kde se firma v porovnání s jinými společnostmi působícími v oboru ocitla v kategorii „podprůměr“. Častou stížností bylo také, že poté, co zaměstnanec

ukončil zkušební dobu, zhusta nedochází k předem domluvenému zvýšení fixního platu. Obchodníci si zase stěžovali na změnu systému výplaty bonusů – bylo zvykem, že pokud zaměstnanec splnil prodejní plán minimálně na 75%, byla mu vyplacena poměrná část bonusu, nyní je malá část bonusu vyplacena až po dosažení 90% plánovaného objemu prodejů. Generální ředitel společnosti ovšem argumentoval, že mzdová hladina u velkých společností, jakou je náš klient, je obecně nižší, než u menších společností. Vzhledem k tomu, že rozdíly jsou velmi výrazné, zvyšovat paušálně platy na tuto hladinu by tedy bylo příliš nákladné. Společnost nicméně chystá v roce 2008 dvě vlny zvyšování platů, jako vstřícný krok k zaměstnancům také nebyly navýšeny prodejní plány a oproti roku 2007 navíc připravila výraznou reformu motivační složky mzdy pro obchodnické pozice. Zatímco donedávna (jak již bylo zmíněno) zaměstnanci dostávali část bonusu vyplacenou už při splnění prodejních plánů na 75%, nyní je část bonusu vyplácena až při 90% splnění plánu. Společnost připravuje systém progresivních bonusů, ve kterém zaměstnanci, kteří splnili prodejní plány na více jak 100%, budou dostávat výrazně vyšší bonusy, než bylo obvyklé. Toto opatření má přispět k vyšší motivaci zaměstnanců, kteří plány pravidelně plní. Ředitel zmínil, že společnost již nestojí o zaměstnance, kteří stabilně plní plány na 75% (což byl neoficiální výkonový standard za předchozího obchodního ředitele).

Většina bývalých zaměstnanců, se kterými jsme hovořili, hodnotila bývalého zaměstnavatele negativně. Častou příčinou odchodů ve zkušební době bylo nedodržení slibů ze strany zaměstnavatele - to se týkalo hlavně finančního ohodnocení. Dalším důvodem byly vyostřené mezilidské vztahy na některých regionálních pobočkách.

Zaměstnanci, kteří jsou ve výpovědní lhůtě, nedostávají vyplacen čtvrtletní bonus, a to bez ohledu na to, že úspěšně splnili prodejní plán za

čtvrtletí. Při schůzce generální ředitel společnosti argumentoval tím, že bonus není nárokovou složkou mzdy, je proto možné jej zaměstnancům nevyplatit, i pokud prodejní plány splnili. Ředitel nicméně uznal, že bývalí zaměstnanci budou pravděpodobně o společnosti hovořit lépe, pokud nebudou mít pocit, že byli ošizeni. Rozhodl tedy, že zaměstnancům, kteří odcházejí na vlastní žádost, budou bonusy vypláceny. Co se týče nedodržení slibů ze strany zaměstnavatele, toto se prý týkalo hlavně ředitelů poboček, kteří často slíbili zaměstnancům věci, které nebylo v jejich pravomoci dodržet. Tento problém je již vyřešen, společnost tyto ředitele „vyměnila“.

Firemní kultura byla u klienta implementována externí konzultantskou společností. Zaměstnanci oficiální firemní kultuře ani nerozumějí, natož aby si přáli se s ní aktivně ztotožňovat. Viditelné prvky této kultury jim přijdou nelogické – například zaměstnanci na neobchodnických pozicích musejí nosit do práce obleky, ačkoliv vůbec nepřijdou do kontaktu se zákazníkem.

Další častou výtkou byla **nadměrná kontrola ze strany zaměstnavatele**. Nedávno byly do všech služebních vozů nainstalovány přístroje GPS, pohyb všech obchodníků je tedy centrálně sledován. Zaměstnanci toto považovali za vyjádření nedůvěry ze strany zaměstnavatele. Celková atmosféra ve firmě byla popisována jako napjatá a nejistá, nepřiměřeně kompetitivní, dokonce jsme se setkali s frází „atmosféra strachu“. Podle generálního ředitele společnosti je firma s prací externích konzultantů, kteří připravovali koncept firemní kultury, dlouhodobě spokojena. Vedení společnosti nemá v plánu na tomto konceptu cokoli měnit, vyhovuje představám vedení. Komunikace nové firemní kultury zaměstnancům byla vrcholovým vedením firmy svěřena liniiovému managementu, který pravděpodobně nesplnil svůj úkol dobře. Co se týče instalace GPS do služebních aut, vedení si přeje mít kontrolu nad tím, kde se

zaměstnanci pohybují v pracovní době. Na podporu nového systému ředitel uvedl, že po jeho zavedení se snížil počet ujetých kilometrů ve služebních vozidlech téměř o čtvrtinu.

Zaměstnanci jsou rozpačití i vůči personálnímu oddělení, které nemá podle jejich názoru ve firmě patřičné slovo. Některé **personální procesy jsou ve firmě nejasně nastaveny** - například lekce anglického jazyka – postup, jak si o hodiny zažádat je nesrozumitelný a zdlouhavý. Hodně zaměstnanců vnímá negativně i **odborná školení**, na jejichž struktuře si firma velice zakládá. Jednak se jim zdá program školení zbytečně rozsáhlý (například „Obchodní dovednosti A, B, C“), padl i názor, že lektori často zacházejí příliš daleko, že nejde vlastně o rozvoj dovedností, ale jakousi „psychoterapii“. Pokud se zaměstnanec nemůže školení účastnit, musí žádat o uvolnění přímo generálního ředitele společnosti. Od zaměstnankyně, která do společnosti nastoupila nově na obchodnickou pozici, jsme se dozvěděli výtku, že sice prošla řadou formálních školení, jejich náplň jí ale nebyla pro praktický výkon práce moc platná. Vzhledem k tomu, že všichni její kolegové i nadřízení byli příliš vytíženi, nedostalo se jí už žádné neformální rady ze strany kolegů, v práci tak prvních několik měsíců „plavala“, zvažovala dokonce, že pracovní poměr ve zkušební době ukončí.

Oficiálním krédem společnosti pro oblast lidských zdrojů je „Lidský kapitál je klíčovým faktorem úspěchu v konkurenčním boji“. V souladu s tímto prohlášením se společnost snaží získávat co nejkvalitnější zaměstnance. Vzhledem k tomu, že oficiální firemní kultura je výkonově zaměřená a poněkud technicistní, management vyžaduje „měřitelnou kvalitu“ i v oblasti lidského kapitálu. Výsledkem je hojné využívání psychologických nástrojů při náboru (Assesment Centre, testy IQ, pro seniornější pozice i důkladná psychologická diagnostika včetně Rorschachova testu), což

nevyhovuje všem uchazečům. Dalším důsledkem volání managementu po důkazech o kvalitě zaměstnanců jsou často poněkud přehnané požadavky na vzdělání zaměstnanců, hlavně u obchodnických pozic. Jsou-li jinak vhodné uchazeči zamítáni pouze z důvodu, že nemají vysokoškolské vzdělání, okruh kandidátů se dle našeho názoru zbytečně dále zužuje. Pro vysokoškolsky vzdělané uchazeče často není navíc obchodnická pozice u společnosti atraktivní - neposkytuje příliš možností kariérního růstu, navíc zde není možnost využití cizích jazyků (o možnosti využití školních znalostí ani nemluvě).

Z našich návrhů společnost některé přijala – například generální ředitel se rozhodl upustit od striktního požadavku na vysokoškolské vzdělání pro obchodníky (za předpokladu, že uspějí v inteligenčním testu), bylo také naplánováno školení ředitelů poboček, které se bude týkat práce s uchazeči o zaměstnání. Dále bylo rozhodnuto, že budou prodejní bonusy za určitých podmínek vypláceny i odcházejícím zaměstnancům.

Na tomto praktickém příkladu je jasně vidět, proč je třeba vždy řešit problémy s náborem v kontextu celkové firemní personální politiky. Pouze část problémů společnosti s náborem byla zapříčiněna nesprávností náborového procesu jako takového. Naopak, podstatná část jich pramení z vnitřních faktorů jako je špatná komunikace se zaměstnanci, nevhodný přístup k odcházejícím zaměstnancům, firemní vzdělávání, mzdová politika (zde je zajímavé zmínit, že ačkoliv jsme hovořili převážně s obchodníky, kteří obecně považují finanční ohodnocení svojí práce za velice důležité, nebyl tento typ stížností rozhodně na prvním místě) a další. K vytvoření špatné zaměstnavatelské pověsti stačí i nedostatky v personální práci, které se vrcholovému vedení firmy mohou jevit jako nepodstatné. To pak může

vyvolat problémy s náborem, tím větší, čím užší je skupina skupina potenciálních uchazečů.

5.3 „Univerzitní Roadshow“ – aktivita zaměřená na budování zaměstnavatelské značky

Protože se společnost Kelly Services/Talents se specializuje na vyhledávání zaměstnanců pro pozice ve farmaceutickém průmyslu, často jsme se setkávali se stížnostmi klientů na nedostatek vhodných kandidátů z řad absolventů. Zároveň si čerství absolventi, kterým jsme pomáhali při nalezení prvního zaměstnání, stěžovali na to, že je vysoká škola dostatečně nepřipravila na vstup do pracovního života.

Přišli jsme tedy s jednodenním vzdělávacím seminářem „Roadshow“. Koncept akce je poměrně jednoduchý, nicméně si trůfám tvrdit, že se jednalo v rámci České republiky o poměrně novátorský počín. Akce Roadshow má základní cíle:

- překlenout propast mezi vysokými školami a praxí,
- pokusit se připravit studenty na hledání zaměstnání po stránce „měkkých“ (neodborných) kompetencí tyto přednášky fungují jako přidaná hodnota k představení firem a poskytnout základní orientaci na trhu práce.
- seznámit studenty s nabídkou potenciálních zaměstnavatelů (protože se ale nejedná o akci zaměřenou na přímý nábor, studenti byli hlavně seznámeni s tím, jak funguje prostředí farmaceutické firmy, organizační strukturou, firemní kulturou, typickou kariérní dráhou atd.).

Pilotního ročníku 2007 se zúčastnily následující univerzity:

- Přírodověcká fakulta Univerzity Palackého v Olomouci,
- Veterinární a farmaceutická univerzita v Brně,
- Přírodověcká a Lékařská fakulta Masarykovy univerzity v Brně.

Oborové přednášky zajistili zaměstnanci firem:

- Eli Lilly,
- Krka ,
- GlaxoSmithKline.

Akce Rodshow byla financována klienty - farmaceutickými společnostmi, které na ní participovaly. Společnost hradila určitý poplatek (řádově v desítkách tisíc Kč) za to, že se její zástupci poté účastnili přednáškového cyklu.

Z výše uvedeného vyplývá, že uspořádat podobnou akci je poměrně náročné z hlediska komunikace s klientem, po kterém se požaduje, aby na akci uvolnil své zaměstnance (jednalo se o čtyři celé pracovní dny), připravil si přednášku a ještě za to zaplatil. Je tedy nasnadě, že pokud takovou akci chce externí firma uspořádat, je vhodné jako první oslovit klienty, se kterými již společnost pracuje dlouho a má s nimi vybudované dobré vzájemné vztahy – klienti jí věří.

Při pořádání jakékoliv personálně-marketingové akce je důležité zajistit co nejpodrobnější zpětnou vazbu od účastníků akce. Jednak to umožňuje zlepšit úroveň a zacílení podobných aktivit v budoucnu, navíc pokud je zpětná vazba jednoznačně pozitivní (jako tomu bylo v tomto případě, viz souhrn z průzkumu u účastníků akce v příloze), poslouží jako reference při pořádání dalších obdobných akcí

6 MOŽNOSTI ZKVALITNĚNÍ PRÁCE PERSONÁLNÍCH AGENTUR S VYUŽITÍM PERSONÁLNĚ - MARKETINGOVÉHO PŘÍSTUPU

Poměrně rozšířený je mýtus, že personální agentura se zabývá vyhledáváním zaměstnání pro uchazeče. Ve skutečnosti se klasické personální agentury zabývají vyhledáváním vhodných zaměstnanců pro své klienty z řad zaměstnavatelů. Rozdíl mezi těmito dvěma definicemi „poslání“ personální agentury se nemusí jevit podstatný, ale jeho praktické dopady jsou značné. Agentura vlastně nepracuje pro uchazeče (v jazyce agentur „kandidáty“), ale pro zaměstnavatele, kteří ji platí. (V jazyce agentur „klienty“). Pokud uchazeč o zaměstnání vychází z předpokladu, že agentura pracuje pro něj (což je z jeho pohledu logické), celkem oprávněně si myslí, že mu „jeho“ konzultant v personální agentuře bude aktivně pomáhat s hledáním zaměstnání. Pomůže, ale jenom do té míry, do jaké se mu uchazeč „hodí“ do portfolia obsazovaných pracovních míst. Již v tomto konceptu samotném se skrývají určité hrozby, které budou podrobněji popsány níže.

V praxi obvykle klient zadá agentuře pracovní pozici, kterou potřebuje obsadit a doplňující informace k pracovnímu místu. Konzultant poté prohledá databázi (některé agentury mají databáze obsahující desítky tisíc záznamů) a kontaktuje vhodné uchazeče. Pokud některý z nich projeví o pracovní místo zájem, konzultant mu danou pracovní pozici představí - vzhledem k tomu, že kandidát už pohovor v agentuře absolvoval, pokud projeví o pracovní místo zájem, jsou jeho materiály - obvykle životopis a shrnutí z osobního pohovoru (v jazyce agentur „interview report“) odeslány klientovi pro další zvážení. V případě, že se konzultantovi nepodaří získat vhodného kandidáta z databáze, je uveřejněna inzerce pracovní pozice. S uchazeči, kteří se

přihlásili na základě inzerce, je potom vedeno výběrové řízení, které se obvykle skládá z následujících kroků:

- osobní pohovor,
- případné psychologické testování.

Pokud uchazeč splňuje požadavky klienta, jsou jeho materiály předány dále stejně jako u výběru uchazečů z databáze.

Většina personálních agentur nabízí ještě doplňkové služby jako outsourcing, specializovaný outsourcing (inzerce, outsourcing personalisty pro menší podniky), psychologické testování, AC/DC na míru atd., ale podle mé zkušenosti jsou toto pouze minoritní aktivity a většinu jejich obratu tvoří výše popsané vyhledávání zaměstnanců (permanent placement).

V naprosté většině personálních agentur uchazeči o zaměstnání neplatí žádné poplatky spojené se službami agentury. Služby agentury hradí klient, ovšem pouze v případě, že zaměstná uchazeče zprostředkovaného personální agenturou. Tomuto systému platby za služby se říká „success fee“ a většinou se pohybuje v násobcích nástupního hrubého měsíčního platu zaměstnance. Nejobvyklejší rozmezí na českém trhu jsou dva až tři hrubé měsíční platy zaměstnance. To je výhodné pro klienta, protože dokud se nerozhodne zaměstnat některého z agenturou doporučených kandidátů, neplatí za její služby vůbec nic.

Jenom v Praze v současnosti působí více než 150 personálních agentur. Troufám si tvrdit, že většina z nich si nemůže stěžovat na nedostatek klientů, ale bojuje se stejným problémem, jako podniky - to znamená nedostatkem kvalitních uchazečů. Protože personální agentura stojí a padá s triádou uchazeč – konzultant – klient, je zřejmé, jak je tento problém alarmující.

Myslím si, že hlavní tíha tohoto problému leží v tom, že konzultanti personálních agentur (až na výjimky) nikdy nebyli konzultanty v pravém slova smyslu, trh je tlačí do situace, kdy jsou spíše prodejci. Většina konzultantů současně pracuje na obsazování většího počtu pracovních pozic, než je v lidských silách zvládnout kvalitně. Důvodem této situace je, že většina klientů spolupracuje s více personálními agenturami (někdy až 20). Pokud tedy na obsazování jedné pracovní pozice pracuje více agentur, konzultant ví, že má jen malé šance obsadit konkrétní pracovní místo „svým“ kandidátem. Aby měl šanci na úspěch, musí pracovat na obsazování více pracovních pozic, než se dá kvalitně zvládnout.

Dalším problémem je nízká odborná úroveň konzultantů. Konzultant je většinou původní profesí andragog nebo psycholog, má tedy (i když bohužel také ne vždy) zvládnutou „personalistickou“ stránku své práce. V čem ale obvykle pokulhává (opět částečně i díky tomu, že pracuje na obsazování příliš mnoha pracovních pozic), je odborná stránka té které pracovní pozice. Není potom schopen uchazeči kvalitně pracovní místo představit a poradit.

Jen pro zajímavost zde uvádím popis pracovní náplně bývalého konzultanta agentury Grafton Recruitment (což je jedna z největších personálních agentur působících České republice) z databáze životopisů na portálu jobs.cz:

- komunikace s klienty v českém a anglickém jazyce, rozvíjení obchodních vztahů,
- zajištění co největšího počtu otevřených pracovních pozic,
- asistence klientům v celém procesu náboru,
- práce s databází,
- psaní inzerátů,
- vedení pohovorů

- dodržování finančních plánů.

Z tohoto popisu je celkem jasně vidět, že konzultanti (a bohužel i agentury jako takové) často vnímají kandidáty jako nejméně důležitý článek celého řetězce.

Protože můžeme jen těžko čekat, že současný trend převisu nabídky zaměstnání nad poptávkou se změní (a pro agentury by to ani nebylo výhodné, protože by to automaticky znamenalo pokles poptávky po jejich službách), budou muset personální agentury změnit svůj styl práce tak, aby nabízely uchazečům „přidanou hodnotu“ oproti tomu, když si najdou pracovní místo sami.

Budoucnost vidím v orientaci konzultantů na potřeby uchazeče. Což ovšem znamená, že konzultanti budou muset zvýšit svoje kvalifikace tak, aby byli pro uchazeče opravdovými partnery a průvodci v jejich kariéře. Mělo by být samozřejmostí, že konzultant poradí uchazeči s psaním životopisu, pomůže s přípravou na pohovor u zaměstnavatele, poradí ohledně další kariérních možností atp. Samozřejmostí by také mělo být informování uchazečů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli, včetně uvedení důvodů (s tím se hodně agentur vůbec nezatežuje). Podle mých zkušeností uchazeči obvykle hodnotí práci personální agentury pozitivně, pokud měli pocit, že:

- konzultant měl opravdový zájem o jejich osobu,
- seznámil je s tím, jak bude probíhat výběrové řízení u klienta,
- při samotném výběrovém řízení byli díky informacím, které získali, v lepší pozici, než kdyby se přihlásili sami.

Konzultanti personálních agentur by se také měli více specializovat v oborech, ve kterých obsazují pracovní pozice. Jedině tak budou schopni

nabídnout uchazečům určitou přidanou hodnotu v podobě kvalifikovaného poradenství. Dá se jen těžko očekávat, že vysoce kvalifikovaný uchazeč, který absolvoval poněkud roboticky působící standardizovaný pohovor, který někteří konzultantni s oblibou využívají pro všechny pracovní pozice, které obsazují, a během kterého se nedozvěděl o obsazované pracovní pozici nic víc, než bylo napsáno ve sporadickém inzerátu, ještě někdy využije služeb personální agentury

Snahu stát se opravdovým partnerem klientů. Klienty bude potřeba si „vychovat“ tak, aby pochopili, že lepších výsledků dosáhnou spoluprací s menším počtem agentur, které budou lépe znát jejich potřeby. Nemělo by už docházet k situacím, kdy prostě firemní personalista pošle konzultantovi mailem popis pracovní pozice s uvedením mzdy a má pocit, že agentura má dost informací pro nalezení vhodných uchazečů.

Také kvalita inzerce, kterou personální agentury produkují, je často naprosto tristní. Psát atraktivní inzerci je obecně těžké, pro zaměstnance personálních agentur o to těžší, že jednak nemohou uvádět jméno klienta, pro kterého pracují, protože v současné situaci by se uchazeči přihlásili do výběrového řízení přímo do konkrétní společnosti. Navíc je pro ně mnohem těžší seznámit se dobře konkrétním pracovním místem, než pro interní personalisty. Zde je opět řešením dlouhodobá spolupráce s klienty, návštěva oddělení, pro které konzultant hledá zaměstnance a rozhovor (alespoň telefonický) s vedoucím oddělení, pro které se pracovní místo obsazuje

6 KVALIFIKAČNÍ PROFIL SPECIALISTY PRO PERSONÁLNÍ MARKETING

Většina velkých firem (například T Mobile, PriceWaterhouseCoopers) již nyní má pro personální marketing vyčleněnou zvláštní pracovní pozici, obvykle v organizační struktuře firmy, začleněnou do personálního oddělení.

Požadavky na zaměstnance na této konkrétní pracovní pozici se výrazně liší podle toho, zda se jedná o místo v interním personálním oddělení (zde se klade větší důraz na personalistickou odbornost, vyžaduje se pouze zkušenost s projekty v oblasti personálního marketingu nebo marketingu obecně), nebo o práci v poradenské firmě (zaměstnavatelé naopak obvykle kladou větší důraz na marketingovou odbornost). Toto je případ společnosti LMC, která implementuje řešení v oblasti personálního marketingu pro své klienty. Popis pracovní pozice „HR Marketing Consultant“ je součástí příloh k této práci

Velmi důležitá pro specialistu v personálním marketingu (i pro personalistu obecně) je kompetence, která obvykle v požadavcích na zaměstnance zcela chybí – finanční povědomí. Jedná se o oblast, kterou absoventi humanitních oborů zanedbávají a nejsou na ni ani školou dostatečně připraveni. Zapomíná se, že primárním účelem existence podniků není činit z lidí spokojené zaměstnance, ale vytvářet zisk. Vytváření zisku není jen cílem existence firmy, je dokonce i nutnou podmínkou její další činnosti. Ostatně myšlenka personálního marketingu je skvělá v tom, že v sobě spojuje podnikatelsky orientovaný přístup se snahou o vytvoření pracovních podmínek, které budou atraktivní pro špičkové zaměstnance.

Personalista ve firmě je ale v jistém smyslu v nezáviděníhodné roli – personální práce generuje náklady, aniž by firmě přinášela viditelný zisk ve formě růstu výroby, prodejů, tržního podílu atd. Z toho vyplývá, že ve většině firem je snaha na těchto „servisních“ odděleních (mezi podobně postižená oddělení patří například ještě právní oddělení) šetřit. Pokud personalista není schopen prezentovat vedení firmy své plány v kontextu ekonomického přínosu (a jako ekonomický přínos můžeme vnímat i zamezení ztrátám), je jeho šance, že své návrhy prosadí velmi malá. Personalista by se tedy měl orientovat v následujících oblastech podnikové ekonomiky:

- finanční výkaznictví,
- sestavování rozpočtů,
- základy daňové problematiky (řada aktivit pro zaměstnance může být daňově uznatelným nákladem a jako takové je mnohem snazší je prosadit u vedení společnosti),
- základy statistiky (je nutné sledovat, jak se naše aktivity promítají do ekonomického dění ve firmě - například kolik konkrétní náborová akce přilákala uchazečů nebo inzertní náklady, jak už bylo podrobněji popsáno v kapitole o inzerci).

8 ZÁVĚR

Na závěr této práce bych ráda uvedla stručný souhrn doporučení pro praktické využití personálního marketingu.

Je důležité propagovat firmu jako zaměstnavatele. Výhodnější než přicházet s otřepanými slogany je opravdu se zaměřit na to, čím je konkrétní společnost jedinečná. S nadsázkou by se dalo říct, že nejsnazší způsob, jak objevit, co je tím nejlepším a jedinečným, co naše společnost nabízí, je položit si otázku „Čím bychom se propagovali, kdybychom platili méně, než konkurence?“ Zužování personálního marketingu na propagaci skvělých mezd je častou chybou. Ze své praktické zkušenosti bych řekla, že lidé si často podle výše finančního ohodnocení zaměstnání vybírají, mnohem méně často je ale finanční ohodnocení (pokud není extrémně nadstandardní) důvodem pro jejich setrvání. Navíc výše finančního ohodnocení nemá příliš velký vliv na budování emocionálních vazeb mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vyplatí se mít internetovou prezentaci společnosti jako zaměstnavatele, která neobsahuje pouze strohou nabídku pracovních míst, ale popisuje i firemní kulturu a hodnoty společnosti, osobní zkušenosti zaměstnanců, nabídku vzdělávání a benefitů pro zaměstnance.

Sebelepší internetová prezentace společnosti ale není sama o sobě dostačující. Dále je nutné aktivně pracovat s cílovou skupinou uchazečů, například studenty vysokých škol, zástupci společnosti by se měli účastnit odborných konferencí a veletrhů atp.

Jednou z nejdůležitějších věcí pro úspěch personálního marketingu je znalost trhu. Nejde jen o trh práce, ale i o znalost představ vlastních

zaměstnanců. Problémy mnoha společností s náborem a retencí zaměstnanců pramení z toho, že se vůbec neobtěžují zjistit, co je pro jejich cílovou skupinu uchazečů/zaměstnance atraktivní. Toto se samozřejmě netýká pouze finančního ohodnocení. Naopak, s nadsázkou by se dalo říct, že dobře postavené personálně-marketingové aktivity jsou ty, které jsou v podstatě odpovědí na hypotetickou otázku: „Co by bylo pro uchazeče/zaměstnance na naší firmě natolik přitažlivé, že by pro nás pracovali, i kdybychom platili méně, než je na trhu obvyklé?“

Společnost by také měla věnovat úsilí spojení pověsti svého produktu a své pověsti jako zaměstnavatele.

Všechny výše zmiňované postupy jsou ve skutečnosti jenom nástroje, které personální marketing využívá k dosažení svých cílů. Jádrem personálního marketingu je dle mého názoru flexibilní a zákaznický orientovaný přístup k zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. Ten bohužel v České republice zatím není mezi personalisty a managementem příliš zakořeněn. Naopak, personalisté mnoha podniků stále s uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci jednají, jako by věřili, že jsou to oni, kdo si vybírají a diktují podmínky, a že jediná volba uchazečů a zaměstnanců je „brát, nebo nechat být“. Protože dobu ekonomické recese má Česká republika naštěstí za sebou, není to v mnoha regionech a u mnoha profesí už dávno pravda. Když se pak v důsledku svého přístupu podniky potýkají s vysokou fluktuací a nedostatkem uchazečů, hledají obvykle příčiny vně firmy. Úspěšné při získávání a udržení kvalitních zaměstnanců budou v budoucnosti firmy, jejichž management začne opravdu věřit tomu, že zaměstnanec a zaměstnavatel jsou rovnocennými partnery.

Z výsledků zahraničních výzkumů vyplývá, že většina personalistů považuje personální marketing za téma, kterému se vyplatí věnovat pozornost. Zároveň ale dodávají, že je příliš brzo na to předvídat, zda se personální marketing v současné podobě stane přelomovou koncepcí v řízení lidských zdrojů, nebo zda se jedná pouze o přechodný trend, ze kterého praktická personalistika převezme pouze jednotlivé prvky.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. Personální management. 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN: 80-7169-614-5.

BRACHTL, Ondřej. Personální marketing – ano, či ne? In: Manager Web [online], 23-06-2006. Dostupné na internetu: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne>.

Český statistický úřad. Vývoj počtu nezaměstnaných [online]. [cit. 2008-03-13]. Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/tab/BF00300E77>>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1 vyd., Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

HIERONYMUS, F.; **SCHAEFER** K.; **SCHROEDER** J. Using Branding to Attract Talent., August 2005. Dostupné na internetu: <http://www.mckinseyquarterly.com/Using_branding_to_attract_talent_1645>.

Jobs.cz. Internetový pracovní portál. Prohledávání CV [online]. [cit. 2008-03-13]. Dostupné na internetu: <<https://g2.lmc.cz/nas/nas/common/frameset.jsp>>.

Key 6. Pro zaměstnavatele [online]. [cit. 2008-03-15]. Dostupné na internetu: <http://www.key6.cz/pro_zamestnavatele.php>.

KOTLER, Philip, **ARMSTRONG** Gary., **WONG** Veronica. Moderní marketing. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd., Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-168-3.

LinkedIn: Relationship Matters. [Online Networking Tool]. Dostupné na internetu: <http://www.linkedin.com/static?key=company_info&trk=hb_ft_abtli>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Vývoj nezaměstnanosti od července 2004. [cit. 2008-03-13]. Dostupné na internetu:

http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004/?_piref37_240420_37_240419_240419.statse=200000000011&_piref37_240420_37_240419_240419.statk=200000000017&_piref37_240420_37_240419_240419.send=send&_piref37_240420_37_240419_240419.stat=200000000018&_piref37_240420_37_240419_240419.obdobi=C&_piref37_240420_37_240419_240419.uzemi=149000&ok=Vyber>.

Personnel Marketing [online]. [cit. 2008-03-15]. Dostupné na internetu: <<http://www.personnelmarketing.com/index1.htm>>.

SLACH, Roman. TTV Advertising, Na Veselí 3, 140 00, Praha 4. Osobní sdělení. Datum rozhovoru: 2008-03-15.

STECKERL, Shally. Start Networking Online. Pros and cons of sites like LinkedIn, Spoke and Glaxo. In: ere.net [online], Tuesday, January 02, 2007. Dostupné na internetu:

<<http://www.ere.net/articles/db/48F77241BD4948E3980539C77702E35F.asp>>.

SULLIVAN, John. The many benefits of an Employment branding program. In: ere.net [Online Recruitment Community Networking Tool], Monday, January 07, 2008. Dostupné na internetu:

<<http://www.ere.net/articles/db/52C37772D8C648C980888BD335112253.asp>>.

SULLIVAN, John. Retention Problems Begins During the Hiring Process. In: ere.net [Online Recruitment Community Networking Tool], Monday, October 01, 2007. Dostupné na internetu:

<<http://www.ere.net/articles/db/0F457C32D0A54B888BD8666C80DC7B95.asp>>.

SULLIVAN, John. Retention Strategy. Why People Stay in Their Jobs [online]. [cit. 2008-03-15]. Dostupné na internetu:

<<http://ourworld.compuserve.com/homepages/gately/pp15js47.htm>>.

SUMSER, John. Integrated Recruitment Branding [online], 2003. Dostupné na internetu:

<<http://www.interbiznet.com/branding/app/IntegratedEmploymentBranding.PDF>>.

VLČEK, Josef a kol.: *Ekonomie a ekonomika*. Praha: ASPI, 2003.
ISBN: 80-86395-46-4.

ŽUFAN, Jan. Filozofická fakulta UK. Náměstí Jana Palacha 2, 110 00
Praha 1. Osobní sdělení. Datum rozvoru: 2008-04-14.

**PŘÍLOHA A: VÝVOJ POČTU NEZAMĚSTNANÝCH A
VOLNÝCH MÍST V PRAZE**

Období	Uchazeči	Volná místa	Míra nezam.
03/2008	17 113	32 441	2,1 %
02/2008	17 510	29 069	2,2 %
01/2008	17 818	28 245	2,2 %
12/2007	17 363	28 746	2,2 %
11/2007	17 350	28 142	2,1 %
10/2007	18 219	26 579	2,3 %
09/2007	19 007	24 255	2,4 %
08/2007	19 736	21 782	2,5 %
07/2007	19 653	20 815	2,5 %
06/2007	18 747	21 359	2,4 %
05/2007	19 022	20 350	2,4 %
04/2007	19 726	19 872	2,5 %
03/2007	20 329	19 153	2,6 %
02/2007	20 966	19 495	2,6 %
01/2007	21 568	17 170	2,7 %
12/2006	21 364	16 192	2,7 %
11/2006	21 485	19 768	2,7 %
10/2006	22 394	21 155	2,8 %
09/2006	22 649	20 391	2,9 %
08/2006	22 858	19 002	3,0 %
07/2006	22 625	17 301	2,9 %
06/2006	21 988	16 669	2,8 %
05/2006	22 587	16 276	2,9 %
04/2006	23 474	15 580	3,0 %
03/2006	24 246	14 894	3,1 %
02/2006	25 010	14 160	3,2 %
01/2006	25 203	12 750	3,3 %
12/2005	24 571	11 119	3,2 %
11/2005	24 766	10 969	3,3 %
10/2005	25 664	12 042	3,4 %
09/2005	26 316	12 638	3,6 %
08/2005	26 189	14 367	3,6 %
07/2005	25 494	14 237	3,5 %
06/2005	24 610	13 910	3,3 %
05/2005	24 799	14 534	3,3 %
04/2005	25 454	14 279	3,4 %

Období	Uchazeči	Volná místa	Míra nezam.
03/2005	26 066	15 223	3,5 %
02/2005	26 542	15 185	3,5 %
01/2005	27 005	14 165	3,6 %
12/2004	26 727	14 598	3,6 %
11/2004	26 909	13 879	3,6 %
10/2004	27 377	12 702	3,7 %
09/2004	28 402	11 416	3,8 %
08/2004	28 289	10 707	3,8 %
07/2004	27 731	10 704	3,7 %

PŘÍLOHA B: UŽIVATELSKÝ PROFIL NA SÍTI LinkedIn

Katerina Mickova

Czech Republic <http://www.linkedin.com/in/katerinamickova>

- [Send InMail](#)
- [Get introduced through a connection](#)
- [Add Katerina to your network](#)

Current

- **Junior Financial Recruitment Consultant at Kelly Services/Talents**

Privately held; 11-50 employees; Human Resources industry)

February 2007 – Present (1 year 3 months)

Main Responsibilities:

Executive Search

Account Management

Communication to candidates

Conducting Interviews

Representing the company on Job Fairs and Recruitment days

Admin tasks (updating DB, writing reports on candidates, writing job adverts)

Katerina has 1 recommendation (1 co-worker) including:

- [Jan Jasny](#), *Telecoms Manager, Citibank a.s.*

Past

- **Unit Teller at Citibank, Prague**

(Privately Held; 501-1000 employees; Banking industry)

2002 – 2005 (3 years)

Education

- Univerzita Karlova v Praze

Recommended



1 person has recommended Katerina
1 co-worker

“Katerina is reliable and well performing. She has also a very good communication skills.” *February 4, 2008* [Jan Jasny](#), *Telecoms Manager, Citibank a.s.*
worked with Katerina at Kelly Services/Talents

Příloha C: **INZERÁT PRACOVNÍ POZICE „HR MARKETING CONSULTANT“ VE SPOLEČNOSTI LMC**

Inzerát pracovní pozice „HR Marketing Consultant“ ve společnosti LMC

HR Marketing Consultant

Posláním pracovní pozice je:

Odborné zpracování projektů HR marketingu, obchodní aktivity, odpovědnost za realizaci projektů, poskytování konzultací v oblasti HR marketingu.

Na této pozici budete zodpovědní za:

získávání a realizaci projektů HR marketingu ve spolupráci s Key Account Managery a realizačním týmem
sestavení, vedení a motivaci projektových týmů
plnění cílů jednotlivých projektů
plnění obchodních cílů
poskytování konzultací interním i externím zákazníkům
spolupráci na formulaci a implementaci strategie HR marketingu
spolupráci na vývoji produktového portfolia

Požadujeme:

VŠ vzdělání, ideálně se zaměřením na marketing
obchodní myšlení, zákaznickou orientaci a kreativitu
zkušenosti z oblasti marketingu (marketingových kampaní), znalost marketingových nástrojů a postupů
alespoň základní znalost HR je výhodou
zkušenost s projektovým řízením je výhodou
povědomí o českém trhu práce
výborné analytické, logické a koncepční myšlení, schopnost konstruktivně
a samostatně řešit problémy a zvládat krizové situace
schopnost vytvářet pozitivní vztahy, empatii, otevřenost
výborné komunikační a prezentační dovednosti, organizační schopnosti
odpovědnost, spolehlivost, proaktivitu, vnitřní motivaci a pozitivní myšlení týmového hráče
dobrou znalost práce na PC (Office, MS Project, LN, rychlá schopnost učit se pracovat s custom aplikacemi)
znalost anglického jazyka na pokročilé úrovni (slovem i písmem)

**PŘÍLOHA D: ZPĚTNÁ VAZBA OD ÚČASTNÍKŮ PROGRAMU
„UNIVERZITNÍ ROADSHOW“**

1/ Myslíte si, že jsou Vaše znalosti, získané během studia na VŠ, dostačující k nastoupení do praxe?

- ANO 38 %
- NE 62 %

Nejčastěji uváděné doplňující požadavky na vysokou školu

Více praxe (propojení s firmami, spolupráce na projektech, exkurze, stáže), dovednosti na PC, prezentační a komunikační dovednosti, cizí jazyky, základy potřebné legislativy, ekonomické minimum, více externích přednášek – viz roadshow

2/ Která z částí přednáškového bloku pro Vás byla nejvíce přínosná?

(Průměr známek – známka 1 je nejlepší, 5 nejhorší)

	Průměrná známka na počet odpovědí	Neodpovědělo respondentů
Kelly Scientific/Talents – Trh práce	1,5	0 %
Kelly Scientific/Talents – Úvod do pracovního práva	1,8	4 %
Krka – Mgr. Božek	-	-
Eli Lilly – MUDr. Habětínek	-	-
Eli Lilly – Ing. Koudelková	-	-

*údaje o hodocení přednášek našich klientů považuje naše společnost za důvěrné

3/ Jak hodnotíte jednotlivé přednášky z uvedených hledisek?

(Průměr známek – známka 1 je nejlepší, 5 nejhorší)/nehlasovalo respondentů

	Informace	Zapojení studentů	Srozumitelnost	Využitelnost*	Jiné
Kelly Scientific/Talents – Trh práce	1,6 / 4 %	1,4 / 4%	1,3 / 4 %	1,3 / 4 %	2 / 96 %
Kelly Scientific/Talents – Úvod do pracovního práva	1,6 / 8 %	1,9 / 8 %	1,3 / 8 %	1,5 / 11 %	1 / 96 %
Krka – Mgr. Božek	-*	-	-	-	-
Eli Lilly – MUDr. Habětínek	-	-	-	-	-
Eli Lilly – Ing. Koudelková	-	-	-	-	-

Při hledání zaměstnání

*údaje o hodocení přednášek našich klientů považuje společnost Kelly Services za důvěrné

4/ Je nějaká oblast, kterou by jste v semináři uvítali příště uvést?

- ANO **56 %**
- NE **44 %**

Nejčastěji uváděné příklady oblastí pro příští seminář:

Ukázka pohovoru, příklady CV a motivačních dopisů, více praxe + více zástupců z výzkumných firem, konkrétní uplatnění absolventů daného oboru, psychologická příprava na pohovor, větší zaměření na přírodovědné obory, podrobněji rozvést úvod do pracovního práva, představení trhu práce a ne prezentace soukromých firem, příležitosti pro biology, soft skills při pohovoru, vzorový pohovor, konkrétní uplatnění absolventů daných oborů

6/ Doporučil/a byste podobně zaměřený seminář ostatním studentům Vaší fakulty, svým známým, přátelům...?

- ANO 96 %
- NE 4 %

Bakalářské práce se půjčují pouze
prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Mičková, K.: Personální marketing

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

