

UNIVERZITA KARLOVA

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Adéla Kotalová

**Externí personální marketing jako nástroj náboru v IT
organizacích**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

05. 05. 2024

Adéla Kotalová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D, za laskavý a trpělivý přístup a za veškeré užitečné rady a doporučení, které mi v průběhu psaní této práce poskytovala. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Patrikovi Chramostovi za cenné rady při zpracování empirického šetření. Poděkování patří také mé rodině a přátelům, kteří mě v průběhu celého studia podporovali.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá personálním marketingem, který je jedním z moderních nástrojů propagace organizace jako zaměstnavatele a zároveň oborem, který propojuje personální řízení a marketing. Cílem práce je identifikovat specifika externího personálního marketingu jako nástroje náboru v IT organizacích. Pozornost je věnována nástrojům a metodám personálního marketingu využívaných zejména v procesech získávání a stabilizace zaměstnanců. Představeny jsou nástroje marketingového mixu v personalistice a aktuální trendy v této oblasti. Charakterizována je pracovní pozice náboráře v IT sektoru, její specifika a požadované kompetence na tuto pozici podle databáze NSP. Součástí práce je kvantitativní šetření, jehož cílem je analyzovat nástroje externího personálního marketingu v IT organizacích. Šetření bylo realizováno formou dotazníku a celkem se ho zúčastnilo 53 respondentů, kterými jsou zaměstnanci personálního oddělení v IT organizacích v České republice a v rámci své pozice zodpovídají za nábor, personální marketing, či další personální činnosti.

Klíčová slova

personální marketing, externí personální marketing, nábor zaměstnanců, výběr zaměstnanců, technologické firmy, IT zaměstnanci

Abstract

The thesis includes three theoretical chapters that deal with the tools and methods of personnel marketing, which are mainly used in the processes of recruitment and stabilization of employees; the tools of marketing mix in personnel management and current trends in this area, the job position of a recruiter in the IT sector is characterized and specifics and the required competencies that are required for the effective performance of this position according to the NSP database. The thesis also includes quantitative empirical research which aims to analyse external personnel marketing tools in IT organisations. The investigation was conducted in the form of a questionnaire and involved a total of 53 respondents who are employees of the HR department in IT organizations in the Czech Republic and within their position are responsible for HR marketing, recruitment or other HR activities.

Key Words

personnel marketing, external personnel marketing, recruitment process, employee selection, technology-oriented companies, IT employees

Obsah

0 Úvod	7
1 Personální marketing	9
1.1 Personální marketing v oblasti řízení lidských zdrojů	9
1.2 Východiska personálního marketingu	12
1.3 Nástroje marketingového mixu v řízení lidských zdrojů	13
1.4 Interní a externí personální marketing	18
1.5 Interní personální marketing jako nástroj stabilizace pracovníků	21
1.6 Externí personální marketing jako nástroj získávání pracovníků	30
1.7 Aktuální trendy v personálním marketingu	40
2 Externí personální marketing jako nástroj náboru	44
2.1 Strategie personálního marketingu	44
2.2 Nástroje externího personálního marketingu	45
2.3 Značka zaměstnavatele	49
3 Pracovní pozice náboráře v IT sektoru	53
3.1 Specifika pracovní pozice Specialista náboru pracovních sil podle NSP	53
3.2 Kompetence specialisty náboru pracovních sil podle NSP	54
3.3 Proces náboru IT pracovníků	56
4 Empirické šetření – Analýza nástrojů externího personálního marketingu v IT organizacích	59
4.1 Metodika šetření a výběr respondentů	62
4.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace	65
4.3 Testování hypotéz	73
5 Diskuse	76
6 Závěr	80
7 Soupis bibliografických citací	83
8 Příloha	97
Příloha A: Dotazníkové šetření	97

0 Úvod

Míra nezaměstnanosti v České republice patří dlouhodobě mezi nejnižší v rámci Evropské unie, a proto je pro většinu společností náročné získat a posléze si udržet kvalifikované pracovníky. V dnešním, dynamicky se vyvíjejícím a vysoce konkurenčním prostředí je pro organizace důležité, aby prezentovaly samy sebe jako atraktivního zaměstnavatele a tím se odlišily od konkurence na trhu. Prioritou zájmů a strategie managementu každé organizace by mělo být získat a udržet si adekvátní počet motivovaných, angažovaných a kvalifikovaných pracovníků.

Aktuální situace na českém trhu práce nabízí kandidátům široký výběr potenciálních zaměstnavatelů. Pověst organizace na trhu práce je proto klíčová a nezáleží na tom, zda o ni usiluje či nikoliv. Organizace by však měly budovat svoji silnou značku zaměstnavatele a efektivně prezentovat a komunikovat nabídku otevřených pozic tak, aby zaujala a přilákala talentované kandidáty. Z tohoto důvodu roste význam a uplatnění marketingového myšlení v řízení současných organizací. Aplikace nástrojů marketingu v personálním řízení vedla ke vzniku nové disciplíny – personálního marketingu, který představuje jeden z moderních nástrojů propagace organizace jako zaměstnavatele, budování jeho silné značky a zároveň je důležitý i z pohledu stabilizace jejích zaměstnanců a péče o ně.

Promyšlená strategie personálního marketingu přispívá k dosahování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů organizace a tím k efektivnímu a úspěšnému fungování organizace jako takové. Proto je potřeba talentované kandidáty umět oslovit, získat a poté udržet a zajistit jejich loajalitu vůči organizaci prostřednictvím interních nástrojů personálního marketingu.

Cílem diplomové práce je identifikovat specifika externího personálního marketingu jako nástroje náboru v IT organizacích. Práce je rozdělena do pěti tematických kapitol.

První kapitola definuje pojem personální marketing a blíže charakterizuje propojení a vzájemnou provázanost interního a externího personálního marketingu. Charakterizovány jsou jednotlivé složky marketingového mixu v personálním řízení. Pozornost je věnována online a offline nástrojům a metodám personálního marketingu, které jsou využívány zejména v personálních procesech získávání a stabilizace zaměstnanců a postiženy jsou

aktuální trendy v oblasti personálního marketingu. V této kapitole je čerpáno především z publikací Kocianové (2010), Koubka (2011), Myslivcové (2019) a Kotlera a Kellera (2013).

Druhá kapitola definuje externí personální marketing a charakterizuje jeho strategie a nástroje, které mohou být využity v procesu náboru. Vymezuje problematiku budování značky zaměstnavatele a popisuje čtyři kroky vedoucí k posílení její dobré pověsti, kterými jsou charakteristika značky, specifikace významu značky pro zákazníky (spotřebitele) skrze asociace spojené s jejím produktem či službou, dále vyvolání správné reakce u spotřebitelů a přeměna této reakce na vytvoření jejich vztahu s danou značkou. Hlavními zdroji využitými v této kapitole jsou online portál Alma Career, Kotler a Keller (2013), Keller (2007) a Kocianová (2010).

Třetí kapitola je zaměřena na pracovní pozici náboráře v IT sektoru. Charakterizovány jsou pracovní činnosti a kompetence potřebné k efektivnímu výkonu tohoto povolání podle NSP, tedy Národní soustavy povolání, která je otevřenou a veřejně dostupnou databází povolání spravovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Pozornost je věnována náborovému procesu v konkrétní organizaci a zkušenosti uchazeče s celým procesem výběrového řízení do organizace, tzv. *candidate experience*. Kompetence a pracovní činnosti jsou v práci popsány podle Národní soustavy povolání (NSP). Z literatury je čerpáno především z Kocianové (2010) a z pracovních portálů Alma Career a Indeed.

Obsahem čtvrté kapitoly je empirické šetření realizované formou online dotazníku. Cílem kvantitativního šetření je analyzovat externí personální marketing jako strategický nástroj využívaný v náborovém procesu v IT organizacích působících v České republice. Respondenty šetření jsou zaměstnanci personálního oddělení, které mají nábor či další personální činnosti ve své kompetenci. Součástí práce je kapitola Diskuse.

Diplomová práce má jednu přílohu, a to dotazník k empirickému šetření.

1 Personální marketing

Personální marketing se jako nová vědní disciplína objevuje v 60. letech 20. století v Německu. V České republice začal být tento obor intenzivněji řešen až po Sametové revoluci v roce 1989, a to především v odborné literatuře. Do firemního prostředí pronikl až po roce 2000. Od té doby se personální marketing stal nezbytnou součástí klíčových aktivit, které jsou organizacemi využívány při získávání nových zaměstnanců a při snaze o udržení si těch stávajících (Myslivcová, 2019, s. 31). Mezi jeho hlavní cíle lze zařadit budování atraktivní značky zaměstnavatele, která bude mít na pracovním trhu dobré jméno a vysokou konkurenceschopnost. Šlapák a Štefko za důležitý cíl označují také stabilizaci zaměstnanců, pro kterou je nezbytně důležitá vysoká úroveň komunikace se zaměstnanci (Šlapák a Štefko, 2015, s. 20).

Mezi dílčí cíle personálního marketingu Šlapák a Štefko uvádějí:

- *„vyhledávání vhodných zájemců o zaměstnání v organizaci;*
- *vzbuzení jejich pozornosti;*
- *sjednání schůzky s nimi;*
- *poznání jejich potřeb;*
- *získávání zájmu o nástup;*
- *nabídnutí uspokojení potřeb zájemců;*
- *získání souhlasu zájemců s jejich nástupem do zaměstnání;*
- *příprava pro nástup nových zaměstnanců;*
- *motivace existujících zaměstnanců;*
- *péče o zaměstnance a jejich personální rozvoj.“ (Šlapák a Štefko, 2015, s. 20)*

1.1 Personální marketing v oblasti řízení lidských zdrojů

Uplatnění marketingového myšlení, tvorba a následná implementace strategie personálního marketingu by měly být součástí řízení každé organizace, která chce na trhu práce přilákat a získat talentované kandidáty a být tak úspěšnou organizací na konkurenčním trhu. Stávají se strategickým nástrojem pro personální procesy získávání, udržení a stabilizaci zaměstnanců, včetně budování atraktivní značky zaměstnavatele.

Personální marketing zahrnuje jak prvky řízení lidských zdrojů, tak i aspekty samotného marketingu. Personální marketing se od klasického marketingu odlišuje v tom, že klasický marketing se zaměřuje na širokou veřejnost s cílem zvýšit povědomí o produktu či službě, zatímco personální marketing se zaměřuje na jedince-zaměstnance v přímé či nepřímé vazbě na organizaci, tedy na zaměstnance současné, budoucí i minulé. Cílem není uspokojování jejich potřeb, či generování zisku jako u klasického marketingu, ale budování dobrého jména zaměstnavatele, uspokojování potřeb organizace, přilákání více talentovaných kandidátů a udržení si těch stávajících (Menšík, 2019, nestránkováno).

Armstrong a Taylor definují řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46) Mezi cíle řízení lidských zdrojů řadí pomoc v dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím uplatňování personální strategie ve shodě s dlouhodobým plánem celé organizace, budování a rozvoj organizační kultury orientované na maximalizaci pracovního výkonu zaměstnanců, dále pak snahu zabezpečit organizaci dostatkem talentovaných, kvalifikovaných a věrných lidí. Mezi další cíle řízení lidských zdrojů patří vytváření pozitivního pracovního prostředí, budování důvěry mezi managementem a zaměstnanci a zajištění, že v oblasti řízení lidských zdrojů budou aplikovány etické postupy (tamtéž, s. 46).

Oblast personálního řízení prošla ve svém vývoji několika stádii. V odborné literatuře je v každé etapě odlišně nahlíženo na pracovníky, na role personalistů i na úkoly a cíle personálního řízení. Mezi odborníky neexistuje konsensus v dělení a názvech těchto etap. Kocianová ve své publikaci *Personální činnosti a metody personální práce* uvádí čtyři vývojová období. Období 20. let 20. století se zabývá péčí o pracovníky, během kterého začala vznikat zařízení pro pracovníky (např. kantýna), začala se rozvíjet péče o pracovníky a potřeby zaměstnanců začaly být organizacemi reflektovány. Období 30. let 20. století se zaměřuje na personální administrativu, kdy personální oddělení začalo poskytovat managementu podporu během náboru a výběru pracovníků a personální oddělení začala shromažďovat údaje pro vedení evidence zaměstnanců. V období 40. let do 70. let 20. století se personální řízení stalo důležitou součástí oblasti řízení organizace, byla vyzdvižena existence koncepce personální a sociální politiky, začaly se rozšiřovat poskytované služby a vzniklo systematické vzdělávání pracovních sil. Období od 80. let 20. století se zabývá řízením lidských zdrojů, které začalo být organizacemi vnímáno jako

strategický, vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup s důrazem na zájmy managementu, flexibilitu a týmovou práci (Kocianová, 2010, s. 11).

Podle Kocianové se personální řízení zabývá vším, co se váže k zaměstnancům organizace (tamtéž, s. 9). Personální řízení „je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary); personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.“ (tamtéž, 2010, s. 9) Dle Armstronga a Taylora řízení lidských zdrojů definuje jako „...manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46)

Podle Koubka personální řízení „tvorí tu část organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledku jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování ...“ (Koubek, 2007, s. 13)

Druhým klíčovým termínem personálního marketingu je samotný marketing. Existuje mnoho definic tohoto pojmu a ani zde dosud neexistuje mezi odborníky shoda. Kotler a Armstrong ho definují jako „...společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. (...) Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí lidských potřeb, které definujeme jako pocit nedostatku.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 30) Pozornost marketingu jako manažerského přístupu je věnována rozpoznání a následnému uspokojování potřeb jednotlivců i společnosti. Pomocí marketingu jsou saturována přání a potřeby zákazníků skrze poskytování služeb či prodejem jednotlivých produktů, čímž je dosahován růst podnikatelského úspěchu organizací (Kotler a Armstrong, 2012, s. 36).

Marketing je neustále se vyvíjející oblast řízení, která hledá rovnováhu mezi potřebami a přáními zákazníka a tím, co je prospěšné pro podnikatelský, nebo nepodnikatelský subjekt. „Jedná se o tzv. situaci dvou vítězů, nebo také „win-win“, která znamená prospěšnost pro obě strany.“ (Paulovčáková, 2015, s. 11) Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketing jako „činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ (AMA, 2017, nestránkováno)

Pro každého zákazníka má daný produkt či služba jinou hodnotu, která vyplývá nejen z celkové ceny, ale také ze schopnosti uspokojovat zákaznickou potřebu. Společnost by proto měla usilovat o to, aby byla schopna *„dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.“* (Johnová a Černá, 2007, s. 12)

1.2 Východiska personálního marketingu

Personální marketing uplatňuje marketingové postupy v personálním řízení. Nejčastěji se jedná o personální procesy nábory kvalifikovaných, talentovaných kandidátů, stabilizace pracovníků a budování značky zaměstnavatele. Na své současné, bývalé, ale i na své potenciální zaměstnance se dívá jako na své zákazníky (Myslívová, 2019, s. 30).

Koubek personální marketing definuje jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti a výzkumu trhu práce.“* (Koubek, 2015, s. 160)

Termín personální marketing se poprvé objevil v 60. letech 20. století v německy psané odborné literatuře, a to v souvislosti s vyšší nabídkou než poptávkou práce ve Spolkové republice Německo (Myslívová, 2019, s. 31–32). Od konce 70. let 20. století se termín začal rozšiřovat i do anglosaského prostředí. V tomto období, v tehdejší Československu, systém centrálního personálního plánování neumožňoval vývoj personálního marketingu, protože ekonomika byla řízena direktivně státem. Odborníci na personalistiku se snažili *„prodat“* pracovní pozici, která byla nabízena v dané společnosti a zákazníkem byl vhodný zaměstnanec. Nicméně *„personální marketing představuje v České republice v 90. letech koncepci, která zahrnuje spíše personální činnosti než činnosti související s uplatňováním marketingových principů.“* (Myslívová, 2019, s. 33)

Hlubší propojení mezi personální prací a marketingem Stýblo vysvětluje tak, že *„personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se ptát: „Jaké*

jsou a případně jaké budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout?“ (Stýblo, 2003, s. 19)

Podstatou personálního marketingu je uspokojování potřeb současných a potenciálních zaměstnanců a zároveň snaha budovat dlouhodobé vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Personální marketing poskytuje zaměstnancům organizací větší spokojenost s pracovními podmínkami a dokáže lépe naplnit jejich očekávání, což bezpochyby vede ke zvýšení efektivity celé společnosti jako celku. Jedním z hlavních úkolů personálního marketingu je *„utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“* (Kocianová, 2010, s. 89)

1.3 Nástroje marketingového mixu v řízení lidských zdrojů

Správnou aplikací marketingových postupů v personalistice může organizace získat konkurenční výhodu na trhu práce. Aby nastavené marketingové strategie co nejlépe fungovaly, je nezbytné, aby byl definován a využíván tzv. marketingový mix. Kotler a Armstrong ho definují jako soubor strategických marketingových nástrojů umožňujících organizacím upravovat nabídku podle preferencí cílové skupiny (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105). Marketingový mix lze také chápat jako vnitřní činitele organizace, které mohou působit na chování spotřebitelů a do jisté míry jej ovlivňovat (Depoo, Urbancová a Smolová, 2016, s. 38).

Marketingový mix může v personální oblasti vycházet z výrobkového marketingového mixu. Zaměstnanci se při svém rozhodování chovají podobně jako zákazníci u výrobkového mixu a jsou ovlivněny podobnými faktory. *„Při tvorbě marketingového mixu je tedy důležité zohlednit podmiňující okolní prostředí včetně trhu práce, ve kterém podnik operuje.“* (Myslivcová, 2019 s. 40)

Hlavní využití marketingového mixu v personálním marketingu je spojováno zejména s činnostmi, které se týkají získávání zaměstnanců, jejich rozmisťováním a při snaze o udržení si takových zaměstnanců, kteří jsou pro danou pracovní pozici dostatečně kvalifikováni (Myslivcová, 2019, s. 40). Myslivcová dále říká, že *„pochopení myšlení*

zákazníka (potenciálního i stávajícího zaměstnance) je nezbytné pro efektivní sestavení marketingového mixu pro efektivní zasáhnutí cílové skupiny.“ (Myslívová, 2019, s. 40)

Základní marketingový mix je složen z tzv. 4P. Jedná se čtyři anglické termíny Product, Price, Place a Promotion. Prvním termínem je produkt, který obvykle odkazuje na výrobek nebo na službu, kterou firma zákazníkovi nabízí. Druhým P je cena, která určuje, kolik se za daný produkt či službu zaplatí. Třetím P je místo, tedy kde a jak jsou služby a produkty zákazníkům dostupné. Čtvrtým P je komunikace, která zahrnuje veškeré aktivity, které firma využívá k propagaci svých produktů nebo služeb (Kotler a Keller, 2013, s. 55).

V oblasti personálního marketingu se často objevuje marketing tvořený dalšími P tzv. „5P“. Bednář ke základním čtyřem nástrojům přidává ještě Osobnost (Personality), jenž se snaží vystihnout budoucí souznění mezi organizací a zaměstnancem (Bednář, 2013, s. 194). Bednář dále upozorňuje, že je důležité, aby marketingový mix rovněž vycházel z pohledu zaměstnance jako klienta a neměl by vycházet pouze z organizační perspektivy (tamtéž, s. 194).

Produktem je v personálním marketingu myšlena pracovní pozice, která má v rámci „klasického“ marketingu nejvíc společného se službami. „Služby jsou „nehmotné“ povahy, nemůžete si je předem ani prohlédnout, ani vyzkoušet. Služba je nám poskytována ve chvíli, kdy ji konzumujeme.“ (Bednář, 2013, s. 195) Služby bývají poskytovány až v momentě konzumace, a proto se s koupí služeb pojí určitá míra nejistoty (tamtéž, s. 195).

Produktem je tedy pracovní pozice spolu s nároky na kandidáta, ať na nově vytvořenou pozici, nebo již existující volné pracovní místo, které se uvolnilo odchodem zaměstnance z organizace, či na základě fluktuace (Antošová, 2005, s. 42).

Specifika pracovní pozice jsou dána kladenými požadavky na potenciální zaměstnance, umístěním pracoviště, určením pracovní doby a organizací pracovních činností. Potřeba obsazení volné pracovní pozice bývá následně uspokojena adekvátním uchazečem a jeho produktem, kterým je nabídka jeho práce *„kdy zjednodušeně nabízí sám sebe, své kvality, schopnosti a svůj volný čas.“ (Myslívová, 2019, s. 42)*

Organizace, která potřebuje obsadit volné pracovní místo, musí mít vytvořenou pracovní nabídku zahrnující její popis a přesné požadavky na uchazeče. *„Shromáždit, uspořádat a*

přehodnotit aspekty konkrétní práce umožňuje analýza pracovních míst, jejímž výstupem je popis práce (resp. pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka v podobě požadavků na něho kladených.“ (Antošová, 2005, s. 42)

Depoo, Urbancová a Smolová dodávají, že by organizace neměly na daný produkt nahlížet pouze jako na aktuálně obsazovanou pracovní pozici, ale nahlížet na ni jako na celkový profesní balíček, který obsahuje mimo informací o společnosti také důvody, proč by měl chtít potenciální kandidát pro organizaci pracovat. V rámci popisu pozice by tedy měly být informace o kultuře organizace, atmosféře na pracovišti, pracovním prostředí či stylu vedení zaměstnanců (Depoo, Urbancová a Smolová, 2016, s. 39).

Dalším nástrojem marketingového mixu uplatňovaném v personálním marketingu je *cena*, na kterou je z pohledu organizace nahlíženo jako na úplné náklady práce. „*Jedná se o veškeré výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit na mzdy zaměstnanců, jejich nábor a výchovu, či např. na krytí sociálních a personálních potřeb zaměstnanců.*” (Myslivcová, 2019, s. 43) Na tento nástroj je třeba nahlížet nejen z pohledu zaměstnavatele, ale také ze zaměstnanecké perspektivy. Z této perspektivy cenu produktu určuje několik veličin, mezi které jsou řazeny: čas nezbytný k výkonu práce, akceptace a plnění stanovených pracovních podmínek, organizace práce, kterými se zaměstnanec musí řídit a úrovní pracovních výkonů, které jsou od něj ze strany zaměstnavatele požadovány (srvn. Bednář, 2013, s. 195–196; Myslivcová, 2019, s. 43–44).

Jako motivaci k pravidelnému a účinnému plnění svých pracovních povinností využívá zaměstnavatel systém odměňování pracovníků, jehož složky mohou mít hmotnou či nehmotnou formu. Mezi příklady hmotné odměny lze uvést mzdu, prémie a příspěvky finančního charakteru, mezi příklady nehmotné odměny pak zaměstnanecké benefity či jiné nepeněžní odměny (Myslivcová, 2019, s. 43; Kocianová, 2010 s. 160) (viz 1.5, s. 30). Dle Antošové, motivaci z pohledu zaměstnanců určuje přístup jedince k zadaným úkolům, celkový přístup k práci a celková ochota jedince (Antošová, 2005, s. 43).

Dalším nástrojem marketingového mixu v personalistice je *místo* výkonu práce a firemní kultura. Pod tento nástroj se řadí prvky, které mají vliv na rozhodování potenciálních zaměstnanců, zda akceptují, či odmítnou nabízenou pracovní pozici. V případě, že je potencionální uchazeč v rozhodovací fázi o přijetí či odmítnutí pracovní nabídky, rozhodnutí ovlivňuje množství různých faktorů, mezi které se řadí nejen podniková

kultura a image firmy, ale také faktory, které se týkají fyzického místa výkonu práce (Myslivcová, 2019, s. 46). Rozhodnutí uchazeče může být taktéž ovlivněno okolní infrastrukturou, možností parkování, dojezdovou vzdáleností do místa pracoviště, vyhovujícím dopravním spojením a celkovým fyzickým stavem pracoviště. Na kandidáta lépe působí pracoviště, které disponuje moderním zařízením a je opraveno či zrekonstruováno, nikoliv pracoviště, které působí zanedbaným vzhledem.

Mezi faktory, které souvisejí s podnikovou kulturou a image firmy a které mají vliv na rozhodování o pracovní nabídce, lze zařadit zejména vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, interakce v pracovním prostředí a způsob řešení vzniklých problémů. Uchazeči si vybírají takovou pozici, která bude v souladu s jejich vlastními hodnotami a postoji a která přispívá k jejich celkové spokojenosti. Z toho důvodu dalším rozhodujícím faktorem mohou být všeobecně uznávané normy a hodnoty včetně školení a rozvoje zaměstnanců (Myslivcová, 2019, s. 47). Tyto faktory dle Antošové „vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy manažerů i ostatních zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje dění ve firmě a orientaci v ní. Tvůrci a nositelé podnikové kultury jsou lidé a to, proč se stali zaměstnanci firmy, jaké jsou mezi nimi vztahy, jaké normy a životní principy vyznávají, co je podle nich dobré a co špatné – to vše má vliv na hodnoty a kulturu firmy. Odlišuje to nejen jednu firmu od druhé, ale určuje i její funkčnost a životaschopnost z hlediska dlouhodobé perspektivy.“ (Antošová, 2005, s. 43)

Klíčovým nástrojem je *propagace* (komunikace), pomocí které se organizace snaží najít a oslovit vhodné kandidáty, kteří splňují dané požadavky na obsazované pracovní místo. Jedná se tedy o prezentaci pracovní nabídky a organizace na trhu práce, při které je důležitý nejen charakter nabízené pracovní pozice, ale i konkrétní způsob prezentování dané nabídky. „Cílem komunikace je, aby si byli potenciální i stávající zaměstnanci vědomí výhod daného pracovního místa.“ (Myslivcová, 2019, s. 48).

Pro komunikaci s cílovými zaměstnanci jsou využívány různé komunikační kanály, mezi které se řadí např. reklama (na sociálních sítích, tisková, internetová), nebo podpora prodeje v podobě dárkových předmětů na veletrzích, články v tisku, v televizi, či na webových stránkách organizace (Myslivcová, 2019, s. 48–49). Následně při samotném zveřejňování nabídky může firma „použít různé metody, jejichž výběr závisí na různých faktorech, jako jsou např. atraktivita profese, význam pracovního místa ve firmě, zdroje

potenciálních uchazečů apod. Předpokladem efektivní prezentace pracovní nabídky jsou vyčerpávající informace pro potenciálního uchazeče a ochota komunikovat.“ (Antošová, 2005, s. 44)

Předmětem nástroje komunikace v marketingovém mixu v personálním marketingu je tvoření pozitivního jména organizace pro širší veřejnost, budování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce, tvorba firemních preferencí (vize, postoje, cíle) a informování potenciálních uchazečů o dostupných pracovních místech v organizaci (Myslivcová, 2019, s. 48–49).

Osobnost je dalším z marketingových nástrojů aplikovaném v personálním marketingu. Tento nástroj je vnímán jako ukazatel porozumění mezi budoucím pracovníkem a zaměstnancem a jestli jsou obě strany schopné vytvořit dlouhodobý kvalitní vztah (Bednář, 2013, s. 197–198).

Uchazeči o nabízené pracovní místo si svého budoucího zaměstnavatele vybírají nejen na základě charakteristiky pracovního místa, ale zvažují i finanční ohodnocení, kulturu podniku, jeho jméno na trhu práce, osobnost podniku, jeho hodnoty a způsob komunikace. *„Stejně tak jako u člověka jsou kvality osobnosti organizace vždy specifické a jedinečné. Prostřednictvím nich se firmy prezentují svým cílovým skupinám. Silná osobnost firmy napomáhá její identifikaci uchazečem na trhu práce. Ti si firmu personifikují – přiřazují jí lidské vlastnosti a povahové rysy, jako například nadšení, kompetentnost, nekonvenčnost, sofistikovanost, důvěryhodnost, může být cool, mladá i veselá.“* (Bednář, 2013 s. 198) Důležitým faktorem při rozhodování jsou v tomto případě neformální informace získané od současných, nebo minulých zaměstnanců firmy.

Zaměstnavatel při výběru vhodného zaměstnance posuzuje řadu kritérií, mezi které se řadí zejména kvalifikace, profesní a osobnostní charakteristiky uchazeče, a dále jeho postoj k práci názory. Během výběrového řízení se také zkoumá, zda bude potenciální zaměstnanec schopen začlenit se do pracovního kolektivu, jeho schopnost pracovat v týmu a přijmout hodnoty a kulturu dané organizace. *„Cílem výběru je zajistit pro podnik vhodného zaměstnance, který bude plnit úkoly spjaté s určitým pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s podnikem a jeho hodnotami.“* (Myslivcová, 2019, s. 52) Kocianová dodává, že výběr vhodného zaměstnance je dlouhodobá finančně náročná

činnost, ale s ohledem na možná rizika, která se se špatným rozhodnutím pojí, je nezbytné výběru věnovat dostatečnou pozornost a finanční prostředky (Kocianová, 2010, s. 94).

V klasickém marketingu si mimo jiné organizace pro lepší porozumění potřeb zákazníků sestavují tzv. *persony*. Persona je chápána jako detailní profil ideálního zákazníka, který obsahuje informace o jeho osobním i pracovním životě (Hazdra et al., 2013, s. 92). Persony se sestavují na základě detailního rozboru stávajících zákazníků, včetně doplňujících informací, například ze „*zákaznického servisu, z hodnocení vašich služeb uživateli, z přímých dotazů zákazníků nebo z průzkumů.*” (Jehlička, 2021, nestránkováno) Při sestavování persony organizaci zajímají demografické a ekonomické údaje, zdravotní stav jedince a záliby s motivací. Snaží se získat větší vzhled na jejich potřeby, chování, nákupní zvyky a zájmy s motivací (tamtéž, nestránkováno).

Trh je čím dál více proměnlivý a dle Hazdry je ovlivněn především klesající loajalitou zákazníků ke značkám. Za nejvíce loajální jsou považováni zákazníci ve věku přibližně šedesát let a nejméně loajální jsou lidé kolem třiceti let (Hazdra et al., 2013, s. 28). Dále jsou zákazníci ovlivněni technologiemi a vzájemným propojením na sítích, a proto je pro organizace stále těžší zaujmout jejich pozornost a oslovit je. Zákaznická pozornost se dá zaujmout pomocí kreativního příběhu, který má silný děj a v zákazníkovi dokáže vyvolat emoce. Při snaze o zaujetí pozornosti by cílová skupina neměla být zahlcena nadbytečnými informacemi a reklama by měla být součástí marketingové strategie (Dittrich, 2020, nestránkováno). Trh je také ovlivněn zákaznickou touhou po emocích a pozitivních zážitcích a zákazníci střídají životní a spotřební role (Hazdra et al., 2013, s. 30).

1.4 Interní a externí personální marketing

Personální marketing lze v organizaci dále rozlišit na interní a externí oblasti, přičemž každá z nich využívá odlišné nástroje. Směřují-li aktivity personálního marketingu k vnějšímu okolí organizace a vztahují-li se k potenciálním zaměstnancům, jedná se o externí personální marketing (Myslivcová, 2019, s. 55). Naopak cílí-li aktivity na stávající zaměstnance, spadají pod interní personální marketing a primárně se soustředí na zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance (převážně z důvodu snižování nežádoucí fluktuace) a jako nástroj pro stabilizaci a rozvoj pracovníků (více viz 1.5, s. 21) (Myslivcová, 2019, s. 59).

Interní a externí marketing jsou navzájem provázané oblasti, které na sebe působí. Jejich vzájemný vliv uvádí Kocianová, která spojila dobrou pověst zaměstnavatele s vyšším zájmem potenciálních uchazečů o pracovní místa s loajálními stávajícími zaměstnavateli (Kocianová, 2010, s. 89). S vlivem dobré značky zaměstnavatele souhlasí Myslivcová, která říká, že značka zaměstnance a celková image organizace má vliv na stabilizaci zaměstnanců.

Interní personální marketing je strategický nástroj, který cílí na stávající zaměstnance organizace (Myslivcová, 2019, s. 59). Zároveň funguje jako nástroj, který napomáhá stabilizovat kvalitní zaměstnance včetně zlepšení pracovní angažovanosti v podnicích, které si uvědomují, že jejich interní zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch a konkurenceschopnost organizace (Šlapák a Štefko, 2015, s. 23). Dále se snaží uspokojit potřeby a očekávání zaměstnanců, protože *„pokud se jim podaří s cíli podniku ztotožnit, pak je možné v jejich práci zaznamenat zvýšenou zainteresovanost, oddanost, obětavost, a hlavně spokojenost jich samých se sebou i se zaměstnavatelem jako partnerem v pracovním životě.“* (tamtéž, s. 59)

Spokojenost zaměstnanců je významně ovlivňována personální politikou organizace (Kocianová, 2010, s. 16). Spokojenost zaměstnance lze charakterizovat jako stav, ve kterém je člověk spokojený se svou současnou situací. Je to individuální prožívání reality, ve kterém hrají podstatnou roli emoce, potřeby, hodnoty a názory (tamtéž, s. 34). Armstrong a Taylor uvádí, že faktory ovlivňující spokojenost a stabilizaci zaměstnanců, se mohou lišit na základě věku. Pro mladé pracovníky do třiceti let je prioritní kariérní růst, pro pracovníky do padesáti let je důležité mít nad svou kariérou kontrolu a pro pracovníky starší padesáti let je zásadní stabilita a jistota v zaměstnání. Nejčastěji mění zaměstnavatele skupina mladších pracovníků. Pracovníci na částečný úvazek bývají na svých pozicích obvykle méně stabilní, než jsou stálí pracovníci na plný úvazek (Armstrong a Taylor, 2015, s. 305).

Činnosti v rámci interního marketingu se týkají personálních činností vztahujících se k péči o současné zaměstnance. Mezi základní činnosti interního personálního marketingu lze zařadit adaptaci zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a motivaci pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance, vztahy a komunikaci a uvolňování zaměstnanců, což potvrzuje Kocianová *„z pohledu zaměstnanců i uchazečů je významný systém odměňování a zaměstnaneckých*

výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry ad. V případě zaměstnanců může hrát důležitou roli přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobů oceňování práce.” (Kocianová, 2010, s. 89)

Pro dosažení vysoké úrovně interního marketingu je nezbytné, aby v organizaci fungovala interní komunikace, pomocí která lze posílit vztahy mezi zaměstnanci a vedením organizace (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 115). „*Hlavním cílem komunikace vůči zaměstnancům je obvykle budování a posilování pocitu sounáležitosti, motivace k vyšším výkonům a přesvědčování zaměstnanců k jednání v zájmu firmy.*” (tamtéž, s. 116). Interní komunikace probíhá mezi zaměstnanci navzájem, mezi zaměstnanci a vedením organizace a mezi vedením organizace a vlastníky firmy (tamtéž, s. 115). Je nezbytně důležité, aby se zachovala úroveň a důvěryhodnost, neboť zkreslování informací či bagatelizace problémů, by mohla vést k poškození důvěry v organizaci či v její vedení. Typickými komunikační nástroji pro větší tok informací uvnitř firmy jsou dle Vymětala interní nástroje včetně televizních obrazovek, e-mailingu, intranetu, nástěnek či newsletteru (Vymětal, 2008, s. 263).

Externí personální marketing má za cíl oslovit širokou škálu potenciálních zaměstnanců organizace, tedy aktivní uchazeče, kteří jsou dostupní na trhu práce, ale také jedince, kteří mají v současné době zaměstnání a aktivně nevyhledávají novou pracovní příležitost. Externí personální marketing má za cíl budovat dobré jméno zaměstnavatele (Myslivcová, 2019, s. 57). Organizace se snaží svým potenciálním uchazečům nabídnout atraktivní finanční ohodnocení, přijatelné pracovní prostředí a další hlavní výhody, které jako zaměstnavatel, mohou nabídnout (Depoo, Urbancová a Smolová, 2016, s.35).

Mezi hlavní cíle externího personálního marketingu Myslivcová uvádí atraktivní prezentaci volných pracovních míst, oslovení cílové skupiny potenciálních uchazečů pomocí nabídky práce a navázání kontaktu s potenciálními kandidáty (Myslivcová, 2019, s. 58–59).

Gogolová, Ponisciaková a Ivanková cíle externího personálního marketingu rozšiřují o vytváření dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce a o přispívání k dobré pověsti podniku (Gogolová, Ponisciaková a Ivanková, 2015, s. 134).

Získ nových zaměstnanců s následným výběrem označuje Kocianová za klíčovou personální činnost, která úzce souvisí s externím personálním marketingem. Proces získávání označuje jako postup, jehož úkolem je „*oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.*” (Kocianová, 2010, s. 79)

Činnosti externího personálního marketingu lze dle Šlapáka a Štefka dále rozčlenit na dílčí úkoly, kterými jsou zajištění dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků, snaha o neustálé vylepšování pověsti zaměstnavatele, hledání a určení nových způsobů, které mohou být užitečné pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců (např. absolventi, matky na rodičovské dovolené a pracovníci zaměstnané u konkurenčních podniků) a neustálé snižování nákladů na získ nových zaměstnanců (Šlapák a Štefko, 2015, s. 24).

Je nezbytné, aby organizace vytvořily strategii náboru, jež jim pomůže odlišit se konkurenčních podniků a která jim pomůže udržet se na trhu práce. K navazování a udržování kontaktů s potenciálními zaměstnanci slouží nejen online, ale i offline nástroje a kanály. Tyto prostředky pomáhají k cílenému náboru těchto potenciálních uchazečů a zároveň mohou informovat veřejnost o aktuálním dění vně organizace. Organizace tímto způsobem také zvyšuje atraktivitu organizace jako zaměstnavatele (Gajanová, 2021, s. 2).

1.5 Interní personální marketing jako nástroj stabilizace pracovníků

Kocianová říká, že „*neexistuje žádný jednoznačně spolehlivý návod, jak si udržet chtěné zaměstnance.*” (Kocianová, 2010, s. 93) Je důležité se zaměřit na to, co motivuje zaměstnance a jak jsou spokojeni se svou prací, s podmínkami s ní spojené a s možností seberealizace. Čím více jsou zaměstnanci spokojeni, tím více je pravděpodobné, že v dané organizaci zůstanou, než kdyby byli nespokojeni. Péče o pracovníky vede nejen k jejich stabilizaci a spokojenosti, ale i ke zlepšení firemního výkonu (Koubek, 2007, s. 343). Je klíčové si uvědomit, že změna zaměstnání je součástí pracovního života a odchody zaměstnanců jsou nedílnou součástí života organizací (Kocianová, 2010, s. 93)

Kocianová uvádí několik důvodů, proč společnosti opouštějí kvalitní zaměstnanci. K demotivaci zaměstnanců může vést situace, kdy zaměstnanci nepocítují souvislost mezi svým úsilím a odměnami, obzvláště pokud dostávají stejnou odměnu za lepší výkon

jako zaměstnanci, kteří jsou méně výkonní, ale jsou stejně ohodnoceni; pracovníci si nechají uniknout možnost kariérního postupu; pracovníci nepovažují svou práci za důležitou a mají pocit, že jejich pracovní příspěvek není oceňováno ostatními (uznání ze strany nadřízených je pro zaměstnance důležité) (Kocianová, 2010, s. 91–93). Proto by výsledky práce měly být pravidelně komunikovány, a to včetně uznání, které ze strany zaměstnavatele vede ke spokojenosti zaměstnanců, jenž je jeden z faktorů vedoucích k větší stabilizaci (Myslivcová, 2019, s. 66). Dále by zaměstnanci měli mít prostor využít svůj přirozený talent. Zaměstnanci však mohou mít nejasné představy o tom, co od zaměstnavatele lze očekávat, což bývá způsobeno nejasně komunikovanou vizí a cíli organizace, včetně podmínek a očekávání, které má organizace vůči nim. Častým důvodem je také to, že pracovníci nechtějí nadále snášet nepříjemného nadřízeného (Kocianová, 2010, s. 91–93). Když klíčoví zaměstnanci opouštějí společnost, může to vést k negativním dopadům na celou organizaci.

Existují čtyři oblasti, které jsou z pohledu organizace součástí životního cyklu zaměstnance a bylo u nich potvrzeno, že vedou k jejich udržení a stabilizaci:

1. *„Budte společností, pro kterou lidé chtějí pracovat (mít renomé vyhledávaného zaměstnavatele);*
2. *v první řadě vyberte ty správné lidi (mít představu o potřebných schopnostech pro pracovní místa, obohacovat práci na pracovních místech, efektivně realizovat získávání a výběr pracovníků);*
3. *dejte jim pocit dobrého startu (vstřícné přijetí nových pracovníků, od nástupu věnovat pozornost jejich efektivnímu vedení, jejich motivaci, řízení výkonu);*
4. *ved'te lidi a odměňujte je za dodržování závazků (aktivně řídit pracovní výkon, rozpoznat a hodnotit výsledky práce, pomoci pracovníkům v profesním růstu a postupu, školit manažery ve vedení profesního rozvoje zaměstnanců.“ (tamtéž, s. 93)*

V neposlední řadě má velký vliv na stabilizaci zaměstnanců *obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů organizací*. Obsazování z vnitřních zdrojů bývá ovlivněno personální politikou a zaměstnancům se tím dává najevo, že mají možnost kariérního růstu, investuje se do jejich vzdělání a rozvoje. Také se jim tím ukazuje, že jsou pro organizaci klíčoví a jejich zaměstnavatel si jich cení (tamtéž, s. 82).

Duda komparoval výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů organizace. Získávání nových zaměstnanců z vnitřních zdrojů podniku má několik výhod. Řadí se mezi ně možnost rozvoje pracovního postupu pro současné zaměstnance, kteří tím, že postoupí na vyšší pozici, mohou získat nové zkušenosti a dovednosti. Další výhodou je zvýšení pracovní morálky, motivovanosti a loajality zaměstnanců v organizaci. Pozitivem je bezpochyby také znalost konkrétního uchazeče včetně jeho silných a slabých stránek, čímž organizace eliminuje riziko přijetí nevhodného kandidáta. Výhodou také je znalost zaměstnanců organizace, organizační kultury a spolupracovníků. Zaměstnancův vztah a důvěra s ostatními může usnadňovat práci a komunikaci. Dalším pozitivem jsou nižší náklady na nábor a na zpracování interních zaměstnanců včetně úspory času na zaškolování, školení a adaptaci nových zaměstnanců. Mezi výhody se také řadí snížení času, který je potřebný nejen k náboru, ale také k souvisejícím administrativním úkonům a jako poslední pozitivum bylo zmíněno, že návratnost investic do rozvoje pracovníků bude také na vyšší úrovni, čímž se taktéž může zvýšit loajalita a retence talentovaných zaměstnanců (srvn. Duda, 2008, s. 63; Kocianová, 2010, s. 83; Armstrong a Taylor, 2015, s. 296; Koubek, 2015, s. 190).

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřního prostředí jsou, že je omezený výběr potencionálních kandidátů a organizace tak může snadno přehlédnout vhodnější kandidáty z vnějšího prostředí. Dalším negativem je povýšení pracovníka, který nemusí být plně kvalifikován na danou pozici a nebude tak schopen efektivně zvládat své úkoly. Omezení může být i vzájemné soupeření mezi pracovníky, které může vést k negativnímu vlivu na pracovní vztahy a na morálku v organizaci. Mezi další nevýhody se řadí, že zaměstnanec může mít potíže při získávání autority od zaměstnanců, kteří byli dříve jeho kolegy, a problémy pojící se se změnou rolí a očekáváním. Kocianová dodává, že v případě povýšení pracovníka, může dojít k pocitům zklamání mezi dalšími kolegy, kteří ho ve vedoucí pozici nemusí přijmout kladně. Může nastat i tzv. „*Peterův princip*“, který popisuje situaci, kdy lidé v hierarchii organizace stoupají až do bodu, kdy již nejsou schopni zvládat požadavky své práce (Kocianová, 2010, s. 83). Poslední zmíněnou nevýhodou dle Dudy je omezení přítoku nových myšlenek a přístupů z vnější organizace. Kocianová dále dodává, že interním přesunem pracovníka vznikne nové uvolněné pracovní místo, které bude potřeba rovněž obsadit (srvn. Duda, 2008, s. 63; Koubek, 2015, s. 190; Kocianová, 2010, s. 83).

Další z možností je získávat zaměstnance z vnějšího prostředí podniku, s čímž se také pojí několik výhod. Může to být přísun know-how, myšlenek, zkušeností, různých názorů a pohledů z venku, jenž může vést k lepšímu rozvoji organizace, protože externí kandidáti s sebou mohou přinést nové perspektivy a řešení do organizace. Dalším benefitem je širší výběr mezi potenciálními kandidáty a díky rozmanitému talentovanému trhu může organizace najít lepší kandidáty, kteří vyhovují potřebám a požadavkům. Mezi další klady se řadí rychlejší obsazení volného pracovního místa. Přínosem také je, že z vnějších zdrojů se může sehnat vysoce kvalifikovaný pracovník, což může být ekonomicky výhodnější, než interní zaškolování a organizace tím uspoří čas, který by musela vynaložit na vzdělávání školení a rozvoj interních zaměstnanců. V neposlední řadě výhodou je, že obsazování volného místa bude odpovídat plánům a potřebám podniku (srvn. Duda, 2008, s. 63; Kocianová, 2010, s. 84; Armstrong a Taylor, 2015, s. 296; Koubek, 2015, s. 190).

Získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí má ale také několik nevýhod. Řadí se mezi ně možné snížení motivace současných zaměstnanců, kteří mohou získat pocit, že nemají dostatek možností pro kariérní růst v organizaci. Dalším nedostatkem je delší doba, která je potřebná pro adaptaci a orientaci pracovníků, s čímž se může pojít problém s navazováním vztahů a budováním důvěry s ostatními zaměstnanci. Třetí nevýhodou jsou vyšší náklady na nábor, které byly vynaložené pro přijetí zaměstnance. Dalším záporům je možnost odchodu během zkušební doby, což by znamenalo ztrátu investic do náboru a opětovné otevření volného místa. V neposlední řadě se mezi nevýhody řadí nároky na vyšší finanční ohodnocení a zvýšení možnosti špatného výběru zaměstnance z důvodu nedostatku spolehlivých informací, což by mohlo vést k najmutí nekompetentního, nebo nevhodného zaměstnance (srvn. Duda, 2008, s. 63; Kocianová, 2010, s. 84; Armstrong a Taylor, 2015, s. 296; Koubek, 2015, s. 190).

Klíčovým krokem personálního řízení je *adaptace* nového zaměstnance do pracovního prostředí, protože nástup do nové práce bývá vnímán jako jedna z nejvíce stresujících životních událostí.

V této životní fázi zaměstnance je úkolem personálního řízení a liniového manažera postarat se o plynulý proces jeho adaptace. Primárním cílem adaptačního procesu je adaptovat se „na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (*pracovní adaptace*), na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (*sociální adaptace*).“ (Kocianová, 2010, s. 131) Je důležité, aby se pracovník začlenil do kolektivu a sdílel cíle a hodnotami

organizace, protože podaří-li se ho plně adaptovat, bude spokojenější a eliminuje se riziko odchodu (tamtéž, s. 130–131).

Dle Šikýře se adaptace dělí na formální a neformální. Formální adaptace probíhá pod vedením manažera nebo pod dohledem zkušeného zaměstnance, který byl danou úlohou pověřen. Na závěr formální adaptační doby by měl proběhnout hodnotící rozhovor a součástí by měla být zpětná vazba od manažera nebo zkušeného zaměstnance. Je ovšem možné, že už v průběhu adaptační doby je poskytnuto neformální hodnocení. Naopak neformální adaptace probíhá spontánně pomocí spolupracovníků (Šikýř, 2004, s. 108–109).

Koubek označuje proces adaptace jako proces „*Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.*“ (Koubek 2009, s. 192) Úspěšný adaptační (orientační) proces přináší řadu výhod, protože rychlejším začleněním do kolektivu je pracovník schopen zvýšit efektivitu celé organizace a pracovník tím získá pocit dobrého startu.

Adaptace obvykle začíná nástupním dnem a ukončena bývá na základě rozhodnutí manažera či uplynutím dohodnuté zkušební doby (Šikýř, 2014, s. 109).

Efektivním nástrojem vedoucím ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci je jejich *vzdělávání a rozvoj*. Téma vzdělávání pracovníků je stále aktuálnější, neboť požadavky na vzdělání a schopnosti pracovníků jsou přímo úměrné s rozvojem v oblasti technologií a zaměstnanci musejí neustále přizpůsobovat své schopnosti rychle se měnícímu vnějšímu prostředí. Vzdělání je chápáno jako kontinuální proces, pomocí kterého lze dosáhnout konkurenční výhody a stability. Šikýř tvrdí, že „*účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2014, s. 47) Armstrong a Taylor o učení se v organizaci říkají, že „... se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci.

Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 348) Učení zároveň popsali jako *„třífázový proces, který zahrnuje získávání, šíření a sdílené zavádění znalostí.”* (tamtéž, s. 348)

Zmíněným *rozvojem zaměstnanců* se zaměstnancům naznačí, že jsou pro organizaci klíčoví, že se s nimi počítá i pro budoucí spolupráci a zároveň jim to poskytuje možnost kariérního růstu. *„Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odborností, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samotnému.“* (Koubek, 2004, s. 75)

Ke vzdělávání a rozvoji je v organizacích přistupováno různým způsobem. Závisí na druhu práce, na technologické vyspělosti firmy, na počtu zaměstnanců a na několika dalších vlivech (Koubek, 2007, s. 253). Obecně ale platí, že prostředky investované do vzdělávání jsou investicí a jsou návratné, protože si s jejich pomocí organizace zajistí potřebné kompetence personálu (Kocianová, 2010, s. 169).

V neustále se měnícím a více propojeném světě patří mezi klíčové kompetence schopnost učit se a adaptovat se, a proto se organizace snaží stát se *učícími se organizacemi*, které Senge popsal jako společnosti *„v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.”* (Senge, 1990, s. 21) Učící se organizace jsou vnímány jako společnosti, ve kterých mají jedinci možnost neustále rozvíjet své dovednosti a dosahovat svých cílů, a pokud se jim dostane skutečné vize, tak *„lidé podávají vynikající výkony a učí se, ne proto, že by jim to někdo uložil, nýbrž proto, že chtějí.”* (tamtéž, s. 21) V rámci učících se organizací se často učí z předchozí zkušenosti, kdy se předešlé úspěchy i neúspěchy systematicky vyhodnocují. Obdobně se praktikuje učení se od jiných, tzv. *best practice*, v rámci kterého se analyzují postupy jiných organizací, které by se od jiných společností mohly přebrat a po potřebných úpravách implementovat v dané organizaci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 351).

S rozvojem a vzděláváním souvisí i celoživotní učení, které je dle Memoranda o celoživotním učení, charakterizováno jako *„celoživotní učení je společnou střechou, pod kterou by se měly sjednotit všechny druhy vzdělávání. Uvedení celoživotního učení do praxe vyžaduje, aby všichni efektivně spolupracovali – jak jednotlivci, tak i organizace.”*

(NÚV, 2001, s. 3) Beneš dodává, že myšlenka celoživotního vzdělávání reaguje na požadavek znalostní společnosti a to, potřebu získávání nových dovedností. Cílem je „*zaměstnatelnost, konkurenční schopnost ekonomiky, sociální soudržnost a aktivní občanství. Jako přínos pro jedince se vyzdvihuje především možnost jeho seberealizace.*” (Beneš, 2014, s. 36)

Hodnocení zaměstnanců je dalším nástrojem, který pomáhá stabilizovat zaměstnance. Skrze hodnocení pracovního výkonu a plnění cílů identifikuje oblasti, ve kterých jsou vzdělávací potřeby, a tedy možnost pro zlepšení a poskytnutí zpětné vazby. To může napomoci k lepšímu výkonu a k vyšší zaměstnanecké spokojenosti. Sekundárně pak k vyšší loajalitě a commitmentu, celkově přispět k celkové stabilizaci organizace.

V procesu hodnocení získávají zaměstnanci zpětnou vazbu od svých manažerů, která reflektuje jejich pracovní působení ve společnosti a zkoumá, zda jsou jejich činnosti v souladu s celkovou strategií organizace (Kocianová, 2010, s. 145).

V rámci procesu hodnocení organizace získává informace, které vedou nejen k plánování rozvoje zaměstnanců, týmů, ale i celé organizace. Tento proces je kromě rozvoje úzce provázán s procesem odměňování a zaměstnanci tak dostávají zpětnou vazbu, jak je zaměstnavatel spokojen s jejich prací. U zaměstnanců, kterým je výsledek jejich práce komunikován, pravidelně dochází k pocitu uspokojení a smysluplnosti práce. Mělo by se jednat o oboustranný proces. Zaměstnanci by taktéž měli mít prostor na vyjádření hodnocení a zpětné vazby směrem k jejich zaměstnavateli či možnost vyjádřit svoji nespokojenost.

Hodnocení pracovníků nejčastěji probíhá průběžně jako neformální bezprostřední zpětná vazba na pracovní výkon poskytnutá od přímého nadřízeného. Příležitostně vzniká jako reakce na specifickou potřebu, např. hodnocení po skončení adaptační doby. Systematicky jako pravidelné formální hodnocení, které se koná podle daně standardizovaných postupů a zaměstnanci jsou posuzováni na předem definovaných parametrů (Kocianová, 2010, s. 146). Armstrong a Taylor dodávají, že hodnocení může být využíváno jako podklad pro plánování kariéry (Armstrong a Taylor, 2015, s. 325).

Klíčovým faktorem hodnocení je jeho objektivita a zamezení pocitu nespokojenosti či nespravedlnosti. Cíle plynoucí z hodnocení by měly být jasné, porovnatelné a dosažitelné (Koubek, 2015, s. 211). Cíl je v porovnání s přáním, které je obecnou touhou, bez

specifikovaného plánu realizace, konkrétním měřitelným úspěchem a „...*charakterizuje konečný stav, kterého má být dosaženo.*” (Wagnerová, 2008, s. 51) Cíle by měly být „*SMART*” (v překladu chytré). Termín se používá u stanovování cílů, které by měly být náročné, měřitelné, realistické a časově přiměřené (tamtéž, s. 51).

Odměňování zaměstnanců je dalším klíčovým stabilizačním nástrojem motivace zaměstnanců. Úzce souvisí s procesy hodnocení a rozvoje. Tvoří s nimi tzv. triádu řízení výkonnosti (Hroník 2007, s. 14). „*Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.*” (Kocianová, 2010, s. 160)

Odměňování je organizacemi využíváno jako efektivní nástroj, který se používá nejen k motivování zaměstnanců, ale i k personálnímu marketingu, jelikož přispívá ke vzniku atraktivní značky zaměstnavatele.

Dle Koubka má odměňování dvojí úlohu. Za prvé „*podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti (orientace na budoucnost); a za druhé „oceňovat, odměňovat pracovníky za dosavadní práci, tedy poskytovat jim uznání za jejich úspěšnost v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností (orientace na minulost).*“ (Koubek, 2007, s. 283)

Způsob, jakým je odměňování stanoveno by měl být atraktivní především pro nové potenciální a kvalitní zaměstnance a zároveň by měl být stabilizátorem a motivátorem i pro ty současné. Odměňování je vnímáno jako odměna za loajalitu, vynaložené úsilí a dosažené cíle, čímž zvyšuje motivaci zaměstnanců a napomáhá tím ke konkurenční výhodě na trhu práce (Koubek, 2007, s. 283–284). Systém odměňování by měl vyplývat ze zdrojů organizace. Nastavený systém by měl být přijímán zaměstnanci a zároveň by měl „...*být uvnitř spravedlivý, aby určené sazby peněžních odměn náležitě odrážely relace mezi jednotlivými pracemi.*” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 429) V roli motivátorů by měl hrát pozitivní roli a podněcovat pracovníky k lepším pracovním výkonům. Důležité je, aby systém odměňování odpovídal právním normám a aby plnil funkci stimulu pro zvyšování kvalifikace a schopností pracovníků. V neposlední řadě je třeba, aby šly náklady práce vhodným způsobem kontrolovat (Koubek, 2007, s. 283–284).

Odměňování nepředstavuje pouze peněžní odměnu. V moderním pojetí zahrnuje také formální uznání (pochvalu), povýšení a zaměstnanecké výhody. Jako odměňování může být vnímáno i přidělení vybavené kanceláře či poskytnutí určitého stroje. „*Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.*“ (Kocianová, 2010 s. 160)

Zaměstnanecké výhody neboli „... (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům, pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších v předchozí části uvedených forem odměňování, nebývají obvykle vázané na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“ (Koubek, 2007, s. 319) Každá organizace má systém zaměstnaneckých výhod odlišný a fungování daného systému má vliv na strategie a cíle organizace, na jejichž základě musí management organizace rozhodnout o „*rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, o způsobu informování pracovníků o poskytovaných výhodách a musí zvážit v jaké míře umožní jejich volitelnost.*“ (Kocianová, 2010, s. 164)

Zaměstnanecké výhody lze charakterizovat jako vše, co zaměstnanec dostává nad rámec povinné péče, a mají rovněž velký vliv na stabilizaci a spokojenost zaměstnanců. Nejčastěji je do nich řazeno: zdravotní pojištění, penzijní příspěvky, placená dovolená navíc, mobilní telefony a mobilní tarify, dotované stravování. Velmi oblíbeným typem zaměstnaneckých výhod je tzv. cafeteria systém, který zaměstnancům umožňuje volitelný systém zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2007, s. 321–322). Systémy zaměstnaneckých benefitů se obecně v organizacích liší, protože jsou ovlivněny strategií a cíli dané organizace a vždy odráží personální politiku.

Personálně-poradenská společnost Randstad představuje ve svém šetření *Jak si v roce 2023 udržet zaměstnance? TOP 5 benefitů, které neohrozí váš rozpočet z roku 2023* přehled nejžádanějších benefitů, které bývají pro organizace finančně nenáročné. Mezi tyto benefity patří možnost dovolené navíc, která zaměstnancům umožní více času na odpočinek a regeneraci. Další, často žádanou výhodou, je větší flexibilita, pomocí které mohou pracovníci lépe sladit svůj pracovní a soukromý život. Vzdělávání na pracovišti i mimo něj je dalším oblíbeným benefitem, protože zaměstnancům poskytuje možnost rozvíjet své dovednosti. Popularitu vzdělávání potvrzuje Koubek, který ho řadí mezi oblíbený typ odměn poskytovaných organizací (Koubek, 2007, s. 283). Kariérní postup

pak zaměstnance motivuje k lepším výkonům. Především uznání a ocenění zaměstnanců vede k celkovému zvýšení pracovní spokojenosti (Randstad, 2023a, nestránkováno).

Společnost Trexima v roce 2022 realizovala šetření na téma *Proměny a trendy firemních benefitů*, jehož se zúčastnilo více než 300 organizací z České republiky. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce oblíbeným benefitem se stala dovolená nad rámec zákona, ačkoliv je dle výsledků považována 36 % respondenty *spíše za samozřejmost* a 45 % respondenty *za úplnou samozřejmost*. Další zjištění říká, že *„finančním benefitům vévodí příspěvek na penzijní připojištění. Ten poskytuje 75 % organizací zapojených do šetření.“* (Trexima, 2022, s. 5) Příspěvek na penzijní připojištění se tak stává nejvíce používaným finančním benefitem v porovnání s nefinančním benefitem, kde je za nejčastěji používanou výhodu považována pružná pracovní doba v těsném závěsu s výše zmíněným týdnem dovolené navíc. Šetření také sumarizovalo nejčastější důvody pro zavádění nových benefitů, přičemž mezi klíčové z nich se řadí zvyšování atraktivity na trhu práce, posilování firemní kultury se stabilizací a potřeba budování vztahů (tamtéž, s. 7). Tyto aspekty jsou rovněž klíčovými prvky personálního marketingu.

Armstrong a Taylor uvádí, že pomocí zaměstnaneckých výhod se organizace snaží

- *„poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;*
- *uspokojovat osobní potřeby pracovníků;*
- *posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;*
- *poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 443)

Kocianová k cílům zaměstnaneckých výhod přidává, že by měly být ve shodě s právními předpisy, měly by zohlednit individuální zájmy a požadavky zaměstnanců, měly by obstát na konkurenčním trhu a v potaz by se měla brát nákladová efektivnost (Kocianová, 2010, s. 164).

1.6 Externí personální marketing jako nástroj získávání pracovníků

Trh práce je neustále se vyvíjejícím dynamickým prostředím. Stejnou rychlostí se nepřetržitě vyvíjejí nové trendy a nástroje, které mohou firmy využívat k oslovení a přilákání nových zaměstnanců. Pokud má organizace správně nastavený personální

marketingový mix a zvládá vhodně využívat externí personální marketing, může tím lépe využívat jednotlivé nástroje personálního marketingu k oslovení odpovídající cílové skupiny.

Nástroje marketingu lze obecně rozdělit na tzv. online a offline.

„Online marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu a zahrnuje, podobně jako klasický marketing, celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky.” (Janouch, 2014, s. 23) Online marketing lze chápat jako všechny marketingové činnosti, které jsou prováděné online na internetu. Pro komunikaci se obvykle využívají webové stránky, sociální sítě, blogy, videa či newslettery, pomocí kterých se oslovují zákazníci (AMA, nedatováno, nestránkováno). V porovnání s offline marketingem, je jeho hlavní výhodou oboustranná komunikace mezi podnikem a potenciálním zákazníkem. Sociální sítě také umožňují budovat komunity. Dalšími přínosy online marketingu je jeho neustálá dostupnost všem uživatelům z celého světa, snadné zacílení marketingových kampaní, jednodušší sledování efektivity použitých nástrojů a flexibilita (Burešová, 2022, s. 21–23).

Online nástroje bývají nejčastěji využívány k prezentaci volných pracovních míst, ke sdílení informací o firmě a také slouží jako nástroj, který umožňuje organizacím s kandidáty komunikovat. V roli organizace obvykle komunikuje personální pracovník. Naopak offline nástroje umožňují inzerci v médiích a propagačních materiálech jako jsou billboardy, věrnostní programy včetně odměn za nákupy, sponzorství kulturních akcí nebo účast na akcích či konferencích (AMA, 2022, nestránkováno).

„Online recruitment je rychlejší a levnější než tradiční inzerování, poskytuje podrobnější informace o pracovních místech a organizaci a umožňuje elektronické vyřizování žádostí o zaměstnání a životopisů.” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 275) S používáním online nástrojů pro nábor nových zaměstnanců se pojí několik výhod, přičemž mezi ty klíčové se řadí možnost oslovení většího množství potenciálních uchazečů, snazší představení organizace a samotná organizace. Pracovní nabídky se mohou lišit, aby působily více atraktivně než nabídky u konkurenčních organizací. S online nástroji se pojí nižší náklady (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277). Kocianová dodává, že *„internetová inzerce pokrývá širší okruh možných uchazečů, v současnosti je využívána pro obsazování*

různých pracovních míst, a to i manažerských a pozic kvalifikovaných specialistů. Internet je rychlejší a levnější než tradiční inzerce a jiné způsoby získávání pracovníků, umožňuje uvedené více informací o volném pracovním místě a organizaci a komunikaci mezi organizací a uchazeči.” (Kocianová, 2010, s. 86)

Průzkum *Survey of Resourcing and Talent Planning* od Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2013 uvádí, že více než čtyřem pětina respondentů napomohly online nástroje náboru k posílení značky zaměstnavatele (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276). Online nástroje celý náborový proces urychlí a zároveň sníží administrativní práci. Mezi nevýhody se naopak může řadit nedostupnost k online zařízením u ekonomicky znevýhodněných skupin a znevýhodnění jedinců, kteří nejsou technologicky zdatní s prací na počítači nebo s internetem. V neposlední řadě může snadná žádost o zaměstnání přilákat větší počet uchazečů, kteří mohou být nevhodní. Tvzení, že snadná žádost o zaměstnání přiláká větší počet nevhodných uchazečů je v průzkumu od Chartered Institute of Personnel and Development potvrzen, protože řada respondentů potvrdila, že s používáním online nástrojů se začal vyskytovat větší počet nevhodných žádostí o zaměstnání (tamtéž, s. 277).

Využívání *sociálních sítí* je v dnešní době velkým trendem. Sociální sítě neslouží pouze pro soukromé účely, ale fungují také jako prostor, který společně umožňuje propagovat samy sebe a taktéž slouží jako prostor pro budování vztahů s potenciálními kandidáty. Sociální sítě nabízí možnost vedení stálé konverzace a umožňují organizacím se snadno odlišit od konkurence. Organizace s jejich pomocí mohou zvyšovat svoji atraktivitu díky sdílení pracovního prostředí či firemní kultury. Dle Armstronga a Taylora sociální sítě poskytují mnohem více než běžné pracovní servery, „*protože slouží jako nástroj komunikace s příznivci, uchazeči a lidmi, kteří nemusí být nutně uchazeči, ale mohou znát lidi, kteří by mohli být vhodnými uchazeči.*” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278)

Pro účely personálního marketingu jsou internet, a především sociální sítě intenzivně využívány, protože usnadňují komunikaci mezi organizací, jejími stávajícími zaměstnanci ale i uchazeči. Obecně, mezi nejčastěji využívané sociální sítě, patří Facebook, YouTube, Instagram, WhatsApp, Instagram a TikTok (Statista, 2024b, nestránkováno). Přestože každá sociální síť nabízí jiné benefity, mezi organizacemi

nejčastěji používané se řadí LinkedIn, Facebook a X (původně Twitter) (Jobvite, 2023, s. 28).

Sociální sítě jsou pro své uživatele neustále dostupné a usnadnily jim propojení s okolním světem. Sociální sítě umožňují nepřetržitou komunikaci, sdílení a slouží jako prostor pro vzájemnou inspiraci. Užívání sociálních sítí má ale i negativní dopady, protože fungují na algoritmech, které své uživatele podněcují k častému prohlížení obsahu. S četností užívání se rovněž zvyšuje riziko kyberšikany a mají i psychologické dopady na jedince ve formě poruch spánku a poklesu sebevědomí (Zvolši.info, 2020, s. 18). Sociální sítě rovněž fungují jako prostor, který organizacím umožňuje jejich vlastní propagaci. Díky využívání moderních technologií, kterými sociální sítě jsou, se organizace mohou snadněji propojit s potenciálními uchazeči (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278). Důležitost sociálních sítí zdůrazňuje i Leonardí, dle kterého jsou sociální sítě prostor, který umožňuje sociální interakci, organizacím usnadňuje sdílení znalostí, zvyšuje dostupnost informací a má pozitivní dopad na komunikaci a spolupráci (Leonardi, Huysman a Steinfield, 2013, s. 2). Inzerce na sociálních sítích rovněž umožňuje rychlejší a efektivnější zacílení na potenciální kandidáty, kteří nemusí být v primární cílové skupině, ale nábor se díky sociálním sítím stal otevřenější a dokáže zacílit na více uživatelů v jeden moment (Balasubramanian, 2016, s. 110).

V letech 2015–2017 realizovala Myslivcová šetření v rámci kterého zkoumala personální marketing v podnikové praxi s důrazem na jeho vnímání odbornou a vědeckou veřejností (Myslivcová, 2019, s. 76–77). Myslivcová se zaměřila na četnost využití nástrojů při získávání zaměstnanců s předpokladem, že *„četnost využití daných nástrojů souvisí s jejich účinností.“* (Myslivcová, 2019, s. 115) Výsledky ukázaly, že organizace, které mají 50–249 zaměstnanců, sociální sítě pro získávání zaměstnanců nevyužívají a podniky, které mají více než 250 zaměstnanců, je využívají pravidelněji (Myslivcová, 2019, s. 115).

LinkedIn je profesní síť, která má nejvíce registrovaných uživatelů z celého světa ze škály různých odvětví. Dle Statisty má LinkedIn přes 700 milionů uživatelů a řadí se tak mezi jednu z nejpopulárnějších a nejvýkonnějších sociálních sítí pro nábor nových zaměstnanců a pro tvorbu profesionálního networkingu (Statista, 2024c, nestránkováno). LinkedIn svým uživatelům umožňuje vytvářet a udržovat kontakty s profesionály z obdobného oboru, zveřejňovat studijní či pracovní zkušenosti i úspěchy a sledovat aktuální informace

z oboru. LinkedIn rovněž tvoří virtuální síť jednotlivců, kteří mohou zaujmout náboráře, a stává se tak nejvhodnějším online prostředím pro přímé spojení mezi organizací a uchazečem o zaměstnání (Polner, 2023, nestránkováno). LinkedIn je proto nezbytnou součástí personálního marketingu, protože umožňuje nejen aktivní vyhledávání ale i nabízení pracovních příležitostí. Průzkum z roku 2013 od Forum for In-House Recruitment Managers odhalil, že 94 % zaměstnavatelů větších organizací pravidelně využívá sociální síť LinkedIn k oslovování potenciálních uchazečů a zbývajících šest % účastníků má v úmyslu LinkedIn pro tyto účely začít využívat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278).

LinkedIn umožňuje aktivní oslovování potenciálních kandidátů pro vybrané volné pozice a při hledání uchazečů umožňuje aplikovat několik filtrů včetně výběru odvětví, specializace, dovedností, zkušeností, profese, školy, firem a lokality. Při aktivním oslovování kandidátů lze využít funkci *LinkedIn Recruiter*, která umožňuje ukládání a kontaktování vybraných kandidátů, kteří se dají třídít na základě rozšířených filtrů, včetně informací o konkrétní společnosti, ze které kandidáti mohou pocházet, či na jaký druh úvazku by byli rádi v budoucnosti zaměstnání (Kadlec, 2013, nestránkováno). Mezi další funkce od LinkedIn se řadí *LinkedIn Talent Insights*, která poskytuje informace o trhu práce, konkurenci a dalších faktorech, které mohou mít vliv na nábor nových zaměstnanců (LinkedIn, nedatováno, nestránkováno).

Další užitečnou funkcí je *LinkedIn Jobs*, která organizacím umožňuje zveřejňování volných pracovních míst, které si kandidáti mohou sami vyhledat. Pomocí sdílení pracovních příležitostí na LinkedIn lze dosáhnout zájmu od více uživatelů. Pokročilejší funkce inzerce pracovních nabídek je placená a s její pomocí se zajistí, že se inzerát dostane ještě k více kvalifikovaným kandidátům a ke kandidátům, jejichž kvalifikace se shoduje s nabídkou práce.

Inzerát na portálu LinkedIn by měl být napsán atraktivně, aby byl pro potenciální kandidáty co nejlákavější a přilákal co nejvíce uchazečů. Přilákáním uchazečů se může docílit pomocí přesdílení inzerátu od interních zaměstnanců, kteří ve své profesionální síti pravděpodobně mají mnoho kolegů v totožném oboru (England, 2018, nestránkováno). LinkedIn také organizacím umožňuje sebe prezentaci a sebe propagaci jako atraktivního zaměstnavatele. Společnosti na svém LinkedIn profilu mohou prezentovat firemní kulturu, hodnotu a příležitosti (Abbas, 2023, nestránkováno).

Facebook je jedna z nepoužívanějších a nejoblíbenějších sociálních sítí, díky níž se stal svět propojenější. Dle aktuálních údajů má Facebook více než 2,7 miliard aktivních uživatelů (Statista, 2023a, nestránkováno). Facebook svým uživatelům umožňuje vzájemnou komunikaci a je oblíbený pro sdílení obrázků, videí a myšlenek (Zarella, 2010, s. 203).

Pro organizace slouží Facebook jako nástroj, pomocí kterého mohou rychle, snadno a levně přilákat potenciální kandidáty na nabízená pracovní místa.

Facebook organizacím umožňuje inzerovat pracovní pozice, pomocí čeho docílí šíření své firemní kultury a hodnot, přičemž cílí na širší spektrum potenciálních zájemců. Organizace mají možnost se svými potenciálními kandidáty komunikovat skrz textové zprávy nebo videohovory, kde s nimi mohou plánovat pohovory. Disponují také možností využití aplikace Messenger k automatickému zasílání upomínek (Facebook, 2018, nestránkováno).

Při využívání Facebooku je důležité si stanovit, zda bude Facebook využíván jako jeden z hlavních komunikačních kanálů, nebo bude použit pouze jako doplňkový kanál. Podle toho je stanovena marketingová komunikace, která cílí na stávající i potenciální zaměstnance (Burešová, 2022, s. 204–205).

YouTube je sociální médium, které umožňuje zveřejňovat videa a má téměř 2,5 milionů aktivních uživatelů (Statista, 2024a, nestránkováno). YouTube lze využít pro kariérní videa, která si kladou za cíl představit firemní kulturu, prostory a zaměstnance a případně i celkovou vizi společnosti. Ačkoliv jsou tato videa finančně nákladnější, mohou se použít jako marketingový nástroj pro budování dobrého jména zaměstnavatele (Kadlec, 2017, nestránkováno). Při tvorbě kariérního videa je klíčové si ujasnit, čeho si na organizaci nejvíce váží klíčoví zaměstnanci a proč pro danou společnost pracují, čím se odlišují od konkurence ve vztahu k zaměstnancům, jaké výhody se pojí s prací v dané organizaci a co je vizí či účelem organizace (Slačálková, 2019, nestránkováno). „*Obecně je snahou natočit videa, která ukáží firmu v tom nejlepší světlem, podívají se do zákulisí firmy a například představí spokojené zaměstnance či nové projekty, na kterých se právě pracuje.*” (Burešová, 2022, s. 235)

Instagram je sociální síť na kterou mohou uživatelé dávat příspěvky v podobě fotografií a videí a má téměř 1,4 miliard uživatelů (Statista, 2023b, nestránkováno). Instagram v dnešní době funguje jako jeden z marketingových nástrojů, a proto pro mladší uživatele

může být často náročné kriticky rozlišovat reklamu od klasického příspěvku (Zvolši.info, 2020, s. 29).

Kariérní průvodce Welcome to the Jungle přináší několik doporučení, jak může být Instagram využitý k efektivnímu náboru zaměstnanců. Nejdříve je důležité si stanovit, zda se bude používat pouze firemní instagramový profil, nebo zda si společnosti založí speciální účet zaměřený k propagaci značky zaměstnavatele. V případě menších podniků se doporučuje mít pouze jeden profil, protože na základě rozdělených účtů může dojít k rozdělení sledujících. Obsah na Instagramu by měl být vždycky autentický. Instagram vybízí organizace ke sdílení každodenního pracovního života či k zaměstnaneckým zkušenostem zaměstnanců. Pro snazší dohledávání konkrétních příspěvků se doporučuje používat hashtagy nebo Booleanovské výrazy (Kadjar, 2021, nestránkováno). Je ovšem nezbytné si uvědomit, že *„před samotným zahájením komunikace na Instagramu je potřeba promyslet strategii. Vždy je dobré začít analýzou konkurenčních profilů, jejich příspěvků a reakcemi sledujících. Důležité je zamyslet se nad tím, co se konkurenci daří a v čem má mezery.“* (Burešová, 2022, s. 224).

Jako online nástroj pro získávání nových zaměstnanců se uplatňují také *recenzní servery*. Recenzní servery jsou online webové platformy, na kterých lze dohledat informace o hodnocení jednotlivých firem na trhu práce. Recenze mohou mít vliv na potenciální uchazeče, kteří mají možnost porovnat hodnocení různých konkurenčních podniků a zároveň si dohledat různé typy informací o organizaci. Recenzní stránky se tím řadí mezi strategický nástroj při oslovování vhodných uchazečů a pro následnou komunikaci s nimi (Alma Career, 2017, nestránkováno).

V České republice je za nejúspěšnější a nejpopulárnější portál soustřeďující se na hodnocení firem považován Atmospok.cz od společnosti Alma Career. Na daném portále lze dohledat recenze s informacemi a názory na firmu nejen od současných, ale i od minulých zaměstnanců. Recenze obvykle obsahují informace o spokojenosti s firemní kulturou, o zaměstnaneckých výhodách, o tom, jak se nadřízení pracovníci chovají ke svým podřízeným pracovníkům, jaké je platové ohodnocení a zda je v organizaci možnost kariérního postupu. I přes zachování anonymity jednotlivých recenzentů, zůstává velká úroveň důvěryhodnosti (Alma Career, 2017, nestránkováno). Dle Alma Career bývají recenze na Atmospoku společnostmi využívány i jako nástroj na *„interní průzkum spokojenosti zaměstnanců a používají výsledky například na kariérních stránkách, v*

inzerátech, na sociálních sítích nebo v pozvánkách na pohovor.” (Alma Career, 2019, neustránkováno)

Velmi silným komunikačním nástrojem jsou *kariérní webové stránky organizací*. Klíčová komunikace probíhá obvykle na kariérních stránkách, které firmy často využívají pro budování jména zaměstnavatele. Je důležité mít na paměti, že kariérní stránky bývají často prvním kontaktem pojící organizaci a potenciální kandidáty.

Dle Armstronga a Taylora by měly kariérní webové stránky určené uchazečům fungovat *„na následujících zásadách:*

- *udržovat aktuálnost webových stránek;*
- *zabezpečit dostupnost webových stránek;*
- *zajistit odpovídající úroveň webových stránek;*
- *poskytnout uživatelům kontakt pro případ technických problémů.*” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277)

Webové stránky organizace často obsahují kariérní sekci, která obvykle obsahuje seznam volných pracovních míst s konkrétním popisem, s požadavky a kontaktem na personalisty, kteří mají náborový proces na starosti (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277). Většina zájemců z pracovních portálů si na kariérních webových stránkách organizace často dohledává informace, proto by měly být uživatelsky přívětivé a přehledné, díky čemu se kandidáti mohou co nejjednodušeji dostat k hledaným informacím. Kariérní stránky by také měly nést nádech firemní kultury, protože informace o organizaci, kultuře a vizích pomůžou kandidátovi pochopit, co může od dané organizace v budoucnu očekávat.

Dle Burešové má být obsah na webových stránkách atraktivní a měl by v návštěvnických zvyšovat důvěru. Toho lze dosáhnout zveřejněním telefonního čísla a fotografiemi, které představují konkrétní zaměstnance organizace. Dále pravidelnou informovaností o dění vně společnosti, včetně detailního popisu organizace. Je také důležité, aby bylo na webových stránkách umístěné logo společnosti včetně vize a poslání, protože *„pokud jsou vize a poslání dobře formulovány, mohou být umístěny na web, kde slouží jako krátký popis společnosti, Důvěra k webu a také samotné společnosti je pak větší.*” (Burešová, 2022, s. 61)

Mezi hlavní výhody kariérních stránek, jakožto nástroje náboru, se řadí nízké náklady na provoz. Organizace jsou plně zodpovědné za zveřejněný obsah, čímž se společnosti mohou prezentovat jako atraktivní zaměstnavatelé a zaujmout tak potenciální uchazeče.

Mezi další strategický nástroj personálního marketingu se řadí *pracovní portály*. Ty napomáhají usnadnit náborový proces tím, že uchazečům poskytují detailní informace o organizaci spolu se seznamem volných pracovních pozic. Správa účtu a zveřejňování informací o volných pracovních místech bývá zpoplatněno (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277). Pracovní portály společně umožňují vložit odkaz, který uchazeče přesměruje na webové stránky, na kterých mají možnost dozvědět se ještě více informací.

Společnosti na platformy zveřejňují své pracovní nabídky a pracovní portály jim tak poskytují možnost oslovit široké spektrum potenciálních kandidátů. Pracovní portály zároveň umožňují zacílit inzerát na užší skupinku uchazečů, například na základě lokality, zkušeností či pracovního úvazku. Celý proces je obvykle velmi rychlý a efektivní, protože pracovní portály rovněž umožňují správu životopisů a kandidátů (Alma Career, 2020c, nestránkováno).

Z pohledu uchazečů jsou pracovní portály také velmi užitečným nástrojem. Uchazeči mají možnost při hledání pracovní příležitosti využít funkce filtrování a následně vyhledávat pozice dle stanovených kritérií včetně lokality, druhu pracovního úvazku, požadovaného vzdělání, oboru, výše platu apod. Pracovní portál následně vygeneruje jen pracovní nabídky, které se shodují s uchazečovy individuálními požadavky. Možnost volby nejrůznějších kritérií je efektivní jak pro uchazeče, tak pro organizaci, protože umožní, že se na pracovní pozici přihlásí více relevantní kandidáti (Horáková, 2011, nestránkováno).

V České republice se mezi nejvíce využívané pracovní portály řadí servery spadající pod společnost Alma Career a to konkrétně jobs.cz a prace.cz. Dalšími oblíbenými pracovními servery jsou jenprace.cz a startupjobs.cz. Startupjobs.cz vznikl v roce 2012 s hlavní myšlenkou inzerovat nabídky práce ze startupových prostředí, nicméně dnes inzerují pozice i z dalších společností, tudíž omezením portálu je, že ne všechny zveřejněné inzerce mají charakter startupu (Haša, 2023, nestránkováno).

Další silný komunikační nástroj externího personálního marketingu je *e-mail marketing ve formě newsletteru*. Newsletter je hromadný e-mail, který bývá hromadně rozesílán

větší skupině příjemců. Cílem je informovat přihlášené odběratele o aktuálním dění v organizaci, o volných pracovních pozicích a budovat jejich loajalitu (Burešová, 2022, s. 98). Klíčovou výhodou pro organizace je „*to, že můžete velmi dobře měřit jejich dopad – kolik lidí je otevírá, čte, nebo na jaké odkazy klikají. Tato data z plakátu ani billboardu nezískáte.*” (LinkedIn, 2023, nestránkováno)

I přes to, že v dnešní internetové době jsou v organizacích více využívány online nástroje, stále existují efektivní offline nástroje, pomocí kterých lze na potenciálního uchazeče udělat také dobrý dojem. Mezi základní offline nástroje personálního marketingu se řadí televizní, tisková či rozhlasová reklama, plakáty a billboardy. Vedle těchto nástrojů lze také využít spotřebitelské soutěže, propagační předměty a spolupráce s vysokými a středními školami ve formě exkurzí, odborných přednášek či nabízených stáží (Kmošek, 2016a, nestránkováno).

V dnešní době se *spolupráce se vzdělávacími institucemi*, tj. univerzitami, středními školami a učiteli, řadí mezi méně využívané nástroje, pomocí kterých organizace získávají nové zaměstnance. Nicméně i tato metoda je pro řadu organizací důležitá, protože „*si tímto způsobem získávají pracovníky s potřebným profesním zaměřením a vyhledávají si talenty.*“ (Kocianová, 2010, s. 87) Organizace si tímto způsobem vybírají potenciální zaměstnance, kteří mají potřebný talent a pro nabízené pracovní místo jsou vhodnými kandidáty. Mezi typické způsoby spolupráce vzdělávacích institucí a organizací patří trainee programy, neplacené stáže, dny otevřených dveří a „*dny kariéry*“, během kterých se organizace snaží nalákat studenty ke svému stánku, kde následně prezentují firmu a možnosti uplatnění. Existují ovšem i organizace provozované přímo školami či učiteli, které si tak napřímo vychovávají své budoucí pracovníky (tamtéž, s. 87).

Kariérní veletrh je místo, kde mají organizace možnost prezentovat a nabízet volná pracovní místa návštěvníkům veletrhu. Účast na kariérních veletrzích je jako nástroj personálního marketingu velmi účinný a pozornost se soustřeďuje buď na současné studenty středních a vysokých škol nebo na tamní absolventy. Před samotným veletrhem je potřebná důkladná příprava nejen organizátorů, ale i jednotlivých firem. Organizace na veletrhy vysílá schopné zaměstnance, kteří potenciálním uchazečům dokáží předat potřebné informace o firmě a volných pracovních místech. O pozornost uchazečů usilují pomocí atraktivního výstavního stánku. Pokud to situace dovolí, je vhodné si s sebou vzít

výstavní produkt, reklamní stojany, letáky, video prezentaci na LCD a dárkové produkty, pomocí kterých si studenti mohou později připomenout daný stánek. Výhodou účasti na pracovních veletrzích je přímá komunikace s cílovou skupinou, šíření dobrého jména zaměstnavatele a budování budoucích vztahů (Menšík, 2015, nestránkováno).

Pomocí *PR aktivit* si organizace buduje lepší pověst před širší veřejností s cílem vyvolat zájem veřejnosti o danou firmu a změnit jejich postoj včetně získání jejich náklonnosti. Dále nabízí možnost komunikovat veřejnosti organizační cíle, vize a hodnoty a případně může pomocí PR aktivit vyvrátit nepravdivá tvrzení. Využíváním PR aktivit si organizace nejenom zvyšují svoji konkurenceschopnost na trhu práce, ale rovněž si pomocí event marketingu či sponzoringu kulturních a sportovních akcí, publikováním odborných článků a zveřejňováním výročních zpráv, tvoří dobré jméno zaměstnavatele (Březinová, 2019, nestránkováno).

1.7 Aktuální trendy v personálním marketingu

Trendy v oblasti personálního marketingu se proměňují v závislosti na aktuálních technologických, společenských a ekonomických událostech. Pod trendy spadají nejen strategie oslovení a získávání potenciálních kandidátů, ale taktéž strategie zaměřující se na stabilizaci těch stávajících. Trendy celkově mají vliv na úspěch a konkurenceschopnost organizace.

Umělá inteligence (z anglického Artificial Intelligence, dále AI) je bezpochyby jeden z nejnápadnějších trendů, který může napomoci v oblasti personálního řízení s efektivitou a přinést celkové zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

AI je možné používat jako textový generátor, který lze využít při tvorbě inzerátů na hledané pozice, pro pomoc psaní obsahu na sociální sítě nebo na tvorbu grafických prvků. Nezbytná je schopnost formulovat správné prompty, tj. požadavky do inzerátu, a to včetně lokality a typu úvazku. AI může dále pomoci s hledáním a identifikací talentů neboli při sémantickém vyhledávání potenciálních kandidátů. Tento proces funguje na základě analýzy profilů na profesních sociálních sítích, které odpovídají požadavkům na určitou pozici a AI tak může udělat prvotní předvýběr kandidátů. Pomocí této analýzy lze porozumět dovednostem, zkušenostem a osobnostním rysům, kterými kandidáti disponují. AI lze také využít k hodnocení a výběru kandidátů na základě několika faktorů,

včetně analýzy dovedností, výkonů a zkušeností. Pomocí AI se dá vytvořit adekvátní test či dotazník, na základě kterého lze hodnotit rozdíly ve výsledcích mezi uchazeči. Mimo jiné lze analyzovat jazyk, který kandidáti použili při psaní odpovědí a vytvořit tak jejich psychologický profil. AI dále nabízí možnost použití jako chatbotu či virtuálního asistenta, který může komunikovat s kandidáty z databáze a zodpovědět tak na jejich základní požadované otázky včetně ověření jejich zájmu a usnadnit tím prvotní předvýběr. Pomocí této funkce lze zlepšit rychlost a efektivnost komunikace s uchazeči (Halbštrát, 2023, nestránkováno).

Pomocí automatizace a digitalizace lze usnadnit i proces nástupu, protože skrze automatické doručování se mohou přijímat a odesílat důležité dokumenty, firemní zásady či přihlašovací údaje. Pomocí AI lze sledovat, které dokumenty byly zobrazeny či elektronicky podepsány (Digiskills, 2023, nestránkováno).

Tyto technologie s sebou přinášejí řadu příležitostí a výzev, kterými lze při správném využití zefektivnit např. proces nábora. Nicméně lidský faktor by měl zůstat klíčovým a je nezbytné si uvědomit, že AI má své limity a neměl by tento nástroj nahradit lidský úsudek a interakci. Z toho důvodu by mělo být zapojení AI do nábora zaměstnanců spíše doplňkovou službou než nahrazující, protože lidský kontakt pro práci se zaměstnanci je nezbytně důležitý.

Dalším trendem je snaha firem zaměřit se na *flexibilní* či *hybridní formu práce*, a tím získat více potenciálních zaměstnanců. Agilní organizační struktura společně s flexibilní formou práce jsou pro organizace čím dál více důležité. Pro většinu firem je nejvýhodnější hybridní režim práce, který organizacím umožňuje kombinaci práce na dálku a v kancelářích, tak aby svým zaměstnancům nabídly co největší podporu a flexibilitu (eMagazin Plus, 2019; SAP, nedatováno, nestránkováno). Tento trend s sebou přináší optimalizaci kancelářských prostor a vedl ke vzniku tzv. sdílených míst, kdy se na jednom místě může během týdne vystřídat několik zaměstnanců (Petržilková Vocová, 2022, nestránkováno).

Diverzita a inkluze na pracovišti jsou dalším trendem, který může sloužit jako prostředek k dosahování spravedlivých výsledků. Ač se firmy v oblasti diverzity a inkluze snaží podnikat kroky k jejich eliminaci, ne vždy se daří dosahovat plně spravedlivých výsledků (Deloitte, 2023, nestránkováno).

Existují dva hlavní důvody, proč se diverzitou na pracovišti zabývat a sice:

1. ekonomické: ekonomické argumenty vnímají diverzitu jako reakci na globalizaci trhů a globalizaci pracovní síly, pomocí čeho lze zvýšit konkurenceschopnost;
2. sociální: naopak sociální argumenty vycházejí z politiky rovných příležitostí a nediskriminace. Diverzita může mít pozitivní vliv na pracovní a společenské uplatnění a na zvýšení zaměstnanecké spokojenosti (Maříková et al., 2015, s. 24).

Podle studie Evropské komise má diverzita vliv na kulturní hodnoty vně organizace a na organizační pověst. Také je posílena značka zaměstnavatele, čímž napomáhá k podpoře rovných příležitostí pro všechny a zvyšuje možnost přilákání více potenciálních kandidátů. Dále má vliv nejen na motivaci a výkon zaměstnanců, ale i na míru inovativnosti, efektivitu a kreativitu (Friel, 2003, nestránkováno; Wendeling, 2020, nestránkováno).

Pro dnešní společnost je *udržitelnost a ochrana životního prostředí* velkou prioritou. Pro dva z pěti zaměstnanců generace Z je klíčovým kritériem, zda je téma *environmental, social a governance* (dále ESG) zahrnuto do organizačních hodnot (Deloitte, 2023, nestránkováno). ESG se tedy zabývá otázkami životního prostředí, sociální odpovědností firem a chováním organizací směrem k životnímu prostředí.

V rámci ESG by organizace měly podporovat udržitelnost na třech úrovních. Na úrovni jednotlivců, kteří si rozšiřují své znalosti v oblasti udržitelnosti, na úrovni vedoucích pracovníků, kteří přizpůsobují operační model a organizační strukturu tak, aby odpovídala strategii udržitelnosti a na úrovni organizace jako celku, kdy by se udržitelnost měla zakotvit do firemní strategie (Deloitte, 2023, nestránkováno).

Z hlediska personálního marketingu je klíčové S, Social tj. pracovníci. Vliv organizace na společnost je posuzována dvěma způsoby. První zohledňuje jakým způsobem se organizace chovají ke svým zaměstnancům a sleduje, jaké pracovní prostředí pro ně vytváří. Druhý způsob sleduje společenský dopad organizace, tj. odráží způsob, jakým organizace přistupuje ke své okolní komunitě a jaké projekty podporuje či sponzoruje (CSR, 2022, nestránkováno; Zemanová, 2023, nestránkováno).

Díky rychlému rozvoji technologií jsou společnosti schopné sesbírat velkou škálu *dat o svých zaměstnancích*, které při správném využití můžou znamenat konkurenční výhodu a

jsou tak dalším trendem v oblasti personálního marketingu (Deloitte, 2023, nestránkováno). Datové řízení zahrnuje sběr, analýzu a následnou interpretaci dat zaměstnanců, které mohou vést k lepšímu porozumění pracovní síly a pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců. „*Správná práce s takovými daty a jejich interpretace mají totiž výrazně pozitivní vliv na chod firmy, pomáhají s odhalováním a řešením problémů spojených s lidským kapitálem, a dokonce je lze využít i při vzdělávání a reskillingu lidí.*” (Smilková, 2021, nestránkováno)

Personální data mohou být výhodou na dvou úrovních, a to na úrovni mezilidské a analytické. Na základě sebraných dat lze pro zaměstnance vytvořit příjemné prostředí, ve kterém tráví čas smysluplně. Z analytického pohledu lze předvídat budoucí potřeby zaměstnanců nebo se dá připravit na agendu udržení či řízení talentů (tamtéž, nestránkováno).

Dalším trendem je *představení firemní kultury*, které lze následně využít při náboru nových zaměstnanců. Studie společnosti BrandBakers *Trendy v employer branding v roce 2018* v ČR celkem se 101 respondenty, kterými byli personalisté z různých velkých organizací a která se zaměřila na trendy ve využívání nástrojů personálního marketingu zjistila, že 33 % společností bude, během náborového procesu, využívat video pro představení firemní kultury a hodnot (Hovorka, 2018, nestránkováno). Prezentace firemní kultury, či budování značky zaměstnavatele má vliv i při aktivním oslovování kandidátů, protože pomůže zajistit, zda je organizace po celý rok vidět (Alma Career, 2020d, nestránkováno).

Pro organizace je obecně důležité, aby nejen na firemních akcích rozšiřovaly povědomí o podniku, včetně firemní kultury, s následným vytvořením vztahu k organizacím. Za pomoci těchto akcí se prezentují širší veřejnosti výhody zaměstnanců a firemní kultura, na kterou lze nalákat potenciální kandidáty o zaměstnání (Pešková, 2006, nestránkováno; Suchá, 2022, nestránkováno).

2 Externí personální marketing jako nástroj náboru

Nábor IT pracovníků bývá často komplikovaný z důvodu vysoké poptávky na trhu práce a také z pohledu vyžadované odbornosti u IT zaměstnanců. V porovnání s ostatními sektory využívá nábor IT pracovníků odlišné postupy a metody. Před samotným nábořem je proto velmi důležité mít celý proces promyšlený v souladu se stanovenou strategií. Je potřeba určit do kdy je třeba pozici IT odborníka obsadit, z jakých zdrojů budou otevřeny pracovní pozice obsazovat, jaká je potřebná seniorita a očekávaná odbornost, jaké jsou finanční možnosti, firemní zkušenosti a úspěšnost v oblasti náboru IT pracovníků.

2.1 Strategie personálního marketingu

IT sektor nabízí užitečné příležitosti pro budování profesních komunit. Je proto důležité budovat atraktivní značku zaměstnavatele a do celého procesu zapojit nejen IT odborníky, manažery ale i celou organizaci. Měla by být podpořena komunikace na sociálních sítích, vytvářen zajímavý obsah na firemním blogu a pro širší veřejnost pořádány setkání, konference či hackathony, jakožto akce, kterých se obvykle účastní potenciální IT kandidáti (Aprofes, 2023, nestránkováno). Naprosto klíčové je danou komunitu budovat průběžně a nezačínat s nábořem IT pracovníků až ve chvíli, kdy je pozice obsazována. Pokud je organizace s potenciálními kandidáty v dlouhodobějším kontaktu ještě před samotným nábořem, může předem zjistit, jak daná organizace funguje a organizace získá přehled o tom, co jim daný kandidát může nabídnout (Alma Career, 2020b, nestránkováno).

Samotný IT nábořář nemusí být svou odborností programátor, ale základní IT znalosti jsou nezbytné. IT nábořář by se měl orientovat v tom, jaké technologie jeho společnost využívá při své činnosti, co může IT specialistovi nabídnout a také by měl být schopen posoudit, co je a co není v životopise kandidáta relevantní, eventuálně nepravdivé. Pracovní portál prace.cz jej definuje jako pracovníka, který „zajišťuje náboř nových zaměstnanců, monitoruje situaci na trhu pracovních sil, navrhuje strategii reklamních nábořových aktivit a stará se o denní reportování výsledků.“ (Prace.cz, nedatováno, nestránkováno) Vyjma soukromé sféry nabízí charakteristiku nábořáře také Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV), a to prostřednictvím své NSP – národní soustavy povolání. NSP popisuje pozici pod názvem „Specialista nábořu pracovních sil“, který dle

charakteristiky „plánuje, připravuje a provádí nábor, přijímání a uvolňování zaměstnanců.” (NSP, nedatováno, nestránkováno). (více viz kapitola 3, s. 53).

IT náborář by měl mít ucelený přehled o tom, koho hledá, daného člověka by měl umět zaujmout a stát se mu partnerem. Pro IT náboráře je nutné, aby sledovali a znali aktuální trendy v oblasti IT sektoru, protože technologie se neustále vyvíjejí a mění. Nejen aktuální trendy, ale i síť kontaktů si IT náborář může udržovat díky různým workshopům a hackatonům (Alma Career, 2020b, nestránkováno). IT náborář by měl být proaktivní a měl by umět aktivně vyhledávat, oslovovat a navazovat vztah s možnými kandidáty. Je klíčové, aby s nimi udržoval rychlou pravidelnou komunikaci, nicméně by měl dodržovat pevnou strukturu náboru, na jehož začátku se udělá pečlivá analýza pro zjištění, jak efektivní jsou kanály, kde se pracovní pozice inzerují. Nábor IT pracovníků je neustálý proces a aktivní vyhledávání nových možností, jak přilákat nové zaměstnance do firmy, je nezbytnou součástí (Kokešová, 2022, nestránkováno).

Organizace by měly být proaktivní v nabídce pracovních míst, protože většina IT pracovníků bývá obvykle ve svém současném zaměstnání spokojena a aktivně práci nehledá. V případě, že se najde kandidát, který by odpovídal požadavkům organizace a ta by o něj stála, mělo by se s takovým člověkem jednat individuálně a rovněž by neměl být zatěžován zbytečnými informacemi. U těchto pracovníků je klíčové, aby zaznělo, že jim nová organizace může nabídnout něco, co jim v současném zaměstnání chybí. Inzerát by měl být pojat stručně bez zbytečností a je důležité, aby byla zmíněna konkrétní náplň práce či s jakými technologiemi bude pracovat. V praxi se při náboru IT kandidátů osvědčil přístup formou tzv. *úkolů na zkoušku*, který má kandidát vypracovat v rámci výběrového řízení. Vždy je nezbytné posoudit senioritu kandidátů, protože seniornější kandidáti tento krok mohou považovat za zbytečný a demotivující (Goodworker, 2022, nestránkováno).

2.2 Nástroje externího personálního marketingu

Externí personální marketing se obvykle soustředí na celkovou prezentaci organizace navenek. Za cíl si klade přilákat vhodný počet talentovaných kandidátů se záměrem zkrátit čas, který je potřebný na nábor a zároveň s tím snížit i výdaje, které jsou potřebné na získávání zaměstnanců. Interní personální marketing se v porovnání soustředí na jedince, kteří pro organizaci pracují nebo pro v ní dříve pracovali.

Nástroje externího personálního marketingu se dělí na online a offline. Mezi online nástroje externího personálního marketingu spadá inzerce na specializovaných pracovních portálech, sociální sítě (nejčastěji LinkedIn, Facebook), zasílání newsletterů nebo e-mailových kampaní, recenzní servery a kariérní webové stránky.

Mezi offline nástroje je řazena účast na kariérních veletrzích, spolupráce se vzdělávacími institucemi a PR aktivity organizace. Spolupráce s vysokými školami typicky zahrnuje účast na školních veletrzích, přednášky, placené stáže či trainee programy vně organizace. Komunity se studenty by se měly budovat nejen na vysokých, nýbrž i na středních školách (Aprofes, 2023, nestránkováno). Výhoda v získávání absolventů vysokých škol je zcela jistě v oslovení jedinečná, protože se oslovují specifické skupiny uchazečů za menší náklady. Na druhou stranu s absolventy či studenty se pojí omezená profesní zkušenost či možnost práce pouze na zkrácený úvazek. Je obvyklé, že se pro studenty „*vydávají lákavé informační materiály, organizují zajímavé propagační akce a uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assesment center.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291)

Oblíbený je kariérní veletrh COFIT, který organizuje fakulta informačních technologií České vysoké školy technické v Praze a na kterém se organizace mohou setkat se svými potenciálními kandidáty. Veletrh je užitečný z pohledu účastníků, kterými jsou převážně studenti, protože tento kariérní veletrh jim prezentuje „*...ty nejzajímavější IT firmy.*“ (Fit.cvut, nedatováno, nestránkováno) Stejně přínosný je i pro vystavovatele a organizátory o něm říkají: „*vychováváme špičkové odborníky přispívající ke zvyšování konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu podniků a institucí zejména v ČR. Systematicky budujeme vědecko-výzkumné kapacity, které nám umožňují předávat studentům nejnovější poznatky, ale i nabízet expertní konzultace a realizovat projekty ve spolupráci s podniky a institucemi.*“ (tamtéž, nestránkováno)

Existuje několik organizací z neziskového sektoru, které se soustřeďují na rekvalifikaci a vzdělávání jedinců do odvětví IT. Spolupráci s danými organizacemi lze využít v rámci marketingových aktivit. Příkladem může být nezisková organizace Czechitas, která nabízí několik kurzů včetně *digitální akademie*, která má 300hodinovou dotaci a bývá ukončena *hackathonem*. Hackathon je událost, která sdružuje IT specialisty (či jinou odbornou skupinu) a ti musí za určitý časový limit vyřešit zadaný úkol. Czechitas rovněž

svým účastníkům digitální akademie umožňuje tzv. *mock interview* neboli cvičné pohovory se spřátelenými organizacemi (Czechitas, nedatováno, nestránkováno).

Kandidáty na IT pozice je třeba proaktivně oslovovat a není zvykem čekat, až se někdo ozve na inzerovanou pozici sám. Ačkoliv bývají nabídky práce obvykle inzerovány na pracovních portálech i kariérních webových stránkách, míra odpovědí kandidátů, i přes velkou návštěvnost inzerátů, bývá minimální (Jakešová, 2021, nestránkováno). Proto se po těchto kandidátech náboráři dívají na sociálních sítích, konferencích či odborných akcích. Reputace dobrého jména zaměstnavatele je při aktivním oslovování klíčovým aspektem (Alma Career, 2020c, nestránkováno). Ačkoliv je pro oslovování nejoblíbenějším nástrojem profesní síť LinkedIn, doporučován je také přehled ohledně oborových fórech či diskusích (Goodworker, 2022, nestránkováno).

Pro oslovování a marketingovou komunikaci na sociální síti LinkedIn by měl mít náborář vytvořený a aktivně používaný profil. LinkedIn umožňuje oslovovat pasivní kandidáty, ale je nezbytné mít na paměti, že je nemístné, aby kandidáti dlouho nečekali na zpětnou vazbu (Abbas, 2023, nestránkováno).

Zpráva oslovující kandidáta by měla obsahovat přesný popis pracovní pozice a zároveň by měla potencionálnímu kandidátovi přitažlivě prodat informace o organizaci. Je klíčové být v personalizovaném e-mailu zdvořilý, a ač e-mailové šablony mohou ušetřit čas, je důležité si zkontrolovat správnost jména a příjmení. Obecně je nejlepší personalizovat zprávy tak, aby mohly oslovit konkrétního kandidáta, o kterého organizace usiluje. Z toho důvodu je vhodné v e-mailu vyzdvihnout nějaký z jeho pracovního úspěchu. Nejen IT náboráři by na svých profilech měli sdílet úspěchy a obchodní novinky či události. Sledující tyto novinky ocení a potencionální kandidát tak získá ještě větší povědomí o firmě (Abbas, 2023, nestránkováno).

Cílem externího personálního marketingu je kontaktovaným kandidátům ukázat společnost v co v nejlepším světle. Je vhodné mít vytvořenou prezentaci organizace, například na COCUMĚ (Company Culture Market), která se zaměřuje na firmy, které rády svou organizační atmosféru prezentují na venek a ukážou tak širší veřejnosti interní fungování. Prezentaci doprovází obsáhlé texty, rozhovory a video medailonky se zaměstnanci dané organizace (COCUMA, nedatováno, nestránkováno).

Dalším praktickým nástrojem pro vyhledávání kandidátů pro IT organizace je GitHub, který je webovou službou umožňující bezplatný webhosting pro open-source projekty. GitHub vývojářům umožňuje spolupráci na konkrétních projektech nebo být aktivní v komentářích. V rámci spolupráce mohou vývojáři sledovat chyby a spravovat úlohy. GitHub se řadí mezi velmi oblíbené vývojářské nástroje a k roku 2022 měl 200 milionů repozitářů (GitHub, nedatováno, nestránkováno). Uživatelé na svém profilu obvykle zveřejňují základní kontaktní informace a případně odkaz na další webové stránky. Při vyhledávání konkrétních lidí na GitHubu je také možné použít vyhledávací filtry, které vyhledávání mohou zúžit třeba podle programovacích jazyků. Po nalezení profilu konkrétního kandidáta lze vidět jeho životopis a kontaktní údaje, ale také třeba jeho aktivita, příspěvky a sledující na dané webové službě. Díky tomu je možné si vytvořit přehled o jeho aktivitách, příspěvcích a koho rád sleduje.

Po ověření dovedností kandidátů následuje jejich oslovení. Například GitHub umožňuje funkci zasílání přímé zprávy, pozvání do diskuse či zmínění v komentáři. Zpráva by opět měla být personalizovaná s cílem navázání kontaktu. Pro oslovení lze využít i kontakt, který potenciální kandidát uvedl na svém profilu (LinkedIn, 2022b, nestránkováno).

Nábor nejen IT pozic může být také podpořen spoluprací s personálními agenturami. Personální agentury se zaměřují na vyhledávání a získávání zaměstnanců. Díky svým zkušenostem a odbornosti jsou schopny urychlit celý proces náboru. Personální agentury obvykle uskutečňují předvýběr kandidátů, či vedou finální pohovory a klientovi se následně nabízí pouze výběr nejvíce vhodných pracovníků. Protože odměna za agenturní služby bývá vysoká, je doporučeno nastavit si z počátku spolupráce nadefinované podmínky. Personální agentury si vytvářejí síť kontaktů kandidátů, které mohou v budoucnosti případně oslovit (Kocianová, 2010, s. 87).

Fungujícím nástrojem pro nábor v IT organizacích je doporučení uchazečů vlastními zaměstnanci. *„Tato metoda je běžně využívána a pro její podporu svědčí argument, že pracovníci zpravidla nedoporučují nevhodného člověka, protože by tím poškodili sami sebe. Zná-li organizace pracovníka, který doporučuje, lze předpokládat, že posuzuje doporučovanou osobu podle vlastních pracovních-měřitek.“* (Kocianová, 2010, s. 88) Doporučený kandidát by měl projít běžným výběrovým řízením jako ostatní pracovníci, výhodou ovšem může být, že náboráři o něm získají detailnější informace. Doporučování zaměstnanců bývá obvykle podpořeno stimulací pracovníků a je zapotřebí,

aby byli ostatní pracovníci o volných pozicích informováni např. v newsletteru či na intranetu (tamtéž, s. 88).

2.3 Značka zaměstnavatele

Nástroje externího personálního marketingu vedou k budování silné značky zaměstnavatele. Při aktivním oslovování kandidátů je jejich reputace klíčovým aspektem (Alma Career, 2020c, nestránkováno).

Značka zaměstnavatele, též employer brand (dále EB), odráží firemní hodnoty a kulturu, na které se snaží nalákat a udržet si zaměstnance. Ti se s tímto obrazem ztotožňují a jsou motivováni k podávání nejlepších výkonů. Jedná se o kombinaci vlastností, které formují jedinečnou pracovní atmosféru s cílem vytvoření organizace, která bude co nejatraktivnější pro potenciální i stávající zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299–300).

„Značka zaměstnavatele či budování značky zaměstnavatele je někdy v odborné a vědecké literatuře považováno za synonymum k pojmu personální marketing.“ (Myslivcová, 2019, s. 49) Menšík však uvádí, že budování EB je pouze jedním z aspektů, kterým se personální marketing zabývá. Podle něj se EB více zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů a na vzájemné porozumění. V rámci svého sdělení se snaží komunikovat co je smyslem práce, co jej odlišuje od konkurence a vizi svého poslání (Menšík, 2019, nestránkováno). Kocianová EB vnímá jako jednu z nezbytných částí personálního marketingu, který vede k *„utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci (...) a která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci (...) a postihuje v nejširším záběru všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí.“* (Kocianová, 2010. s. 89) Klíčové aktivity zahrnují prezentaci organizace na trhu práce a personální politiku (tamtéž, s. 89) Stejný pohled sdílí i Koubek, který na personální marketing pohlíží jako na *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, a to zejména úsilí o vytvoření a udržení potřebné pracovní síly pro organizaci, které se opírá o budování kladné zaměstnanecké pověsti organizace a výzkumu na trhu práce.“* (Koubek, 2015, s. 60)

Vybudovat silnou obchodní značku je na dnešním silně konkurenčním trhu obtížné. Výzvou pro organizace je vytvořit značku, která bude mít větší vliv než ty ostatní. Je také třeba nastavit, udržet a řídit klíčové aspekty, na kterých její hodnota stojí a roste. Stejně tak je velmi obtížné budování dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce a je „...*nikdy nekončícím procesem. Úsilí, které do něj vložíte, se vám mnohonásobně vrátí. Spokojenější zaměstnanci, dobrá pověst firmy, to vše jsou důležité faktory, které vám pomohou získat přístup k nejlepším talentům na trhu.*” (Randstad, 2023b, nestránkováno)

Úspěšné budování značky zaměstnavatele zahrnuje „*určení a zavedení positioningu značky, plánování a implementace marketingu značky, měření a interpretace výkonu značky, rozvoj a udržení hodnoty značky pomocí jejího positioningu.*” (Kotler a Keller, 2013, s. 279) Keller představuje čtyři kroky, které vedou k budování silné značky zaměstnavatele, „*v nichž každý krok je podmíněn úspěšným dosažením předchozího kroku.*” (Keller, 2007, s. 105) V prvním kroku je nezbytné charakterizovat danou značku odpovědí na otázku „*kdo jsi?*”

V dalším kroku je klíčové specifikovat význam značky pomocí asociací spojených s daným produktem. V rámci druhého kroku vytváří firma tzv. *hodnotu zaměstnavatele pro zaměstnance*, v anglickém originále *employee value proposition* (dále EVP). „*Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnance mělo přesvědčit, aby se stali, nebo aby zůstali členy organizace.*” (Armstrong a Taylor, 2015, s. 298) Správně stanovené EVP je klíčové při vytváření strategie pro budování dobrého jména zaměstnavatele. EVP „*je klíčem k vytvoření a implementaci efektivní strategie budování značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje správné lidi, a která rezonuje mezi současnými a budoucími zaměstnanci.*” (Joska, 2021, nestránkováno)

Dalším důležitým aspektem při budování jména zaměstnavatele je tzv. *identita značky zaměstnavatele* (employer brand identity). Identita značky slouží k identifikaci společnosti a odráží její dlouhodobou filozofii společně s její vizí. Identita se rozlišuje na základní a rozšířenou. Základní identita se z dlouhodobého pohledu nemění a vyplývá ze základní filozofie společnosti. Rozšířená identita jsou všechny prvky, které napomáhají k celkovému pochopení značky včetně charakteristiky výrobků organizace (Aaker, 2003, s. 72). V neposlední řadě je nutné definovat umístění značky tzv. *brand positioning*.

Pomocí positioningu se organizace snaží vytvořit jedinečnou identitu značky tak, aby se v myslích své cílové skupiny odlišila od konkurence a aby se co nejvíce zefektivnil možný přínos pro firmu. Pro vhodný positioning je nutné nejdříve specifikovat, kdo je cílová skupina organizace, jaké společnosti jsou hlavními konkurenty a jaké mezi sebou mají vzájemné podobnosti a odlišnosti (Keller, 2007, s. 148–149).

Třetím krokem při budování silné značky zaměstnavatele je snaha o vyvolání správné reakce spotřebitelů. Důležité jsou pocity, které daná značka v jednotlivcích vyvolává. V závěrečném kroku je potřeba, aby se reakce, která je vyvolána v předchozím kroku, přeměnila na „*intenzivní, aktivní, věrný vztah mezi spotřebitelem a značkou.*” (tamtéž, 2007)

Kmošek říká, že pro úspěšné jméno zaměstnavatele je důležité navnímat, jakým způsobem značku zaměstnavatele vnímají současní zaměstnanci, obrazně řečeno, jakým způsobem by odpověděli na otázku „*co bys řekl kamarádovi či rodině o organizaci, kde jsi zaměstnaný?*” Silný význam na budování značky zaměstnavatele má také sdílení úspěšných zaměstnavatelských příběhů, čímž se dají najevo možnosti a příležitosti, které daná organizace nabízí. Důležité je být aktivní na sociálních sítích a sdílet aktualizovaný a autentický obsah, je ovšem klíčové, že „*značka vašeho zaměstnavatele by měla zvýraznit pozitiva, ale také musí být realistická a názory vašich lidí vám ji pomohou dovytvářet.*” (Kmošek, 2017, nestránkováno)

V roce 2023 proběhla anketa o nejatraktivnějšího zaměstnavatele v České republice *Randstad Award 2023*. Na prvním místě se umístila společnost Lego, která vyhrála na základě „*hlasování respondentů napříč podniky a odvětvími, kteří zvláště ocenili její vynikající pověst, finanční stabilitu a jistotu pracovního místa.*” (Randstad, 2023c, nestránkováno) V oblasti IT a telekomunikace se na prvním místě umístila společnost IBM (Randstad, 2023d, nestránkováno).

Značka zaměstnavatele se buduje uvnitř firmy pomocí promyšlené interní komunikace a navenek firmy pomocí marketingových aktivit. Interní komunikace umožňuje zaměstnavateli komunikovat svým zaměstnancům veškeré informace, které považuje za důležité či zajímavé a zároveň „*vše, co zaměstnance ještě více přitáhne ke společnosti a stane se její součástí.*” (Suchá, 2023, nestránkováno). Externě se značka zaměstnavatele komunikuje pomocí aktivity na sociálních sítích, aktualizovaných kariérních stránkách,

zapojením do CSR aktivit a účastí na veletrzích, PR a dobročinných akcích (Reiners, 2022, nestránkováno). Na EB mají dopad i další aspekty, které není snadné z pohledu společnosti plně kontrolovat, ale díky strategickému přístupu k EB se dají pozitivně ovlivnit. Zaměstnavatel nedokáže ovlivnit ústní šíření, též *word of mouth*, tedy způsob, jakým se o organizaci hovoří mimo organizaci (Kotler a Keller, 2013, s. 586). *Word of mouth* zahrnuje komunikaci médií, či jaký názor o společnosti šíří kandidátovo nejbližší okolí.

Budování EB je důležité z pohledu kandidátů i z pohledu společnosti. Lidé chtějí pracovat pro atraktivního zaměstnavatele, který má podobně nastavené vize a hodnoty. Rovněž chtějí pracovat pro organizaci, která o své zaměstnance pečuje, čímž odráží svou firemní kulturu, protože „*prostředí, kde se zaměstnanci cítí dobře, vede přirozeně k jejich spokojenosti, lepšímu soustředění i pracovnímu nasazení.*” (Manpowergroup, 2022, nestránkováno; Alma Career, 2020c, nestránkováno) Z pohledu organizací je značka zaměstnavatele důležitá, protože pomůže přilákat za kratší čas více kvalitnějších kandidátů, kteří jsou pro svou práci více motivovaní, což vede k celkovému zvýšení produktivity práce a snížení fluktuace. Čím více zaměstnanci vnímají společnost jako atraktivní, tím spíše jí budou doporučovat ostatním jako vhodného zaměstnavatele, díky čemuž se sníží náklady na nábor (Menšík, nedatováno, nestránkováno; Indeed, 2023b, nestránkováno; HRyeo, nedatováno, nestránkováno).

S budováním značky zaměstnavatele se pojí i několik rizik, kterým by se organizace měly vyvarovat. V případě, že se společností domnívají, že trpí nedostatkem zaměstnanců, předpokládají, že jim zvýšení povědomí o společnosti pomůže zvýšit číslo potenciálních zájemců o práci. V takové situaci obvykle společnosti spustí nepropracované kampaně, které nejsou autentické, což může vést k možné fluktuaci zaměstnanců, a to může ještě více zhoršit počáteční nespokojený stav. Tyto kampaně obvykle nejsou v souladu s organizační kulturou, a proto může zaměstnavatel působit jako netransparentní. Dalším rizikem je situace, kdy se zaměstnavatel snaží uspokojit potřeby svých cílových skupin a nabízí jim všechno, co po něm potenciální zaměstnanci požadují, aniž by to bylo v souladu s firemní strategií, vizí a kulturou (Joska, 2021, nestránkováno).

3 Pracovní pozice náboráře v IT sektoru

Specialista nábory pracovních sil je klíčovou pozicí organizačního rozvoje a personálního řízení v organizaci. Hlavní pracovní náplní pracovníka nábory je strategické plánování a příprava s realizací náborových procesů, díky kterým se zajistí nezbytný počet klíčových zaměstnanců. Mezi požadované kompetence specialistů nábory v IT odvětví patří znalost odborné terminologie z oblasti IT včetně zájmu o neustálé rozšiřování znalostí v daném oboru. Znalost odborné terminologie je důležitá, protože IT sektor je jeden z nejrychleji se rozvíjejících a od náborářů je očekávána alespoň teoretická znalost dané problematiky. Důležitost této znalosti potvrzuje organizace Alma Career, která publikovala *slovníček základních IT výrazů*, protože „vývojáři a další IT profesionálové jsou dnes ve většině firem naprosto nezbytní a personalisté se s nimi při nábory potřebují dorozumět. Úskalí může představovat jejich specifický slovník, a právě proto tu máme praktickou pomůcku – slovníček základních IT výrazů.“ (Alma Career, 2023, nestránkováno) Alespoň teoretická znalost je nutná, protože odborné pojmy se často objevují v příložených životopisech uchazečů nebo mohou zaznít během pohovoru (Indeed, 2023a, nestránkováno).

3.1 Specifika pracovní pozice Specialista nábory pracovních sil podle NSP

Národní soustava povolání (NSP) identifikuje a charakterizuje hlavní pracovní činnosti, kterými se specialista nábory pracovních sil zabývá. Mezi ty klíčové se řadí „*identifikace personálních potřeb firmy, organizace procesu nábory zaměstnanců, příprava přijímacích a výstupních pohovorů, spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy, spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniovými manažery, sledování informací o trhu práce, spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu, sledování legislativních změn pracovně právní problematiky.*“ (NSP, nedatováno, nestránkováno)

NSP rovněž definuje nejvhodnější, nebo vhodné vzdělání, sloužící jako základ k výkonu specialisty nábory pracovních sil v organizaci. NSP v oblasti rozvoje a vzdělání doporučuje dokončené bakalářské studijní programy v oboru sociologie, ekonomiky a managementu či oboru personálního řízení. Za vhodné vzdělání pro výkon specialisty nábory pracovních sil je považováno středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou v oboru ekonomika a podnikání nebo v oboru sociální činnosti (NSP, nedatováno, nestránkováno).

3.2 Kompetence specialisty náboru pracovních sil podle NSP

Kompetenční požadavky kladené na pozici specialisty náboru jsou podle NSP rozděleny do několika klíčových kategorií zahrnujících odborné dovednosti, odborné znalosti, obecné dovednosti, digitální kompetence a měkké kompetence, které se dále větví na osobnostní kompetence, interpersonální kompetence, kognitivní kompetence a výkonové kompetence.

Kocianová definuje kompetence „*ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.*”

(Kocianová, 2010, s. 56) Na kompetence odborníci nahlíží z různých pohledů. Na jedné straně jako na pravomoci a odpovědnost, které na základě formální či neformální autority opravňují jedince vykonávat určité pracovní činnosti a na druhé straně jako na způsobilost, tedy soubor (měkkých či tvrdých) schopností a dovedností pracovníka plnit zadané úkoly efektivně a kvalitně (tamtéž, s. 56).

Kompetence budou v rámci této diplomové práce chápány jako trs znalostí, schopností, dovedností, postojů či zkušeností pracovníka vyžadovaných na danou pracovní pozici. Jejich výhodou je, že jsou pozorovatelné, a proto je možné je popsat a měřit. Vždy by měly být provázány s organizační strategií, posláním a cíli. V organizacích jsou proto často využívány tzv. kompetenční modely. Kompetenční modely odkazují k personálním činnostem spojeným s analýzou a vytvářením pracovních míst s cílem vytvořit popis pracovního místa a specifika nároků na pracovníka a definovat kompetence, jež jsou organizací na pracovníky na dané pracovní pozici požadovány.

Mezi důležité kompetence pro náboráře v IT sektoru patří měkké dovednosti a schopnosti, pomocí kterých specialista náboru zvládne identifikovat talenty na trhu práce a umístit je na odpovídající pracovní pozice. Uvedena je také znalost IT terminologie, což potvrzuje i online vyhledávač pracovních nabídek Indeed, který dále identifikuje pět potřebných kompetencí pro náboráře v IT sektoru, mezi které řadí „*trpělivost, schopnost budovat vztahy, vyjednávání, prodej a terminologie IT.*“ (Indeed, 2023a, nestránkováno)

Dle NSP se mezi odborné dovednosti, které by měl mít specialista náboru osvojené, řadí identifikace personálních potřeb organizace, kdy by měl být pracovník schopen analyzovat současnou a budoucí situaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále dovednost využívat informace z trhu práce, které lze následně využít pro nábor nových zaměstnanců. Další je třeba zvládat řídit adaptační proces, pomocí kterého se zajistí hladký přechod nových zaměstnanců do organizace. Důležitá je také dovednost přijímat zaměstnance, s čímž

souvisí vedení přijímacích pohovorů, hodnocení kvalifikace kandidátů a výběr těch nejvhodnějších. V neposlední řadě se mezi dovednosti řadí propouštění zaměstnanců, protože pracovník by měl být schopen řešit situace, kdy je zapotřebí se zaměstnancem ukončit pracovní poměr (NSP, nedatováno, nestránkováno).

NSP rovněž uvádí potřebné odborné znalosti, kterými by měl specialista nábory pracovních sil disponovat. Odborné znalosti jsou teoretické vědomosti, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon daného povolání. Specialista nábory pracovních sil by měl být schopen si práci kategorizovat, tedy rozlišovat pracovní činnosti podle obsahu, náročnosti a podmínek. Pracovník by měl mít znalost zákonu o zaměstnanosti a pracovněprávní normy včetně přehledu struktury trhu práce, různých profesí a klasifikace dle CZ-ISCO. Specialista nábory pracovních sil by měl mít povědomí o tom, jaké jsou nároky na vzdělání či další požadavky pro výkon určitého povolání a mít informace o změně nabídky a poptávky po pracovních silách včetně vývojových trendů. Dále by měl mít přehled o základech pracovního práva včetně stanov a základních organizačních norem společnosti. Specialista nábory pracovních sil by měl mít znalosti personálního managementu zahrnující plánování, motivování, hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Specialista také bývá součástí výběrového řízení, proto by měl mít přehled o tom, jak postupovat během výběru zaměstnanců a v neposlední řadě by měl disponovat znalostí, jak plánovat lidské zdroje v podniku (NSP, nedatováno, nestránkováno).

Obecné (průřezové) kompetence jsou odborné požadavky, které jsou potřebné pro výkon pracovní činnosti, nicméně nemusí být výlučně omezeny jen na konkrétní profesní oblast. Pro svůj univerzální charakter jsou tyto dovednosti aplikovatelné ve více odvětvích a oborech. NSP uvádí, že specialista nábory pracovních sil by měl mít osvojených několik obecných dovedností zahrnující znalost počítačů tak, aby byl schopen používat různé počítačové programy například software pro nábor a výběr. Dále by měl být schopen provádět výpočty a analýzy a disponovat ekonomickým podvědomím. Pracovník nábory by měl být schopen plynule komunikovat jak v českém, tak anglickém jazyce a v neposlední řadě by měl mít znalost základních právních pojmů týkajících se pracovního práva (NSP, nedatováno, nestránkováno).

Měkké kompetence identifikují základní charakteristiky jedinců, mezi které se řadí například „*interpersonální dovednosti, vedení lidí, či orientace na úspěch.*” (Kocianová, 2010, s. 57) Je to tedy soubor požadavků, které jsou nezbytné pro kvalitní výkon práce a jsou závislé na celkových schopnostech jedince (NSP, nedatováno, nestránkováno). Mezi

osobnostní kompetence, které by měl mít specialista nábory osvojené, spadá kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže. Typickým příkladem může být situace při obsazování IT pozice, jelikož obsazování pracovní pozice v IT odvětví je dlouhodobým procesem a často může končit odmítnutím nabídky ze strany kandidáta. Dalšími kompetencemi jsou schopnost celoživotního vzdělávání, rozvíjení se a bytí otevřený změnám. Dále by měl být pracovník nábory schopný flexibility a měl by být schopen pracovat v různých prostředích, týmech a rolích. V neposlední řadě by měl být kreativní (NSP, nedatováno, nestránkováno).

V rámci interpersonálních kompetencí je u pracovníka nábory zcela klíčová schopnost efektivně komunikovat. Důležitá je také schopnost navazování vztahů s potencionálními kandidáty a tvorba networkingu, jež mu v budoucnosti může usnadnit obsazení jiné pracovní pozice. Dále se dokáže orientovat na zákazníka a uspokojovat zákaznické potřeby včetně řešení problémů a stížností. Uspokojování zákaznických potřeb se hodí především ve chvíli, kdy prezentuje výhody práce či další atraktivní prvky pracovní nabídky. Pracovník je schopen spolupráce s ostatními lidmi a dosahovat tak společných cílů a výsledků. Tato kompetence je nezbytná, protože pracovník nábory funguje jako prostředník mezi uchazečem a zaměstnavatelem a napomáhá uzavřít smlouvu, která bude vyhovovat oběma stranám. Pracovník se tedy snaží uzavřít nabídku, která bude splňovat nejen cíle kandidáta včetně jeho odměny, ale zároveň nebude příliš zatěžovat zaměstnavatele (Indeed, 2023a, nestránkováno). Pracovník nábory v IT by měl mít dále kompetenci k ovlivňování a rozjívání ostatních lidí. Rovněž je nutné, aby byl specialista nábory schopen orientovat se v informacích, což je dovednost spadající pod kognitivní kompetence (NSP, nedatováno, nestránkováno).

Pro specialistu nábory pracovních sil je charakteristických i několik výkonových kompetencí. Pracovník by měl být schopen se proaktivně zapojovat do pracovních procesů včetně organizování a plánování práce. Dále by měl být schopen identifikovat, analyzovat a následně řešit problémy. Pracovník by měl mít kompetenci samostatnosti, která mu umožňuje pracovat nezávisle na ostatních. Díky kompetenci k výkonnosti je schopen dosahovat vysokých standardů kvality práce (NSP, nedatováno, nestránkováno).

3.3 Proces nábory IT pracovníků

Nábory proces v IT organizaci začíná v okamžiku, kdy je nová pozice schválena u ředitele útvaru či divize, generálního ředitele a personální ředitelky. Samotnému schválení předchází dlouhý proces, protože všechny nové pozice se plánují s předstihem v rámci

procesu plánování nástupnictví a dohlíží se na to, aby byli na konkrétní pozici kvalitní kandidáti a dostačující rozpočet. Po schválení pozice dochází k tzv. *předání pozice*, což je setkání mezi personálním oddělením a manažerem s cílem předat si všechny důležité informace o náplni práce, požadavcích na kandidáta, rozpočtu na danou pozici a očekávaný průběh výběrového řízení. V následující fázi dochází k tvorbě návrhu inzerátu či jiné metody personálního marketingu, přičemž za finální podobu zodpovídá náborář.

Následně je pozice zveřejněna na kariérních webových stránkách organizace a na dalších platformách, které organizace používá k náboru (jobs.cz, linkedin.com, cocuma.cz). Mimo jiné je pozice přidána do seznamu *otevřených pozic* a intranetu a manažeři jsou podpořeni ve sdílení pozice na svém LinkedIn profilu. Dalším krokem je selekce životopisů a miniinterview s kandidáty, kteří na pozici reagovali. Na základě prvního třídění zasílá IT náborář vhodné kandidáty manažerům a následně s nimi domlouvá pohovor na základě domluveného průběhu výběrového řízení.

Na pozice se obvykle hlásí pasivní kandidáti, nicméně náboráři také provádí aktivní vyhledávání vhodných kandidátů a v případě kladné odpovědi na oslovení, následuje stejný průběh výběrového řízení jako u pasivních kandidátů. Rovněž u některých, zejména obtížně obsaditelných pozic, dochází ke spolupráci s personálními agenturami. Neúspěšní kandidáti by měli být průběžně zamítáni včetně zpětné vazby. Pokud si manažer vybere nového zaměstnance a rozhodne se ho přijmout, tak se mu po vyplnění nezbytných administrativních informací zašle nabídka.

Klíčovým aspektem v průběhu celého náborového procesu je tzv. *candidate experience*, tedy (pozitivní či negativní) zkušenost uchazeče s celým procesem výběrového řízení do organizace (Schwarzová, 2023, nestránkováno). Na zkušenost kandidáta má nejdříve vliv inzerát nabízené pozice, proto by se zájemcům měly poskytnout úplné informace ve srozumitelné formě. Během výběrového řízení je důležitý osobní a otevřený přístup organizace včetně představení firemní kultury a jejích hodnot. V průběhu celého výběrového řízení je důležitá komunikace a kandidáti by neměli dlouho čekat na nezbytné informace. Z toho důvodu je potřebné, aby náboráři vždy dali zpětnou vazbu o přijetí životopisu a kandidát byl včas informovaný o jednotlivých fázích náboru (Alma Career, 2022a, nestránkováno; Dewar, 2023, nestránkováno).

V případě zamítnutí kandidáta je důležité ho informovat a zvolit vhodný způsob komunikace, protože „*včasný, upřímný a na míru šitý odmítavý dopis může zlepšit vnímání férovosti zaměstnavatele.*” (Alma Career, 2022a, nestránkováno) Ačkoliv je obsah zamítací zprávy obecně negativní, je vhodné volit milý způsob komunikace včetně odůvodnění, proč nebyl daný uchazeč přijat (Schwarzová, 2023, nestránkováno). Kandidát, který je zamítnutý zprávou s respektující zpětnou vazbou, může danou společnost spíše doporučit svým známým jako dobrého zaměstnavatele, než kandidát, se kterým organizace nebyla v pravidelném kontaktu.

4 Empirické šetření – Analýza nástrojů externího personálního marketingu v IT organizacích

Následující kapitola obsahuje cíl šetření, výzkumnou otázku, formulované hypotézy a metodiku šetření. Představen je výzkumný vzorek respondentů a výsledky společně se zhodnocením hypotéz.

Cílem empirického šetření bylo analyzovat externí personální marketing jako strategický nástroj využívaný v náborovém procesu v IT organizacích. K dosažení cíle empirického šetření byla zformulována výzkumná otázka: „*Jaké nástroje externího personálního marketingu jsou nejčastěji využívány v procesu náboru zaměstnanců v IT organizacích?*“

Empirické šetření čerpá z výzkumu Myslivcové, které bylo realizováno v letech 2015–2017, v rámci kterého zkoumala personální marketing v podnikové praxi s důrazem na jeho vnímání odbornou a vědeckou veřejností (Myslivcová, 2019, s. 76–77). Tento výzkum byl složen ze dvou částí. První z nich byla realizována kvalitativně a byla zaměřena na identifikaci proměnných, „*kteřé souvisí s personálním marketingem a s jeho praktickým využíváním*“ (Myslivcová, 2019, s. 20) s cílem získat hlubší porozumění vnímání personálního marketingu v podnikové praxi. Druhá část byla realizována kvantitativně s cílem identifikovat vnímání personálního marketingu v podnikové praxi (tamtéž, s. 20).

Pro empirický výzkum zabývající se analýzou nástrojů externího personálního marketingu bylo v této diplomové práci zvoleno kvantitativní šetření, protože umožňuje jednorázově shromáždit více údajů za kratší časový úsek.

S cílem odpovědět na hlavní výzkumnou otázku byly formulovány tři hypotézy:

Hypotéza 1:

H₀: Online nástroje externího personálního marketingu jsou v procesu náboru v IT organizacích stejně účinné jako offline nástroje.

H₁: Online nástroje externího personálního marketingu jsou v procesu náboru v IT organizacích účinnější než offline nástroje.

První hypotéza byla stanovena na základě šetření od Myslivcové, které uvádí, že využívání online kariérních profilů na sociálních sítích, jakožto nástrojů externího personálního marketingu, je účinným nástrojem u organizací nad 250 zaměstnanců. Kdežto u organizací, které mají do 249 zaměstnanců, se to řadí mezi méně účinné nástroje. V porovnání s náborem na vysokých školách, kde došlo k neshodě mezi respondenty a jedna strana ho vnímala jako zcela účinný a druhá strana jako zcela neúčinný (Myslivcová, 2019, s. 108). Studie od BrandBakers *Trendy v employer branding v roce 2018 v ČR* říká, že mezi nejpoužívanější nástroje v roce 2018 patřily pracovní portály, sociální sítě a spolupráce se vzdělávacími institucemi (Hovorka, 2018, nestránkováno).

Hypotéza dále vychází ze studie, která porovnává efektivitu a náklady jednotlivých metod, které jsou pro nábor využívány. Výsledky studie naznačují, že byť byla efektivita online nástroje vysoká, autoři i přesto doporučují používat kombinaci více online nástrojů na pro nábor (Christensen, 2017, nestránkováno).

Díky širokému dosahu a flexibilitě online nástrojů, které umožňují cílit na specifické demografické skupiny, se online nástroje náboru zdají být více efektivní než offline nástroje. V porovnání, offline nástroje naopak mohou být více efektivní v náborové strategii, která cílí na demografické skupiny, které nemají silné online zastoupení. Ve strategii, která napomáhá v budování důvěry a zanechává v lidech hlubší dojem. Pro co nejlepší úspěch se doporučuje kombinovat online i offline nástroje v závislosti na konkrétní situaci (LinkedIn, 2022a, nestránkováno).

Hypotéza 2:

H₀: Využití sociálních sítí v procesu náboru zaměstnanců je stejně účinné jako tradiční online metody náboru v IT organizacích.

H₂: Využití sociálních sítí v procesu náboru zaměstnanců je účinnější než tradiční online metody náboru v IT organizacích.

Druhá hypotéza vychází z poznatků studie *Social Media as a Recruitment Tool*, dle které se s použitím sociálních sítí pro nábor pojí několik výhod včetně snadnějšího a efektivnějšího oslovování potenciálních kandidátů (Balasubramanian, Vishnu a Sidharth 2016, s. 108). Druhá hypotéza také vznikla na základě studie, která komparovala

efektivitu sociálních sítí a pracovních portálů. Výsledky studie říkají, že sociální sítě jsou zaměstnavateli i zaměstnanci vnímány jako účinnější nástroj (Joshi, 2018, s. 545).

Druhá hypotéza byla rovněž stanovena na základě poznatků ze studie *Interprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*, o rychlém rozvoji sociálních sítí, které organizacím poskytují možnost platformy pro sdílení a šíření znalostí (Leonardi, Huysman a Steinfield., 2013, s. 2). Stanovena byla taktéž na základě průzkumu společnosti Jobvite *2023 Employ Recruiter Nation Report*, dle kterého jsou pro účely personálního marketingu využívány téměř všechny sociální sítě a nejčastěji LinkedIn, Facebook a X (dříve Twitter) (Jobvite, 2023, s. 28).

Hypotéza 3:

H₀: Organizace, které zahrnují popis firemní kultury a hodnoty do svých pracovních nabídek, mají stejnou pravděpodobnost získat stejný počet pracovníků, jako organizace, které tyto informace do svých nabídek nezahrnují.

H₃: Organizace, které zahrnují popis firemní kultury a hodnoty do svých pracovních nabídek, mají větší pravděpodobnost získat více pracovníků než organizace, které tyto informace do svých nabídek nezahrnují.

Třetí hypotéza byla určena na základě poznatků, které říkají, že vhodně komunikovaná firemní kultura může mít pozitivní dopad při náboru nových pracovníků. Též že prezentace firemní kultury či budování značky zaměstnavatele má vliv i při aktivním oslovování kandidátů, protože pomůže zajistit, zda je organizace po celý rok vidět. Sdílení zajímavého a vizuálního obsahu, který popisuje firemní kulturu, má na uchazeče virální dopad (Indeed, 2024, nestránkováno; Alma Career, 2020d, nestránkováno; Kmošek, 2016b nestránkováno).

Třetí hypotéza dále vznikla na základě informací, které říkají, že z pohledu kandidáta je rovněž důležité, aby se s firemní kulturou seznámil, a proto by zaměstnavatelé měli zvážit její zahrnutí do pracovních inzerátů nebo zvážit používání nástrojů, které jim umožní šířit povědomí o organizaci (Walters, nedatováno, s. 15).

4.1 Metodika šetření a výběr respondentů

Kvantitativní šetření bylo realizováno online dotazníkem pomocí elektronické služby Google Forms v průběhu února a března 2024.

Na začátku dotazníku bylo šetření a jeho cíle respondentům krátce představeno a byli ujištěni o jejich anonymitě a využití dat ryze pro účely diplomové práce.

Vyplnění dotazníku zabralo přibližně 10 až 15 minut a respondentům byl dostupný na mobilních i počítačových zařízeních. Před spuštěním dotazníku proběhlo pilotní dotazníkové šetření, během kterého bylo ověřeno, že je z technického pohledu vše funkční a že je dotazník včetně průvodních a závěrečných informací pro respondenty srozumitelný. Poté byl dotazník jednotlivým respondentům distribuován elektronickou formou prostřednictvím e-mailu či sociální sítě LinkedIn. Závěrečnou fází dotazníkového šetření byla analýza a statistické zpracování získaných dat v programu SPSS. Ten umožnil provedení jednovýběrového testu relativních četností a tím poskytl možnost ověřit hypotézy. Hodnota test value byla zvolena na tzv. arbitární hodnotu, protože umožňuje ověřit, zda něco platí, či neplatí. Následně byla data převedena do programu Excel, ve kterém byly vytvořeny tabulky a grafy, které jsou součástí vyhodnocení tohoto šetření.

Na začátku dotazníku byly respondentům vysvětleny klíčové pojmy z oblasti získávání pracovníků (*nábor, personální marketing a externí personální marketing*), včetně uvedení použitých zdrojů. Samotný dotazník byl sestaven z 26 otázek, které byly rozděleny do čtyř sekcí. První část se zabývala demografickými otázkami týkajícími se pohlaví respondentů, věku, předchozího vzdělání a současného zaměstnání. Druhá část se zaměřila na otázky, které zkoumaly aplikaci externího personálního marketingu jako nástroje pro nábor v IT organizacích včetně jejich efektivity a četnosti užití. Třetí část dotazníku zkoumala, zda může proces náboru usnadnit prezentace a komunikace firemní kultury. Čtvrtá část otázek se zaměřila na spolupráci IT organizací s vysokými školami. V úplném závěru bylo autorkou dotazníku kandidátům poděkováno za účast a byli vyzváni, aby v případě zájmu o zaslání výsledků šetření, zanechali e-mailový kontakt. Respondenti byli rovněž požádáni, aby za předpokladu, že jim dané šetření přišlo zajímavé, ho nasdíleli mezi další relevantní osoby (tzn. lidi, kteří jsou rovněž zaměstnaní v IT organizacích a zabývají se náborem zaměstnanců).

Během vyplňování dotazníku respondenti obvykle odpovídali na uzavřené otázky, ve kterých bylo možné vybrat buď jednu, nebo více možných odpovědí. Některé otázky rovněž umožňovaly zaškrtnout možnost „jiná“, na základě které jim bylo umožněno napsat vlastní text. Další otázky byly tvořeny pomocí Likertovy škály, u kterých respondenti vybírali míru souhlasu. Posledním typem byly otevřené otázky, které respondentům umožňovaly napsat vlastní text. Celý dotazník je přiložen v příloze A.

Kvantitativního šetření se celkem zúčastnilo 53 respondentů, kterými byli zaměstnanci v IT organizacích po celé České republice. Celkem se ho zúčastnilo 15 (28,3 %) mužů a 38 (71,1 %) žen. Z hlediska věku se šetření zúčastnilo 26 (49,1 %) respondentů ve věku 21–30 let, druhá nejpočetnější skupina (34 %) byla mezi 31–40 lety stará a šest (11,3 %) respondentů se pohybovalo mezi 41–50 lety. Pouze třem respondentům (5,7 %) bylo mezi 51–60 lety.

Tabulka č. 1: Četnost respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Četnost	Procenta
Muži	15	28,3 %
Ženy	38	71,7 %
Celkem	53	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2: Četnost respondentů dle věku

Věk	Četnost	Procenta
21–30	26	49,1 %
31–40	18	34,0 %
41–50	6	11,3 %
51–60	3	5,7 %
Celkem	52	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání napříč respondenty bylo vzdělání vysokoškolské magisterské a to u 26 (49,1 %) respondentů, což tvořilo téměř polovinu všech respondentů. Druhé nejčastější bylo vysokoškolské bakalářské vzdělání, a to u šestnácti (30,2 %) respondentů. Třetí bylo středoškolské vzdělání (s vyučením/ bez vyučení, s maturitou/ bez maturity, odborné/ neodborné) a to u devíti (17,0 %) respondentů. Jeden (1,9 %) z respondentů uvedl vzdělání vyšší odborné a jeden (1,9 %) vysokoškolské doktorské vzdělání.

Další otázka se zaměřovala na relevantnost vystudovaného oboru. Více než polovina, 29 (54,7 %) respondentů uvedlo, že jejich předchozí studium bylo zaměřené na personalistiku, či na personální marketing a šestnáct (30,2 %) respondentů mělo předchozí studium zaměřené na informační technologie. Zbývajících osm (15,1 %) respondentů nestudovalo ani jeden z dotazovaných oborů.

Respondenti odpovídali na otevřenou otázku „*Jak se nazývá Vaše pracovní pozice?*“, která byla následně kódována pro kvantitativní analýzu a interpretaci sebraných dat.

Tabulka č. 3: Pracovní pozice respondentů (kódováno)

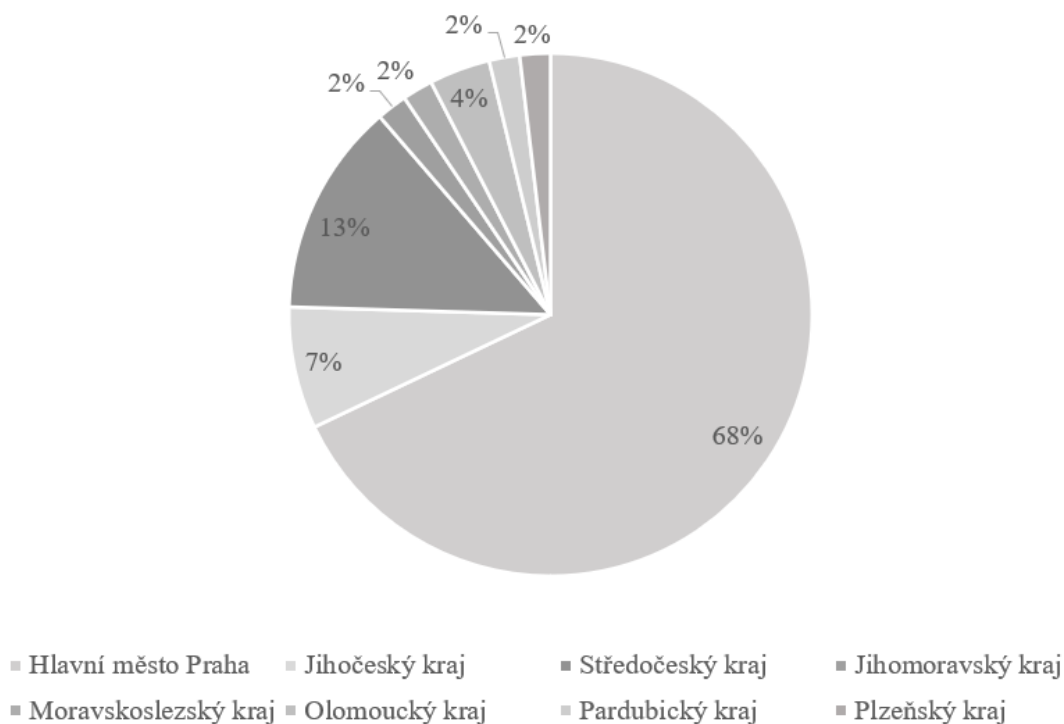
Pracovní pozice (kódováno)	Četnost	Procenta
CEO	3	5,7 %
Personalistka & Office Management	2	3,8 %
Head of Talent Acquisition	3	5,7 %
IT Recruiter	3	5,7 %
HR Manager	6	11,3 %
HR Specialist	1	1,9 %
HRBP (HR Business Partner)	4	7,5 %
Recruiter Specialist	18	34,0 %
Employer Brand Specialist	2	3,8 %
Personalista	5	9,4 %
Celkem	53	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná délka zaměstnání respondentů v oblasti recruitmentu je 5,2 let. Celkem deset (18,9 %) respondentů uvedlo, že v oblasti recruitmentu pracují rok a méně. Nejméně zkušený participant se činnosti věnuje pouze šest měsíců. Celkem pět (9,4 %) participantů se oblasti náboru věnuje přes 15 let a nejvíce zkušený respondent 17 let. Jeden z participantů uvedl, že se činnosti věnuje „0“, tento výsledek lze interpretovat jako chybný. Následující otázka se zaměřovala na pracovní stav respondentů. Na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 43 (81,1 %) respondentů, pět (9,4 %) respondentů na dohodu o provedení práce, či dohodu o provedení činnosti. Pouze čtyři (7,5 %) respondenti uvedli jako druh pracovního poměru externí spolupráci/ OSVČ a jeden (1,9 %) z respondentů uvedl „jednatel“.

Přibližně jedna čtvrtina respondentů (26,4 %) pracuje v IT organizaci, která má méně než 50 zaměstnanců, devatenáct (35,8 %) respondentů je z IT společností, které mají mezi 50 a 250 zaměstnanci a zbývajících dvacet (37,7 %) respondentů je z IT organizací, které mají více než 250 zaměstnanců. Většina z respondentů se v rámci své profese zaměřuje na nábor více typů pozic a mezi nejčastější se řadí nábor technických (47 respondentů, 88,7 %), či administrativních pozic (17 respondentů, 32,1 %).

Nejčastěji IT společnosti, ve kterých jsou respondenti zaměstnaní, sídlí v hlavním městě Praha (36 respondentů, 67,9 %). Druhé největší zastoupení má Středočeský kraj (7 respondentů, 13,2 %), následuje Jihočeský kraj (4 respondenti, 7,5 %) a přibližně o polovinu méně respondentů je ze společností v Olomouckém kraji (2 respondenti, 3,8 %). Lokalitu Moravskoslezského, Jihomoravského, Pardubického a Plzeňského kraje vždy zvolil pouze jeden z respondentů.

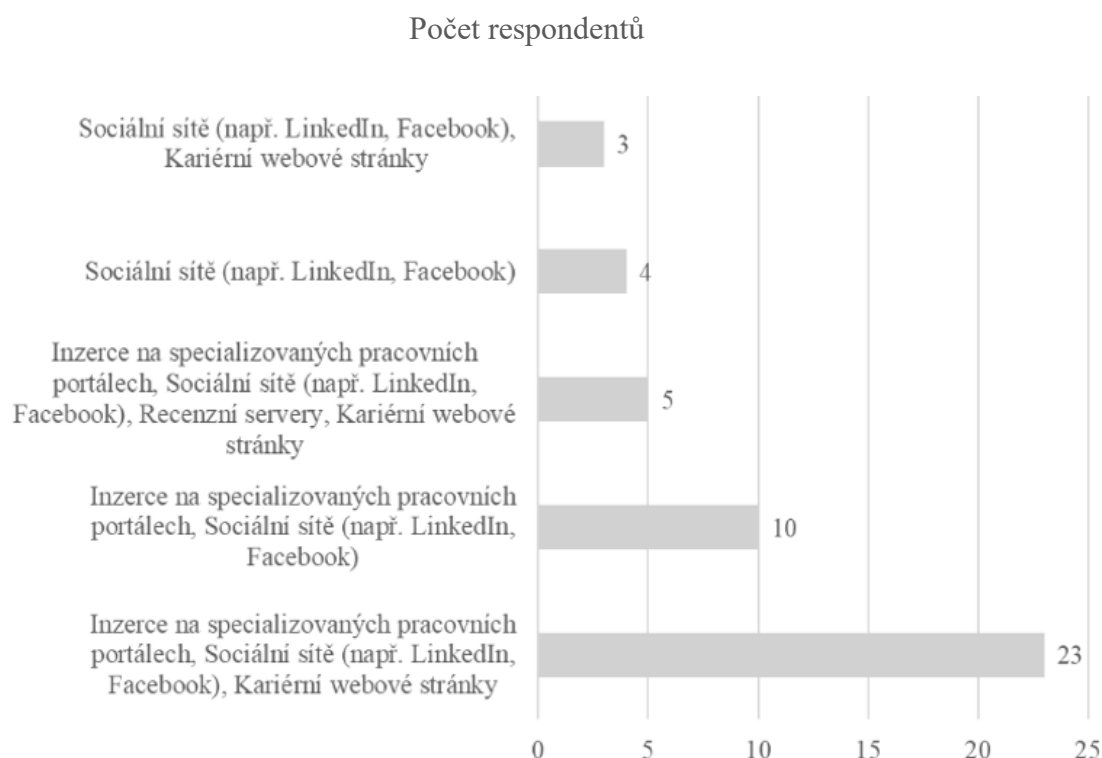


Graf č. 1: Četnost respondentů dle sídla IT společnosti (vlastní zpracování)

4.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

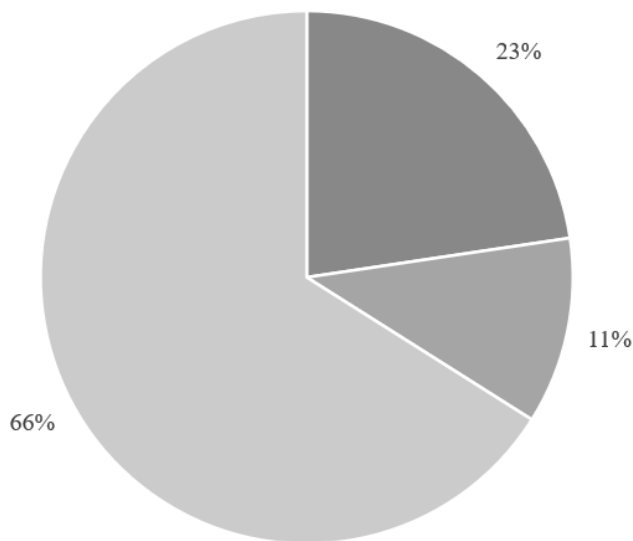
Empirické šetření zkoumalo, jaké online nástroje personálního marketingu při náboru v IT organizacích jsou nejčastěji používány. Téměř polovinou respondentů (23

respondentů, 43,4 %) byla označena kombinace používání inzerce na specializovaných pracovních portálech, sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook) a používání kariérních webových stránek. Tuto kombinaci ještě společně s recenzními servery používá celkem pět (9,4 %) respondentů. Samotné sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook), bez jiného online nástroje personálního marketingu, nejčastěji používají čtyři (7,5 %) respondenti. Inzerce pouze na specializovaných pracovních portálech, či používání pouze kariérních webových stránek využívají vždy jen dva respondenti.



Graf č. 2: Pět nejčastěji využívaných kombinací online nástrojů personálního marketingu pro nábor v IT organizacích (vlastní zpracování)

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že online nástroje personálního marketingu jsou pro nábor v IT organizacích oblíbeným nástrojem, protože 35 (66,0 %) respondentů jej využívá u každé zveřejněné pozice a 12 (22,6 %) respondentů obecně využívá online nástroje více než offline nástroje. Šest (11,3 %) respondentů uvedlo, že online nástroje personálního marketingu pro nábor využívají pouze u specifických pozic (seniorita, lokalita apod.).

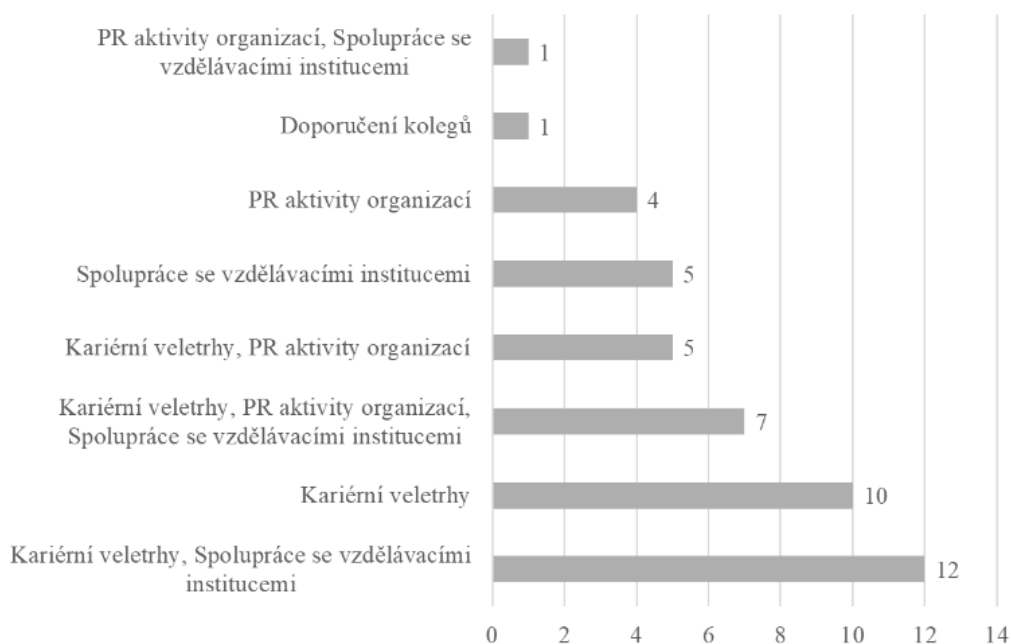


- Obecně využíváme online nástroje více než offline nástroje
- Pouze u specifických pozic (seniorita, lokalita, apod.)
- U každé zveřejněné pozice

Graf č. 3: Pravidelnost využívání online nástrojů personálního marketingu pro nábor v IT organizacích (vlastní zpracování)

Dvanáct (22,6 %) respondentů nejčastěji využívá jako offline nástroje personálního marketingu pro nábor v IT organizacích kariérní veletrhy společně se spoluprací se vzdělávacími institucemi. Samostatnou možnost kariérních veletrhů zvolilo deset (18,9 %) respondentů. Jen jeden (1,9 %) z respondentů využil možnosti napsat vlastní odpověď a uvedl „*doporučení kolegů.*” Celkem osm (15,1 %) respondentů offline nástroje personálního marketingu jako nástroj náboru vůbec nevyužívá.

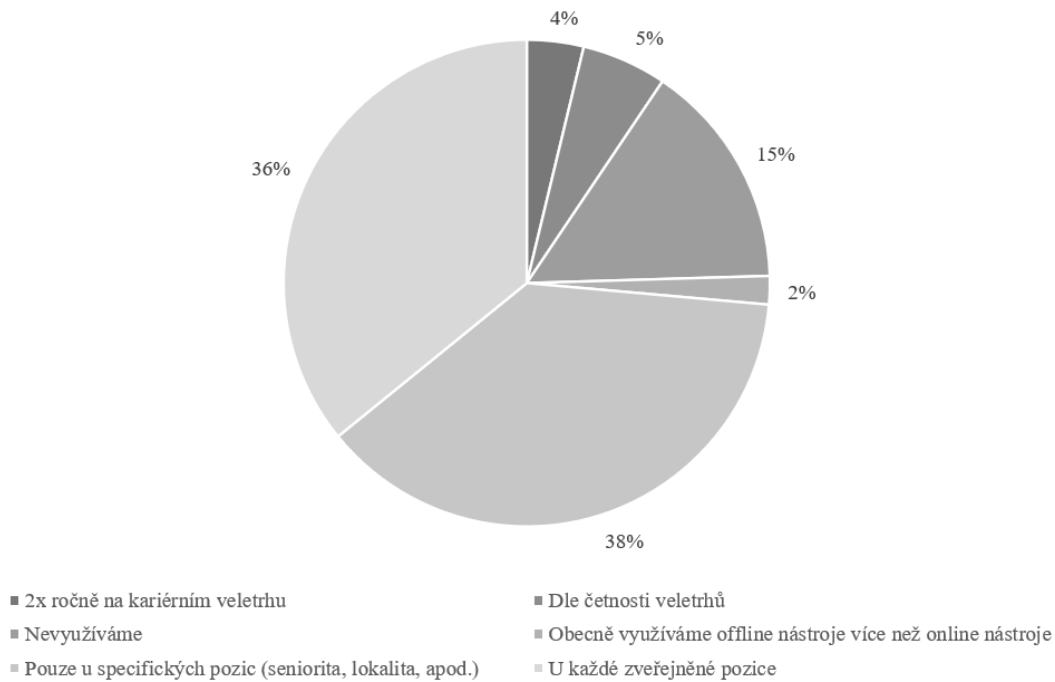
Počet respondentů



Graf č. 4: Nejčastěji využívané kombinace užívání offline nástrojů personálního marketingu pro náboru v IT organizacích (vlastní zpracování)

Co se týče pravidelnosti využívání offline nástrojů personálního marketingu pro nábor v IT organizacích, 20 (37,7 %) respondentů je využívá pouze u specifických pozic (seniorita, lokalita apod.) a jen o jednoho respondenta méně, devatenáct (35,8 %) respondentů využívá offline nástroje pro inzerci u každé pozice. V porovnání s online nástroji personálního marketingu pro nábor v IT organizacích je četnost užívání u každé zveřejněné pozice menší o 16 (30,2 %) respondentů. Celkem osm (15,1 %) respondentů offline nástroje nevyužívá vůbec. Pět respondentů uvedlo vlastní odpověď, která se týkala účasti na studentských veletrzích: „2x ročně na kariérním veletrhu čvut“, „sezóna (jaro + podzim) studentských veletrhu na univerzitách a kvartální meetupy pro studenty/ na pobočkách“, „studentské veletrhy pravidelně“, „dle sezony veletrhů apod“, „několikrát do roka zejména studentské kariérní veletrhy.“

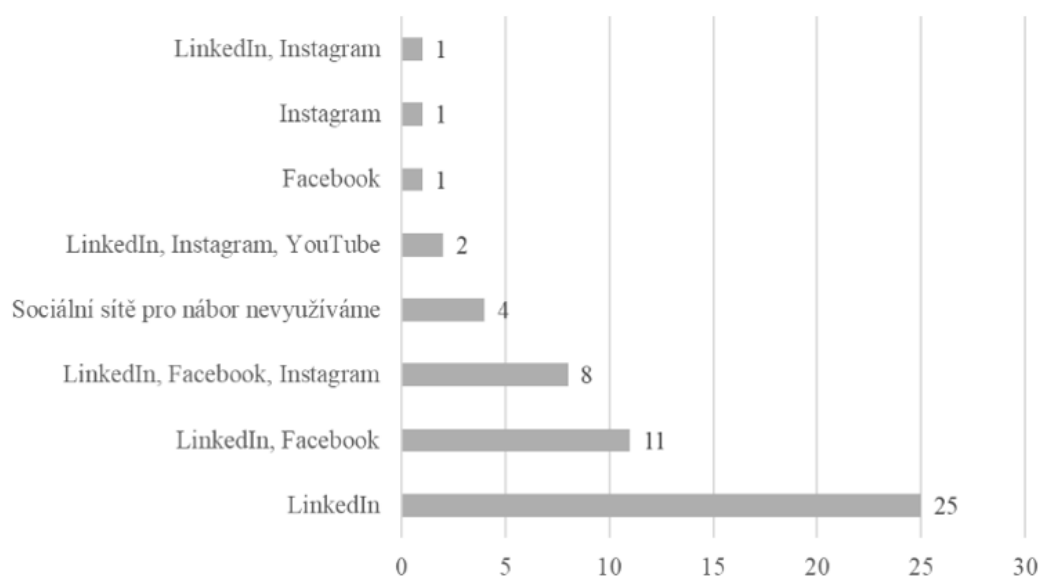
Z toho vyplývá, že dva (3,8 %) respondenti offline nástroje využívají dvakrát ročně a tři (5,7 %) respondenti dle počtu veletrhů daný rok. Pouze jeden (1,8 %) respondent uvedl, že obecně využívá offline nástroje více než online nástroje.



Graf č. 5: Pravidelnost využívání offline nástrojů personálního marketingu pro nábor v IT organizacích (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří pro externí personální marketing využívají sociální sítě, nejvíce preferují LinkedIn (47 respondentů, 88,7 %). S tím, že pouze samotný LinkedIn využívá 25 (47,2 %) respondentů, kombinaci LinkedIn a Facebook používá jedenáct (20,8 %) respondentů a osm (15,1 %) respondentů společně s touto kombinací užívá i Instagram. Pouze Facebook, či pouze Instagram využívají jen dva respondenti. Ačkoliv kombinaci LinkedIn, Instagram a YouTube využívají dva (3,8 %) respondenti, samostatný YouTube nevyužívá z respondentů nikdo. Čtyři (7,5 %) respondenti sociální sítě pro nábor nevyužívají vůbec.

Počet respondentů



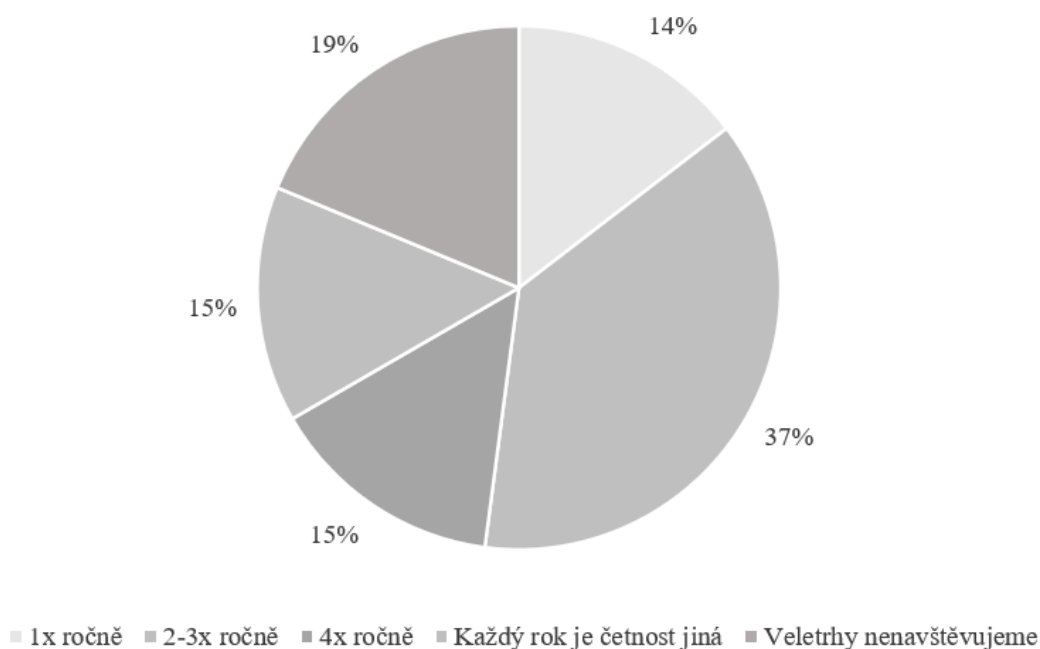
Graf č. 6: Četnost preference využívání sociálních sítí jako nástroje náboru v IT organizacích (vlastní zpracování)

V otevřené otázce „Co považujete za největší výhodu ve využívání sociálních sítí jako nástroje personálního marketingu pro nábor IT pracovníků v porovnání s tradičními online nástroji“ dvanáct (22,6 %) respondentů uvedlo, že největší výhodu spatřují v tom, že se na sociálních sítích vyskytuje komunita, na kterou se dá pomocí vhodných filtrů dobře zacílit. Výhodu rychlé komunikace uvedli čtyři (7,5 %) respondenti. Čtyři respondenti (7,5 %) se rovněž shodli na tom, že inzerce na sociálních sítích má velký dosah.

Většina respondentů (45 respondentů, 84,9 %) zahrnuje popis firemní kultury do svých pracovních nabídek. Dva (3,8 %) respondenti jen částečně a jeden z respondentů (1,8 %) napsal odpověď, že odkazuje na web, na část týkající se benefitů. Zbývající čtyři (7,5 %) respondenti firemní kulturu do pracovní nabídky nezahrnují.

Empirické šetření se zaměřilo i na účast na pracovních veletrzích na vysokých školách, jakožto nástroje personálního marketingu. Celkem devět (15,1 %) respondentů na otázku č. 22 „Jak často navštěvujete pracovní veletrhy na vysokých školách s účelem prezentace společnosti?“ odpovědělo, že veletrhy na VŠ nenavštěvují. Osmnáct (34 %) respondentů navštěvuje VŠ za účelem prezentace společnosti 2x–3x ročně. Necelá jedna čtvrtina (22,6 %) respondentů vysoké školy navštěvuje 4x ročně a vícekrát a sedm (13,2 %) respondentů

vysoké školy navštěvuje pouze 1 ročně. Pro sedm (13,2 %) respondentů je počet návštěv každý rok jiný.

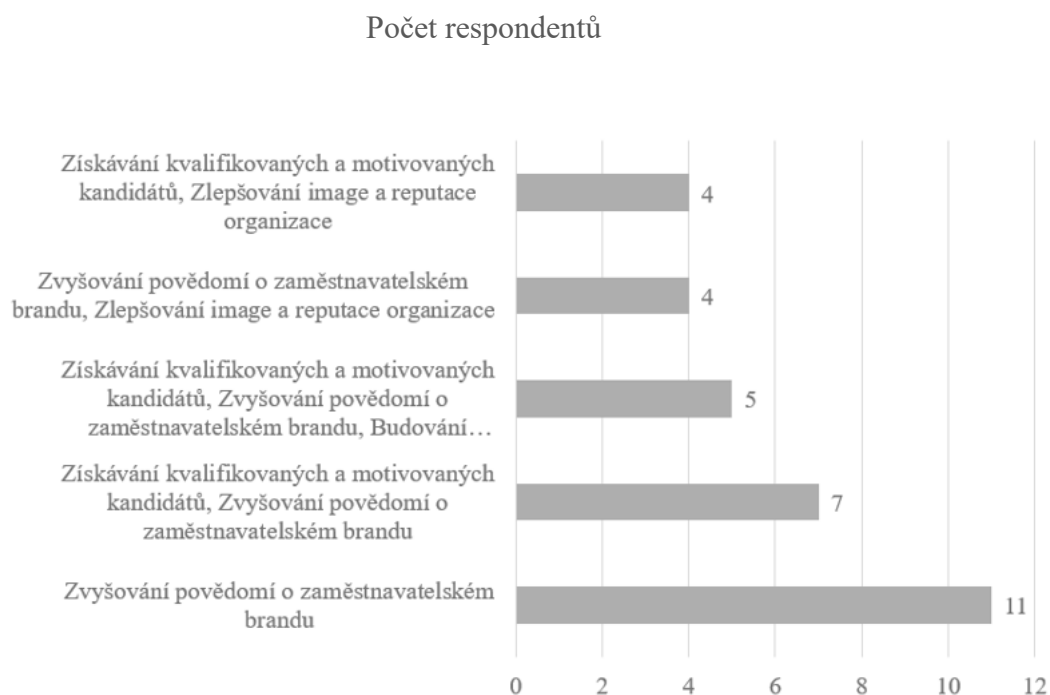


Graf č. 7: Četnost návštěvnosti kariérních veletrhů na VŠ za účelem prezentace společnosti (vlastní zpracování)

I přes to, že respondenti nemohou studentům v daný moment nabídnout odpovídající pracovní pozici, 32 (60,4 %) respondentů se s nimi snaží udržet komunikaci i nadále. Čtyři (7,5 %) respondenti v komunikaci s nimi nepokračují vůbec. Tři (5,7 %) respondenti uvedli, že ačkoliv se na následnou komunikaci v současnosti nezaměřují, v budoucnosti by to rádi změnili. K otázce uvedli odpovědi: „*ne, ale v budoucnosti bychom rádi*“, „*plánujeme v budoucnosti*“, „*doted' spíš ne, teď pracujeme na konceptu udržení kontaktu i navzdory tomu, že relevantní pozici nemáme.*“

Zbývající čtyři (7,5 %) respondenti uvádějí, že to je vždy jiné a záleží na konkrétní situaci: „*vždycky jiné*“, „*záleží, pokud se mi daný zájemce jeví jako perspektivní, nechám si jeho/její kontakt nebo profil na sociálních sítích*“, „*pokud je to pozice, kterou můžeme do budoucna mít, tak ano, pokud je to člověk, který se na 99 % neuplatní, rozloučíme se*“, „*záleží na situaci.*“ Zbývajících devět respondentů (15,1 %) na danou otázku neodpovědělo.

Za výhody této spolupráce s VŠ jedenáct (20,8 %) respondentů považuje zvyšování povědomí o zaměstnavatelském brandu. Tato otázka respondentům umožnila zvolit více možností. Nejčastěji označenou kombinací bylo získávání kvalifikovaných a motivovaných kandidátů a zvyšování povědomí o zaměstnavatelském brandu a to sedmi (13,2 %) respondenty. Devět (15,1 %) respondentů na danou otázku neodpovědělo.

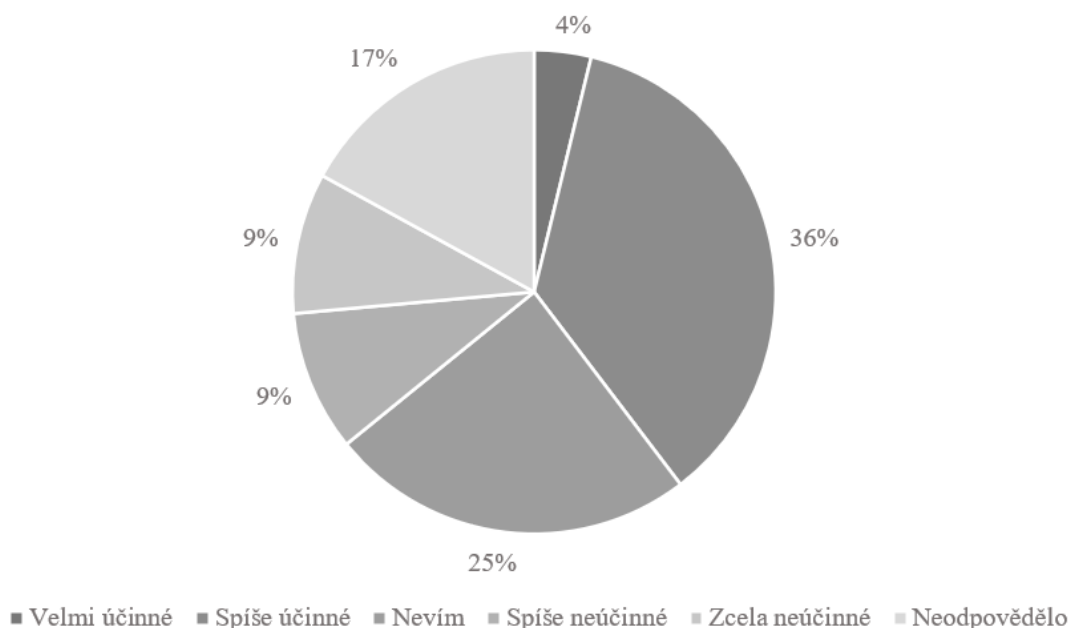


Graf č. 8: Pět nejčastěji označených výhod této spolupráce s VŠ (vlastní zpracování)

Odpovědi v otevřené otázce „Co považujete za hlavní nevýhody této spolupráce pro Vaší organizaci?“ byly kódovány pro kvantitativní analýzu a interpretaci sebraných dat. Devět (17 %) respondentů uvedlo, že se na pracovních veletrzích, které jsou pořádány VŠ, vyskytují pouze juniorní kandidáti. Tři (5,7 %) respondenti uvedli, že spolupráce s VŠ je časově náročná a dva (3,8 %) z respondentů za nevýhodu spolupráce považují vyšší náklady. Jeden (1,8 %) respondent uvedl: „Veletrhy berou školy jako samozřejmost a nestačí se nic již vylepšovat.“

Otázka zaměřující se na účinnost personálního marketingu na pracovních veletrzích na vysokých školách ukázala, že 21 (39,6 %) respondentů pracovní veletrhy považuje jako za velmi účinný a spíše účinný nástroj personálního marketingu. Naopak celkem deset (18,8 %) respondentů pracovní veletrhy hodnotí jako zcela neúčinné a spíše neúčinné.

Třináct (24,5 %) respondentů uvedlo možnost, že neví a zbývajících devět (15,1 %) respondentů na danou otázku neodpovědělo.



Graf č. 9: Účinnost personálního marketingu na pracovních veletrzích na VŠ (vlastní zpracování)

4.3 Testování hypotéz

Pro účely statistické analýzy získaných dat empirického šetření byly stanoveny tři hypotézy. Data získaná v rámci empirického šetření byla převedena do statistického programu SPSS, který umožnil provedení jednovýběrového testu relativních četností a tím poskytl možnost ověřit hypotézy. Hodnota test value byla zvolena na tzv. arbitární hodnotu, protože umožňuje ověřit, zda něco platí, či neplatí.

Hypotéza 1:

H₀: Online nástroje externího personálního marketingu jsou v procesu nábory v IT organizacích stejně účinné jako offline nástroje.

H₁: Online nástroje externího personálního marketingu jsou v procesu nábory v IT organizacích účinnější než offline nástroje.

S tvrzením, zda jsou online nástroje ve srovnání s offline nástroji personálního marketingu pro nábor IT pracovníků více účinné celkem 29 (54,7 %) respondentů uvedlo,

že *zcela souhlasí* a devět (17,0 %) respondentů s tvrzením *spíše souhlasí*. Na druhé straně dva (3,8 %) respondenti uvedli, že *zcela nesouhlasí* a čtyři (7,5 %) respondenti, že *spíše nesouhlasí*. Celkem devět (17,0 %) respondentů uvedlo, že *neví*.

Výsledek jednovýběrového testu relativní četnosti nabývá hodnoty $p < 0,01$, signifikantnost je menší než $\alpha = 0,05$, a proto došlo k přijetí hypotézy H1 a k zamítnutí nulové hypotézy. Online nástroje externího personálního marketingu jsou v procesu nábory v IT organizacích dle statistického testování považovány za účinnější než offline nástroje.

Hypotéza 2:

H₀: Využití sociálních sítí v procesu nábory zaměstnanců je stejně účinné jako tradiční online metody nábory v IT organizacích.

H₂: Využití sociálních sítí v procesu nábory zaměstnanců je účinnější než tradiční online metody nábory v IT organizacích.

Otázka zaměřující se na účinnost sociálních sítí v porovnání s tradičními online nástroji personálního marketingu pro nábory v IT organizacích ukázala, že více než jedna čtvrtina (26,4 %) respondentů považuje sociální sítě za *velmi účinné* a šestnáct (30,2 %) respondentů je považuje za *spíše účinné*. Na druhé straně, za *zcela neúčinné* je nepovažuje nikdo z respondentů, ale celkem šestnáct (30,2 %) respondentů uvedlo, že *neví*. Zbývajících sedm (13,2 %) respondentů považuje sociální sítě v porovnání s tradičními online nástroji personálního marketingu pro nábory za *spíše neúčinné*.

Výsledek jednovýběrového testu relativní četnosti nabývá hodnoty $p < 0,01$, která je nižší než stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, a proto došlo k přijetí hypotézy H2 a k zamítnutí nulové hypotézy. Využití sociálních sítí v procesu nábory zaměstnanců je dle statistického testování považováno za účinnější než tradiční online metody nábory v IT organizacích.

Hypotéza 3:

H₀: Organizace, které zahrnují popis firemní kultury a hodnoty do svých pracovních nabídek, mají stejnou pravděpodobnost získat stejný počet pracovníků, jako organizace, které tyto informace do svých nabídek nezahrnují.

H₃: Organizace, které zahrnují popis firemní kultury a hodnoty do svých pracovních nabídek, mají větší pravděpodobnost získat více pracovníků než organizace, které tyto informace do svých nabídek nezahrnují.

S tvrzením, zda IT organizace, které prezentují svou firemní kulturu a hodnoty, jsou v procesu nábory zaměstnanců úspěšnější než organizace, které prezentují pouze pracovní nabídky celkem 25 (47,2 %) respondentů *zcela souhlasí* a 22 (41,5 %) respondentů s daným tvrzením *spíše souhlasí*. Pouze jeden (1,9 %) respondent s tvrzením *zcela nesouhlasí* a dva (3,8 %) respondenti *spíše nesouhlasí*. Zbývající tři respondenti (5,7 %) uvedli, že *neví*.

Výsledek jednovýběrového testu relativní četnosti nabývá hodnoty $p < 0,01$, signifikantnost je menší než $\alpha = 0,05$, a proto došlo k přijetí hypotézy H₃ a k zamítnutí nulové hypotézy. Organizace, které zahrnují firemní kultury a hodnoty do svých pracovních nabídek, mají dle statistického testování větší pravděpodobnost získat více pracovníků než organizace, které tyto hodnoty do svých nabídek nezahrnují.

5 Diskuse

Empirické šetření mělo za cíl analyzovat externí personální marketing jako strategický nástroj využívaný v náborovém procesu v IT organizacích. Šetření bylo inspirované šetřením Myslivcové, které bylo realizované kvalitativním a kvantitativním výzkumem. Jejím kvalitativního výzkumu se zúčastnily čtyři organizace, jakožto významní zaměstnavatelé v Libereckém kraji. Myslivcová ve výstupech uvádí, že většina respondentů neuplatňuje personální marketing, a to z důvodu, že polovina z těchto respondentů má dobře vybudované dobré jméno zaměstnavatele, a proto to nepovažují za důležité (Myslivcová, 2019, s. 91). Kvantitativního výzkumu Myslivcové se zúčastnilo 58 respondentů, kteří zastupovali střední a velké podniky. Z výzkumu vyplynulo, že personální marketing využívají organizace s více než 250 zaměstnanci (tamtéž, s. 105).

Výstupy z výzkumu Myslivcové potvrzují, že používání nástrojů personálního marketingu je ovlivněno velikostí organizace. Kariérní profily na sociálních sítích a webové kariérní stránky jsou považovány za účinný nástroj u organizací, které mají více než 250 zaměstnanců, kdežto u středně velkých podniků (50 <250 zaměstnanců) se kariérní profily na sociálních sítích společně s webovými kariérními stránkami řadí mezi méně účinné nástroje. Myslivcová prezentuje, že internetové pracovní portály jsou nejintenzivněji využívány velkými podniky, zatímco středně velké podniky nemají na jejich užívání výrazný názor (Myslivcová, 2019, s. 110). Empirické šetření v této diplomové práci je ve shodě s tímto výzkumem, kdy výstupy potvrzují vztah preference a četnosti využívání nástrojů s velikostí podniku.

Mezi účinné nástroje externího personálního marketingu v IT organizacích patří sociální sítě. IT komunita je velmi aktivní na profesní síti LinkedIn, který slouží při aktivním oslovování kandidátů na IT pozice. Sociální sítě mají rovněž dopad na interakci s novými zaměstnanci a na vytváření vztahu s nimi (Goodworker, 2022, nestránkováno). Ve shodě je také šetření této práce, neboť LinkedIn je využíván většinou respondentů bez ohledu na velikost organizace.

Zatímco sociální médium YouTube v šetření volí pouze jedna velká organizace, výzkum Myslivcové přináší jiná data a to, že video jako nástroj personálního marketingu je u velkých organizací účinným nástrojem. Woff potvrzuje, že náborové video, které je sdíleno na sociálních sítích, může snadněji zaujmout cílovou skupinu, zároveň ale

upozorňuje na to, že formát YouTube videa by měl být doplněn i dalšími informacemi o zaměstnavateli (Woff, 2019, nestránkováno). Před samotnou tvorbou náborového videa je nezbytné definovat cíle videa a specifikovat cílovou skupinu. V následující fázi je důležité zvážit platformy, na kterých budou videa zveřejněna. Pro tvorbu poutavých náborových videí je doporučena neformálnost s uvolněnou atmosférou, autentičnost, stručnost a také je klíčové do videa zahrnout představení firemní kultury včetně zodpovězení základních otázek (Vrbová, 2023, nestránkováno).

Pracovní portály se dle výsledků empirického šetření rovněž řadí mezi účinné nástroje externího personálního marketingu. Výsledek šetření této diplomové práce je ve shodě s autory, kteří říkají, že pracovní portály „*jsou obecně prostředníkem, kde se setkává nabídka a poptávka po práci.*” (Myslivcová, 2019, s. 175) Výhodou inzerce na pracovních portálech je bezpochyby možnost zacílení inzerátu dle lokality, sledování výkonnosti jednotlivých pracovních portálů. Další výhodou může být, že některé pracovní portály disponují vlastní databází kandidátů, což organizacím umožňuje přímé oslovení relevantních kandidátů (Ňulíčková, 2022, nestránkováno). Na druhou stranu, podle portálu Alma Career, se mezi nejvyhledávanější pracovní pozice v roce 2021 na pracovních portálech Jobs.cz a Prace.cz řadily administrativní a účetní profese. Seniornější IT pracovní pozice na těchto portálech nejsou tak často zastoupeny (Alma Career, 2022b, nestránkováno).

Z výzkumu Myslivcové dále vyplynulo, že čím je podnik větší (250 < zaměstnanců), tím je větší četnost ve využívání nábora na vysokých školách (Myslivcová, 2019, s. 143). Ke stejnému závěru dospělo i šetření této práce, které přináší poznatky, že s velikostí podniku roste i využívání nástrojů personálního marketingu. To může být uvedeno na příkladu účasti podniků na kariérních veletrzích na vysokých školách, kterých se větší organizace účastní 4x ročně oproti menším organizacím (<50 zaměstnanců), které je nejpravidelněji navštěvují 1x ročně. Pouze jeden respondent z menší organizace uvedl, že je navštěvuje stejně často jako velké organizace.

Spolupráce s vysokými školami a účast na kariérních veletrzích na VŠ se řadí mezi účinné nástroje externího personálního marketingu. Z výsledků empirického šetření vyplynulo, že tato spolupráce nebývá v IT organizacích vždy plně využívána. Hlavním důvodem je, že v IT organizacích nemají v daný moment vhodnou pozici a že na kariérní veletrhy na VŠ chodí zejména absolventi škol či juniorní kandidáti. I přesto IT organizace veletrhy

na vysokých školách navštěvují a vystavují zde především z důvodu zvyšování povědomí své značky zaměstnavatele a její atraktivity.

Z hlediska následné komunikace mezi IT organizací a studenty po konání veletrhu na vysoké škole je odborníky potvrzeno, že je klíčová. Důležitost následné komunikace potvrzuje společnost Rakuna, která funguje jako platforma umožňující virtuální kariérní veletrhy a rovněž umožňuje organizacím snazší komunikaci s potenciálními zaměstnanci (studenty). Rakuna vystavovatelům na kariérních veletrzích doporučuje follow up e-mail s cílem udržet a posílit vztahy s potenciálními talenty pro budoucí spolupráci. Následná komunikace rovněž podporuje dobré jméno zaměstnavatele a potvrzuje, že jako zaměstnavatel je otevřen novým talentům (Rakuna, 2019, nestránkováno). Z šetření této práce překvapivě vyplynulo, že pouze menšina respondentů se studenty udržuje kontakt i nadále, i přes to, že jim v daný moment nemůže nabídnout odpovídající pozici. Online platforma Indeed následný e-mail doporučuje nejen organizacím, ale i absolventům s cílem vyniknout mezi ostatními kandidáty a vytvořit tak pozitivní a zapamatovatelný dojem (Indeed, 2023c, nestránkováno).

Šetření dále zjišťovalo, jak často zahrnují IT organizace firemní kulturu do svých inzerátů. Výsledky nepotvrdily vztah mezi velikostí IT organizace a tím, zda zahrnují popis své firemní kultury do pracovních inzerátů. Teoretický rámec zdůrazňuje důležitost komunikace firemní kultury směrem k potenciálním zaměstnancům. Je tedy zásadní, aby organizace v oblasti IT šířily povědomí o své firmě a prezentovaly svou firemní kulturu tak, aby vytvářely pozitivní vztahy s potenciálními kandidáty. Kromě toho, sdílení dalšího zajímavého obsahu může mít na uchazeče virální dopad a tento obsah také přispívá k posilování firemní kultury (Kmošek, 2016b, nestránkováno). Výsledky empirického výzkumu korespondují s těmito závěry, protože pro respondenty je sdílení firemní kultury důležitým prvkem, ačkoliv pouze menšina z respondentů tyto prvky zahrnuje do své inzerce.

Empirické šetření v této práci má i své limity. Jedním z nich je nižší počet respondentů, a proto nelze generalizovat výsledky na celou populaci IT organizací. Oslovení i získání respondentů bylo snadné, návratnost vyplněného dotazníku ovšem nenaplnila očekávání. Limitem práce může také být rozmanitost organizací co do počtu zaměstnanců.

Dalším limitem empirického šetření mohl být nenáhodný výběr respondentů či biasy, které se obvykle pojí s vyplňováním dotazníků. Respondenti mohou mít tendenci volit středové odpovědi, či odpovídat stereotypně (Reichel, 2009, s. 109). Tyto biasy byly eliminovány pomocí kombinace více škál a pomocí otevřených otázek.

Pro budoucí zkoumání by bylo vhodné získat data od více respondentů a zvýšit tak reliabilitu celého šetření. Žádoucí by mohlo být komparovat účinnost jednotlivých nástrojů interního a externího personálního marketingu s ohledem na otevřenou pracovní pozici. Budoucí bádání by mohlo být zaměřeno také na mezinárodní rozměr personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele.

6 Závěr

Současná situace na trhu práce v České republice kandidátům umožňuje široký výběr potenciálních zaměstnavatelů. Proto je pro organizace v dnešním, dynamicky se vyvíjejícím prostředí, klíčové, aby prezentovaly samy sebe jako atraktivního zaměstnavatele a tím se odlišily od ostatních. K dosažení tohoto cíle je vhodné, aby organizace aplikovali marketingové strategie v personálním řízení. Propojením těchto dvou disciplín je personální marketing, který představuje moderní nástroj propagace organizace jako zaměstnavatele. Strategie personálního marketingu se dělí na externí a interní, které však spolu navzájem souvisejí a ovlivňují se. Prostřednictvím externího personálního marketingu lze oslovit a získat talentované kandidáty a napomoci budovat silnou značku zaměstnavatele. Interní personální marketing je důležitý pro rozvoj zaměstnanců a pro jejich oddanost vůči organizaci.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat specifika externího personálního marketingu jako nástroje náboru v IT organizacích. Pozornost byla věnována nástrojům a metodám personálního marketingu využívaných zejména v procesech získávání a stabilizace zaměstnanců. Diplomová práce byla rozdělena do pěti samostatných kapitol. V teoretickém rámci práce byla přiblížena východiska, na jejichž základě byl formulován cíl empirického šetření. Cílem empirického šetření bylo analyzovat nástroje externího personálního marketingu v IT organizacích.

První kapitola definovala pojem personální marketing a charakterizovala jednotlivé složky marketingového mixu v personálním řízení. Kapitola blíže popsala vzájemné propojení mezi interním a externím personálním marketingem a zdůraznila jejich provázanost. Pozornost byla věnována personálním činnostem, pomocí kterých lze zvýšit stabilitu zaměstnanců a přiblížila online i offline nástroje externího personálního marketingu.

Druhá kapitola popsala externí personální marketing a blíže specifikovala jeho hlavní strategie, které lze využít v procesu náboru. Kapitola se zaměřila na offline nástroje (např. účast kariérním veletrh COFIT nebo spolupráci s neziskovou organizací Czechitas) i online nástroje (např. využití sociálních sítí nebo GitHub), které lze pro nábor využít. Součástí kapitoly byla definice značky zaměstnavatele a byly popsány čtyři kroky, pomocí kterých lze silné jméno vybudovat a stát se tak atraktivním zaměstnavatelem.

Třetí kapitola charakterizovala pracovní pozici náboráře v IT sektoru. Pozornost byla věnována potřebným činnostem a kompetencím, které jsou nezbytné k efektivnímu výkonu a vycházela především z jejich charakteristiky v rámci Národní soustavy povolání (NSP). Vymezen byl náborový proces, jeho fáze a detailně byla popsána zkušenost uchazeče s procesem výběrového řízení do organizace, tzv. *candidate experience*.

Součástí diplomové práce bylo kvantitativní šetření, jehož cílem bylo analyzovat externí personální marketing jako strategický nástroj využívaný v náborovém procesu v IT organizacích sídlících v České republice. Realizováno bylo online formou a jeho respondenty byli zaměstnanci personálního oddělení, kteří mají nábor či další personální činnosti ve své kompetenci. Empirického šetření se celkem zúčastnilo 53 respondentů.

Hlavní výzkumná otázka zněla „*Jaké nástroje externího personálního marketingu jsou nejčastěji využívány v procesu náboru zaměstnanců v IT organizacích?*“ a pro naplnění cíle šetření byly formulovány tři hypotézy.

Výstupy empirického šetření v této diplomové práci přinesly přehled používání nástrojů externího personálního marketingu pro nábor v IT organizacích. Výsledky potvrzují oblíbenost online nástrojů, které lze pro nábor v IT organizacích využít a naznačují, že mezi ty nejvíce používané se řadí sociální sítě (LinkedIn). Rovněž potvrzují důležitost inzerce na kariérních webových stránkách a na specializovaných pracovních portálech, ačkoliv tam je výskyt IT zaměstnanců nižší. Empirické šetření analyzovalo také offline nástroje a výsledky říkají, že mezi oblíbené nástroje náboru se řadí spolupráce se vzdělávacími institucemi nebo účast na kariérních veletrzích. Účast na kariérních veletrzích na VŠ byla zkoumána více do detailu, a ačkoliv se tento nástroj dle výsledků řadí mezi oblíbený, pojí se s ním i několik negativ, a to především výskyt juniorních kandidátů. Výsledky ovšem nenaznačují, že by výskyt juniorních kandidátů měl být pro některé z respondentů důvodem, proč svou účast na kariérních veletrzích na VŠ pozastavit. Empirické šetření potvrzuje vliv velikosti podniku na preferenci a četnost využívání nástrojů externího personálního marketingu v IT organizacích.

Kapitola Diskuse komparovala výsledky šetření s poznatky od ostatních autorů, především od Myslivcové. V rámci šetření byla identifikována možnost využití sociálního média YouTube jakožto platformy pro online náborová videa, která mohou

být vhodným nástrojem pro neformální představení firemní kultury. V rámci Diskuse, která byla věnována participaci na kariérních veletrzích na VŠ, byla odborníky zdůrazněna potřeba následného e-mailu, pomocí kterého se udrží kontakt s návštěvníky daného veletrhu. Zahrnuta byla také problematika sdílení a zahrnutí firemní kultury do pracovních inzerátů. Ačkoliv pouze menšina respondentů zahrnula do své inzerce tyto prvky, sdílení firemní kultury směrem k potenciálním zaměstnancům byly vyhodnoceny jako zásadní. Zahrnuty byly také limity, které se pojí s empirickým šetřením v této diplomové práci.

Přestože výsledky šetření nelze generalizovat, z jeho výsledků lze za účinné nástroje pro nábor v IT sektoru považovat především online nástroje. Doporučením je zejména jejich kombinace, například inzerce na sociálních sítích společně s inzercí na pracovních portálech a kariérních webových stránkách. Potvrzena byla také důležitost budovat atraktivní značku zaměstnavatele, komunikovat ji směrem ke kandidátům a podpořit ji komunikací firemní kultury na sociálních sítích. Budoucí bádání by také mohlo být zaměřené na komunikaci firemní kultury na sociálních sítích a jejich dopad na konkurenceschopnost společností.

7 Soupis bibliografických citací

AAKER, David A. *Brand building: budování značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6885-6.

ABBAS, Rhoma. *Recruiting on LinkedIn: a step-by-step guide* [online]. Resources For Employers, 2023 [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://resources.workable.com/tutorial/recruiting-linkedin>.

ALMA CAREER. *Atmoskop je místo, kde se dozvíte informace z první ruky* [online]. Alma Career, 2017 [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/atmoskop-je-misto-kde-se-dozvite-informace-z-prvni-ruky>.

ALMA CAREER. *Boj o zaměstnance probíhá na poli firemní kultury. Kdo začne teď, bude mít náskok* [online]. Alma Career, 2019 [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/boj-o-zamestnance-probiha-na-poli-firemni-kultury-kdo-zacne-ted-bude-mit-naskok>.

ALMA CAREER. *Chcete do firmy IT profíky? 7 zásad, které nám fungují v LMC* [online]. Alma Career, 2020a [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/chcete-do-firmy-it-profiky-7-zasad-ktere-nam-funguji-v-lmc>.

ALMA CAREER. *Nábor IT profíků v praxi: Zkuste whisky nebo večeri s partnerkou* [online]. Alma Career, 2020b [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/nabor-it-profiku-v-praxi-zkuste-whisky-nebo-veceri-s-partnerkou>.

ALMA CAREER. *Nábor zaměstnanců od A až do Z* [online]. Alma Career, 2020c [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>.

ALMA CAREER. *Péče o zaměstnance je radost, když víte, jak na ně* [online]. Alma Career, 2020d [vid. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/pece-o-zamestnance-je-radost>.

ALMA CAREER. *5 snadných kroků, které vylepší dojem z nábory, ať už k vám kandidát nastoupí, či nikoliv* [online]. Alma Career, 2022a [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/5-snadnych-kroku-ktere-vylepsi-dojem-z-naboru-at-uz-k-vam-kandidat-nastoupi-ci-nikoliv>.

ALMA CAREER. *Tipnete si, jaká byla nejhledanější pozice za rok 2021 na pracovních portálech?* Alma Career, 2022b [vid. 2024-04-28] Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/tipnete-si-jaka-byla-nejhledanejsi-pozice-za-rok-2021-na-pracovnich-portalech>

ALMA CAREER. *Slovníček IT pojmů. Vše, co byste měli znát, než se pustíte do nábory vývojářů* [online]. Alma Career, 2023 [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/slovnicek-it-pojmu-vse-co-byste-meli-znat-nez-se-pustite-do-naboru-vyvojaru>.

ALMA CAREER. *Náš příběh* [online]. Alma Career, 2024 [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.almacareer.com/cz/nas-pribeh>.

AMA. *What Is Marketing?* [online]. American Marketing Association, 2017 [vid. 2023-12-08]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.

AMA. *How Can Traditional and Digital Marketing Work Together?* [online]. American Marketing Association, 2022 [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.ama.org/marketing-news/how-can-traditional-and-digital-marketing-work-together/>.

AMA. *What Is Digital Marketing?* [online]. American Marketing Association, © 2024 [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.ama.org/what-is-digital-marketing/>

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online] 2005, 40(11), s. 42–44 [vid. 2023-12-07]. ISSN 0026-8720. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/264227249_Marketing-mix_v_personalistice.

APROFES. *Jak zvládnout úspěšný IT recruitment?* [online]. Aprofes, 2023 [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/it-recruitment/>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. 13. aktualiz. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALASUBRAMANIAN, Paramasivan, P.M. VISHNU a Sushmitha SIDHARTH. Social media as a recruitment tool. *International Journal of Industrial Engineering and Management Science*. [online] 2016, 3(6) s. 108–110 [vid. 2024-04-05]. ISSN 2277-5056. Dostupné z: https://www.academia.edu/31744995/Social_Media_as_a_Recruitment_Tool.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

BŘEZINOVÁ, Dominika. *HR marketing aneb jak zaujmout vhodné uchazeče na trhu práce?* [Online] Dream Job, 2019. [vid. 2023-10-05]. Dostupné z: https://dream-job.cz/hrmarketing-aneb-jak-zaujmout-vhodne-uchazece-natrhu prace/?fbclid=IwAR1pZiqytnrE_anndfzyYKsvPXLduzwvttxWruIBjjRuh4jSqNmEBjI68.

COCUMA. *Pomáháme skvělým firmám vyniknout* [online]. Cocuma, © 2024 [vid. 2023-12-20]. Dostupné z: <https://www.cocuma.cz/>.

CSR.D. *Co je ESG a proč je důležité?* [online]. CSR.D, 2022. [vid. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://csrd.cz/co-je-esg-a-proc-je-dulezite/>.

CZECHITAS. *Digitální akademie* [online]. Czechitas, © 2016-2023 [vid. 2023-11-21]. Dostupné z: <https://www.czechitas.cz/tema/digitalni-akademie>.

DELOITTE. *Trendy v oblasti lidského kapitálu 2023* [online]. Deloitte, 2023 [vid. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>.

DEPOO, Lucie, Hana URBANCOVÁ a Helena SMOLOVÁ. *Marketing lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-74-4.

DEWAR, Jen. *Candidate Experience: How To Get It Right and Win More Top-Tier Talent* [online]. LinkedIn, 2023 [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/what-is-candidate-experience>.

DIGISKILLS. *HR trendy v roce 2023: AI, reskilling a hybridní práce* [online]. Digiskills, 2023 [vid. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://www.digiskills.cz/blog/hr-trendy-v-roce-2023-ai-reskilling-a-hybridni-prace>.

DITTRICH, Radim. *Jak získat pozornost zákazníka a už o ni nepřijít* [online]. LinkedIn, 2020 [vid. 2023-04-01]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/jak-z%C3%ADskat-pozornost-z%C3%A1kazn%C3%ADka-u%C5%BE-o-ni-nep%C5%99ij%C3%ADt-radim-dittrich/?originalSubdomain=cz>.

DUDA Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.

EMAGAZIN PLUS. *Top trendy roku 2019 v HR a personálním řízení* [online]. Emagazin Plus, 2019 [vid. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://emagazin.plus/cz/top-trendy-roku-2019-v-hr-a-personalnim-rizeni/>.

ENGLAND, Lindsay. *How to Use LinkedIn as an Effective Recruiting Tool* [online]. Ultimate Medical, 2018 [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.ultimatemedical.edu/blog/how-to-use-linkedin-as-an-effective-recruiting-tool/>.

FACEBOOK. *Usnadněte si nábor nových zaměstnanců* [online]. Meta, 2018 [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring-II>.

FIT ČVUT. *COFIT kariérní veletrh* [online]. FIT ČVUT, © 2024 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://fit.cvut.cz/cs/spoluprace/pro-studenty/veletrh-cofit>.

FRIEL, Anne. *The costs and benefits of diversity* [online]. European Commission, 2003 [vid. 2023-11-18]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/costs-and-benefits-diversity_en.

GAJANOVA, Lubica. Challenges of external personnel marketing. Online. *SHS Web of Conferences* [online] 2021, (92) s. 1–11 [vid. 2024-05-04]. ISSN 2261-2424. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202018>.

GIT HUB. *Let's build from here* [online]. Github, © v2024 [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://github.com/about>.

GOGOLOVA, Martina, Oľga PONISCIAKOVA a Katarina IVANKOVA. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance* [online] 2015, 26, s. 131–138 [vid. 2023-09-09]. ISSN 22125671. Dostupné z: [doi:10.1016/S2212-5671\(15\)00897-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00897-7).

GOODWORKER. *Nábor pracovníků v IT oborech* [online]. Goodworker, 2022 [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.goodworker.cz/nabor-pracovniku-v-it-oborech>.

HALBŠTRÁT, Jiří. *Využití umělé inteligence v náboru zaměstnanců* [online]. Manpower Group, 2023 [vid. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/vyuziti-umele-inteligence-v-naboru-zamestnancu/>.

HAŠA, Daniel. *TOP 10 pracovních portálů a 4 agregátory* [online]. Jen práce, 2023 [vid. 2023-10-31]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/top-10-portalu-v-cr-a-4-pracovni-agregatory>.

HAZDRA, Adam et al. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

HORÁKOVÁ, Petra. *Jak využívat pracovní portály* [online]. Hospodářské Noviny, 2011 [vid. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-53310250-jak-vyuzivat-pracovni-portaly>.

HOVORKA, Petr. *Trendy v employer branding v roce 2018 v ČR* [online]. Brandbakers, 2018 [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: https://brandbakers.cz/homepage/new/457?lang=cs_CZ.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRYEO. *8 Important and Key Benefits of Employer Branding* [online]. HRyeo, Copyright © 2023 [vid. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://hyreo.com/benefits-of-employer-branding/>.

CHRISTENSEN, Tina et al. Costs and efficiency of online and offline recruitment methods: A web-based cohort study. *Journal of Medical Internet Research* [online] 2017, 19(3), s. 1–12 [vid. 2024-03-27]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://doi.org/10.2196/jmir.6716>.

INDEED. *IT Recruiter Skills: Definition, Example, and How to Improve* [online]. Indeed, 2023a [vid. 2023-01-08]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/careeradvice/resumes-cover-letters/it-recruiter-skills>.

INDEED. *What Is Employer Branding? Plus Benefits And How-To Guide* [online]. Indeed, 2023b [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://in.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-employer-branding>.

INDEED. *Writing a Thank You Email After a Career Fair* [online]. Indeed, 2023c [vid. 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/thank-you-email-after-career-fair>.

INDEED. *How to Attract Candidates With Your Company Culture* [online]. Indeed, 2024 [vid. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/hire/c/info/hook-candidates-with-your-company-culture-description>.

JAKEŠOVÁ, Dana. *Chybí tisíce IT specialistů. Na inzerát se ale sehnat nedají* [online]. IDnes, 2021 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/it-prace-zamestnani-vyvojar-programator-mzda-plat.A210826_115038_podnikani_daja.

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

JEHLIČKA, Tomáš. *Persony v marketingu! O co jde a jak je tvořit?* [online]. Marketáci Online, 2021 [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://marketaci.online/magazin/clanek/376/persony-v-marketingu-o-co-jde-a-jak-je-tvorit>.

JOBVITE. *Moving Forward in Uncertainty. 2023 Employ Recruiter Nation Report* [online]. Jobvite, 2023 [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://web.jobvite.com/rs/328-BQS-080/images/2023-Employ-Recruiter-Nation-Report-Moving-Forward-in-Uncertainty.pdf>.

JOHNOVÁ, Radka a Jitka ČERNÁ. *Arts marketing: marketing umění a kulturního dědictví*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1276-1.

JOSHI, Smriti. Comparative Study of Effectiveness of Social Media Platforms and Online Job Portals for Job-Seekers. *International Journal of Scientific and Research Publications* [online] 2018, 8 (6) s. 542–543 [vid. 2024-04-28]. ISSN 2250-3153. Dostupné z: <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.6.2018.p7867>.

JOSKA, Monika. *Značka zaměstnavatele, váš otisk na trhu práce. A nejen na něm*. LinkedIn, 2021 [vid. 2024-10-21]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/zna%C4%8Dka-zam%C4%9Bstnavatele-v%C3%A1%C5%A1-otisk-na-trhu-pr%C3%A1ce-nejen-n%C4%9Bm-monika-joska/>.

KADJAR, Claire. *6 tipů, jak najít nové zaměstnance na Instagramu* [online]. Welcome to the Jungle, 2021 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/instagram-nabor-tipy>.

KADLEC, Josef. *Techniky naboru zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Pravidla efektivního networkingu pro personalisty a headhuntery (2/7)* [online]. HRNews, 2013 [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-pravidla-ef-id-1929887>.

KADLEC, Josef. *3 způsoby, jak využít video pro nabor zaměstnanců*. [online]. Forbes, 2017 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://forbes.cz/3-zpusoby-jak-vyuzit-video-pro-nabor-zamestnancu/>.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.

KMOŠEK, Petr. *Off-line nebo on-line personální marketing?* [online]. Petr Kmošek, 2016a [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/off-line-nebo-on-line-personalni-marketing/>.

KMOŠEK, Petr. *Vizuální komunikace v náboru je klíčová!* [online]. Petr Kmošek, 2016b [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/vizualni-komunikace-v-naboru-je-klicova/>.

KMOŠEK, Petr. *10 tipů pro váš employer brand = 10 tipů pro vaši zaměstnavatelskou značku* [online]. Petr Kmošek, 2017 [vid. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/10-tipu-pro-vas-employer-brand-10-tipu-pro-vasi-zamestnavatelskou-znacku/>.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOKEŠOVÁ, Gabriela. *IT Recruitment: co a jak?* [online]. Laba, 2022 [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/309-it-recruitment-co-a-jak>.

KOTLER, Philip a Garry ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. Harlow: Pearson, 2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LEONARDI, Paul, Marleen HUYSMAN a Charles STEINFELD. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. [online] 2013, 19(1) s. 1-19 [vid. 2023-10-06]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://academic.oup.com/jcmc/article/19/1/1/4067484>.

LINKED IN. *Offline vs [online] Marketing Channels – Which is best?* [online]. LinkedIn, 2022a [vid. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/offline-vs-online-marketing-channels-which-best-wansa/>.

LINKED IN. *How do you use GitHub to source and assess technical talent?* [online]. LinkedIn, 2022b [vid. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-use-github-source-assess-technical>.

LINKED IN. *HR marketing prakticky: tipy, díky kterým zlepšíte nábor klidně už zítra* [online]. LinkedIn, 2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-prakticky-tipy-d%C3%ADky-kter%C3%BDm-zlep%C5%A1%C3%ADte-n%C3%A1bor/>

LINKED IN. *LinkedIn Talent Insights* [online]. LinkedIn, © 2024 [vid. 2023-10-21]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/talent-insights>.

MANPOWERGROUP. *Co zaměstnanci chtějí?* [online]. Manpower Group, 2022 [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/co-zamestnanci-chteji-q4-2022/>.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Lenka FORMÁNKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Marie ČERMÁKOVÁ. *Diverzita v praxi* [online]. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015 [vid. 2023-11-18]. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Methodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8.

MENŠÍK, Tomáš. *Pracovní veletrhy - štěstí přeje připraveným - MenSeek*. [online]. Man Seek, 2015 [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pracovni-veletrhy-stesti-preje-pripravenym/>.

MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. Men Seek, 2019. [vid. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

MENŠÍK, Tomáš. *Staňte se zaměstnavatelem, kterého lidé milují* [online]. Man Seek, © MenSeek 2024 [vid. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding/>.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

NSP. *Specialista nábory pracovních sil* [online] Národní Soustava Povolání, © 2017 [vid. 2023-06-10]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-naboru-pracov>.

ŇULÍČKOVÁ, Petra. *Kde inzerovat aneb zdroje kandidátů* [online] Petra Ňulíčková, 2022 [vid. 2024-04-28] Dostupné z: <https://www.petranulickova.cz/1/kde-inzerovat-aneb-zdroje-kandidatu/>.

NÚV. *Memorandum o celoživotním učení* [online] Národní ústav vzdělávání, 2001 [vid. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://archiv-nuv.npi.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf>.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

PEŠKOVÁ, Lenka. *Představujeme nové nástroje personálního marketingu?* [online]. Hospodářské Noviny, 2006 [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-17889990-predstavujeme-nove-nastroje-personalniho-marketingu>.

PETRŽILKOVÁ VOCO VÁ, Kateřina. *6 trendů, které ovládnou HR v roce 2022*. [online]. Novitím, 2022 [vid. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://novitim.cz/%F0%9F%93%88-6-trendu-ktere-ovladnou-hr-v-roce-2022-%F0%9F%93%88/>.

POLNER, Emily. *The 9 Best Job Search Websites of 2024* [online]. The Balance, 2023 [vid. 2024-03-19]. Dostupné z: <https://www.thebalancemoney.com/top-best-job-websites-2064080>.

PRACE.CZ. *Encyklopedie profesí: Náborář* [online]. Prace.cz, © 2023 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/n/naborar/>.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAKUNA. *Developing A Career Fair Communication Strategy: What To Know When Plan Your Post-Career Fair Communication Plan* [online]. Rakuna, 2019 [vid. 2024-04-17]. Dostupné z: <https://www.rakuna.co/blog/posts/post-career-fair-communication/>.

RANDSTAD. *Jak získat kvalitní a talentované zaměstnance?* [online]. Randstad, 2023a [vid. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/>.

RANDSTAD. *Jak si v roce 2023 udržet zaměstnance? TOP 5 benefitů, které neohrozí váš rozpočet* [online]. Randstad, 2023b [vid. 2023-10-28]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/nabor/jak-si-v-roce-2023-udrzet-zamestnance-top-5-benefitu-ktere-neohrozi-vas-rozpocet/>.

RANDSTAD. *Nejlepším zaměstnavatelem roku v anketě Randstad Award 2023 se stala společnost LEGO* [online]. Randstad, 2023c [vid. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/randstad-workmonitor/nejlepsim-zamestnavatelem-roku-v-ankete-randstad-award-2023-se-stala/>.

RANDSTAD. *Randstad Award 2023 Česká republika* [online]. Randstad, 2023d [vid. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/randstad-award-2023/>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

REINERS, Bailey. *What Is External Employer Branding?* [online]. Built In, 2022 [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://builtin.com/employer-branding/external-employer-branding>.

SAP. *Co je model hybridního pracoviště a jak funguje?* [online]. SAP [vid. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 1990. ISBN 978-80-7261-162-1.

SCHWARZOVÁ, Anna. *Candidate Experience – zkušenost zaměstnance* [online]. Novitim, 2023 [vid. 2024-04-02]. Dostupné z: <https://novitim.cz/candidate-experience/>.

SLAČÁLKOVÁ, Hana. *Jak na náborové video?* [online]. Performia, 2019 [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/jak-na-naborove-video>.

SMILKOVÁ, Zuzana. *HR analytika: Správná práce s daty může firmám snížit fluktuaci zaměstnanců i zlepšit systém reskillingu* [online]. Deloitte, 2021 [vid. 2023-11-21]. <https://www.dreport.cz/blog/hr-analytika-spravna-prace-s-daty-muze-firmam-snizit-fluktuaci-zamestnancu-i-zlepsit-system-reskillingu/>.

STATISTA. *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 4th quarter 2023* [online]. Statista, 2023a [vid. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>.

STATISTA. *Number of Instagram users worldwide from 2020 to 2025* [online]. Statista, 2023b [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users/>.

STATISTA. *Distribution of YouTube users worldwide as of January 2024, by age group and gender* [online]. Statista, 2024a [vid. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/1287137/youtube-global-users-age-gender-distribution/>.

STATISTA. *Most popular social networks worldwide as of January 2024, ranked by number of monthly active users* [online]. Statista, 2024b [vid. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

STATISTA. *Number of LinkedIn users worldwide from 2019 to 2028* [online] Statista, 2024c [vid. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/forecasts/1147197/linkedin-users-in-the-world>.

STÝBLO, Jiří. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. [online] 2003, 51(4), s. 18–26 [vid. 2023-10-06]. ISSN 0032-6208. Dostupné z: https://library.upol.cz/ar1-upol/cs/detail/?&idx=upol_us_cat*c0008341.

SUCHÁ, Martina. *Proč a jak nastavit efektivní interní komunikaci* [online]. Jen práce, 2023 [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-nastavit-efektivni-interni-komunikaci>.

SUCHÁ, Martina. *Přehledně: firemní kultura, jak ji vytvořit a udržet* [online]. Jen Práce, 2022 [vid. 2024-01-07]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prehledne-firemni-kultura-jak-ji-vytvorit-a-udrzet>.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠLAPÁK, Čeněk T. a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

TREXIMA. *Studie 17. vlny HR Monitoru®* [online]. Trexima, 2022 [vid. 2023-10-31]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/studie-17-vlny-hr-monitoru/>.

VRBOVÁ, Petra. *Jak vytvořit poutavé kariérní video* [online] Petra Vrbová, 2023 [vid. 2024-04-28] Dostupné z: <https://petravrbova.cz/hrmarketing/karierni-video-2/>.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALTERS, Robert. *The role of workplace culture in recruiting top talent*. [online]. Robert Watlers, nedatováno [vid. 2024-04-28]. Dostupné z:

<https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/Robert-Walters-Cultural-Fit-Whitepaper.pdf>.

WENDELING, Kateřina. *Význam diverzity a inkluze na pracovišti a proč jsou důležité pro váš byznys* [online]. HRMixer, 2020 [vid. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/559-vyznam-diverzity-a-inkluze-na-pracovisti-a-proc-jsou-dulezite-pro-vas-byznys>.

WOFF, Petr. *Fungují náborová videa? HR kampani dodávají potřebnou autenticitu, hodnotí firmy* [online]. SJ News, 2019 [vid. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://sj.news/naborova-videa/>.

ZARELLA, Dan. *The Social Media Marketing Book*. 1. O'Reilly Media, 2010. ISBN 978-0-596-80660-6.

ZEMANOVÁ, Marie. *Seriál „Social“: Díl 1.- Sociální pilíř modelu ESG a standard ESRS S1, Vlastní pracovní síla* [online]. CSRD, 2023 [vid. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://csrd.cz/serial-social-dil-1-socialni-pilir-modelu-esg-a-standard-esrs-s1-vlastni-pracovni-sila/>.

ZVOLSI.INFO. *Průvodce po sociálních sítích* [online] Zvol.si.info, 2020 [vid. 2024-03-27]. Dostupné z: https://zvol.si.info/app/uploads/2020/01/zvol_si_brozura_digitalni.pdf.

8 Příloha

Příloha A: Dotazníkové šetření

Analýza nástrojů externího personálního marketingu v IT organizacích

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Kotalová a jsem studentkou navazujícího magisterského programu na Katedře andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, jejímž cílem je analyzovat nástroje externího personálního marketingu a jejich využívání v procesu náboru IT pracovníků.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 15 minut. Získaná data budou využita výlučně pro účely mé diplomové práce a budou vyhodnocována, interpretována a zveřejněna pouze za celý výzkumný soubor, ne individualizovaně. V případě zájmu o výstupy z tohoto empirického šetření Vás prosím o uvedení Vaší e-mailové adresy.

Předem Vám velice děkuji za spolupráci a Váš čas,

Adéla Kotalová

adela.kotalova@centrum.cz

Pojmy, které jsou použity v otázkách v empirickém šetření:

Získávání pracovníků je personální činnost, pomocí které se zajišťuje kvalita lidí, kteří vstupují do organizace. Úkolem získávání pracovníků je "oslovení" vhodného počtu uchazečů, kteří splňují předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si dále organizace vybírá pracovníka, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům. **Nábor** se vztahuje k získávání pracovníků z vnějších zdrojů (Kocianová, 2010, s. 89; Koubek, s. 229, 2009).

Personální marketing uplatňuje marketingové postupy v personálním řízení. Nejčastěji se jedná o personální procesy náboru kvalifikovaných, talentovaných kandidátů,

stabilizaci pracovníků a budování značky zaměstnavatele. Na své současné, bývalé, ale i na své potenciální zaměstnance se dívá jako na své zákazníky . Klíčovým úkolem personálního marketingu je tvořit pověst atraktivního zaměstnavatele, která má pozitivní vliv na zájem lidí o práci v dané organizaci (Myslivcová, 2019, s. 18; Kocianová, 2010, s. 89).

Externí personální marketing má za cíl oslovit širokou škálu potenciálních zaměstnanců organizace, tedy aktivní uchazeče, kteří jsou dostupné na trhu práce, ale také jedince, kteří mají v současné době zaměstnání a aktivně nevyhledávají novou pracovní příležitost (Myslivcová, 2019, s. 57).

Použité zdroje:

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

I. část: demografické otázky

1) Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

Jiné

Nepřeji si odpovědět

2) Kolik je Vám let

18–20

21–30

- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní vzdělání

Střední (s vyučením/ bez vyučení, s maturitou /bez maturity, odborné/ neodborné)

Vyšší odborné

Vysokoškolské – bakalářský titul

Vysokoškolské – magisterský titul

Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

4) Bylo Vaše předchozí studium zaměřené na personalistiku či na personální marketing?

Ano

Ne

5) Bylo Vaše předchozí studium zaměřené na informační technologie?

Ano

Ne

6) Jak se nazývá Vaše pracovní pozice?

Vaše odpověď

7) Kolik let pracujete v oblasti recruitmentu?

Vaše odpověď

8) Na obsazování jakých typů pozic se specializujete?

Technické pozice

Obchodní pozice

Administrativní pozice

Management

Jiné:

9) Jaký máte druh pracovního poměru?

DPP/DPČ

hlavní pracovní poměr

externí spolupráce/ OSVČ

Jiné:

10) V jak velké organizaci pracujete?

<50 zaměstnanců

50 <250 zaměstnanců

250 <zaměstnanců

11) V jakém kraji sídlí Vaše společnost?

Hlavní město Praha

Středočeský kraj

Jihočeský kraj

Plzeňský kraj

Karlovarský kraj

Ústecký kraj

Liberecký kraj

Královéhradecký kraj

Pardubický kraj

Kraj Vysočina

Jihomoravský kraj

Zlínský kraj

Olomoucký kraj

Moravskoslezský kraj

II. část: Externí personální marketing

12) Jaké online nástroje personálního marketingu nejčastěji využíváte při náboru zaměstnanců?

Inzerce na specializovaných pracovních portálech

Sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook)
Zasílání newsletterů nebo e-mailových kampaní
Recenzní servery
Kariérní webové stránky
Online nástroje nevyužíváme
Jiné:

13) Označte prosím pravidelnost využívání online nástrojů personálního marketingu pro nábor

U každé zveřejněné pozice
Pouze u specifických pozic (seniorita, lokalita apod.)
Obecně využíváme online nástroje více než offline nástroje
Nevyužíváme
Jiné:

14) Jaké offline nástroje personálního marketingu nejčastěji využíváte při náboru?

Kariérní veletrhy
PR aktivity organizací
Spolupráce se vzdělávacími institucemi
Offline nástroje nevyužíváme
Jiné:

15) Označte prosím pravidelnost využívání offline nástrojů personálního marketingu pro nábor IT pracovníků

U každé zveřejněné pozice
Pouze u specifických pozic (seniorita, lokalita apod.)
Obecně využíváme offline nástroje více než online nástroje
Nevyužíváme
Jiné:

16) Online nástroje jsou ve srovnání s offline nástroji personálního marketingu pro nábor IT pracovníků více účinné

1 (Zcela souhlasím)
2

- 3
- 4
- 5 (Zcela nesouhlasím)

17) V případě, že pro externí personální marketing využíváte sociální sítě, jaká je Vaše preference?

LinkedIn

Facebook

Instagram

YouTube

Sociální sítě pro nábor nevyužíváme

Jiné:

18) Co považujete za největší výhodu ve využívání sociálních sítí jako nástroje personálního marketingu pro nábor IT pracovníků v porovnání s tradičními online nástroji:

Vaše odpověď

19) Jak hodnotíte účinnost sociálních sítí ve srovnání s tradičními online nástroji personálního marketingu pro nábor IT zaměstnanců?

- 1 (Velmi účinné)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Zcela neúčinné)

III. část: Firemní kultura

20) Souhlasíte s tvrzením, že organizace, které prezentují svojí firemní kulturu a hodnoty, jsou v procesu náboru zaměstnanců úspěšnější než organizace, které prezentují pouze pracovní nabídky.

- 1 (Zcela souhlasím)
- 2

- 3
- 4
- 5 (Zcela nesouhlasím)

21) Zahrnujete popis firemní kultury do svých pracovních nabídek?*

- Ano
- Ne
- Jiné:

IV. část: Spolupráce s VŠ (za účelem kariérních veletrhů)

22) Jak často navštěvujete kariérní veletrhy na vysokých školách s účelem prezentace společnosti

- 1x ročně
- 2x—3x ročně
- 4x a více ročně
- Každý rok je četnost jiná
- Veletrhy nenavštěvujeme
- Jiné:

23) Co považujete za hlavní výhody této spolupráce pro Vaši organizaci?

- Získávání kvalifikovaných a motivovaných kandidátů
- Zvyšování povědomí o zaměstnavatelském brandu
- Budování dlouhodobých vztahů s vysokými školami
- Zlepšování image a reputace organizace
- Jiné:

24) Co považujete za hlavní nevýhody této spolupráce pro Vaši organizaci?

Vaše odpověď

25) Pokud studentům nemůžete v daný moment nabídnout odpovídající pozici udržujete s nimi kontakt i na dále?

- Ano
- Ne

Jiné:

26) Jak hodnotíte účinnost personálního marketingu na pracovních veletrzích na vysokých školách?

1 (Velmi účinné)

2

3

4

5 (Zcela neúčinné)

V. část: Závěr

Děkuji Vám za vyplnění. Pokud máte zájem o zaslání výsledků šetření, napište mi prosím Vaši e-mailovou adresu, kam budu moci výsledky po skončení šetření zaslat.

Vaše odpověď

Doporučení

V případě, že Vám téma šetření přišlo zajímavé, ocením případné sdílení mezi další relevantní osoby (tzn. lidé, kteří jsou rovněž zaměstnání v IT organizacích a zabývají se náborem zaměstnanců)