

Posudek oponenta práce

KOTALOVÁ, Adéla. *Externí personální marketing jako nástroj náboru v IT organizacích*. Praha, 2024. 96 s., 8 s. příloh. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

1. Obsah a struktura práce

Téma práce je relevantní pro studovaný obor – bylo zvoleno vhodně a skýtá možnosti zajímavého uchopení. Cílem diplomové práce je podle úvodu (s. 7) identifikovat specifika externího personálního marketingu jako nástroje náboru v IT organizacích. Reálně se ale specifickým v IT oblasti práce v teoretické části věnuje spíše okrajově. Empirická část se deklaratorně zaměřuje jen výšeč oblasti, na (podle hypotéz) testování efektivity online a offline nástrojů externího personálního marketingu, ale i to má svá omezení, jak diskutuji níže.

Struktura je na první pohled srozumitelná, při detailnějším čtení je ale místy bez jasného záměru. Kapitola 1.4 je zbytečná, jelikož nejde o diskusi (či úvod do) interního a externího marketingu, ale představení obou v zásadě nezávisle na sobě, k čemuž ale slouží extenzivní části 1.5 a 1.6. V těch, ale i dalších kapitolách, chybí další vnitřní členění kapitol, které by vyřešily nadpisy třetího řádu. Kapitoly 1.5 i 1.6 mají každá přes 9 stran textu, a ač jsou kurzívou na začátku některých odstavců označena témata, která výklad posunují dál, ve velkém množství kurzívy přímých citací zanikají.

Kapitola 2 a obzvláště její pojmenování by měla konkrétně odrážet to, že v práci jde o specifické zaměření na IT. Zatímco kapitola sice místy pojednává o personálním marketingu v IT, k tomuto tématu chybí explicitní úvodní část. Ta by měla spočívat v představení specifík IT coby sektoru trhu práce a oblasti pro zaměstnávání. Toto je přítomno jen neuceleně. Vedle toho by například zařazená kapitola 2.3 měla být spíše v kapitole 1, jelikož nepojednává o specifících v IT, ale všeobecně o vztahu značky v kontextu personálního marketingu. Z úvodu kapitoly 3 není jasné, proč je vůbec zařazena, obzvláště jako kapitola prvního řádu. Není třeba jasné, jestli a jak je tato část funkční pro následné šetření. Zpravidla na tomto místě bývá přehled obdobných empirických studií – tedy část, která ústí do výzkumné operacionalizace – což se zde neděje.

Celkově mají teoreticky zaměřené kapitoly skoro 50 stran, což je sice chvályhodné, ale poměrně velký rozsah na práci, která není jen teoretická a která má i empirickou část. Psaní diplomové práce je aktivita, kde by se měla prokázat schopnost nejen nahromadit vědění, ale také schopnost selektovat text(y), kriticky k němu/nim přistupovat a v tomto ohledu ho/je dávat do vztahu s dalšími texty a postupovat od všeobecného ke konkrétnímu, a to funkčně pro potřeby následné vlastní empirické studie. V tomto ohledu je autorka úspěšná jen částečně.

2. Odborná úroveň

Autorka v rámci extenzivní teoretické části prokazuje silné ukotvení v literatuře a zdrojích, často bohužel přehledového a učebnicového typu. Zajímavější je práce, když autorka vykročí do míst specifických, obzvláště v souvislosti s novými trendy v marketingu, kde pracuje s konkrétními studiemi. Ztracena v tom velkém množství výpisků, z nichž je teoretická část sestavena (a i v tom občasném kvazi-odborném marketingového diskurzu), je tzv. state-of-the-art analýza, tedy představení konkrétních poznatků a studií, které informují empirickou dimenzi a její operacionalizaci.

Empirická část je poměrně nesoustředěná. V názvu stojí, že jde o analýzu nástrojů externího personálního marketingu (v IT organizacích), které sice v datech do určité popisné míry představeny jsou, ale šetření si stanovuje hypotézy zaměřené pouze na efektivitu (resp. úspěšnost) (online) nástrojů (rekrutace). Analýza efektivity nějakých nástrojů je (a) užší, než

analýza nástrojů jako takových. (b) Operacionalizace výzkumu efektivitu nástrojů musí mít významně vyšší míru výzkumné imaginace, než jaké prokázala autorka. Reálně autorka neměří efektivitu či úspěšnost nástrojů, ale měří názory a postoje nereprezentativního, de facto nahodilého vzorku lidí z IT firem k ne/účinnosti autorkou vybraných nástrojů.

Autorka si měla pro svou popisnou výzkumnou otázku vybrat spíše jednodušší, popisné hypotézy. Mohla zahrnout např. aspekt proměny v oblasti IT za posledních 10, resp. 6 let, což je odstup od studií, na jejichž základě autorka v principu stanovuje hypotézy (minimálně ty první dvě).

Dále není zcela zřejmé, proč autorka prezentuje větší množství v principu kvalitativních dat o kariérních veletrzích a spolupráci se studujícími a VŠ, které se stanovenými hypotézami nemají příliš mnoho společného. Možná se měla zaměřit specificky na tuto oblast (jak v empirickém, tak v teoretickém rozměru), čímž by byla práce jasně zaměřená, méně všeobecná.

V diskusi autorka tvrdí, že mělo šetření analyzovat externí personální marketing jako strategický nástroj využívaný v náborovém procesu. Z prezentovaných dat ale není jasné, jak je do otázek operacionalizována strategičnost. Dále není z prezentovaných dat zřejmé, že výzkum autorky potvrdil vztah velikosti firmy s ne/preferencemi a četností ne/využívání jednotlivých nástrojů, jak tvrdí v závěru Možná jsem to přehlédl, ale kde autorka koreluje proměnnou velikost podniku se svými daty?

V diskusi je sice uvedena určitá sebekritika, ale tvrzení, že zvýšení počtu respondentů by zvýšilo reliabilitu šetření (s. 79) trochu ukazuje na to na autorčinu nejistotu, jelikož reprezentativnost (a početnost) vzorku zvyšuje validitu zjištění. Reliabilita se váže na kvalitu samotného měření, tedy měřicího nástroje.

Přínos práce tkví především v extenzivním zpracování teoretické části, což je ale zároveň i aspekt, který je nedostatkem, na který níže upozorňuji, jelikož práce nemá být učebnicový text o (externím) personálním marketingu postavený na výpiscích často z učebnic či přehledových knih. Empirická část svou nereprezentativitou a problematickou operacionalizací příliš přínosná současnému stavu poznání není.

3. Práce s literaturou

Je třeba uznat, že autorka je pečlivá a detailní v práci s odbornou literaturou. To ale v důsledku vede k vršení citací a parafrází. Tím se objevují v teoreticky zaměřených kapitolách určité nejasnosti, které by bylo žádoucí vysvětlit vlastním průvodním slovem, části lépe provázat a poskytnou čtenáři či čtenářce více opory v tom, jak mají text číst, a co se jim autorka právě v té či oné části snaží sdělit. S přímými citacemi by bylo vhodnější pracovat tak, že v text budou uvedeny jen ty zásadní.

Práce má další odborné nejasnosti. Část „1.2 Východiska personálního marketingu“ jsou spíše historií personálního marketingu u nás, o východiscích se dozví čtenář(ka) mezi řádky, vlastní analýzou textu, nebo až v posledním odstavci této části. Na začátku práce pracuje autorka s některými termíny poněkud volněji (viz otázka do diskuse). Nejasný je např. odstavec dole na str. 13 s pojmem výrobního mixu. Dále (s. 16) např. „faktorem mohou být všeobecně uznávané normy a hodnoty včetně školení a rozvoje zaměstnanců“ (opět od Myslivcové) – možná jde o formulační problém, trochu to ale působí jako neutříděnost a snaha do textu vepsat vše, co si studentka načetla, jelikož laickým (i sociologickým) pohledem není jasné, jakým způsobem je školení a rozvoj zaměstnanců hodnotou a normou. Také třeba není jasné, kdo je zákazník v rámci interpersonálních kompetencí pracovníka náboru, a jaký je rozdíl mezi „potencionálními kandidáty“ a „zákazníky“ (s. 56). Pokud je to to samé, proč používá autorka ve dvou po sobě jdoucích větách různé označení pro to samé?

Nové odborné zdroje se vyskytují i ve vysvětlení hypotéz, což není běžné. Vše by mělo být nejdříve představeno a diskutováno v teoretických kapitolách práce. Také diskuse (kap. 5) je spíše další výkladovou kapitolou, kde autorka často rekapituluje, co již napsala dříve.

4. Grafické zpracování

Grafická stránka práce je velice dobrá. Jak jsem uvedl výše, problém je, že nebylo zavedeno členění práce až do kapitol 3. řádu, a tak se v dlouhých textech především v úvodních kapitolách ono vnitřní členění spíše ztrácí.

Data jsou prezentována spíše jen selektivně. U těch, co jsou prezentována, se zdají být grafy v pořádku a ilustrující vybrané téma či otázku. Nicméně někdy jsou matoucí (což ale může být způsobeno problematickou operacionalizací), například data z grafů č. 2 i č. 4 by bylo přehlednější představit v tabulce, kde by bylo zřejmé, kolik lidí (procent z respondentek/-ů) uvedlo, že používá ten či onen konkrétní nástroj.

5. Jazyková úroveň

Práce nevybočuje ze slušného průměru obdobných prací a nemá jazykově a stylisticky zásadní pochybení. Nicméně obsahuje běžné nedostatky v podobě gramatických chyb, spřežení vazeb (např. s. 13, 15, 20, 59) nebo záměny slov (např. zaměstnanec a zaměstnavatele, s. 17). Systematičtější chybou je nepsaní čárky před „a tím...“ (případně „a to“), kde jde o důsledkový poměr mezi větami, nikoliv slučovací.

Na závěr bych podotkl, že vím, že používání generického maskulina je český uzus, ale pokud by měla být zaměstnávající organizace inkluzivní, respektující a pozorná k osobám u ní zaměstnaným, bylo by vhodné reflektovat, že zaměstnanec, zaměstnavatel, pracovník ad. tvoří i ženy, těch je v populaci i na pracovním trhu víceméně polovina, a tak by bylo vhodné toto reflektovat i u označování profesí a pozic.

6. Podněty k rozpravě

Otázek k rozpravě mám, jak asi vyplývá z mého posudku, poměrně mnoho. Vybral bych následující:

1. Na str. 10 uvádíte, že podle Menšíka (2019) není cílem *personálního marketingu* uspokojování potřeb zaměstnanců (současných či budoucích). Následující odstavce podle Armstronga s Taylorem (2015) zas říká, že *řízení lidských zdrojů* je přístup uspokojování potřeb zaměstnanců. V následujícím odstavci píšete, že oblast *personálního řízení* prošla (...) několik stádií. – Jaký je vztah mezi termíny *personální marketing*, *řízení lidských zdrojů* a *personální řízení*? Jde o to samé, nebo je něco podmnožinou něčeho jiného? A jaký je tedy přístup k potřebám zaměstnanců?
2. Popište detailněji proces výběru participantů/-ek do výzkumného vzorku? Kolik lidí jste oslovila, jaká byla návratnost dotazníků, jaké aspekty reprezentativity za cílovou populaci (buď IT firmy, nebo HR) (jestli nějaké) jste sledovala?
3. Skutečně svým šetřením testujete efektivitu nástrojů, nebo testujete něco jiného v souvislosti s efektivitou online/offline nástrojů? Jak změříte efektivitu rekrutačních nástrojů? A s tím související: O čem vypovídají vysoké míry odpovědi „nevím“ u otázek na účinnost nástrojů (H1 a H2)?

7. Závěrečné hodnocení práce

Vzhledem k množství práce, kterou studentka vykonala, pečlivosti, korektnosti a přehlednosti ve zpracování, ale na druhé straně k určité neschopnosti práci editovat a

funkčně nasměrovat pro potřeby empirického šetření (či obráceně uzpůsobit empirickou část své široce deskriptivní teorii), a zároveň vzhledem k problematické operacionalizaci výzkumu, a tím pádem problematickým výsledkům (a diskusi) vlastního šetření **doporučuji** práci k obhajobě s hodnocením **dobře**.

Praha, 11. 6. 2024

Mgr. Zdeněk Sloboda, Ph.D.