

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Navazující magisterské prezenční studium  
(2010–2012)

Petra Solovská

**Personální marketing se zaměřením na získávání  
absolventů**

**Personnel marketing focused on graduates' attraction**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2012

**Vedoucí práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

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

.....

datum

.....

podpis autorky

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem personálního marketingu v oblasti získávání absolventů. V teoretické části objasňuje pojmy personální marketing, jeho prvky, nástroje a dělení, dále se věnuje personálnímu marketingu v kontextu sociálního systému organizace a zaměřuje se na specifika skupiny absolventů. Empirická část zkoumá, proč je pro organizace důležité získávat absolventy, které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů k tomu využívají, jaká je strategie personálního marketingu v oblasti získávání absolventů a zda organizace vnímají nějaké nedostatky v dosahování strategie personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů.

Cílem práce je specifikovat zaměření personálního marketingu v oblasti získávání absolventů. Empirická část práce byla zpracována jako kvalitativní výzkumné šetření a bylo zjištěno několik zajímavých závěrů. Strategií personálního marketingu v oblasti získávání absolventů je stát se v očích studentů, budoucích absolventů, vyhledávaným zaměstnavatelem a budovat si tak pověst dobrého zaměstnavatele. K naplnění svých cílů v oblasti personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů používají organizace různé metody, mezi které nejčastěji patří veletrhy a workshopy. Pro organizace je důležité získávat absolventy například proto, že jsou nadšenými lidmi přinášejícími nové nápady, kteří chtějí něco dokázat, mohou motivovat stávající zaměstnance a zároveň být jimi motivováni.

Klíčová slova: personální marketing, absolventi, metody získávání absolventů

## **ABSTRACT**

This diploma thesis refers to the topic of personnel marketing focused on graduates' attraction. In theoretical part it describes concepts of personnel marketing, its components, tools and parts, then it focuses on personnel marketing in a context of social system of organization and on specifics of graduates. The empirical part is searching for answers why is it important for organizations to attract graduates, which methods of personnel marketing are used to attract them, what is the strategy of personnel marketing in the area of graduates' attraction and if organizations have problems in their strategies of attracting graduates.

The aim of this thesis is to specify focus of personnel marketing in the area of graduates' attraction. The empirical part is composed as qualitative research and it brings some interesting conclusion. The strategy of personnel marketing focused on graduates' attraction is to become the most desired employer and to build up good reputation of organization among students and graduates. To reach their goals in the area of personnel marketing focused on graduates' attraction, organizations use different methods, the most common are job fairs or workshops. The reasons for organizations to attract graduates are for example enthusiasm of these people who bring new ideas into organization, who want to reach their goals, who motivates current employees and who can be motivated by them too.

Key words: personnel marketing, graduates, methods of graduates' attraction

# OBSAH

0	Úvod .....	6
1	Personální marketing .....	8
1.1	Značka zaměstnavatele .....	10
1.2	Prvky personálního marketingu .....	12
1.3	Nástroje personálního marketingu .....	13
1.4	Externí personální marketing .....	14
1.4.1	Získávání zaměstnanců .....	14
1.4.2	Metody získávání zaměstnanců .....	17
1.5	Interní personální marketing .....	19
1.5.1	Péče o zaměstnance .....	20
1.5.2	Zaměstnanecké výhody .....	21
1.5.3	Vzdělávání zaměstnanců .....	22
2	Personální marketing v kontextu sociálního systému organizace .....	24
2.1	Identita a image organizace .....	24
2.2	Kultura organizace .....	25
2.2.1	Složky organizační kultury .....	26
2.3	Komunikace v organizaci .....	29
3	Personální marketing u skupiny absolventů .....	32
3.1	Požadavky na absolventy .....	32
3.2	Důvody přijímání a nepřijímání absolventů a požadavky absolventů na budoucí zaměstnavatele .....	33
3.3	Spolupráce organizací s budoucími absolventy .....	34

3.3.1	Pracovní veletrhy.....	35
3.3.2	Získávání studentů na akademické půdě, dny otevřených dveří a spolupráce na bakalářských a diplomových pracích .....	36
3.3.3	Studentské a absolventské stáže .....	38
3.3.4	Další možnosti získávání absolventů .....	39
4	Empirická část .....	42
4.1	Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky .....	43
4.2	Metodologie .....	44
4.3	Výběrový soubor .....	46
4.4	Sběr dat a průběh výzkumného šetření .....	47
4.5	Analýza výzkumného šetření .....	49
4.5.1	Výzkumná otázka č. 1 .....	50
4.5.2	Výzkumná otázka č. 2 .....	52
4.5.3	Výzkumná otázka č. 3 .....	54
4.5.4	Výzkumná otázka č. 4 .....	57
4.5.5	Výzkumná otázka č. 5 .....	58
4.6	Analýza virtuálních dat .....	59
4.7	Zhodnocení výzkumného šetření .....	63
5	Závěr.....	66
6	Soupis bibliografických citací .....	69
7	Seznam příloh.....	75
8	Přílohy .....	76

## 0 ÚVOD

Personální marketing je v českém prostředí relativně novým pojmem, se kterým se řada organizací učí pracovat. Personalisté a zástupci oddělení lidských zdrojů v organizacích si uvědomují, že úspěšnost organizace je dána nejen jejími výsledky, ale i spokojeností zaměstnanců. Většina organizací přichází na to, že stojí za to rozvíjet organizační kulturu, snaží se vylepšovat prostředky komunikace, věnuje se péči o zaměstnance a snaží se zvyšovat jejich angažovanost a motivovanost. Domnívám se, a ve své práci se pokusím zjistit, že právě tyto aktivity přispívají jak k vnitřní spokojenosti zaměstnanců, tak ke zlepšení pověsti organizace navenek a k budováním dobrého jména zaměstnavatele, což je cílem personálního marketingu.

Řada organizací si uvědomuje, jak je nutné jít neustále kupředu, inovovat, modernizovat a rozvíjet se, a proto vyhledává mladé talenty, které přichází s novými neotřelými nápady. V rámci strategie personálního marketingu se tedy zaměřuje na oslovování a získávání absolventů, kteří mohou vnést do organizace svěží myšlení. K získávání absolventů využívají organizace různých metod, kterými se snaží absolventy zaujmout a stát se tak vyhledávaným zaměstnavatelem na trhu práce. Většinou se organizace zaměřují již na studenty, kteří jsou v závěrečné fázi svého studia a brzy se z nich stanou čerství uchazeči o zaměstnání. Tito budoucí absolventi tak mají možnost vytvářet si představu o tom, kterého zaměstnavatele by chtěli po ukončení studia oslovit se zájmem o své budoucí zaměstnání.

Téma své diplomové práce jsem si zvolila z toho důvodu, že mne zajímalo, jakým způsobem a proč chtějí organizace získávat absolventy. Cílem této diplomové práce je zjistit, existují-li nějaká specifika personálního marketingu v oblasti získávání absolventů. Práce se zaměřuje na sumarizaci teoretických východisek personálního marketingu, přibližuje jeho součásti a využití, dále se věnuje oblasti absolventů a tomu, proč je organizace oslovují a co od nich očekávají. V empirické části se práce zabývá výzkumným šetřením několika organizací, pomocí kterého se pokusí specifikovat zaměření personálního marketingu vybraných konkrétních organizací

v oblasti získávání absolventů. K výzkumnému šetření jsem zvolila metodu kvalitativního zkoumání. Práce obsahuje výstupy kvalitativního zkoumání, v jehož rámci proběhlo osm polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných organizací, a byly prozkoumány webové stránky těchto organizací pomocí analýzy virtuálních dat, která se soustředila na obsah zaměřený na absolventy.

Práce alespoň dílčím způsobem přináší informace o tom, co je cílem personálního marketingu v oblasti získávání absolventů, proč je pro organizace důležité absolventy získávat a které metody jsou k tomu využívány.

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady, které mi věnovala při zpracování této diplomové práce a také panu PhDr. Jiřímu Reichelovi, PhD. za konzultaci k přípravě metodologické části práce.

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální útvary většiny firem se v posledních letech potýkají se sníženými příjmy, které musí uvážlivě a hodnotně investovat do aktivit, které organizacím přinesou užitek. Jednou z těchto aktivit je právě personální marketing. Ač se někomu může zdát, že tato oblast je plýtváním finančních prostředků, opak je pravdou. Kvalitně vybudovaný, udržovaný a rozvíjený personální marketing může být velkým přínosem. Hroník (2011, videozáznam) tvrdí, že je potřeba dělat personální marketing nehledě na ekonomický cyklus, protože vždy budeme v situaci, kdy nebudeme mít dostatek správných lidí.

Personální marketing představuje „úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové utváření personálu“ (Kocianová, 2010, s. 89). Kocianová (2010, s. 89) tvrdí, že personální marketing je často ztotožňován se získáváním pracovníků, dodává však, že dle ostatních autorů může mít personální marketing širší význam. Například Koubek (Kocianová, 2010, s. 89) chápe jako součást personálního marketingu také formování personálu, stabilizaci zaměstnanců v organizaci vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti a upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality. „Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 89)

Cílem personálního marketingu jsou jednak pozitivní vliv na všechny, kteří se o organizaci zajímají, nebo by se o ni mohli zajímat a hlavně budování atraktivity organizace pro ambiciózní a motivované budoucí zaměstnance, kteří jsou klíčem k udržitelnosti organizace. (Wimmers, 2009, s. 5)

Budeme-li vycházet z původní definice marketingu jako uspokojování potřeb zákazníka (Kotler, 2007, s. 38), v případě personálního marketingu jsou našimi „zákazníky“ naši zaměstnanci, potenciální i stávající. „Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky slibem vyšší hodnoty a udržet si zákazníky současně tím, že jim přineseme uspokojení.“ (Kotler, 2007, s. 38) Proto bychom se i v personálním

marketingu měli zaměřit hlavně na uspokojení potřeb a hodnot našich zaměstnanců a snažit se inovovat naše služby, abychom dosáhli pověsti dobrého zaměstnavatele a přilákali tak motivované uchazeče o zaměstnání. *„Moji lidé jsou mi prvořadí zákazníci.“* (Barrow, 2005, s. 5) Marketingoví manažeři zjišťují potřeby zákazníků, jejich rozsah a intenzitu a snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. (Kotler, 2007, s. 38–41) V personálním marketingu jde tedy o zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců se stávající personální politikou podniku a pomocí názorů od nich získaných vylepšování marketingové strategie využitelné pro jejich udržení a pro přilákání nových kvalitních pracovních sil. Cílem marketingu je vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují. (Kotler, 2007, s. 38–41) *„Zatímco si lidé myslí, že řízení organizace je založeno pouze na kreativitě a umění prodeje a získání zákazníka, realita je taková, že absolutní úspěch je založen na získávání, upoutání a udržování těch správných lidí.“* (Barrow, 2005, s. 5) Primárním cílem personálního marketingu je tedy vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

Koubek (2001, s. 150) v souvislosti s personálním marketingem často používá termín pověst a personální marketing charakterizuje jako budování pověsti dobrého zaměstnavatele. Nelze se však zaměřovat pouze na přitažlivost organizace pro potenciální uchazeče o zaměstnání, nýbrž je třeba neustále udržovat vnitřní harmonii organizace, motivovat zaměstnance a starat se o jejich spokojenost. Zdá se to být banalitou, ale v případě zanedbání těchto faktorů hrozí odchod zaměstnanců. Nač tedy plýtvat síly pouze na přilákání a zatraktivnění organizace pro uchazeče o zaměstnání, když nám zanedlouho odejdou zklamaní realitou vnitřního chodu podniku. *„Oslovený kandidát hodnotí pracovní nabídku podobně jako zákazník zboží, které právě nakupuje. Zvažuje, zda naplňuje jeho potřebu. Zvažuje, zda jej bude práce uspokojovat, splní jeho očekávání a vyplatí se mu. Poměřuje nejen výši odměny, ale i to, co bude muset sám zaplatit formou práce přesčas, nočních směn*

*apod.*“ (Pavlík, 2009, obrazovka 1–2). Vhodnou strategií je proto zvolit opačný přístup – zatraktivnit vnitřní personální politiku pro stávající zaměstnance, tím si zajistit jejich udržitelnost a zároveň se stát atraktivním zaměstnavatelem, což přispívá k efektivitě získávání dalších pracovníků. Welsing (2006, s. 32) tvrdí, že právě zaměstnanci jsou nejlepším nástrojem personálního marketingu. To, co o organizaci prozradí své rodině a přátelům, to jim uvízne v paměti a budou si to pamatovat.

Dle Koubka (2001, s. 147) je potřeba se zaměřit tedy nejen na nabídku vyšší mzdy či zaměstnaneckých výhod, ale také na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků a zlepšování jejich rozvoje, zvyšování jejich uspokojení s vykonávanou prací, zlepšování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření jasné perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků.

## **1.1 Značka zaměstnavatele**

V zahraniční literatuře je personální marketing spojován s pojmem „employer branding,“ neboli značka zaměstnavatele. Burke, Cooper a Martin (2011, s. 132) definují „employer branding“ jako strategický koncept řízení lidských zdrojů odvozený z marketingu, založený na interní a externí komunikaci aktivit organizace, jehož cílem je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance. Značku zaměstnavatele vytváří vedení organizace komunikací svých představ stávajícím a potenciálním zaměstnancům o tom, co dělá organizaci žádoucí jako zaměstnavatele a odlišnou od ostatních organizací.

Značka zaměstnavatele představuje to, jak zaměstnavatel komunikuje se svými, ale také s potenciálními zaměstnanci. Budováním značky zaměstnavatele se organizace snaží získat pověst atraktivního zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno výše, myšlenka vychází z marketingu. Stejně tak jako je značka v marketingu formována v myslích zákazníků, je značka zaměstnavatele formována v myslích zaměstnanců. (Welsing, 2006, s. 31–32)

I v České republice už se tento pojem velmi často používá ve spojitosti s personálním marketingem. Vznikají ankety o nejlepšího zaměstnavatele, které mají ukázat, které organizace jsou nejlepší v péči o své zaměstnance a v upoutání nových talentů. Příkladem je anketa The Most Desired Company (2012, obrazovka 1–2), Zaměstnavatel roku 2011 (Zaměstnavatel roku, 2012, obrazovka 1–2), Progresivní zaměstnavatel (Výsledky, 2012, řádek 18) apod. Všechny organizace bojující o tento titul se snaží rozvíjet svou značku zaměstnavatele tak, aby upoutaly, zaujaly a aby se o nich vědělo. Hroník (2011, videozáznam) na akci s názvem „business brunch“, který se týkal personálního marketingu, hovořil o roli značky. Je potřeba propojit chování organizace se značkou, aby zákazník/uživatel/klient a v tomto případě hlavně budoucí zaměstnanec věděl, o jakou firmu se jedná a co může očekávat. Dle Hroníka (2011, videozáznam) se energie personálního marketingu musí spojovat s budováním značky a využívat nástrojů, které užívá klasický marketing.

Budování značky zaměstnavatele je proces, kdy se firma snaží vytvářet představy v myslích lidí o tom, jak skvělým je pracovním místem. Značka zaměstnavatele má vliv na výkon zaměstnanců. (Grünewälder, 2008, s. 2) Zaměstnanci firem se silnou značkou jsou pyšní, že jsou zaměstnanci takové organizace a také v ni mají větší důvěru. Rádi firmu doporučují jako dobrého zaměstnavatele a uznale hovoří o jejím zacházení. *„Ukazuje se, že síla značky utváří loajální zaměstnance, kteří tvrdě pracují, zvyšuje produktivitu a vytváří lepší konkurenceschopnost firmy.“* (Grünewälder, 2008, s. 5) Hroník (2011, videozáznam) uvádí jako příklad Google, který nepotřebuje inzerovat volná místa. Síla a vliv značky jsou natolik velké, že zájemci se hlásí sami bez vyzvání.

Velmi důležité pro budování značky zaměstnavatele je konzistentnost. Způsob vyjadřování a formy komunikace musí být konzistentní s tím, za čím si organizace stojí. Jednotná by měla být propagace organizace, stanoviska organizace, i způsob, jakým o organizaci mluví zaměstnanci se svými kamarády. Ideálně by pak toto všechno mělo být transformováno do organizačních hodnot. (Welsing, 2006, s. 32)

## 1.2 Prvky personálního marketingu

Prvky personálního marketingu představují aktivity, které zvyšují atraktivitu organizace a efektivitu získávání zaměstnanců. (Koubek, 2001, s. 147) Důležitou součástí je péče a pracovní podmínky, tedy nejen o pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází, ale také zvyšování možnosti individuální práce a pracovního režimu, tedy například zkrácené úvazky nebo sdílení pracovního místa. Dalším prvkem je péče o sociálně hygienické podmínky práce, to znamená zajištění pohodlí pro zaměstnance v prostorách organizace. Sem se řadí například péče o stravování zaměstnanců, o umývárny, odpočívárny, parkování apod. Jiným důležitým prvkem je péče o sociální rozvoj pracovníků, tedy nabídka různých benefitů, jako jsou rekreace, využívání zařízení pro aktivity volného času, možnost půjčky či péče o děti zaměstnanců. Neméně důležité je zlepšovat mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci, což znamená například svěřit větší míru odpovědnosti za zadaný úkol, praktikovat participativní styl řízení, individuální přístup k práci, slušné zacházení, spravedlivé odměňování apod. Z dalších prvků je to pak péče o personální rozvoj pracovníků, to znamená zvyšování zaměstnavatelské atraktivitu organizace. Jedná se tedy o možnosti kariérního postupu a rozvoje pracovních schopností zaměstnance. Významným prvkem personálního marketingu je také péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků, který se ukazuje být jedním z nejpoužívanějších nástrojů zvyšování atraktivitu organizace a tedy i úspěšnosti získávání pracovníků. Systematické vzdělávání v organizaci by mělo zahrnovat jak rozvoj pracovníků, tak jejich přeškolení a doškolení. Organizace tím zlepšuje schopnosti svých zaměstnanců a zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Personální marketing však zahrnuje také význam organizace, její úspěšnost a perspektivy, dle kterých se řídí potenciální uchazeči o zaměstnání, kteří si chtějí být jistí zaměstnavatelem, pro kterého mají pracovat. V případě, že organizace nemá jasnou perspektivu, nedaří se jí na trhu, nemá schopné vedení a je špatně řízena, pak jistě nebude lákavá pro potenciální zaměstnance. V neposlední řadě se pak mezi prvky personálního marketingu řadí serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.

Uchazeči o práci si jistě uvědomují, že organizace, která není seriózní ke svým zákazníkům, nemusí být seriózní dříve nebo později ani ke svým zaměstnancům. Navíc zaměstnance takové organizace by to mohlo postihnout v budoucnu při hledání jiného zaměstnání. (Koubek, 2001, s. 147–149)

### **1.3 Nástroje personálního marketingu**

Dle Koubka (2001, s. 150) je hlavním úkolem personálního marketingu vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. K tomu může organizace využít mnoha nástrojů, mezi které patří například dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků. To jistě souvisí s výše zmíněnou seriózností zaměstnavatele. Dalším nástrojem může být péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí stejně jako systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně, které se tato práce bude věnovat v samostatné kapitole. Také systém odměňování a mzdová politika jsou nástroji personálního marketingu. Pokud jsou správně a hlavně spravedlivě nastavené, pak je v očích zaměstnanců, ale i uchazečů o práci taková organizace jistě atraktivnější než ta, u které je systém odměňování nejasný či v horším případě nespravedlivý. Programy personálního rozvoje pracovníků a vzdělávací programy organizace také zlepšují pověst zaměstnavatele.

Uchazeči o zaměstnání se jistě zajímají o to, jaké jsou možnosti osobního rozvoje v dané organizaci a bezpochyby to výrazně ovlivňuje jejich rozhodování o tom, zda přijmout pracovní místo. Sociální politika a sociální program organizace, stejně jako jistota zaměstnání a závazek nepropouštění, patří také mezi nástroje, se kterými by měl personální marketing pracovat. Jistota je pro potenciální uchazeče o práci velmi důležitá. Dalším nástrojem, který zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, je program zaměstnaneckých výhod. Ten může být v různých organizacích odlišný, a proto se konkurenční organizace snaží nabízet co nejatraktivnější benefity, které by uchazeče o práci přilákaly. V dnešní době je také velmi důležitá nabídka rozmanité a zajímavé práce, při které se může zaměstnanec neustále rozvíjet a profilovat, zlepšovat své schopnosti a dovednosti a získávat nové znalosti. Velmi

důležitým nástrojem personálního marketingu je prezentace organizace a mediální politika. Ty zajišťují to, aby měla organizace dobrou pověst navenek, aby se vědělo o ní i o jejich aktivitách, a aby byla lákavá pro potenciální zaměstnance. Pro řadu lidí je také důležité, aby se organizace věnovala ekologickým aktivitám, charitativní činnosti nebo sponzorování. (Koubek, 2001, s. 150)

## **1.4 Externí personální marketing**

Externí personální marketing zahrnuje všechny aktivity, které se soustředí na vnější okolí organizace. Především tedy na potenciální uchazeče o zaměstnání, na jejich oslovení a získávání.

### **1.4.1 Získávání zaměstnanců**

Většina autorů se shoduje na tom, že získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností organizace, a to z toho důvodu, že na získávání a následném výběru zaměstnanců stojí v podstatě celý chod organizace. Je potřeba oslovit a získat takové uchazeče, kteří budou kvalitním přínosem pro další fungování. K úspěšnému procesu získávání budoucích zaměstnanců je však potřeba mít vypracovaný jasný přehled o tom, koho chceme získat, proč, na jakou pozici a co od něj očekáváme. To by mělo být definováno v plánu získávání pracovníků odvozeného z plánu lidských zdrojů, konkrétní pracovní pozice by pak měly být vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa (Armstrong, 2007, s. 324)

*„Cílem získávání pracovníků je zajistit, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti.“* (Kocianová, 2010, s. 79) *„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“* (Armstrong, 2007, s. 342)

Postup při získávání zaměstnanců je následující: nejdříve je nutné identifikovat potřeby získávání pracovníků, následně popsat a specifikovat obsazované pracovní místo, zvážit alternativy vzniku pracovního místa – například rozdělit práci mezi dva současné pracovníky či obsadit pozici pouze pracovníkem s dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti apod., vybrat charakteristiky popisu pracovního místa, identifikovat potenciální zdroje, zvolit metody získávání uchazečů, formulovat nabídku zaměstnání, uveřejnit nabídku zaměstnání, shromažďovat dokumenty a informace od uchazečů, předvýběr uchazečů a nakonec sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k přijímacímu pohovoru. (Koubek, 2007, s. 76)

Tvorba profilu role budoucího zaměstnance zahrnuje celkový účel role, její vztahy podřízenosti a nadřízenosti a hlavní oblasti výsledků a dále může také zahrnovat seznam požadovaných schopností jak odborných tak schopností chování. Pro potřeby získávání zaměstnanců je profil doplněn o informace o pracovních podmínkách o zvláštních požadavcích, např. cestování nebo neobvyklá pracovní doba a o příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. (Armstrong, 2007 s. 324)

Dle Analoui (2007, s. 127) se získávání zaměstnanců stává poměrně drahou záležitostí v případech, kdy hledáme speciální schopnosti a dovednosti uchazečů, které jsou nedostatkovým zbožím. Dodává proto, že k získávání zaměstnanců musí firma přistupovat se značnou péčí a rozvahou, aby našla ty správné uchazeče. Pokud jsou metody získávání neefektivní, potom hrozí vysoká fluktuace zaměstnanců a ztráta času a energie strávené nad přípravou. *„Úkolem personálního řízení je vytváření koncepce získávání a výběru, zajišťujícího standardní kvalitu nových zaměstnanců (a minimální míru fluktuace v období po nástupu) a její zavedení v celé firmě. Obsahem této koncepce by mělo být především stanovení postupů a metod získávání (vyhledávání), hodnocení, výběru a přijímání nových pracovníků včetně jejich zapracování.“* (Stýblo, 2006, řádek 16–19)

Z hlediska personálního marketingu jsou pro získávání zaměstnanců důležité faktory, jako je prestiž organizace, její pověst a serióznost, úroveň odměňování ve srovnání s jinými organizacemi, poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s konkurencí, možnost vzdělávání a rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima, ale také umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí. (Kocianová, 2010, s. 81)

Koubek (2007, s. 71) hovoří o takzvaných faktorech firmou ovlivnitelných a neovlivnitelných. To, co firma ovlivnit může je například forma, obsah, informační hodnota a dosah signálu vyslaného firmou směrem k uchazeči o zaměstnání. Dále se jedná o charakteristiky pracovního místa, tedy povahu práce, požadavky, postavení, rozsah povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo výkonu práce a pracovní podmínky. V neposlední řadě je pak potřeba dbát na charakteristiky organizace, to znamená význam organizace a její úspěšnost, pověst, úroveň a spravedlnost odměňování, úroveň péče o pracovníky, možnost firemního vzdělávání a personálního rozvoje, mezilidské vztahy a sociální klima a umístění, životní podmínky a životní prostředí v okolí. To, co naopak organizace neovlivní, jsou demografické faktory jako proměnlivost populace obyvatelstva nebo prostorová mobilita, dále ekonomické faktory ovlivňující nabídku a poptávku po pracovní síle; sociální faktory zahrnující hodnotové orientace lidí, orientace týkající se vzdělání apod.; technologické faktory, které na jedné straně vytváří nová zaměstnání, na druhé straně však modifikují či likvidují dřívější pracovní pozice; sídelní faktory, například preference žít na určitých místech, a nakonec politicko-legislativní faktory, které mohou například regulovat trh práce, vytvářet překážky pro diskriminaci uchazečů či nařizovat zaměstnávání určitých osob. (Koubek, 2007, s. 71–73)

Při získávání zaměstnanců je třeba se také zamyslet nad tím, zda chceme pracovní místo obsadit z interních zdrojů či z externích. Obě strategie mají samozřejmě své výhody a nevýhody. Výhodou získávání pracovníků z vlastních zdrojů je například fakt, že „své“ lidi zaměstnavatel zná a může tedy posoudit jejich schopnosti

a dovednosti, stejně tak uchazeč zná organizaci, ve které pracuje, a nemusí se mu věnovat tolik pozornosti při zapracování. Navíc výběr z vlastních řad vyvolává mezi zaměstnanci motivaci a zvyšuje pracovní morálku díky možné příležitosti postupu a stejně tak posiluje jistotu zaměstnání pracovníků a upevňuje vztahy ve firmě. (Koubek, 2007 s. 75) Na druhou stranu nevýhodou se stává fakt, že se firma ochuzuje o příležitost získat nové myšlenky, zkušenosti, kontakty od nově přichozích zaměstnanců a zvyšuje se také rivalita mezi stávajícími zaměstnanci. Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou tedy nové myšlenky, přístupy, zkušenosti, názory apod., avšak nevýhodou je časová a finanční náročnost, delší adaptace a další. (Koubek, 2007, s. 75)

Důležitá věc, na kterou by se nemělo zapomínat, a která je také součástí personálního marketingu, je jednání organizace navenek. To, jak organizace s uchazeči o zaměstnání komunikuje, zda podává všechny informace úplně a včas, zda umí taktně vyjádřit nezájem o uchazeče, který neprošel výběrem. Všechny tyto aspekty jsou důležité pro to, aby si uchazeč o firmě udělal dobrý obrázek. Bude to přeci jen on, kdo bude komunikovat navenek, jak na něj firma zapůsobila. Proto, i když o uchazeče firma nemá zájem, měla by se chovat slušně a myslet do budoucna, kdy by se jí případně dnes odmítnutý člověk mohl hodit.

#### **1.4.2 Metody získávání zaměstnanců**

Existuje několik metod získávání zaměstnanců, z nichž si každá firma vybírá pro sebe tu nejvhodnější. Nejčastěji je výběr metod ovlivněn výší prostředků, které jsou organizace ochotny k získávání zaměstnanců vynaložit.

Kocianová (2010, s. 85) uvádí následující metody získávání: inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb, jako například zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků či poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání pracovníků nebo agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání. Mezi další metody získávání pak patří spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, spolupráce se

sduženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory, doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky či letáky. (Kocianová, 2010, s. 85)

Inzerování v médiích je jednou ze standardních metod. V případě inzerování je třeba myslet na to, aby byl inzerát atraktivní, efektivní, aby oslovoval cílovou skupinu a obsahoval nezbytné informace. Je třeba také zvážit, která média budou k inzerování využita. Může se jednat o denní tisk či odborný časopis, televizi, rozhlas, apod. V dnešní době je však nejvíce inzerce směřováno na internet, neboť k internetové nabídce se dostane větší počet zájemců. (Kocianová, 2010, s.85–86)

Inzerce na internetu je rozsáhle využívanou metodou. V dnešní době je nabízení pracovních pozic na internetu v podstatě nejjednodušším způsobem. Používá se pro inzerování různých pozic, je rychlejší, levnější a může obsahovat více informací. Může existovat několik možností, a to buď inzerování pozic na vlastních stránkách, nebo využití specializovaných pracovních serverů typu Jobs.cz, Profesia apod. (Kocianová, 2010, s. 86)

Využívání externích služeb může organizacím na jednu stranu práci usnadnit, ale může se stát, že ji může navzdory vynaloženým finančním prostředkům ještě zhoršit. V dnešní době se však outsourcing využívá i k dalším personálním činnostem, například výběru zaměstnanců. Je tedy třeba dávat si pozor na volbu poskytovatelů takových služeb a jasně definovat své požadavky. (Kocianová, 2010, s. 87)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je dle Kocianové (2010, s. 87) spíše méně využívanou metodou. Navzdory tomu existují společnosti, které právě tímto způsobem vyhledávají své talenty. (viz podrobněji níže oddíl 3.3.2 a 3.3.4)

Ke spolupráci s úřady práce dochází většinou při obsazování méně kvalifikovaných pozic. Není však vyloučeno, že zde organizace najde budoucího klíčového zaměstnance, například z řad čerstvých absolventů. Pokud organizace hledá zaměstnance na konkrétní pozici, je lépe se přímo radit s příslušnou úřednicí, která

je s uchazečem o zaměstnání v přímém kontaktu a s výběrem tedy lépe poradí. Zprostředkování takového zaměstnance je bezplatné a k zaměstnání některých pracovníků může být dokonce poskytnut i příspěvek (například osoby se změněnou pracovní schopností). (Zikmund, 2011, s. 5)

Doporučení uchazeče vlastním pracovníkem je kryto zárukou stávajícího zaměstnance, který by nedoporučil svému zaměstnavateli nevhodného uchazeče. Mohl by tak totiž poškodit svou vlastní pověst. Zaměstnavateli je tak zaručena loajalita a spolehlivost doporučeného zaměstnance stejně tak jako fakt, že umí to, co nabízená pozice vyžaduje. Některé organizace dokonce motivují své zaměstnance k doporučení dalších zaměstnanců finanční odměnou. Zikmund (2011, s. 3–4) však upozorňuje na zrádnost tohoto motivačního nástroje. Zaměstnancům pak může jít spíše o peníze, shání tedy kohokoliv, jen aby dosáhli finanční odměny, ale takto doporučený zaměstnanec se po pár měsících vůbec nemusí osvědčit. Zikmund (2011, s. 3–4) navrhuje buď rozdělit sérii odměn do několika menších rozložených v čase, nebo motivovat velkou finanční částkou, ale se zárukou odpovědnosti za nového zaměstnance.

Vývěsky a letáky jsou další metodou využívanou spíše pro méně kvalifikované pozice či pozice krátkodobé, brigádní.

## **1.5 Interní personální marketing**

Interní personální marketing se soustředí na činnosti uvnitř organizace a jeho snahou je motivovat a povzbuzovat stávající zaměstnance a udržet si tak stabilní pracovníky. Aktivity interního personálního marketingu jsou například: systém zaměstnaneckých výhod, vzdělávání zaměstnanců, odměňování a prémie apod. (Proč uplatňovat..., 2006, obrazovka 1–2) Hlavním cílem interního marketingu je snížení fluktuace a zajištění stability zaměstnanců. Prostředkem k dosažení kvalitního a vyváženého interního marketingu je firemní komunikace. Je totiž velmi důležité, jakými prostředky oslovuje firma své zaměstnance, jak jim sděluje

informace a jak udržuje jejich povědomí o chodu organizace, jejích procesech a nabídkách pro stávající zaměstnance.

### 1.5.1 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je důležitou součástí personálního marketingu organizace. Velmi často je právě péče o zaměstnance důležitým prvkem pro výběr organizace potenciálními zaměstnanci, kteří zvažují, co jim daná organizace může nabídnout. Stává se tedy, že organizace mezi sebou soupeří o nabídku lepší péče o zaměstnance, tedy zaměstnaneckých benefitů, osobního rozvoje a dalších aktivit souvisejících například s trávením volného času. Koubek (2001, s. 322) označuje péči o zaměstnance jako nástroj získávání, stabilizace a motivace pracovníků.

*„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“* (Koubek, 2001, s. 321) Podobně to vnímá také Delios (2010, s. 25), který tvrdí, že pokud bude organizace poskytovat dobré pracovní prostředí, zaměstnanci budou produkovat inovativní nápady, které povedou k růstu organizace.

Koubek (2001, s. 321) rozlišuje péči o zaměstnance na povinnou (danou zákonem), smluvní (danou kolektivními smlouvami) a dobrovolnou (specifickou pro každou firmu zvlášť, vyjadřující její snahu o konkurenceschopnost a udržení si svých zaměstnanců). Právě dobrovolné péči by měla být dle Koubka věnována náležitá pozornost, z toho důvodu, že touto oblastí se firma odlišuje od ostatních. Rozvoj této oblasti tedy přispívá k dobrému jménu organizace, její pověsti a je tak významným nástrojem personálního marketingu. (Koubek, 2001, s. 322)

Složkami péče o zaměstnance jsou pracovní doba a pracovní režim, dále pracovní prostředí, které působí jak na pracovní pohodu zaměstnanců, tak i na jejich výkon a zdravotní stav a s tím souvisí také bezpečnost práce a ochrana zdraví. (Koubek, 2001, s. 321–333) Delios (2010, s. 28) uvádí jako příklad organizaci Google, která

svým zaměstnancům poskytuje zdarma snídaně, obědy i večeře, v prostorách organizace jsou vybudována místa, kde mají zaměstnanci možnost setkávat se se svými kolegy či relaxovat (např. vlastní knihovna). Důvodem poskytování těchto výhod je stimulovat v zaměstnancích kreativitu, spolupráci a inovaci, které jsou základem konkurenceschopnosti Googlu.

### 1.5.2 Zaměstnanecké výhody

*„Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, pracovní podmínky, schopnosti či tržní hodnotu pracovníka se zpravidla poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru.“* (Koubek, 2007, s. 185) Ve velkých firmách se často objevuje takzvaný kafeteria systém neboli systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod, i v menších a středních firmách se však objevují určité typy zaměstnaneckých výhod, které Koubek (2007, s. 187) dělí do 4 základních kategorií:

- výhody sociální povahy – př. důchodové připojištění, půjčky
- výhody zkvalitňující využívání volného času – př. sportovní aktivity, příspěvky na rekreaci
- výhody mající vztah k práci – př. stravenky, vzdělávání hrazené firmou
- výhody spojené s postavením v organizaci – př. firemní automobil, telefon, notebook

Mimo tyto kategorie se však mohou objevovat různé další zaměstnanecké výhody jako například příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání i když nejde o organizační vzdělávání, půjčování vybavení organizace, poradenská činnost pro pracovníky, pomoc pracovníkům v obtížné životní situaci, dodatečná dovolená, preventivní zdravotní programy apod. (Koubek, 2007, s. 187–188)

Vytváření systému zaměstnaneckých výhod je ovlivněno strategií organizace a jejími cíli a hlavně pak ekonomickou situací organizace. (Kocianová, 2010,

s. 164) Dle Armstronga (2007, s. 595) je cílem zaměstnaneckých výhod získat a udržet kvalitní pracovníky tím, že jsou uspokojeny jejich osobní potřeby a posílena jejich oddanost a vědomí závazku vůči firmě. Kocianová (2010, s. 164) uvádí mezi cíli zaměstnaneckých výhod také konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím, nákladovou efektivnost, přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře a také soulad se zákony. Na základě těchto cílů by pak měla organizace rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, o tom, jak bude o těchto výhodách informovat pracovníky a nakolik budou volitelné. (Kocianová, 2010, s. 164)

Delios (2010, s. 28) tvrdí, že poslední průzkumy zabývající se řízením organizací dokazují, že konkurenční výhodou organizací je právě nastavení proaktivní politiky organizace směrem ke svým zaměstnancům. Organizace mohou těžit z toho, že investují do svých zaměstnanců. Průzkumy ukazují, že právě více zaměstnaneckých výhod, nabídek vzdělávání, flexibilní pracovní úvazky apod. zvyšují výkon organizací. Autor také zmiňuje fakt, že ačkoliv hovoří o amerických průzkumech, podobné průzkumy byly údajně zpracovány i v Číně a ukázaly také na podobný pozitivní dopad podpory a péče ze strany zaměstnavatele.

### **1.5.3 Vzdělávání zaměstnanců**

*„Péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.“* (Koubek, 2001, s. 237) V zájmu organizace by mělo být, aby si nejen udržovala stabilní zaměstnance, ale také aby se jim věnovala, rozvíjela je a zajistila jim kvalitní přísun vzdělávání z důvodu lepší konkurenceschopnosti. Vodák (2007, s. 54) hovoří o neustálém technickém pokroku, který zahrnuje nejen starost organizací o stále novější vybavení, ale také zajištění zdokonalování procesů a zvyšování produkce a služeb, což je nemožné bez dobře připravených a znalostně vybavených zaměstnanců. *„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný,*

*musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.*“ (Koubek, 2001, s. 237)

Koubek (2001, s. 237) uvádí, že vzdělávání je součástí péče o pracovníky, která vede ke zvyšování spokojenosti s vykonávanou prací, ke ztotožňování osobních cílů s cíli organizace, ke zlepšování klimatu a organizační kultury. *„Podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží, dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.“* (Vodák, 2007, s. 63)

Mezi výhody vzdělávání zaměstnanců patří formování pracovních schopností dle potřeb organizace, přispění ke zlepšování pracovního výkonu a produktivity, zlepšování vztahu zaměstnanců k podniku a zvyšování jejich motivace, zvýšení atraktivity podniku na trhu práce a ulehčení získávání a stabilizace zaměstnanců, zvýšení šance na pracovní postup zaměstnanců a přispění ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů. (Vodák, 2007, s. 66–67)

Vzdělávání zaměstnanců je důležitým prvkem v konkurenčním prostředí firem, které je nutí rozvíjet své zaměstnance a stát se tak lepší a vyhledávanější jednotkou na trhu.

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING V KONTEXTU SOCIÁLNÍHO SYSTÉMU ORGANIZACE

Jak už bylo řečeno, personální marketing je důležitý, jak pro vnitřní stabilizaci zaměstnanců, tak pro vytváření dobré pověsti navenek, aby měla organizace v konkurenčním boji výhodu. Důležitou součástí personálního marketingu je jistě dobře propracovaná organizační politika a kultura, se kterou jsou seznámeni všichni zaměstnanci, v lepším případě se s ní ztotožňují a přispívají k jejímu správnému fungování. Organizační politika by měla mít cíl, strategii a stanovené formy jednání s cílovými skupinami. (Zamazalová, 2010, s. 15)

Z hlediska získávání absolventů je organizační politika a kultura jistě jedním z hlavních prvků, dle kterého si absolvent vybírá, u které organizace se bude o práci ucházet. Organizace by se proto měly snažit budovat takovou organizační kulturu, která bude pro uchazeče atraktivní a láková a bude signalizovat jak příjemné pracovní prostředí, tak snahu jít kupředu s dobou a zajistit takové pracovní podmínky, které budou pro uchazeče zajímavé.

### 2.1 Identita a image organizace

Identita organizace je *„cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí, mezi jejíž elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání.“*

(Vysekalová, 2009, s. 16) Cílem identity organizace je odlišit se od ostatních, být jedineční a osobití. Je prostředkem ovlivňování image organizace. *„Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“*

(Vysekalová, 2009, s. 16) Identita organizace je také chápána jako součást komunikační politiky organizace. CIM (corporate identity management) neboli management identity organizace má za úkol profilovat organizaci směrem k vlastním zaměstnancům i navenek k cílovým skupinám tak, aby organizace byla věrohodná a měla důvěru ostatních. (Vysekalová, 2009, s. 16)

Základním prvkem identity organizace by měla být její vize a poslání. Vize je předpoklad budoucího fungování organizace. Toho, čeho by organizace chtěla dosáhnout. Měla by obsahovat ideály a priority organizace, to čím je jedinečná a dosahovat jich pomocí hodnot sdílených všemi zaměstnanci. (Zamazalová, 2010, s. 14–15) Vize je také velmi důležitá pro tvorbu strategie organizace. Dle Šmídy (2007, s. 59) jsou charakteristickými znaky vize: obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilita a srozumitelnost. Je důležité popsat, jak se chce podnik v budoucnu chovat, dále nesmí zapomenout oslovit všechny cílové skupiny, tedy ty, které jsou jakkoli zainteresovány na činnosti organizace; cíle by měly být dosažitelné, vize musí být jasná a srozumitelná, jinak dojde k pochybám a ztrátě směru, musí umožňovat pružnou reakci na změny a každý zaměstnanec by měl umět vysvětlit její podstatu. (Šmída, 2007, s. 59) Dle Charváta (2006, s. 28) poskytují vize směr rozvoje společnosti na příštích 10 – 20 let působnosti.

Základem politiky organizace, tedy zvolené taktiky, kterou bude podnik uplatňovat vůči svému okolí, je poslání. „*Poslání musí odrážet stávající realitu, vycházet z konkrétních podmínek, ve kterých se firma nachází.*“ (Bartoňková, 2010, s. 35) Nemělo by být příliš široké ani úzké, ale mělo by spíše motivovat. „*Poslání rozpracováno do cílů firmy vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj firmy.*“ (Charvát, 2006, s. 26) Mělo by se soustředit na omezený počet cílů, zdůrazňovat politiku a hodnoty, které firma uznává a vymezovat pole působnosti. (Charvát, 2006, s. 27)

Vize a poslání jsou základními kameny pro tvorbu cílů společnosti, utváření strategie organizace a strategického řízení. (Charvát, 2006, s. 27) Jsou odpovědí na to, čeho chce organizace dosáhnout. Velmi důležitým momentem je vysvětlení a sdílení vize se všemi pracovníky.

## **2.2 Kultura organizace**

Tureckiová (2004, s. 132) definuje kulturu organizace jako soubor rozhodujících představ, hodnot a norem chování sdílených a prosazovaných členy organizace,

který je považován za významný nástroj strategického řízení organizace. Lukášová, Nový (2004, s. 22) k definici organizační kultury dodávají, že se tyto sdílené hodnoty, postoje a normy chování projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

Kultura organizace je důležitým prvkem adaptace nových pracovníků. Pomáhá přizpůsobení se novému prostředí, integraci, zvládnání počátečních nejistot a přispívá k přijímání cílů organizace. Stejně tak vytváří obraz organizace navenek. Má nadindividuální charakter a je vždy společná všem zaměstnancům, působí na lidské vědomí i podvědomí, je sdílená, to znamená, že ji nelze dohodnout, nařídit ani vyjednat, je poznatelná a setrvačná, vyznačuje se určitými charakteristickými rysy. „Každá firma má v určitém čase a místě svoji jedinečnou a nezaměnitelnou firemní kulturu.“ (Tureckiová, 2004, 138)

Johnová (2008, s. 54) se shoduje s Tureckiovou, když tvrdí, že kultura organizace přispívá k vyšší soudržnosti kolektivu, identifikaci pracovníků s organizací a k jednání ve prospěch pracovní organizace. Dobře vybudovaná kultura přispívá lepší prezentaci organizace navenek. Johnová (2008, s. 54) dále poukazuje na to, že „firemní kultura jako celek musí podporovat celkovou strategii organizace a její základní cíle.“

Důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré kultury organizace je to, že zvyšuje kvalitu soužití a spolupráce zaměstnanců, zlepšuje jejich motivaci a tím i produktivitu práce, inovační potenciál a celkové výsledky. (Vysekalová, 2009, s. 69)

### **2.2.1 Složky organizační kultury**

Kultura organizace obsahuje několik složek, mezi něž patří hodnoty a postoje, normy chování a systémy symbolů a symbolických artefaktů materiální povahy. (Tureckiová, 2004, s. 135) Lukášová, Nový (2004, s. 22) upozorňují, že prvky kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány jednotně, nicméně souhlasí s Tureckiovou v tom, že nejčastěji jsou za prvky kultury považovány základní

předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace, tedy artefakty materiální i nemateriální povahy.

Základní předpoklady jsou zakořeněné představy o fungování organizace, které lidé považují za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Jako příklad uvádějí Lukášová s Novým (2004, s. 23) citace „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo „prostředí, v němž firma existuje je poznatelné“. U člověka tyto představy fungují automaticky a nevědomě. (Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

Z hlediska kultury organizace a personálního marketingu jsou pro organizaci důležité tzv. sdílené hodnoty, které bývají také považovány za synonymum pojmu organizační kultura. Sdílené hodnoty reprezentují takové hodnoty, které jsou společné pro většinu členů organizace. Představují důležité názory a cíle, které jsou hlouběji zakořeněné do organizační politiky a tvoří jádro organizační kultury. (Tureckiová, 2004, s. 135) Hodnoty vyjadřují obecné preference, které se odrážejí v rozhodování jednotlivce i organizace. Organizační hodnotou může být například: „být nejlepší“, „porazit konkurenci“ apod. Klíčové hodnoty bývají vyjádřeny v poslání organizace, či v jejím etickém kodexu a bývají komunikovány jak mezi zaměstnanci, tak navenek, čímž utvářejí image organizace. (Lukášová, Nový, 2004, s. 23)

S hodnotami souvisí postoje, neboli tendence reagovat stálým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky či situace. Pro organizaci je důležitý celkový postoj člověka k práci, to znamená například angažovanost, oddanost, loajalita. (Tureckiová, 2004, s. 135)

Další součástí kultury organizace jsou normy chování, které představují obvyklé způsoby chování, jsou nepsanými pravidly organizace. (Tureckiová, 2004, s. 135) Lukášová, Nový (2004, s. 24) dodávají, že dodržování norem je členy skupiny odměňováno, nedodržování naopak trestáno, má však pouze citový charakter. Skupinové normy jsou pro organizaci důležité, protože regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. (Lukášová, Nový, 2004, s. 24)

Poslední složkou organizační kultury jsou symboly. „*Symboly jsou konkrétním vyjádřením nějaké abstraktní skutečnosti a nositeli významu, který je časově a prostorově omezen na skupinu lidí, jež ho vytvořili, používají ho, a kteří symbol na základě dohodnutého významu interpretují (piktogramy, slova, předměty vyjadřující úctu či uznání).*“ (Tureckiová, 2004, s. 135)

V organizacích se používají statusové symboly a symbolická jednání neboli rituály a ceremoniály, které pomáhají řízení a šíření kultury organizace. Významnou součástí je „firemní řeč“, která se častěji stává slangem srozumitelným pouze zaměstnancům dané organizace, což vytváří pocit důležitosti – já rozumím, protože jsem zaměstnancem, ale lidé mimo organizaci neví o čem je řeč – a spjatosti s organizací. Jak již bylo poznamenáno, nástrojem k posílení organizační kultury je také symbolické neboli ritualizované jednání. Sem spadá například způsob schvalování dokumentů, vedení porad, společenské události, ocenění pracovníků, věcné dary apod. Artefakty, jako poslední součást organizační kultury, představují symboly materiální povahy, například logo, dárkové předměty, reprezentační materiály, firemní dokumenty a barvy apod. (Tureckiová, 2004, s. 135)

Existuje-li silná organizační kultura, tedy kultura jasná a srozumitelná, s rozšířenými projevy a zakotvenými hodnotami a normami, je to pro organizaci velké plus. Posiluje se vnitřní soudržnost a organizace si také vytváří dobré jméno na venek.

Velmi důležitá je pro každou organizaci podpora kultury organizace. Podstatou podpory je udržení funkčnosti současného stavu. Podporovat kulturu organizace lze různými nástroji. Například Armstrong (2007, s. 267) zmiňuje následující nástroje: soustavné zdůrazňování existujících hodnot, dále to může být rozvinutí počátečního vzdělávání na další vzdělávání, zabezpečování toho, aby postupy při orientaci (adaptaci) nových pracovníků obsahovaly informace o základních hodnotách a o tom, jak se očekává, že je budou lidé vyznávat, používání hodnot pro hodnocení

individuálního a týmového výkonu, zdůrazňování očekávání, že lidé budou tyto hodnoty zastávat.

### **2.3 Komunikace v organizaci**

Komunikace organizace je zastřešujícím prvkem pro všechny zmíněné aktivity podniku. Pomocí komunikace si každá organizace buduje svou image a kulturu. Ty se vyvíjejí právě díky vzájemné interakci zaměstnanců, zaměstnavatelů, ale také externích subjektů podniku. Komunikace organizace také významně přispívá konkurenceschopnosti a rozvoji. (Tureckiová, 2004, s. 111) „*Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a základním zdrojem firemní kultury.*“ (Vysekalová, 2009, s. 63)

Aby však komunikace v organizaci plnila výše zmíněné, je třeba, aby byla správně nastavena a její fungování probíhalo plynule a efektivně. V opačném případě může dojít k mnoha problémům a kvůli špatné komunikaci může organizace významně ztrácet pozici na trhu. Proto je potřeba vytvořit fungující systém komunikace v organizaci.

Systém komunikace vyplývá ze strategie organizace, posiluje mocenské propojení organizace vyplývající z organizační struktury, je prostředkem řízení a změny organizační kultury, podporuje řídicí procesy, posiluje výkonnost organizace a zvyšuje její konkurenceschopnost. Je tvořen formální komunikací organizovanou a řízenou shora od vedení organizace, ale i neformální komunikací, která prostupuje organizační strukturou a je vyjádřením a prostředkem naplňování sociálních potřeb lidí v organizaci. (Tureckiová, 2004, s. 123)

Právě komunikace je jedním z nástrojů, kterými organizace buduje kvalitní personální marketing. Základem je komunikace dvou lidí. Dle Preziosi (2006, s. 46 – 47) je personální (HR) oddělení odpovědné za budování správné komunikace v organizaci a má být příkladem pro ostatní. To jak HR komunikuje s nadřízenými manažery i s podřízenými pracovníky má být inspirující pro celý pracovní kolektiv. HR manažeři mají v lidech v organizaci budovat sílu a důvěru v osobní komunikaci,

mají podporovat komunikační sítě, aby zaměstnanci sdíleli své nápady a vzájemně se podporovali. Snažit se co nejlépe vybudovat takové komunikační sítě, které budou procházet napříč organizací a jejími odděleními, aby zaměstnanci měli možnost oslovit a poradit se s lidmi různých funkcí. Rozvíjet mentoring a další podpůrné aktivity, které budou pro zaměstnance přínosem. Důraz na dobře zvládnutou komunikaci v organizaci je velmi důležitý, neboť právě ona je jedním z faktorů určujících spokojenost zaměstnanců. A jak již bylo řečeno výše, spokojení zaměstnanci přispívají k budování značky dobrého zaměstnavatele.

Hlavním cílem komunikace v organizaci je informační a vztahové propojení jak uvnitř organizace – vnitřní komunikace, tak i navenek – vnější komunikace (komunikace s okolím). (Tureckiová, 2004, s. 116) Organizace usiluje o vybudování pozitivních postojů od jednotlivých cílových skupin.

Z hlediska vnitroorganizační komunikace je potřeba si uvědomit, že zaměstnanci by měli být seznámeni nejen s tím, co mají udělat, ale také rozumět tomu, proč to mají udělat. Porozumění zvyšuje motivaci zaměstnanců. Proto je jedním z cílů vnitroorganizační komunikace ovlivňování pracovního chování a postojů pracovníků. Komunikace uvnitř organizace vyžaduje rozvážný a odpovědný přístup ze strany manažerů, ale také aktivní zapojení ze strany zaměstnanců. Komunikace by měla být oboustranná a zahrnovat zpětnou vazbu. Důležité je také ověřovat porozumění vyslaných informací, ujišťovat se, že jsou správně pochopeny, vysvětlovat je a objasňovat. Hlavním úkolem je pomoci k harmonizaci potřeb jednotlivců s potřebami organizace. Organizace toho může dosáhnout prostřednictvím péče o orientaci a informovanost lidí v otázkách základních organizačních, skupinových a týmových cílů. (Hospodářová, 2008, s. 75)

Mezi vnější komunikaci organizace řadí Vysekalová (2009, s. 63) public relations neboli vytváření vztahů k veřejnosti, dále inzerci organizace a komunikaci stanovisek, která zahrnuje vyjadřování se k různým otázkám, které jsou v zájmu organizace a také formy a způsoby vystupování představitelů. Další složkou jsou

human relations, tedy komunikace na trhu práce, investor relations neboli obchodní a výroční zprávy, publicistické materiály atd., které představují cílenou komunikaci organizace. Government relations prezentují komunikaci s vládními představiteli, zástupci měst, úřadů atd. a v neposlední řadě také university relations kam patří komunikace s oblastí školství, vědy a výzkumu. (Vysekalová, 2009, s. 63)

Jak je vidět, komunikace má široký rozsah, proto by každá organizace měla dbát na její správné nastavení a neustále by měla ověřovat její funkčnost. Dobře zvládnutá komunikace organizace usnadní mnoho dalších procesů, ať už uvnitř nebo vně organizace.

### 3 PERSONÁLNÍ MARKETING U SKUPINY ABSOLVENTŮ

Absolventem dle zákoníku práce (§ 229) je „zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.“ (§ 229 zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, 2011, obrazovka 1)

*„Při sjednávání pracovního poměru s absolventem není v současnosti zaměstnavatel nijak omezen. Do 1. března 2004 platil zákaz sjednání pracovního poměru s absolventem na dobu určitou.“ (Žáková, 2009, obrazovka 2)*

Kalousková, Vojtěch (2008, s. 3) ve své studii o potřebách zaměstnavatelů a připravenosti absolventů konstatují, že absolventi momentálně nepatří na trhu práce k ohrožené skupině jako třeba lidé nad 50 let nebo mladiství nekvalifikovaní pracovníci, ale je třeba jim věnovat zvýšenou péči a pozornost.

#### 3.1 Požadavky na absolventy

Dle výzkumu Národního ústavu pro vzdělávání zaměřeného na potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 26) významná část zaměstnavatelů činí rozdíl mezi absolventy a pracovníky s praxí, tedy s více zkušenostmi. Nejvíce takto uchazeče o zaměstnání rozlišují organizace z oblasti výroby a rozvodu elektřiny, plynu a vody a organizace zaměřené na dopravu, skladování, pošty a telekomunikace. Nejméně rozlišují absolventy a pracovníky s praxí stavební organizace, podniky orientující se na dobývání nerostných surovin a vzdělávací organizace. Podle téhož výzkumu také dochází k častějšímu rozlišování v malých organizacích a větších podnicích, jelikož malé organizace dají přednost pracovníkovi s praxí, kdežto ty velké mají finanční zdroje a propracovaný program rozvoje výcvikových aktivit a programů, kde si absolventa sami zaučí a dodají mu potřebné know-how, předchozí zkušenosti tedy nejsou nutné.

Výzkum dále uvádí, že zaměstnavatele z terciárního a kvartérního sektoru zajímá u absolventů hlavně stupeň a obor dosaženého vzdělání a ochota dále se vzdělávat, pro sekundární sektor je důležité vzdělání a dosažená kvalifikace. Mezi dalšími důležitými požadavky na absolventy jsou znalost jazyků, komunikační schopnosti, ale také zručnost v práci s výpočetní technikou, adaptabilita a flexibilita, zájem o práci a chuť pracovat.

Dle průzkumu LMC (Survey Report..., 2011, obrazovka 1) mezi prestižními firmami v rámci Měsíce absolventů, kterého se zúčastnilo 137 firem, je pro zaměstnavatele rozhodně důležitý obor studia uchazečů z řad absolventů, jako spíše důležitou označují délku odborné praxe a osobní doporučení z praxe. Průzkum dále uvádí, že organizace z 35 % označují absolventy jako spíše nepřipravené použít teorii v praxi. Vyšší procento (39 %) se objevilo pouze u názoru, že jsou připraveni tak napůl. Jako spíše nepřipravené hodnotí organizace absolventy v oblasti odolnosti vůči stresu (33,16 %), v řízení lidí (43,68 % spíše nepřipraveni, 39,47 % rozhodně nepřipraveni) a v hledání nestandardních řešení (35,26 %). Spíše připraveni jsou absolventi dle názoru zástupců organizací pro práci v týmech, dále v oblasti vyhledávání potřebných informací a z hlediska teoretických znalostí. (Survey Report..., 2011, první – poslední obrazovka) Přesto se zaměstnavatelé z celých 47 % shodli na tom, že jsou spokojeni s přijatými absolventy. (Absolventi škol jsou flexibilní..., 2011, obrazovka 1–2)

### **3.2 Důvody přijímání a nepřijímání absolventů a požadavky absolventů na budoucí zaměstnavatele**

Důvody přijímání absolventů souvisí s již zmíněnými výhodami absolventů. Některé organizace absolventy preferují, protože si je takřka mohou vychovat k obrazu svému. Nejčastějšími důvody přijímání absolventů je dle výzkumu Národního ústavu pro vzdělávání právě nezátíženost pracovními návyky, dále jazyková vybavenost, dovednost v práci s počítačem a ochota se vzdělávat. Naopak spíše bezvýznamnými důvody pro přijetí absolventů jsou originalita nápadů, ochota

přijmout filozofii organizace a finanční stimuly, jako jsou dotace na mzdové náklady poskytované úřadem práce. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 30)

Zaměstnavatelé si také u absolventů cení flexibility, inovativnosti a otevřenosti ke změnám.

Nejčastějším důvodem odmítání absolventů je nedostatek praxe a pracovních zkušeností, a to hlavně v terciárním sektoru. Hned poté následuje důvod nereálných představ absolventů o výši mzdy, pracovní době, či pracovním zařazení. (Kalousková, Vojtěch, 2008, s. 31) Dle průzkumu LMC téměř 36 % dotazovaných zaměstnavatelů tvrdí, že absolventům nabízí pružnou úpravu pracovní doby, avšak téměř 30 % nabízí absolventům práci pouze na plný úvazek. Nástupní plat nabízí téměř 37 % dotázaných zaměstnavatelů v rozmezí 15 – 20 000 Kč a 35 % z nich pak 20 001 – 25 000 Kč. (Survey Report..., 2011, první – poslední obrazovka)

Absolventi při výběru zaměstnavatele vybírají dle různých hledisek. Většina z nich si je vědoma toho, že musí neustále zvyšovat svou cenu na trhu práce, a proto je dobré se vzdělávat a získávat další zkušenosti. Z toho důvodu dávají přednost výběru takového zaměstnání, v rámci kterého se mohou účastnit různých zajímavých projektů, školení a dalších aktivit podporujících jejich rozvoj. Dle průzkumu s názvem První kroky na trhu práce, který provedla společnost Deloitte (Průzkum: pouze přes polovinu studentů..., 18. 5. 2011) jsou dalšími motivačními prvky mezinárodní pracovní prostředí organizace, pocit bezpečí a jistota udržení práce. Naopak demotivujícími faktory jsou: zdlouhavý náborový proces, komplikované žádosti, podávání žádostí do společností, které v minulosti vůbec nereagovaly na zaslání předchozího životopisu, či nepříznivé názory přátel na organizaci.

### **3.3 Spolupráce organizací s budoucími absolventy**

Aby si organizace zajistily přísun kvalitních mladých zaměstnanců a aby zvýšily pravděpodobnost nalezení nových talentů, je nutné, aby si v jejích očích budovaly pověst prestižního zaměstnavatele. Jak už bylo zmíněno, k dosažení takové pověsti

je nutné mít propracovaný personální marketing a ještě lépe rozvinout spolupráci HR manažerů s marketingovými manažery. Chce-li se organizace soustředit na absolventy jako zdroj budoucí kvalitní zaměstnanecké síly, měla by se soustředit na rozvoj systematické práce s absolventy. Je zřejmé, že takováto práce je velmi nákladná, přináší-li však požadované výsledky, je v zájmu organizace ji rozvíjet a podporovat.

Dle Evanse, Pucika a Björkmana (2011, s. 269) patří dnes budování základny talentů do strategie každé větší organizace. Otázkou však zůstává, jak efektivně oslovit a přilákat potenciální uchazeče.

K získávání absolventů využívají organizace různých metod, jako jsou například pracovní veletrhy, získávání studentů přímo na akademické půdě, dny otevřených dveří v organizacích, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, studentské a absolventské stáže, některé organizace zakládají vlastní soukromé školy, kde si vychovávají budoucí zaměstnance.

### **3.3.1 Pracovní veletrhy**

Pracovní veletrhy jsou již dnes běžnou metodou, kterou se organizace snaží absolventy získat. Konají se buď na půdě univerzit, ze kterých zaměstnavatelé cíleně vybírají ty, o jejichž absolventy mají zájem, ale dnes už se setkáváme také s pracovními veletrhy konanými v prostorách hotelů (př. Career days), výstavišť a na dalších místech.

Mezi nejznámější veletrhy patří: Career days, iKariéra, Jobdays, Veletrh Šance, Kariéra PLUS, Jobs Challenge. Formát takových veletrhů bývá většinou stejný. Každá organizace má svůj stánek, kde se prezentuje a kde podává zájemcům bližší informace. Pro větší efektivitu je lépe, když organizace na veletrh vyšle seriózní zaměstnance, kteří dokáží podat bližší informace a zodpovědět na všechny otázky týkající se nabízených pracovních pozic, než když je vyslán jeden personalista a najato několik hostesek, které pouze stánek zatraktivní. Na druhou stranu je pravdou, že pokud organizace vyšle na pracovní veletrh vysokého manažera, je pro

ni taková akce ihned nákladnější. Je proto třeba zvážit přínos a cíl účasti na veletrhu.

V posledních letech se začínají rozvíjet pracovní veletrhy, které přináší nový rozměr. Například Career days pořádané studentskou organizací AIESEC si zakládají na tom, že nejsou pracovním veletrhem, ale setkáním firem se studenty. Na tomto veletrhu nenajdete obyčejné stánky s letáky a jedním zástupcem organizace, nýbrž každá organizace má zaplacenou svou konferenční místnost (jak již bylo zmíněno, veletrh se koná v prostorách hotelu), ve které každou hodinu, či půlhodinu probíhá program pro studenty. Některé organizace tento formát využívají k prezentaci sebe sama, některé provádějí se studenty workshopy, u jiných si studenti mohou na vlastní kůži vyzkoušet výběrové řízení na nečisto. Studenti se na tato setkání s organizacemi musí zaregistrovat, takže je zaručen omezený počet studentů na danou hodinu a tedy více času se věnovat menší skupince lidí. Mimo to je na tomto veletrhu také vymezena místnost pro panelové diskuse, kde se v průběhu dne konají diskuse na různá témata, kde mezi sebou debatují zástupci různých organizací a podávají studentům reálný obraz fungování.

Úplně odlišný typ veletrhu pak pořádá LMC na portálu Jobs. cz. Jedná se o online virtuální veletrh pracovních příležitostí s názvem „Měsíc studentů a absolventů na Jobs.cz“. Tento virtuální veletrh nabízí po celý měsíc online debaty se zástupci firem. (Měsíc studentů a absolventů, 2012, obrazovka 1)

### **3.3.2 Získávání studentů na akademické půdě, dny otevřených dveří a spolupráce na bakalářských a diplomových pracích**

Získávání studentů na akademické půdě je metoda získávání umožňující setkání organizací a studentů končících své studium přímo v prostorách univerzity. Studenti se tak mohou přímo setkat se zástupci organizace a informovat se nejen o podmínkách přijetí, ale i o dalším fungování organizace a o všem, co je zajímavé. (Campus recruiting, Motiv8.cz, 2012, obrazovka 1) Výhodou pro zaměstnavatele je to, že si přímo může vybrat univerzitu a obor, o jehož absolventy má zájem.

Oslovuje tedy jasnou cílovou skupinu. Evans, Pucik a Björkman (2011, s. 271) na základě výzkumu 37 nadnárodních korporací označují metodu spolupráce s univerzitami jako nejběžněji využívanou k získání profesionálů z technické oblasti a také k získání lidí s velkým potenciálem, tedy budoucích leaderů.

Někdy se samotné organizace rozhodnou uspořádat den otevřených dveří a nabídnout tak studentům a absolventům možnost navštívit samotné prostory organizace, pohovořit se zaměstnanci a získat co nejvíce informací v reálném prostředí. Většinou v rámci těchto dnů organizace připravují pro studenty různé workshopy, soutěže atp. Jedná-li se o organizaci provozující závod, jsou studenti často přizváni k prohlídce chodu závodu.

Další často využívanou spoluprací organizací se studenty je spolupráce na vypracovávání závěrečných vysokoškolských prací. Organizace většinou na svých webových stránkách nabízí studentům témata ke zpracování a navrhují tak studentům možnost řešit aktuální problémy v reálném prostředí. I takovouto kooperací může organizace najít vhodného budoucího zaměstnance. Pokud ve studentovi vidí potenciál, může mu nabídnout možnost dalšího působení v organizaci.

Spoluprací při psaní závěrečné práce zprostředkovává také například profesní nezisková organizace People Management Forum. V loňském roce již podruhé nabídla šanci studentům spojit své síly na vypracování závěrečných prací spolu s organizacemi v rámci Národní ceny absolventských prací v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. V rámci tohoto projektu vyzvalo People Management Forum své členy k zapojení se do práce se studenty. Hlavním posláním celého projektu je zprostředkovat studentům možnost řešit prostřednictvím bakalářských a magisterských prací konkrétní situace a potřeby organizací, které se do projektu zapojí. Témata vyplývají z požadavků organizací, do projektu zapojených, které jsou ochotny podpořit studenta svými praktickými zkušenostmi a radami. Projektu

se účastní například: Komerční banka, OKD a.s., Telefónica Czech Republic, a.s. a další. (Témata, Diplom-ka.cz, 2012, obrazovka 1–5)

### 3.3.3 Studentské a absolventské stáže

Některé organizace nabízejí studentům možnost stáží, označovaných také jako „trainee programy“. Jedná se většinou o práci na částečný úvazek. Tyto stáže bývají placené i neplacené, jejich délka se také u různých organizací liší. Někde se může jednat o čtrnáctidenní stáž, jinde o stáž půlroční či desetiměsíční. Student se většinou dostane k práci, ke které by se na běžné brigádnické pozici nedostal, a proto jsou takové nabídky studenty velmi ceněné.

Organizace mohou díky nabídce stáží získat talentované budoucí zaměstnance a jsou velmi populární metodou pro západní nadnárodní korporace. (Evans, Pucik, Björkman, 2011, s. 271)

Dostat se na stáž do nadnárodní organizace není však vůbec jednoduché. Jelikož cílem organizací je díky stážím najít talenty, již od počátku výběrového procesu je tento záměr znatelný. Studenti většinou procházejí delším procesem získávání a jsou pečlivě vybíráni. Například KPMG nabízí zapojení do programu KPMG Internship programme nabízející pozice v auditu či daňovém poradenství. (KPMG Internship Programme, 2012, obrazovka 1) ČEZ nabízí absolventům roční program „ČEZ Potentials“, který slibuje zapojení absolventů do práce na klíčových projektech pod vedením přiděleného garanta, a k tomu účast na dalších aktivitách jako „školení měkkých dovedností či *Self-Leadership Program*“. (ČEZ Potentials..., 2012, obrazovka 1–2) Pokud se student či absolvent organizaci osvědčí, je mu nabídnut hlavní pracovní poměr s možností dalšího rozvoje. Nezůstane-li student či absolvent po skončení stáže v dané organizaci, má alespoň záruku toho, že získal cennou zkušenost, která mu bude k dobru při hledání dalšího zaměstnání.

### 3.3.4 Další možnosti získávání absolventů

Další možností získávání absolventů jsou různé soutěže pro studenty pořádané organizací. Organizace si tak může vytipovat talentované budoucí absolventy. Například Google organizuje pravidelně celosvětovou soutěž v programování. Lákadlem pro účast v soutěži může být například odborná asistence zástupce organizace. (Evans, Pucik, Björkman, 2011, s. 271)

Podle PhDr. Františka Hroníka řada organizací spolupracuje s vysokoškoly výše zmíněnými způsoby, avšak spolupráce na bázi diplomové práce je málo, stejně jako studentské soutěže pro poslední ročníky vysokých škol. Hroník namítá, že v posledních ročnících studia je pozdě rozjíždět spolupráci. Je třeba mít studenty podchycené daleko dříve, aby mohli ihned po ukončení studií jít do praxe. Je potřeba umět ovlivňovat skladbu studia, potřeba aby se lidé působící ve firmách stali přednášejícími. (Hroník, 2011, videozáznam)

Jednou z dalších možností jak si získat absolventy je přímo si je vychovat. Proto například Škoda Auto provozuje vlastní vysokou školu s názvem „Škoda Auto Vysoká škola,“ kde poskytuje studium bakalářských i magisterských oborů. (Studijní program, 2012, obrazovka 1–2). Všichni studenti mají s organizací podepsanou „Dohodu o zařazování absolventů Škoda Auto Vysoké školy na volná pracovní místa ve firmě Škoda Auto a.s.“, která eviduje absolventy jako zájemce o volná pracovní místa a na jejímž základě mají absolventi stejnou šanci získat pracovní místo jako stávající zaměstnanci. (Uplatnění absolventů, 2012, obrazovka 2) Mimo jiné Škoda Auto provozuje také střední odborné učiliště strojírenské, kde realizuje výuku čtyřletých a tříletých strojírenských a elektrotechnických oborů na základě požadavků odborných útvarů organizace. Studium na střední škole se nehradí. (Škoda Auto a.s. Střední odborné učiliště strojírenské, 2012, obrazovka 1–2)

Arcelor Mittal Ostrava si zase vychovává specializované pracovníky z absolventů v rámci ročního adaptačního programu. V roce 2010 totiž došlo ke zjištění, že

během následujících čtyř let odejde z ostravských hutí více než sto deset zaměstnanců do důchodu. Arcelor teď proto potřebuje hlavně absolventy Fakulty metalurgie a materiálového inženýrství a Fakulty strojní, ale také absolventy středních škol oborů hutník, mechanik seřizovač, mechanik elektrotechnik nebo mechanik strojních zařízení. Proto byl vytvořen speciální program, ve kterém by si měli absolventi osvojit znalosti a dovednosti svých předchůdců a mimo to také absolvovat kurzy komunikačních dovedností, týmové práce a angličtiny. V podobně situaci se nachází také Třinecké železářny, které pro výchovu budoucích zaměstnanců založily vlastní střední školu. (Arcelor Mittal Ostrava si chce připravit..., 2010, obrazovka 1–3)

Jiný přístup volí Tachovská střední průmyslová škola. Ta spolu s největšími podniky v okrese plánuje počty a zaměření absolventů. Různé organizace studentům zajišťují dílny a pracovní pomůcky, poskytují jim stipendia, hradí lektory apod. Na oplátku požadují absolventy pro obsazení volných pracovních pozic a také například doškolení managementu. (Tachovská průmyslovka domlouvá počty..., 2010, obrazovka 1–3)

Úplně jinou možností získávání absolventů může být „spojenec“ na fakultě, ze které by organizace ráda absolventy získala. Takovým spojencem může být vysokoškolský učitel, který doporučí končícího studenta či doktoranda. Učitelé mají možnost studenty během několikaletého studia poznat, dozvědět se co v nich je a na co mají síly a pak vybrat ty správné, jenž doporučí do firem, které je potřebují. (Zikmund, 2011, s. 4)

Evans, Pucik a Björkman (2011, s. 271) zmiňují ještě další metodu, která se v posledních letech celosvětově velmi rozmáhá a tou je „internet recruitment“. Rozmáhají se globální pracovní portály jako například Monster.com, sociální sítě, stále více je kladen důraz na design webových stránek organizací (rozmáhá se také spojování lokálních webových stránek do jedné globální webové základny, například Deloitte). Autoři uvádí, že problémem této metody získávání zaměstnanců

jsou vysoké náklady na třídění a výběr z velkého množství kandidátů. Na druhou stranu lze kreativně využít internet k přilákání uchazečů.

Způsobů, jakým organizace získávají absolventy, je mnoho. Jde však o to, aby organizace vybrala ten správný, pro ni nejvhodnější a nejefektivnější, který jí zaručí návratnost vynaložených prostředků. Nejde však pouze o to vybrat jednu metodu a tu uskutečnit. Metody získávání jsou součástí celého velkého projektu marketingové a personální strategie získávání nových zaměstnanců. Získávání by tak mělo být podpořeno dalšími marketingovými aktivitami, jak již bylo zmíněno výše.

## 4 EMPIRICKÁ ČÁST

Empirická část této diplomové práce bude věnována šetření, které se zaměří na zkoumání několika organizací, které se věnují personálnímu marketingu a využívají jej v procesu získávání absolventů.

Ke zkoumání bude použit kvalitativní přístup. „*Kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím*“ (Disman, 2002, s. 285) Dle Reichela (2009, s. 40) netkví jedinečnost kvalitativního výzkumu pouze v tom, že nepracuje s měřitelnými charakteristikami, ale také v tom, že se pokouší určitý fenomén (prvek, aspekt, proces) nahlížet v jeho autentickém prostředí a vytvářet tak jeho komplexní podobu. Výzkumný problém bývá často formulován rámcově, podobně i cíle zkoumání, vše se může v průběhu měnit, zpřesňovat, jinak strukturovat. V průběhu výzkumu musíme být schopni reagovat i na neočekávané momenty a přizpůsobit jim postup šetření. (Reichel, 2009, s. 64–66) Snažíme se pochopit zkoumanou situaci a její kontext, hledat nějaké významy. Pro kvalitativní výzkum je charakteristické užití málo standardizované podoby získávání dat, které na rozdíl od kvantitativního postupu přináší různorodé údaje, neformalizované, stěží okamžitě srovnatelné a utříděné, proto tedy můžeme zkoumat jen omezený počet objektů. Údaji se rozumí například vlastní poznámky, přepisy rozhovorů, úřední dokumenty, korespondence apod. (Reichel, 2009, s. 66) „*Úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně psychických jevech, odhalovat jejich obsah, a to především existenci těchto jevů a jejich strukturu, jejich vlastnosti a funkce, faktory, které sociální a sociálně psychické jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí.*“ (Surynek, Komárková, 2001, s. 26) Cílem kvalitativního výzkumu není změření parametrů ukazatelů, nýbrž vytváření popisu či konstrukce celku sociálního jevu. Nástroje kvalitativního výzkumu nemají přinášet matematicky a statisticky zpracovatelné množství informací, ale důležité jsou takové informace, podle kterých lze učinit představu o složité podobě sociálních jevů. Proměnlivost, individuální

specifičnost a novost jevů v kvalitativním výzkumu způsobují, že standardizace postupů zkoumání není proveditelná. (Surynek, Komárková, 2001, s. 27)

Jelikož jednou z použitých technik zkoumání bude rozhovor, je na místě zmínit, že pokud se při zkoumání dostáváme do styku s konkrétními osobami, je naším hlavním úkolem dozvědět se, jak chápou různé prvky, fenomény, procesy apod. tvořící zkoumanou situaci, jak se k jejich pochopení dostaly, jak situaci zvládají, proč jednají způsobem, kterým jednají, jak svou činnost organizují apod. (Reichel, 2009, s. 66)

U kvalitativního přístupu se očekává i jistá míra subjektivity, jinak je těžké získat a pochopit subjektivní interpretace zkoumaných. Je však potřeba si udržet objektivní, kritický odstup. (Reichel, 2009, s. 67)

#### **4.1 Cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky**

Cílem této empirické práce je pokusit se pomocí vhledu do několika organizací specifikovat zaměření personálního marketingu v oblasti získávání absolventů.

Jako dílčí cíle byly definovány tyto:

1. Zjistit, zda a proč je pro organizace důležité získávat absolventy.
2. Zjistit, kterých metod, strategií, či aktivit personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů organizace využívají.
3. Detekovat případné problémy personálního marketingu organizací v oblasti získávání absolventů.

Tyto dílčí cíle byly definovány proto, že například dle Hendla (1997, s. 34) má kvalitativní výzkum odhalit, jak lidé aktivně odpovídají na podmínky, ne pouze popisovat uzavřené řetězce chování jako reakcí na dané podmínky.

*„Výzkumné otázky tvoří jádro každého výzkumného projektu.“* (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 69) Výzkumné otázky v kvalitativním výzkumu nahrazují hypotézy užívané ve výzkumu kvantitativním. Při aplikaci kvalitativního výzkumu se netestují hypotézy, ale odpovídá se na výzkumné otázky, které musí být jasně

položeny. Na rozdíl od hypotéz, které nelze v průběhu výzkumu měnit, je dovoleno u kvalitativního zkoumání výzkumné otázky pozměňovat, zpřesňovat či reformulovat, a to v případě, že zjistíme, že byly nepřesně položeny, nebo že na ně není v rámci studie možné odpovědět. (Miovský, 2006, s. 88)

Na základě cíle výzkumu byly pro toto výzkumné šetření definovány následující výzkumné otázky:

1. Proč je pro organizace důležité získávat absolventy?
2. Které strategie a metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů považují zástupci vybraných organizací za nejúčinnější?
3. Které metody či aktivity personálního marketingu zaměřené na získávání absolventů vybrané organizace používají?
4. Jsou metody či aktivity, které vybrané organizace používají považovány jejich zástupci za účinné?
5. Co vybraným organizacím brání v používání jimi definovaných nejúčinnějších metod?

Dle Švaříčka a Šed'ové (2007, s. 69) se v kvalitativním výzkumu charakteristickém svou cirkulární povahou výzkumné otázky znovu prověřují při vstupu do terénu, v průběhu sběru dat i při samotné analýze. Vždy je možné se vrátit a reformulovat otázku tak, aby korespondovala se získanými daty. Miovský (2006, s. 88) hovoří přímo o možnosti zavrnutí původní výzkumné otázky, pokud výzkumník zjistí, že byla položena nesmyslně nebo že na ni není v rámci studie možné odpovědět. V takovém případě se pak formuluje nová otázka.

## **4.2 Metodologie**

Dle Hendla (2005, s. 38) klasifikujeme účel výzkumu do jedné ze tří kategorií a těmi jsou buď explorační, popisná či explanace. V této práci se bude prolínat explorační s explanací, to znamená, že se bude jednat z části o popisné šetření snažící se přiblížit obraz specifických podrobností situace, jevu nebo vztahů, ale

zároveň také půjde o prozkoumávání nového tématu. (Hendl, 2005, s. 38) Bude se jednat o kvalitativní šetření vybraných případů a jejich vzájemné srovnání.

Jak již bylo zmíněno výše, pro toto výzkumné šetření bylo zvoleno kvalitativní zkoumání. Disman (2002, s. 298) uvádí, že pro kvalitativní zkoumání jsou nejběžnějšími technikami sběru informací zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor a analýza osobních dokumentů. Vzhledem k charakteru tohoto šetření byly vybrány dvě techniky, pomocí nichž budou data shromažďována. Aby byla zajištěna různorodost zdrojů informací a tedy i důvěryhodnost, bude se jednat o více než jednu techniku. Nejprve bude provedena analýza virtuálních dat, kterými Hendl (2005, s. 204) označuje data dostupná na internetu. U jednotlivých organizací budou prozkoumány informace vztahující se k personálnímu marketingu se zaměřením na získávání absolventů, které jsou dostupné na internetu, respektive na webových stránkách organizace. Dle Hendla (2005, s. 162) je výhodou práce s veřejnými dokumenty jejich dosažitelnost a také pečlivé zpracování. Nevýhodou může být nekompletnost materiálů, a proto tato technika bude doplněna další technikou.

Druhou technikou použitou v tomto zkoumání bude polostrukturovaný rozhovor označovaný také jako rozhovor pomocí návodu či částečně řízený. Dle Reichela (2009, s. 111) je tato technika v kvalitativním zkoumání hojně využívaná a právě tato polostrukturovaná varianta interview kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru, tj. volného, nestrukturovaného a strukturovaného. Soubor otázek není striktně stanoven, jejich pořadí se může měnit, otázky lze modifikovat, je možno pokládat doplňující dotazy a tato volnost je vhodná k vytvoření přirozenějšího kontaktu tazatele s informantem, komunikace plyne lehčeji. (Reichel, 2009, s. 111-112) Miovský (2006, s. 160) udává také jako výhodu dosažení vyšší přesnosti a výtěžnosti než při klasickém plně strukturovaném interview. V rámci tohoto výzkumného šetření bude provedeno osm polostrukturovaných rozhovorů vždy se zástupcem personálního oddělení, který je zodpovědný za personální marketing zaměřený na absolventy v dané organizaci.

Okruhy otázek budou následující:

1. Soustředí se Vaše organizace na získávání absolventů?
2. Proč je podle Vás důležité získávat absolventy? A proč je důležité získávání absolventů pro Vaši organizaci?
3. Kolik absolventů ročně přijmete do Vaší organizace?
4. Jaké jsou podle Vás nejučinnější metody (strategie) získávání absolventů?
5. Jakým způsobem oslovujete absolventy?
6. Jak se Vám tyto metody osvědčily?
7. Co děláte pro to, abyste si absolventa v organizaci udrželi? Jak o něj pečujete?
8. Považujete Vámi používané metody za účinné?
9. Provádíte evaluaci metod? Jste schopni vyčíslit jejich efektivitu?
10. Snažíte se absolventům nabízet nějaké speciální zaměstnanecké výhody?
11. Pociťujete nějaké nedostatky ve Vaší strategii získávání absolventů?
12. Jaká je průměrná doba setrvání absolventa ve Vaší organizaci? (Fluktuace absolventů)

Data získaná jednotlivými technikami budou analyzována a budou porovnány podobnosti a odlišnosti. Snahou tohoto výzkumného šetření bude odpovědět na výzkumné otázky a dosáhnout stanoveného cíle.

### **4.3 Výběrový soubor**

Výběrový soubor prezentuje množina objektů, která ve výzkumu zastupuje základní soubor, tedy jednotky, které ve výzkumné situaci zastupují cílový soubor – souhrn objektů, které lze vymezit, podchytit, identifikovat a z kterého se pak vybírá. Vzhledem k časovým, finančním a logistickým důvodům nelze zkoumat všechny jednotky základního souboru a je potřeba z něj vytvořit výběrový soubor. V případě kvalitativních výzkumů se jedná o šetření nepříliš velkých souborů, jelikož zde nehrají roli ambice reprezentativity výzkumu. U kvalitativního zkoumání není základní soubor jasně definován, rozsah výběru není předem znám stejně jako

znaky základního souboru a výběr se provádí opakovaně dle dosahovaných výsledků. (Reichel, 2009, s. 75–88) Výběr, podle něhož budou organizace vybírány do tohoto šetření, bychom mohli označit jako tzv. účelový, který Disman (2002, s. 112) definuje jako výběr, který *„je založen pouze na úsudku výzkumníka o tom, co by mělo být pozorováno a o tom, co je možné pozorovat. Výzkumník musí jasně, přesně a otevřeně definovat populaci, kterou jeho vzorek reprezentuje.“* V tomto případě se bude jednat o organizace, které se v rámci personálního marketingu zaměřují mimo jiné na získávání absolventů, které se tedy jakýmkoli způsobem snaží proniknout do povědomí absolventů a pokouší se je získat jako své budoucí zaměstnance. Tzn., prezentují se na veletrzích pracovních příležitostí, mají trainee programy, poskytují stáže, pomáhají se zpracováváním bakalářských či diplomových prací apod.

Hendl (2005, s. 151) upozorňuje, že v kvalitativním výzkumu nejsou jednotky nebo případy výzkumu „výběrovými jednotkami“ a nejsou tak vybírány. *„Jednotlivé případy jsou voleny, jako když výzkumník volí nový experiment.“* (Hendl, 2005, s. 151)

Jak již bylo zmíněno výše, účelem tohoto zkoumání je porovnat data získaná rozhovory a dokumenty vybraných organizací mezi sebou a vyslovit závěry týkající se odpovědí na výzkumné otázky.

#### **4.4 Sběr dat a průběh výzkumného šetření**

Sběr dat pro toto výzkumné šetření se konal v průběhu měsíce března a začátkem dubna 2012. Celkem bylo osloveno 11 zástupců vybraných organizací, z toho dva odmítli spolupráci z důvodu ochrany údajů (nemohli mi poskytnout požadovaná data) a jeden si kvůli časovému vytížení nenašel chvíli pro poskytnutí interview. Sedm zástupců vybraných organizací bylo osloveno v průběhu akce „Career days“, jednoho z největších setkání studentské a firemní sféry. Dva rozhovory proběhly přímo na místě konání Career days, s ostatními pěti došlo k výměně kontaktů a k následnému oslovení emailem a domluvení schůzky. Na šestého zástupce

organizací byl získán kontakt na sociální síti facebook, kde daná organizace inzerovala svůj trainee program a poslední vybraný respondent byl osloven na základě spolupráce na Národní ceně absolventských prací v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů organizované People Management Forem.

Všichni zástupci vybraných organizací byli představitelé oddělení lidských zdrojů a měli na starosti personální marketing dané organizace zaměřující se na absolventy a studenty. Rozhovory probíhaly vždy na půdě organizací a všichni respondenti byli nadmíru vstřícní. Šest ze sedmi vybraných organizací má sídlo v Praze, jedna organizace se nachází v okruhu do padesáti kilometrů. Průměrná délka jednoho rozhovoru byla 30–40 minut, někteří respondenti však měli vyloženě zájem se se mnou o tomto tématu bavit, a proto se někdy rozhovor protáhl až přes hodinu.

V průběhu sběru dat byl také samozřejmě kladen důraz na dodržení etických principů zkoumání. Zkoumané osoby nebyly k účasti na výzkumném šetření jakkoli nuceny, zkoumání respektovalo anonymitu zkoumaných osob, a v práci se proto nebudou zmiňovat ani jména respondentů, ani názvy organizací, které se šetření zúčastnily. Organizace budou označeny písmeny A – H a bude pouze uvedena jejich velikost, odvětví, zahraniční působnost a délka působení (viz příloha č. 1). Pro jednodušší zpracování dat výzkumníkem byly rozhovory zvukově zaznamenávány pod příslibem čistě osobního využití a dalšího nezveřejňování těchto nahrávek a po udělení souhlasu ze strany zkoumaného. Pokud souhlas udělen nebyl, probíhal sběr dat pomocí písemného záznamu. Všechny zkoumané osoby projevily zájem o výsledky výzkumu, mají tedy právo být o nich informování v rozsahu, který nepoškodí práva ostatních. (Reichel, 2009, s. 178)

Jsem si vědoma omezení, které s sebou přináší fakt, že budu vycházet ze subjektivního hodnocení personalistů, avšak není mým úmyslem generalizovat výsledky na celou populaci, nýbrž vzhledem do několika organizací přiblížit možné fungování personálního marketingu v oblasti získávání absolventů.

## 4.5 Analýza výzkumného šetření

Hned na začátku je nutno zmínit, že v průběhu analytického šetření byly pozměněny některé výzkumné otázky a dokonce došlo k rozšíření dílčích cílů práce.

V důsledku reformulace výzkumných otázek, jejichž příčiny jsou vysvětleny dále v textu, se změnil i jeden z dílčích cílů výzkumu. Dílčími cíli bylo zjistit, proč je pro organizace důležité získávat absolventy a kterých metod, strategií, či aktivit personálního marketingu při tom využívají, a detekovat případné problémy organizací s personálním marketingem zaměřeným na získávání absolventů.

V průběhu zkoumání však díky zjišťovaným datům došlo k pochopení nepřesné formulace výzkumné otázky č. 2. Bylo nesmyslné chtít zjišťovat nejúčinnější strategie personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů, když strategie je pouze jedna a ta má své cíle, které jsou v tomto případě naplňovány pomocí metod a aktivit získávání absolventů. Došlo zde k mylnému chápání strategie jako metody. Již však z prvních rozhovorů vyplynulo, co je strategií ve skutečnosti chápáno (viz oddíl 4.5.2 Výzkumná otázka č. 2), výzkumná otázka byla přeformulována a díky novým zjištěním přispěla k rozšíření dílčích cílů. Nejednalo se tedy pouze o zjištění, proč je pro organizace důležité získávat absolventy a jaké metody či aktivity personálního marketingu při tom organizace využívají, ale také, jaká je strategie získávání absolventů. Vzhledem k tomu, že na výzkumnou otázku č. 2 navazovala také výzkumná otázka č. 5, která původně zněla: Co vybraným organizacím brání v používání jimi definovaných nejúčinnějších metod?, musela být i tato přeformulována. Zjišťovalo se tedy, zda organizace vnímají nedostatky ve své strategii personálního marketingu v oblasti získávání absolventů a zda je možné tyto nedostatky řešit.

Pro lepší pochopení jsou níže znovu formulovány cíle a výzkumné otázky, tentokrát v konečném znění.

Cíl výzkumného šetření: Specifikovat zaměření personálního marketingu v oblasti získávání absolventů.

### Dílčí cíle:

1. Zjistit, zda a proč je pro organizace důležité získávat absolventy.
2. Zjistit, které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů organizace využívají.
3. Zjistit, jaká je strategie personálního marketingu v oblasti získávání absolventů.
4. Detekovat případné problémy personálního marketingu organizací v oblasti získávání absolventů.

### Výzkumné otázky:

1. Proč je pro organizace důležité získávat absolventy?
2. Které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů považují zástupci vybraných organizací za nejúčinnější a jaké jsou strategie (cíle) personálního marketingu organizací směřovaného na absolventy?
3. Které metody či aktivity personálního marketingu zaměřené na získávání absolventů vybrané organizace používají?
4. Jsou metody či aktivity, které vybrané organizace používají považovány jejich zástupci za účinné?
5. Vnímají organizace nějaké nedostatky ve strategii personálního marketingu získávání absolventů? Je možné tyto nedostatky řešit?

#### **4.5.1 Výzkumná otázka č. 1**

Proč je pro organizace důležité získávat absolventy?

Tabulka č. 1 uvedená v příloze B, potvrzuje skutečnost, že se většina respondentů ve svých odpovědích v zásadě shoduje. Absolventi znamenají pro organizaci novou krev, nové nápady, přináší čerstvý pohled atp. Jako zajímavý se jeví názor, že absolventi nemají rodinu, a proto se mohou více věnovat své práci.

Překvapivě pouze jednou zaznělo, že je velkou výhodou vychovat si absolventa k obrazu svému, spíše se objevovaly názory, že od mladých zaměstnanců se mohou učit stávající zaměstnanci. Pozitivním zjištěním je, že organizace si absolventů váží

a jsou pro ně přínosem. Je však důležité zmínit, že většina respondentů zdůrazňovala, jak je podstatné, aby absolventi byli motivovaní, měli cíle a představu o své budoucnosti, kterou jim mohou organizace pomoci naplnit. Organizace mají velmi propracovaná, náročná a zdlouhavá výběrová řízení, kdy uchazeči ať už o trainee program nebo jinou pracovní pozici v organizaci prochází různými testováními, díky kterému dovedou organizace odhadnout kandidáta a zjistit, zda je to člověk pro ně vhodný, takový, do kterého se vyplatí investovat, protože se tato investice potom zpětně vrátí. Organizace mají samozřejmě na absolventy jisté nároky, nejčastěji zaznívalo, že uchazeč o trainee program či absolventskou pozici musí být motivován, měl by mít potenciál a ambice „to někam dotáhnout“, představu o tom, co chce dokázat a jaké jsou jeho cíle, jako základ byla zmiňována schopnost komunikace a schopnost práce v týmu, dále odpovědnost, schopnost řešení úkolů. Důležitou charakteristikou je také proaktivita – zajímat se, dotazovat se, sám se snažit hledat vhodná řešení apod. V zásadě zástupci organizací zmiňovali, že nepožadují, aby měl absolvent praxi, nicméně je to pro něj velká výhoda a přínos. Formální požadavky organizací při vypisování programů, či pozic pro absolventy, většinou nekladou důraz na praxi, ale zkušenosti uchazeče o zaměstnání se promítnou do výběrového řízení, kde personalisté dokáží odhalit a zohlednit zkušenosti získané praxí. (viz tabulka č. 6, příloha G)

Mohu poznamenat, že na tuto otázku odpovídali všichni respondenti s velkým entusiasmem a snažili se najít co nejpřesvědčivější argumenty pro to, že absolventi jsou pro jejich organizaci určitě důležití. (viz tabulka č. 1, příloha B) Je vidět, že absolventi jsou pro organizace přínosem, i když na počátku znamenají jistě velký výdaj. Několik respondentů se zájmem popisovalo nadšení v kolektivu zaměstnanců z nového kolegy, který přišel čerstvě po absolvování studia. Vnímají ho jako pohon, jako člověka, který svými dotazy nutí ostatní přemýšlet nad zavedenými způsoby práce a nad tím, zda by nebylo vhodné zvolit jiné postupy.

*Odpověď na výzkumnou otázku č. 1:* Pro organizace je důležité získávat absolventy zejména z toho důvodu, že jsou nadšenými lidmi, kteří chtějí něco dokázat, kteří

mohou motivovat stávající zaměstnance a zároveň být jimi motivováni. Důležitou podmínkou však je vybrat ty pravé kandidáty, kteří budou splňovat požadavky organizací.

#### **4.5.2 Výzkumná otázka č. 2**

Které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů považují zástupci vybraných organizací za nejučinnější a jaké jsou strategie (cíle) personálního marketingu organizací směřovaného na absolventy?

U výzkumné otázky č. 2 došlo během analýzy k jejímu přeformulování a rozšíření. Původně měla otázka zjišťovat, které strategie a metody personálního marketingu považují zástupci vybraných organizací v procesu získávání absolventů za nejučinnější. Všichni respondenti měli tendenci mi ihned po vyslovení této otázky vysvětlovat, že cílem personálního marketingu zaměřeného na studenty či absolventy není získat co nejvíce absolventů, co nejvíce uchazečů o trainee program či juniorské pozice, ale právě spíše možnost zviditelnění, možnost dostat se do podvědomí studentů, zajistit si takovou pozici na pracovním trhu, aby se mezi absolventy vědělo, že dané organizace o ně mají zájem, a aby je absolventi po ukončení studií sami vyhledávali. Aby se tak organizace staly žádaným zaměstnavatelem. A právě toto je chápáno jako strategie či cíl personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů. Výzkumná otázka proto byla přeformulována a byly zjišťovány nejen nejučinnější metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů, ale také samotné strategie, respektive cíle personálního marketingu. Bylo velmi zajímavé zjišťovat, že téměř všichni respondenti uváděli podobné odpovědi. (viz tabulka č. 2, Příloha C)

Jako zajímavé se jeví příklady dvou organizací: organizace E a organizace F. Organizace E uvádí, že v důsledku své oblasti působení (bankovníctví) není na první pohled tak atraktivní pro mladé lidi jako jiné organizace. Je svázána řadou zákonů a má dlouhou historii, působí dle slov respondenta „zkostrnatěle.“ Pracovní pozice, které studenty a absolventy ve spojitosti s touto organizací napadnou, jsou

většinou poradci klientů, které nejsou pro absolventy tak atraktivní. Organizace se tedy snaží prezentovat na různých akcích pro studenty a absolventy, navštěvuje většinu veletrhů apod. Není to z toho důvodu, že by měla zájem aktuálně přijmout velký počet absolventů, ročně přijme čtyři absolventy do trainee programu a nevelký počet dalších na juniorské pozice. Důvodem je jednak to, že se chtějí dostat do podvědomí studentů a absolventů jako atraktivní zaměstnavatel, chtějí se k nim dostat blíže a objasnit jim všechny možnosti práce v organizaci i s jejich benefity a na straně druhé se od organizace dle slov respondenta přímo očekává, že se bude účastnit všech velkých akcí pro studenty a absolventy, jako jsou veletrhy pracovních příležitostí, protože jsou velkou organizací, která nemá problém vynaložit finanční prostředky k účasti na takových akcích, a pokud by se neúčastnila, vyvolalo by to otázky ostatních organizací i účastníků o tom, zda organizace není ve finanční tísní, či zda již nemá zájem o studenty a absolventy, nemá jim co nabídnout apod. Organizace by si tak mohla poškodit svou pověst. Respondent doslova uvedl: *„My jako velký zaměstnavatel bychom měli být na většině veletrhů, protože když tam nebudeme, bude to zvláštní a podezřelé.“*

Naprosto opačným případem je organizace F, která těží výhody z toho, že má velmi dobře vybudované PR. Ač primárně necílí na absolventy a studenty, je neustále velký zájem z jejich strany v této organizaci pracovat. Tím, jak se organizace profiluje navenek, budí v mladých lidech představu o tom, že je také vhodným zaměstnavatelem. Zástupce organizace uvádí, že až do letošního roku se nijak zvlášť studentům a absolventům nevěnovali. Nyní rozjíždí globální trainee program a chystají se více navázat spolupráci se studenty. Důvodem pro tuto změnu je snaha prověřit si různé komunikační kanály směřované na studenty a absolventy a myšlenka nabídnout studentům možnost práce na projektech, které jim organizaci přiblíží zevnitř.

Zde tedy vidíme dvě různé organizace, z nichž jedna těží z toho, v jaké oblasti působí, druhá naopak musí vynakládat úsilí pro to, aby zatraktivnila svůj obor v očích studentů a absolventů.

Co se týká neúčinnějších metod získávání absolventů, nejčastěji respondenti uváděli veletrhy. Respondenti často zdůrazňovali, že díky veletrhu mají možnost se přímo se studenty a absolventy potkat, pohovořit s nimi, představit se jim a zároveň získat zpětnou vazbu či nové nápady a zajímavé názory. Mají možnost zjistit potřeby studentů a absolventů a se získanými informacemi dále pracovat. Další často zmiňovanou neúčinnější metodou jsou workshopy pro studenty. Opět z toho stejného důvodu – setkat se osobně se studenty a absolventy a vyvolat v nich zájem o práci v daných organizacích. Několik respondentů uvádělo také spolupráci s vysokými školami. (viz tabulka č. 2, Příloha C)

*Odpověď na výzkumnou otázku č. 2: Za neúčinnější metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů považují respondenti takové metody, při kterých se mohou osobně setkat se studenty a absolventy. Nejčastěji se jedná o veletrhy a workshopy organizované samotnými organizacemi. Strategii personálního marketingu organizací zaměřeného na získávání absolventů není přímo jejich získávání, ale daleko důležitější je pro organizace budování pověsti dobrého zaměstnavatele a možnost dostat se do podvědomí studentů, kteří po skončení studia budou mít dané organizace na mysli při hledání práce.*

#### **4.5.3 Výzkumná otázka č. 3**

Které metody či aktivity personálního marketingu zaměřené na získávání absolventů vybrané organizace používají?

Jak je patrné z tabulky č. 3 uvedené v příloze D, většina oslovených organizací používá poměrně stejné metody či nástroje získávání absolventů. Mezi nejvíce zmiňované patří veletrhy. Na veletrzích se organizace mohou setkat se studenty, budoucími absolventy, ale také čerstvými absolventy, kteří aktuálně hledají pracovní místo. Jak již bylo zmíněno výše, většina respondentů z vybraných organizací také tuto metodu označuje za neúčinnější. Velmi často zmiňovanou metodou či nástrojem personálního marketingu zaměřeného na studenty a absolventy byla spolupráce s vysokými školami. Organizace mají zájem na tom

spolupracovat s vysokými školami nejrůznějšími způsoby. Někteří zaměstnanci organizací přednáší na vysokých školách, organizace na VŠ pořádají různé interaktivní workshopy pro studenty, často respondenti zmiňovali spolupráci na bakalářských a diplomových pracích, někteří mají dokonce předplacené prostory pro svou reklamu (letáky, vlastní plazmová televize, vitríny). Více než polovina respondentů také uvádí úspěšnou spolupráci se studentskými organizacemi, které umožňují dostat se do kontaktu se studenty – budoucími absolventy.

Jako zajímavá se jeví metoda organizace G, která si na vysokých školách po celé České a Slovenské republice vytypovala studenty, které jmenovala do funkce takzvaných ambasadorů. Tito ambasadoři pak komunikují veškeré aktivity od organizace ke studentům, upozorňují na konání akcí, domlouvají s vysokými školami možnosti pronájmu prostor pro vlastní prezentaci či uspořádání workshopu. Ambasadoři byli vybíráni ve výběrovém řízení, pozice jsou neplacené, ale dostávají materiální odměny a mohou využívat benefitů organizace, jako jsou například různá školení, rozvojové aktivity, možnost spolupráce s manažery apod.

Organizace se snaží také vymýšlet nové aktivity, které zaujmou studenty a absolventy. U dvou organizací se objevila zajímavá myšlenka uspořádání akce se stejným názvem „Den s manažery“, která má u obou organizací podobnou koncepci a cíl. Jde o to umožnit studentům popřípadě čerstvým absolventům setkat se přímo s manažery organizací a společně pracovat na případové studii. Pro manažery to má být oživení a získání nápadů, pro studenty/absolventy možnost řešit reálné projekty, poznat fungování organizace a udělat si představu o práci v těchto organizacích.

Z odpovědí respondentů je patrné, že se organizace snaží vymýšlet stále nové metody spolupráce s vysokými školami a je to v centru jejich zájmu. (viz tabulka č. 3, Příloha D) Zástupci organizací jsou si vědomi toho, že právě díky spolupráci s vysokými školami se dostanou ke studentům přímo.

Poměrně problematickou se jeví oblast sociálních sítí. Respondenti jsou si vědomi toho, že v dnešní době jsou sociální sítě ideálním prostředkem, jak se ke studentům

a absolventům dostat, ale ne všichni je využívají. Jedna ze zkoumaných organizací se například bojí negativní reklamy na facebooku, další organizace zmiňuje, že nemá kapacity na to, aby studentům a absolventům někdo dvacet čtyři hodin denně odpovídal na jejich dotazy a jelikož podle nich studenti a absolventi očekávají okamžité odpovědi, není v jejich silách, aby to zařídili. Jiná organizace zase zmiňuje, že se chystá sociální síť využívat, ale zatím s nimi neumí pracovat a musí projít vzděláváním a přípravou, než se do toho pustí. Další z organizací hodlá spustit svou stránku na facebooku v nejbližších dnech. Jiné zmiňují, že facebook využívají, ale jejich stránka je spíše produktově zaměřená, není využívána k potřebám personálního marketingu. Je velkým překvapením, že vybrané organizace sociální síť příliš nevyužívají, jelikož jsou právě ty v poslední době již součástí života každého mladého člověka, a proto by měly organizace velkou šanci posílit svou strategii personálního marketingu právě prostřednictvím jejich využívání.

Jelikož do personálního marketingu patří také péče o zaměstnance, zajímalo mě, jak vybrané organizace pečují o absolventy, kteří se do organizace dostanou. Zkoumané organizace příliš nerozlišují péči o absolventy od péče o stávající zaměstnance. Avšak při hlubším zamyšlení respondenti uváděli, co si myslí, že je z jejich nabídky pro zaměstnance atraktivní právě pro absolventy činné v jejich organizaci. (viz tabulka č. 3, Příloha D) Nejčastěji respondenti zmiňovali možnost rozvoje a dalšího vzdělávání v organizaci, které poskytují. Dále jako péči o absolventy vnímají poskytovanou možnost růstu mladého člověka a také jedinečnost firemních kultur jednotlivých organizací. Co se týká zaměstnaneckých benefitů, většina respondentů uvádí, že absolventi nemají žádné speciální zaměstnanecké výhody, mají stejnou nabídku jako ostatní zaměstnanci. Avšak všechny zkoumané organizace, které mají trainee program, uvádí, že ten má své speciální výhody pro účastníky, jelikož je speciálně vytvořený právě pro absolventy a má nastaven svůj vzdělávací program a další aktivity.

*Odpověď na výzkumnou otázku č. 3:* Organizace používají nejrůznější metody získávání absolventů od spolupráce s vysokými školami, přes veletrhy, spolupráce se studentskými organizacemi, inzerci na pracovních portálech, vlastní kariérové webové stránky, workshopy pro studenty, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, samostatně organizované akce pro studenty a absolventy. Organizace nevyvíjí speciální péči o absolventy, aby si je v organizaci udržely, ale jako dostatečně motivační pro absolventy vnímají nabízenou možnost kariérního růstu, rozvoje a vzdělávání.

#### **4.5.4 Výzkumná otázka č. 4**

Jsou metody či aktivity, které vybrané organizace používají považovány jejich zástupci za účinné?

Všichni zástupci zkoumaných organizací považují své metody personálního marketingu zaměřeného na absolventy za účinné (viz tabulka č. 4, Příloha E). Většina z oslovených tvrdí, že metody, které používají, podporují jejich strategii personálního marketingu a plní jeho cíle. V otázce měření efektivity jednotlivých metod už nebyli respondenti tak jednotní. Část z nich tvrdí, že metody jsou neměřitelné, část získává alespoň nějaká měřitelná data, většinou od organizátorů veletrhu, kteří jsou schopni vyčíslit návštěvnost veletrhu, v případě, že organizace v rámci veletrhu pořádá workshop, jsou organizátoři schopni vyčíslit počty lidí, kteří se workshopu účastnili. Například organizátoři Career days – setkání studentů a organizací specifického právě možností zúčastnit se nejen setkání s organizacemi, ale také jejich interaktivních workshopů, jsou schopni dodat firmám nejen počty návštěvníků, ale i kontakty na studenty a absolventy, kteří přímo navštívili setkání či workshop té které organizace. Část respondentů tvrdí, že nemá zájem zjišťovat tato data a pro jiné byla tato otázka naopak motivací se zamyslet nad tím, zda by nebylo vhodné nad měřitelností začít uvažovat. Jedna ze zkoumaných organizací má poměrně propracovaný systém měření efektivity používaných metod, je to organizace G, která si měří jak návštěvnost na veletrzích, tak návštěvnost na svých

akcích a workshopech, získává zpětnou vazbu od účastníků a při přihlašování na akce, workshopy nebo do trainee programů zájemci vždy vyplňují mimo jiné přihlašovací formulář, kde uvádí, jak se o dané akci, workshopu, trainee programu dozvěděli. V případě organizace H zase došlo k tomu problému, že se k měřitelným datům vůbec nedostala, protože proces získávání a výběru jí doručovala personální agentura.

*Odpověď na výzkumnou otázku č. 4:* Metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů u vybraných organizací jsou jejich zástupci považováni za účinné. Je to z toho důvodu, že podporují strategii personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů. Přesto některé organizace nemají zájem měřit efektivitu používaných metod, aby například zjistily jejich vhodnost či dokázaly objektivně říci, která metoda se jim vyplatí, jiné se naopak snaží získávat alespoň nějaká data a přicházet na další možnosti oslovení absolventů.

#### **4.5.5 Výzkumná otázka č. 5**

Vnímají organizace nějaké nedostatky ve strategii personálního marketingu získávání absolventů? Je možné tyto nedostatky řešit?

Původní výzkumná otázka, která zněla: „Co vybraným organizacím brání v používání jimi definovaných nejúčinnějších metod?“ byla přeformulována, jelikož nakonec nebyly zjišťovány nejúčinnější metody z obecného pohledu, jak bylo původně zamýšleno, ale nejúčinnější metody vybraných organizací. Důvod, proč nebyly zjišťovány názory na nejúčinnější metody personálního marketingu se zaměřením na získávání absolventů, je ten, že respondenti nedokázali na tuto otázku odpovědět. Nedokázali se oprostít od fungování ve svých organizacích a vždy hovořili jen o svých nejúčinnějších metodách. Pátá výzkumná otázka tedy zjišťovala, zda zástupci vybraných organizací vnímají nedostatky ve svých strategiích personálního marketingu. Tato otázka byla zjišťována dotazem, zda respondenti pocítují nějaké nedostatky ve svých strategiích personálního marketingu získávání absolventů a jelikož na tuto otázku reagovali respondenti

nejen výčtem nedostatků, ale v zápětí uváděli i nápady, jak by mohli tyto situace řešit, byla do výzkumné otázky zařazena také snaha o zjištění způsobů možných řešení těchto nedostatků. (viz tabulka č. 5, Příloha F)

Nedá se jednoznačně určit nějaký obecnější rámec nedostatků personálního marketingu organizací zaměřeného na získávání absolventů. Každá organizace vnímá nějaké nedostatky a každá má co zlepšovat. Je vidět snaha organizací o sebezdokonalování. I organizace, která se doposud příliš na studenty a absolventy nezaměřovala a přesto se o pracovní pozice u ní ucházeli, chce udělat vstřícný krok a snažit se jim jít naproti. Svou neaktivitu nevnímá jako nedostatek, ale to, že začne se studenty a absolventy spolupracovat, vnímá jako pozitivum.

Průměrná doba setrvání absolventů v organizaci byla zjišťována z důvodu předpokladu návaznosti na nedostatky v péči o absolventy. Jelikož však většina organizací fluktuaci absolventů neměří, nebo ji měřit ani nelze, jelikož neodděluje absolventy od ostatních zaměstnanců, jsou přiložené údaje pouze informativní. Zajímavým zjištěním bylo, že v jedné ze zkoumaných organizací je 100 % udržitelnost absolventů, kteří projdou trainee programem, v další organizaci, která má také trainee program, je udržitelnost absolventů 98 %. (procenta byla uváděna respondenty).

*Odpověď na výzkumnou otázku č. 5:* Organizace jsou si vědomy nedostatků vyplývajících z jejich personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů, ale je vidět, že přemýšlí nad jejich řešením. Mají snahu své koncepce personálního marketingu v této oblasti zlepšovat a rozvíjet.

#### **4.6 Analýza virtuálních dat**

Tato část se zaměřuje na analýzu virtuálních dat získaných na webových stránkách zkoumaných organizací. Analýza se zaměřuje na data týkající se personálního marketingu se zaměřením na získávání absolventů.

### Organizace A

Na webových stránkách se v sekci Kariéra objevují dvě samostatné oblasti: „trainee program“ a „studentská zóna“. Trainee program je určen absolventům a uchazeči se zde o něm dozví informace jako: pro koho je určen, jaké jsou jeho výhody, proč by se měl o něj absolvent zajímat, dále jsou zde popsány zkušenosti aktuálních i bývalých trainees a další informace ke stažení.

V sekci studentská zóna najdeme seznam vysokých škol, se kterými organizace spolupracuje a jakým způsobem. Jedná se o partnerství, sponzoring, spolupráci na bakalářských a diplomových pracích, soutěže, nabídku volných pozic pro studenty a absolventy, možnost neplacené odborné praxe studentů v organizaci, účast na různých veletrzích, přednášení zaměstnanců organizace a vedení odborných seminářů, náborovou inzerci. V této sekci se také dozvíme informace o workshopu, který organizace uspořádala na partnerských vysokých školách. Mimo to zde organizace uvádí plánované rozšíření spolupráce s jednotlivými vysokými školami.

V sekci „Volné pozice“ jsou také u vybraných pozic označeny speciální značkou ty, které jsou vhodné pro absolventy.

### Organizace B

Z webových stránek organizace B nenajdeme k oblasti personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů téměř žádné informace. Dozvíme se pouze, že se organizace účastní dvou veletrhů pracovních příležitostí: Career days v Praze a Kariéra PLUS v Ostravě a dvou virtuálních veletrhů pracovních příležitostí. Organizace nemá trainee program a na webových stránkách neposkytuje informace o volných pozicích vhodných pro absolventy.

### Organizace C

V sekci Kariéra nalezneme samostatnou oblast určenou studentům. Zde se dozvíme, že organizace má svůj trainee program určený absolventům technických oborů, dále že organizace nabízí studentské pracovní stáže pro studenty ekonomických

a humanitních škol, a že spolupracuje se studenty při zpracovávání absolventských prací.

### Organizace D

Organizace má samostatné kariérní webové stránky, kde existuje speciální sekce „Absolventi a studenti“. Odpovídá na otázku, proč pracovat právě u této organizace, předkládá ideální profil absolventa a představuje typické pracovní pozice.

Organizace má zájem o středoškolské i vysokoškolské studenty s krátkodobou praxí. Jsou zde vypsány aktuální volné pozice pro absolventy i studenty.

### Organizace E

Na webových stránkách existuje samostatná sekce „pracovní příležitosti pro absolventy a studenty“. Organizace zdůrazňuje důležitost absolventů a studentů a tvrdí, že si jich váží jako cenného zdroje potenciálních zaměstnanců.

Pro absolventy a studenty nabízí organizace dva výcvikové programy. První program je určen absolventům VŠ, kteří se zajímají o oblast bankovníctví. Druhý program je nabízen nejen absolventům, ale i studentům se zájmem o rozvoj obchodních příležitostí. U obou programů se dozvíme, co je jejich obsahem, jaká jsou kritéria pro přijetí uchazečů, jak vypadá výběrové řízení.

Pro studenty navíc organizace nabízí další možnosti, jako jsou: stáže, brigády, spolupráce na závěrečných pracích.

### Organizace F

V sekci „Kariéra“ najdeme část, která je určena absolventům, na první pohled to však není zřejmé. Je nazvána konkrétním názvem trainee programu, který organizace nabízí, ale název na první pohled nevypovídá nic o tom, že by mělo jít o nabídku pro absolventy. Trainee program je určen absolventům magisterského studia. Nabízí příležitost k rozvoji ve více než dvaceti zemích po celém světě. Na webu se dozvíme strukturu programu, požadavky na uchazeče, přínos pro uchazeče, průběh výběrového řízení a pokyny pro podání přihlášky.

O žádných dalších aktivitách pro studenty či absolventy se z webových stránek nedozvídáme.

### Organizace G

V sekci kariéra nalezneme samostatnou oblast „Studenti a absolventi“, kde hned na úvodní straně organizace propaguje nově vzniklou spolupráci se studenty na absolventských pracích.

Organizace dále nabízí trainee program, pořádá akce na univerzitách a pro studenty/absolventy také pořádá vlastní akci přímo v prostorách organizace.

### Organizace H

V sekci kariéra se nachází samostatná kolonka „Open your future“ zaměřená na studenty a absolventy. Hned pod nadpisem „Open your future“ zdůrazňuje organizace důležitost své firemní kultury a možnost pro studenty a absolventy realizovat se skrz týmovou práci.

Organizace nabízí jak program pro studenty, tak Trainee Program zaměřený na budoucí lídry, určený absolventům. Popisuje, jak oba programy vypadají včetně požadavků na uchazeče a průběhu výběrového řízení.

Lze konstatovat, že aktivity personálního marketingu v oblasti získávání absolventů se na webových stránkách organizací objevují většinou v sekcích určených pro uchazeče o práci. Ve většině zmíněných případů jsou tyto sekce nazvány „kariéra“ a absolventi v nich mohou najít samostatnou oblast vyčleněnou právě pro ně. Sedm z osmi zkoumaných organizací nabízí absolventům trainee program a všechny jej na svých stránkách inzerují a podrobně popisují. Dalším aktivitám pro studenty a absolventy se na webu věnují pouze čtyři, tedy polovina ze zkoumaných organizací. Ač tedy organizace využívají dalších metod k získávání absolventů, jak vyplynulo z výše analyzovaných rozhovorů se zástupci organizací, nejsou tyto u některých z nich na webových stránkách prezentovány. Z webu se tedy dozvíme pouze o části aktivit směřovaných na studenty a absolventy.

## 4.7 Zhodnocení výzkumného šetření

Předně bych na tomto místě ráda uvedla, že jsem byla příjemně překvapena ochotou téměř všech oslovených respondentů spolupracovat na tomto výzkumném šetření. V průběhu rozhovorů jsem zjistila, že nelze striktně oddělovat personální marketing zaměřený na absolventy a studenty, neboť jsou to propojené oblasti. Ze studentů se stávají absolventi, proto organizace cílí na obě tyto skupiny a aktivity personálního marketingu mezi ně nerozlišují.

V průběhu výzkumného šetření dokonce zaznělo z úst respondenta C, že téma personálního marketingu v této oblasti není příliš prozkoumáno a podchyceno, což by dle jeho názoru zástupci organizací věnující se této oblasti uvítali. Respondent A dokonce uvedl, že popravdě neví, co personální marketing obnáší a jsou to pro něj „cizí slova“.

Data získaná výzkumným šetřením byla zanalyzována pomocí tabulek a bylo odpovězeno na výzkumné otázky. V této části bych se ráda věnovala zhodnocení a dosažení dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem bylo zjistit, zda a proč je pro organizace důležité získávat absolventy. Na základě šetření bylo zjištěno, že pro vybrané organizace je důležité získávat absolventy, a to zejména z toho důvodu, že jsou nadšenými lidmi, kteří chtějí něco dokázat, mají potenciál a motivují tak stávající zaměstnance, přinášejí nové nápady a názory. Podmínkou však je vybrat správné kandidáty z řad absolventů, kteří splňují požadavky organizací a naplňují jejich představu.

Dalším cílem bylo zjistit, které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů organizace využívají. Bylo zjištěno, že organizace využívají podobných metod a nástrojů při získávání absolventů. Patří mezi ně veletrhy, spolupráce s vysokými školami, spolupráce se studentskými organizacemi, inzerce na pracovních portálech, vlastní kariérní webové stránky, workshopy pořádané pro studenty a absolventy, spolupráce na bakalářských a diplomových pracích a další akce pořádané přímo organizacemi pro studenty a absolventy. Za nejúčinnější

metodu považují zástupci oslovených organizací veletrhy a workshopy, jelikož se zde mohou setkat se studenty a absolventy osobně.

Třetí dílčí cíl se zaměřoval na zjištění strategie personálního marketingu v oblasti získávání absolventů. Z výzkumného šetření vyplývá, že strategií personálního marketingu v oblasti získávání absolventů není primárně získávání a výběr absolventů, ale budování pověsti dobrého zaměstnavatele a snaha dostat se do podvědomí studentů, kteří po skončení studia budou mít danou organizaci na paměti při hledání pracovního uplatnění v pozici absolventů

Posledním dílčím cílem bylo detekovat případné problémy personálního marketingu organizací v oblasti získávání absolventů. Zde bylo zjištěno, že organizace jsou si vědomy svých nedostatků v oblasti personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů. Není však možné detekovat určité problémy. Každá organizace vnímá jiné problémy, vyplývající z jejího fungování. Problémy jsou natolik specifické, že by bylo potřeba dalšího zkoumání k jejich objasnění. Na tomto místě je možno pouze konstatovat, že nikdo nepovažuje metody a strategii svého personálního marketingu v oblasti získávání absolventů za bezproblémové, ale zároveň všichni jsou ochotni a odhodláni nedostatky řešit. Přispět k těmto řešením by možná pomohlo, kdyby se organizace více zaměřily na zjišťování efektivity používaných metod, která by mohla odhalit užitečnost či zbytečné použití metod a nástrojů získávání absolventů a mohla by pomoci prozkoumat jiné oblasti a možnosti. Většina respondentů totiž uváděla, že evaluaci metod příliš neprovádějí a efektivitu téměř neměří.

Dle mého názoru je škoda, že organizace na svých webových stránkách primárně poutají pozornost absolventů pouze na trainee programy, jelikož, jak vyplynulo z rozhovorů, strategií personálního marketingu v oblasti získávání absolventů není čistě získávání a výběr do těchto trainee programů, ale hlavně dlouhodobá snaha dostat se do podvědomí mladých lidí, kteří po studiích budou mít představu, že do těchto organizací mohou jít pracovat a vzbudit v nich touhu zde pracovat. Myslím

si, že právě webové stránky by měly být základním komunikačním kanálem, který mohou organizace využívat k podpoře své strategie personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů.

## 5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo specifikovat zaměření personálního marketingu organizací v oblasti získávání absolventů. Prostředkem k dosažení stanoveného cíle byla sumarizace teoretických východisek a nastavení dílčích cílů pro empirické šetření. Dílčí cíle měly odhalit strategii a důvod získávání absolventů, metody, které jsou k tomu využívány a detekovat problémy personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů.

Cíle byly částečně naplněny. Výzkumné šetření ukázalo, že důvodem získávání absolventů je zejména to, že absolventi jsou mladí nadšení lidé, kteří chtějí něco dokázat a mohou motivovat stávající zaměstnance novými nápady. Strategie personálního marketingu v oblasti získávání absolventů není přímo jejich získávání, ale hlavně budování pověsti žádaného zaměstnavatele a možnost dostat se do podvědomí studentů, kteří se po skončení studia budou rozhlížet po trhu práce a hledat vhodného zaměstnavatele. Metod, které k tomu organizace využívají, je celá řada a tato práce pravděpodobně nepokrývá všechny. Mezi zjištěné metody získávání absolventů patří: spolupráce s vysokými školami, účast na veletrzích, spolupráce se studentskými organizacemi, spolupráce na bakalářských a diplomových pracích, akce pro studenty a absolventy. Jako nejúčinnější byly respondenty hodnoceny ty metody, při kterých se mohou osobně setkat se studenty a absolventy, nejčastěji workshopy a veletrhy. Problémů v personálním marketingu zaměřeném na získávání absolventů vnímají organizace celou řadu a není možné určit nejproblematictější oblast. Je však nutné podotknout, že organizace jsou si těchto problémů vědomy a snaží se je napravovat a spoluprací se studenty a absolventy rozšiřovat a zlepšovat.

Téma jsem si zvolila z toho důvodu, že mne zajímalo, jakým způsobem a proč chtějí organizace získávat absolventy. Z pohledu budoucího absolventa jsem totiž organizace vnímala jako pro absolventy nepřístupné. Z aktivit organizací, které se mě nějakým způsobem dotýkaly, jsem si vždy odnesla pouze povědomí o tom, že

existují nějaké trainee programy, do kterých není jednoduché se dostat, jelikož se vybírají ti nejlepší a dále, že člověk bez odborné praxe nemá moc šancí práci v organizacích získat. Mile mě tedy překvapilo, když jsem v průběhu výzkumného šetření přicházela na to, že organizace netouží po tom, aby člověk měl odbornou praxi, ale spíše o to, aby měl ujasněny své cíle a byl ambiciózní a motivovaný svých cílů dosáhnout. Zároveň však lze konstatovat, že pod záminkou získávat absolventy se fakticky skrývá jiný záměr a to, stát se v očích studentů, budoucích absolventů, vyhledávaným zaměstnavatelem a budovat si tak pověst dobrého zaměstnavatele.

V teoretické části práce byly ujasněny oblasti personálního marketingu a představena snaha organizací o oslovování absolventů. Z témat rozebíraných v teoretické části pak vyplynuly výzkumné otázky pro empirickou část práce, která se snažila pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných organizací, kteří mají na starost personální marketing, a z analýzy webových stránek přiblížit fungování personálního marketingu v oblasti získávání absolventů a odpovědět na výzkumné otázky. Výběr metod a respondentů byl osvětlen v metodologické části.

V teoretické části práce bylo řečeno, že cílem personálního marketingu je vytvářet pozitivní vliv na všechny, kteří se o organizaci zajímají, nebo by se o ni mohli zajímat, a hlavně budovat atraktivitu organizace v očích ambiciózních a motivovaných budoucích zaměstnanců, kteří jsou klíčem k udržitelnosti organizace. (Wimmers, 2009, s. 5) Výzkumné šetření v této práci potvrdilo, že tomu tak skutečně je. Strategií personálního marketingu organizací, které se orientují na získávání absolventů, opravdu je, stát se v očích studentů, budoucích absolventů, vyhledávaným a žádoucím zaměstnavatelem a budovat si pověst dobrého zaměstnavatele.

Stejně tak bylo řečeno, že personální marketing by měl být směřován nejen do vnějšího prostředí organizace na potenciální uchazeče o zaměstnání, ale také dovnitř na stávající zaměstnance. Proto je třeba dbát spokojenosti zaměstnanců, pečovat o ně, a vytvářet perspektivy personálního a sociálního rozvoje pracovníků

Významným prvkem je péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků a jeví se jako jeden z nejpoužívanějších nástrojů zvyšování atraktivity organizace a úspěšnosti získávání pracovníků. (Koubek, 2001, s. 147) Výzkumné šetření prokázalo, že vybraní respondenti vnímají právě vzdělávání a rozvoj jako klíčové v péči o absolventy v organizaci. Můžeme tedy konstatovat, že organizace jsou si vědomy, že personální marketing nekončí přijetím absolventa do organizace.

Prezentací výsledků mé práce bych ráda přispěla k rozšíření poznatků o aktivitách či metodách, které organizace v personálním marketingu zaměřeném na studenty a absolventy využívají, a ráda bych vyzdvihla fakt, že se organizace snaží jít neustále kupředu a vymýšlet nové metody, jak studenty a absolventy zaujmout a jak si budovat image dobrého zaměstnavatele. Z rozhovorů vyplynulo, že personálnímu marketingu v této oblasti se v organizacích věnuje ve většině případů pouze jeden člověk, ale tato oblast se stává pro organizace natolik důležitou, že většinou tvoří velkou část jeho pracovní náplně.

Jsem si vědoma toho, že získané závěry nejsou zobecnitelné na celou populaci organizací, soustředících se na získávání absolventů. Podávají pouze informativní výpověď o tom, jaká je situace v několika vybraných příkladech. Přesto mohou být inspirací a motivací dalším organizacím pro rozvoj práce se studenty a absolventy a mohou jim pomoci budovat vědomí žádaného zaměstnavatele.

## 6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

262/2006 Sb. zákoník práce. (2011) *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2011 [cit. 6. 1. 2011]. Dostupné z: <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_p=229&PC\\_8411\\_l=262/2006&PC\\_8411\\_ps=10#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_p=229&PC_8411_l=262/2006&PC_8411_ps=10#10821)>.

Absolventi škol jsou flexibilní, hůře se ale prosazují. (2011) *LMC* [online]. 12. 5. 2011 [cit 7. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.lmc.eu/media/tiskove-zpravy/detail/cz/article/absolventi-skol-jsou-flexibilni-hure-se-ale-prosazuji/>>.

ANALOU, F. (2007) *Strategic human resource management*. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 978-1-844-80159-6.

Arcelor Mittal Ostrava si chce připravit novou generaci ocelářů. (2010) *Motiv8.cz* [online]. 19. 9. 2010 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.motiv8.cz/vite-ze-/arcelormittal-ostlava-si-chce-pripravit-novou-generaci-ocelaru.html>>.

ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARROW, S., MOSELEY, R. (2005) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2. vydání. Chichester: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 978-0-470-01273-4.

BARTOŇKOVÁ, H. (2010) *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BURKE, R., J., COOPER, C. L., MARTIN, G. (2011) *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Surrey: Gower Publishing, Ltd., 2011. ISBN 978-0-566-09205-3.

Campus recruiting. (2012) *Motiv8.cz* [online]. 2012 [cit 27. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.motiv8.cz/c/campus-recruiting.html>>.

ČEZ Potentials – víc než trainee program. (2012) *Kde jinde, Skupina ČEZ* [online]. 2012 [cit 27. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.kdejinde.cz/cs/pro-studenty-a-pedagogy/studenti/trainee-program.html>>.

DELIOS, A. (2010) How Can Organizations Be Competitive but Dare to Care. *Academy of Management Perspectives*. [online elektronický časopis] Srpen 2010, Vol. 24 Issue 3, s. 25–36. DOI: 10.5465/AMP.2010.52842949. Dostupné z: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=5&sid=78f99176-f999-4009-8873-0daed1b65571%40sessionmgr14>>.

DISMAN, M. (2002) *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

EVANS, P., PUCIK, V., BJORKMAN, I. (2011) *The Global Challenge: International Human Resource Management*. Second edition. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0-07-111417-2.

HENDL, J. (2005) *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOSPODÁŘOVÁ, I. (2008) *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

GRÜNEWÄLDER, A. (2008) *Employer Branding: Marketing the Company as an Attractive Employer*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2008. ISBN 978-3-640-13747-3.

HRONÍK, F. (2011) Personální marketing, business brunch [videozáznam]. *Motiv8.cz* [online]. Únor 2011 [cit 1. 2. 2012]. Dostupné z: <<http://videa.motiv8.cz/business-brunch/12-personalni-marketing.html>>.

CHARVÁT, J. (2006) *Firemní strategie pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1389-2.

JOHNOVÁ, R. (2008) *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Grada publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

- KALOUSKOVÁ, P., VOJTĚCH, J. (2008) Potřeby zaměstnavatelů a připravenost absolventů škol – souhrnný pohled. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. 2008 [cit 7. 1. 2012]. Dostupné z: <[http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Potreby\\_zamestnavatele\\_souhrn.pdf](http://www.nuov.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Potreby_zamestnavatele_souhrn.pdf)>.
- KOČIANOVÁ, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 9788024724973.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. (2007) 3. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 9788024722023.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. (2001) 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary., WONG Veronica. (2007) *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KPMG Internship Programme. (2012) *KPMG* [online]. 2012 [cit. 27. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.kpmg.com/cz/cs/joinus/students/kpmg-internship-programme/stranky/default.aspx>>.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. (2004) *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0648-1.
- Měsíc studentů a absolventů (2012). *jobs.cz* [online]. 2012 [cit. 7. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://mesicabsolventu.jobs.cz/>>.
- MIOVSKÝ, M. (2006) *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- PAVLÍK, J. (2009) Personální marketing očima marketingového manažera. *Deloitte* [online]. březen 2009 [cit. 10. 11. 2011]. Dostupné z: <[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/tiskove-centrum/zpravodaje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/zpravodaje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)>.

PREZIOSI, C. R. (2006) Marketing HR Services Can Add Value to HR and the Business Organization. *Employment Relations Today* (Wiley)[online elektronický časopis]. 1. 6. 2006 [cit. 14. 4. 2012]. Vol. 33 Issue 2, s. 43–56. ISSN 07457790. Dostupné z: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e2cb7e86-7fe5-461d-b41c-7197b8c3b716%40sessionmgr4&vid=1&hid=1>>.

Proč uplatňovat personální marketing. (2006) *HR news* [online]. 27. 6. 2006 [cit. 18. 11. 2011]. Dostupné z: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/proc-uplatnovat-personalni-marketing-id-287950#ixzz1dOSsmGUj>>.

Průzkum: pouze přes polovinu studentů je spokojeno s tím, jak je univerzity připravují do praxe. (2011) *Deloitte* [online]. 18. 5. 2011 [cit 26. 1. 2012]. Dostupné z: <[http://www.deloitte.com/view/en\\_CZ/cz/6a66a2ee3ed00310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/en_CZ/cz/6a66a2ee3ed00310VgnVCM2000001b56f00aRCRD.htm)>.

REICHEL, J. (2009) *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

STÝBLO, J. (2006) *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. HR expert [online]. 15. 8. 2006 [cit. 17. 11. 2011]. Dostupné z: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.

*Survey Report: Výsledky výzkumu mezi prestižními firmami v rámci Měsíce absolventů* [online]. 2011 [cit 7. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.questionpro.com/a/ShowResults?id=1979691>>.

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ E. (2001) *Základy sociologického výzkumu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

Témata. (2012) *Diplom-ka.cz* [online]. 2012 [cit 31. 3. 2012]. Dostupné z: <<http://www.diplom-ka.cz/temata>>.

*Škoda Auto a.s. Střední odborné učiliště strojírenské* [online]. 2012 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://souskodamb.cz/sou/home/Pages/homepage.aspx>>.

Studijní program. (2012) *Škoda Auto Vysoká škola* [online]. 2012 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://savs.cz/CVS/studies/studyprogram/Pages/studyprogram.aspx>>.

ŠMÍDA, F. (2007) *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. (2007) *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.

Tachovská průmyslovka domlouvá počty absolventů a obory s podniky. (2010) *Motiv8.cz* [online]. 5. 9. 2010 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.motiv8.cz/vite-ze-/tachovska-prumyslovka-domlouva-pocty-absolventu-a-obory-s-podniky.html>>.

The Most Desired Company. (2012) *AIESEC* [online]. 2012 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://aiesec.cz/produkty/pro-firmy/profilace-pred-studenty/most-desired-company>>.

TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

Uplatnění absolventů. (2012) *Škoda Auto Vysoká škola* [online]. 2012 [cit 31. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://savs.cz/cvs/forapplicants/exercise/Pages/exercise.aspx>>.

VODÁK, J. (2007) *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. (2009) *Image a firemní identita*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Výsledky. (2012) *Zaměstnavatel roku* [online]. 2012 [cit 21. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.zamestnavatelroku.cz/vysledky/2011.html>>.

WELSING, C. (2006) *HR Marketing: a new perspective on human resources management*. Benelux: Pearson Education, 2006. ISBN 978-90-430-1340-6.

WIMMERS, J. (2009) *HR Marketing From Job Advertising to Employer Branding*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2009. ISBN 978-3-640-44934-7.

ZAMAZALOVÁ, M. (2010) *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zaměstnavatel roku 2011. (2012) *Zaměstnavatel roku* [online]. 2012 [cit 21. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.zamestnavatelroku.cz>>.

ZIKMUND, M. (2011) Kde brát zaměstnance, aneb metody získávání zaměstnanců. *Businessvize* [online]. 16. 2. 2011 [cit 21. 1. 2012]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu/pdf>>.

ŽÁKOVÁ, M. (2009) Kdo je považován za absolventa. *Národní informační centrum pro mládež* [online]. Březen 2007, aktualizace 2009 [cit 6. 1. 2012]. Dostupné z <<http://www.nicm.cz/kdo-je-dle-prava-absolvent>>.

## 7 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Seznam organizací .....	76
Příloha B: Sumarizace výsledků k výzkumné otázce č. 1 .....	78
Příloha C: Sumarizace výsledků k výzkumné otázce č. 2 .....	79
Příloha D: Sumarizace výsledků k výzkumné otázce č. 3 .....	81
Příloha E: Sumarizace výsledků k výzkumné otázce č. 4 .....	84
Příloha F: Sumarizace výsledků k výzkumné otázce č. 5.....	86
Příloha G: Sumarizace výsledků k otázkám týkajícím se požadavků na absolventy. .....	88

## 8 PŘÍLOHY

### Příloha A: Seznam organizací

#### Organizace A

Oblast působení: pojišťovnictví

Mezinárodní působnost: Ano, je součástí mezinárodního koncernu, jednoho z největších v oblasti pojišťovnictví ve střední a východní Evropě

Délka působení na českém trhu: 11 let

Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2010): 3 754

#### Organizace B

Oblast působení: maloobchod, potravinový řetězec

Mezinárodní působnost: Ano, ve 27 evropských zemích

Délka působení: 9 let (v ČR, v zahraničí již více než 30 let)

Počet zaměstnanců: 5 500

#### Organizace C

Oblast působení: potravinářský průmysl

Mezinárodní působnost: Ano, působnost v Evropě, Americe, Africe, Asii i Austrálii.

Délka působení na českém trhu: od roku 1890

Počet zaměstnanců: 2 800

#### Organizace D

Oblast působení: telekomunikace

Mezinárodní působnost: Ano, působnost ve 26 zemích

Délka působení na českém trhu: 85 let

Počet zaměstnanců: 5 993

#### Organizace E

Oblast působení: bankovníctví

Mezinárodní působnost: Ano, člen mezinárodní integrované bankopojišťovací skupiny, působnost v zemích střední a východní Evropy a v dalších zemích a regionech celého světa.

Délka působení na českém trhu: od roku 1964

Počet zaměstnanců: 7 775 (k 30. 9. 2011)

#### Organizace F

Oblast působení: telekomunikace

Mezinárodní působnost: ano, působí globálně ve 30 zemích

Délka působení na českém trhu: od 1. 3. 2000

Počet zaměstnanců: 2 700

#### Organizace G

Oblast působení: čokoládové výrobky / cukrovinky / péče o domácí zvířata / potraviny

Mezinárodní působnost: ano, ve 27 zemích po celém světě

Délka působení: na československém trhu od roku 1992

Počet zaměstnanců: 90

#### Organizace H

Oblast působení: domácnost, osobní péče a potraviny

Mezinárodní působnost: ano ve více než 100 zemích světa

Délka působení na českém trhu: od roku 1990

Počet zaměstnanců: 350

## Příloha B: Sumarizace získaných dat k výzkumné otázce č. 1

Tabulka 1: Proč je pro organizace důležité získávat absolventy? (vlastní výzkumné šetření)

Soustředí se organizace na získávání absolventů?		Proč je důležité získávat absolventy
Org. A	ano	přináší nové nápady
Org. B	ano	dovedou uplatnit teoretické znalosti ze školy jsou odhodlaní ke kariérnímu růst, mají potenciál postupu umí se přizpůsobit dynamice organizace
Org. C	ano	mají potenciál, drive, čerstvou hlavu bez zlovyků z pracovních návyků potřeba nových lidí na odborné specializované pozice (technické) absolventi touží po kariérním rozvoji mají vnitřní motivaci
Org. D	ano	přináší nové myšlenky, energii, nový, čerstvý pohled
Org. E	ano	možnost vychovat si člověka sami znalost technologií nedotčenost, „nezkaženost“ jinou firemní kulturou, svěží pohled zvenčí přinášejí nové informace a nápady mají poznatky ze školy, které v organizaci již nejsou podchycené
Org. F	ano	jsou to otevření lidé, přináší nové nápady organizace je velmi mladá, kolektiv je mladý, jsou otevření mladé generaci současní zaměstnanci mají zájem na tom učit se od mladých
Org. G	ano	absolventi jsou nejcennějším aktivem, jeden z nejdůležitějších zdrojů, který posouvá organizaci dopředu hledají inovaci, kreativitu, chtějí to dotáhnout daleko, mají motivaci a energii mají čas, jelikož povětšinou ještě nemají rodinu, mohou se naplno věnovat práci v organizaci
Org. H	ano	jsou motivovaní, chtějí na sobě pracovat, mají teoretické znalosti a chtějí je použít v praxi

## Příloha C: Sumarizace získaných dat k výzkumné otázce

### č. 2

Tabulka 2: Které metody personálního marketingu zaměřeného na získávání absolventů považují zástupci vybraných organizací za nejúčinnější a jako jsou strategie (cíle) personálního marketingu organizací směřováního na absolventy? (vlastní výzkumné šetření)

Strategie		Metody
Org. A	dostat se do podvědomí studentů, až se z nich stanou absolventi, budou vědět, kam cílit	veletrh inzerce na pracovním portálu vlastní webové stránky
Org. B	nejde primárně o získávání absolventů, cílem je prezentovat se jako budoucí zaměstnavatel, budovat si svou image v hlavách studentů, budoucích absolventů, dát o sobě vědět, aby budoucí absolventi chtěli pro tuto organizaci pracovat,  organizace nechce být vnímána pouze jako maloobchod, ale chce budovat vědomí, že existuje i centrála s manažerskými pozicemi	veletrhy
Org. C	snaha vybírat TOP lidi, ty nejlepší  snaha, aby si absolventi vybavili tuto organizaci jako žádaného zaměstnavatele s výbornou firemní kulturou – touha pracovat právě tady	trainee program spolupráce s VŠ veletrhy
Org. D	strategií je potkat se se studenty již během jejich studia, nabídnout jim možnost získat praktické zkušenosti, zlepšit povědomí o organizaci, zajistit si do budoucna přísun absolventů, dostat se jim do hlav již po dobu studia, aby měli povědomí o organizaci a vyhledávali ji jako vhodného zaměstnavatele, vytipovat šikovné studenty a nabídnout jim možnosti, získat šikovné lidi  stát na prvních místech v anketě The Most Desired Company	takové, při kterých se mohou potkat se studenty, absolventy: workshopy, setkávání manažerů a studentů,  spolupráce na diplomových pracích, prezentace na středních školách, přednášky a workshopy na VŠ
Org. E	dostat se do podvědomí jako zaměstnavatelé, ne jako organizace, na kterou vidí reklamu, vyvolat potřebu v absolventovi pátrat po volných pozicích u této organizace  očekává se od nich, že se jako velká organizace budou účastnit a pořádat akce pro studenty a absolventy, i v případě, že nemají aktuálně pro absolventy pozice,	veletrhy – preferují Carrer days, není to stánkový prodej, mají možnost získávat zpětnou vazbu od účastníků  spolupráce s VŠ: odborné

	<p>být vidět (jinak budou podezřelí, že se něco děje)</p> <p>nebýt vnímáni jen z hlediska produktů, ale i jako vhodný zaměstnavatel</p> <p>posílení pověsti a značky zaměstnavatele</p>	<p>přednášky, workshopy</p>
Org. F	<p>až do letošního roku nebyli moc proaktivní vůči absolventům a studentům – nebylo potřeba, mají silný brand, mladí lidé se k nim hlásí sami bez vyzvání, jsou společností, kde je velmi nízký věkový průměr zaměstnanců, i proto je zájem ze strany absolventů se sem dostat</p> <p>nynější strategie: chtějí si prověřit komunikační kanály směřované na studenty a navázat bližší spolupráci</p>	<p>nemohou říci, studenti a absolventi se sem hlásí sami, aniž by organizace vynakládala síly</p> <p>metody nevyužívali</p> <p>fandí trainee programu</p> <p>sociální sítě (facebook)</p>
Org. G	<p>strategie je dostat se do osobního kontaktu se studenty a absolventy, primární není recruitment, ale aby studenti, budoucí absolventi věděli, že tato organizace je na trhu, a aby se zde ucházeli o práci → investice do budoucna</p>	<p>všechny, při kterých se organizace dostane do přímého kontaktu se studenty/absolventy, nejvíce individuální setkání na Career days, workshopy na školách</p>
Org. H	<p>strategií je, aby veškeré aktivity směřované na studenty a absolventy přinášeli seznámení se s praxí, s fungováním organizace, jejími odděleními a se zaměstnanci → aby je studenti a absolventi znali, aby věděli, že je zde šance na uplatnění, cílem je aby absolventi chtěli v této organizaci pracovat</p>	<p>cílené oslovování studentů a absolventů – přes pracovní portály</p> <p>vlastní databáze kontaktů na studenty a absolventy z akcí, kterých se účastnili – posílání nabídek, informace o plánovaných akcích</p>

## Příloha D: Sumarizace získaných dat k výzkumné otázce

### č. 3

Tabulka 3: Které metody či aktivity personálního marketingu zaměřené na získávání absolventů vybrané organizace používají? (vlastní výzkumné šetření)

	<i>Způsob oslovování absolventů</i>	<i>Péče o absolventy</i>	<i>Zaměstnanecké výhody absolventů</i>
Org. A	<p>inzerce přes pracovní portály, veletrhy: Career days, Šance atd.</p> <p>spolupráce s VŠ: zaměstnanci přednáší na VŠ, letáky, samostatné vitríny rezervované pouze pro tuto organizaci</p>	<p>vytváření dobrých vztahů bezproblémová komunikace nabídka jistot</p> <p>perspektiva profesního růstu možnost stát se plnohodnotným zaměstnancem se všemi benefity, nabídka dalšího rozvoje a vzdělávání</p> <p>možnost účasti v mezinárodních programech</p>	<p>žádné speciální, stejné jako ostatní zaměstnanci</p> <p>své specifické má trainee program: vzdělávání</p> <p>mezinárodní program</p>
Org. B	<p>veletrhy</p>	<p>nerozlišují od ostatních zaměstnanců, možnost kariérního růstu uvnitř organizace</p>	<p>nemají speciální výhody, srovnatelné s ostatními zaměstnanci</p>
Org. C	<p>partnerství se studentskými organizacemi AIESEC, IAESTE</p> <p>veletrhy</p> <p>spolupráce na absolventských pracích</p>	<p>integrační program, vzdělávací program, nabídka rozvoje, šance vyzkoušet si co chtějí, podpora kariérního růstu, stínování manažerů</p> <p>hodnotná firemní kultura založená na sdílení nápadů, zkušenosti, pomoci, přátelskosti</p> <p>možnost navázat kontakt se zahraničím</p> <p>příjemné prostředí</p> <p>work-life balance</p>	<p>srovnatelné s ostatními zaměstnanci, flexibilní konto benefitů,</p> <p>pro stážisty o něco chudší výběr benefitů, ale více tréninkových aktivit</p>

Org. D	spolupráce se studentskými organizacemi, veletrhy, webové stránky, sociální síť – facebook, direct mail, vlastní databáze kontaktů, organizování vlastních akcí (Den s manažery)	rozvojové programy, využití cizích jazyků, spolupráce na mezinárodních projektech, možnost stáže v zahraničí, možnost práce s moderními technologiemi	obecně ne, ale účastníci trainee programu mají své speciální výhody
Org. E	veletrhy přednášky a workshopy na VŠ prezentace na webu svém a iKariéra spolupráce se studentskými organizacemi vlastní plazmová obrazovka na VŠ direct mail – mají kontaktní osoby na VŠ dny otevřených dveří v organizaci letáčky na nástěnkách ve školách	dbají na vzdělávání: odborné vzdělávání, hard skills v rámci i nad rámec zákona, soft skills (komunikace, prezentační dovednosti), koučink, program pro talenty, zvyšování finanční gramotnosti	nerozlišují zaměstnanecké výhody pro absolventy a standardní zaměstnance, liší se trainee program, který má speciální rozpočet na vzdělávání a rozvoj
Org. F	až do letošního roku nebyla organizace moc proaktivní, plánované akce: online job fair kariérní stránky spolupráce na absolventských pracích spolupráce s univerzitami	nijak speciálně nepečují, podporou jsou různé způsoby vzdělávání, interní pomoc při zpracovávání absolventských prací studentům – vyhledávání vhodných manažerů pro tuto spolupráci v plánu je vývoj interní sociální sítě pro sdílení zkušeností, znalostí, rad, interview apod.	nemají speciální zaměstnanecké výhody (odvíjí se od pozice a typu pracovní smlouvy)
Org. G	veletrhy – ČR, SR spolupráce se studentskými organizacemi webové stránky pořádání akcí pro studenty v místě organizace (Den s manažery)	každý má svůj rozvojový plán metoda 70-20-10 (learning by doing, učení od ostatních, tréninky/školení) investice do vzdělávání na základě vlastních potřeb	v trainee programu mají nastaveny své; klasické pracovní pozice mají stejné výhody jako ostatní zaměstnanci

	ambasadoři na VŠ, kteří komunikují a vyjednávají aktivity na školách	firemní kultura	
Org. H	<p>spolupráce se školami: prezentace, workshopy pracovní veletrhy</p> <p>spolupráce se studentskými organizacemi</p> <p>pořádání zábavných akcí – hra, která přibližovala praxi</p> <p>den otevřených dveří</p> <p>přímé oslovování kontaktů získaných na akcích</p> <p>plánuje se: sociální síť – Facebook</p>	<p>absolvent je začleněn v organizaci jako kdokoliv jiný</p> <p>na začátku Induction days – povědomí o fungování a propojenosti organizace</p> <p>projekty, které znamenají výzvu, absolventi se z nich mohou učit</p> <p>learningová platformu – general skills kurzy, každé oddělení má svou akademii</p>	<p>absolventi nemají speciální zaměstnanecké výhody, liší se studentské programy, kde nemají studenti nárok na všechny benefity</p> <p>trainee program je vyčleněn a má svoje speciální výhody</p>

## Příloha E: Sumarizace získaných dat k výzkumné otázce

### č. 4

Tabulka 4: Jsou metody či aktivity, které vybrané organizace používají považovány jejich zástupci za účinné? (vlastní výzkumné šetření)

	<i>Jak se organizacím metody osvědčily?</i>	<i>Považují své metody za účinné?</i>	<i>Provádí evaluaci metod či vyčíslení jejich efektivity?</i>
Org. A	vždy po nějaké akci větší vlna zájmu	ano, přestože své aktivity necílí na konkrétní lidi, vždy velký počet uchazečů o trainee program	těžko kvantifikovatelné, vědí, kolik lidí se přihlásí skrz pracovní portál, mají statistiky z veletrhů, ale další metody neví
Org. B	veletrhy se velmi osvědčují	ano, ale není jich dostatek	ne, nezajímají je počty absolventů, kteří se uchází o práci po účasti na veletrhu, či jiné akci, jde jim o masovou prezentaci před studenty
Org. C	veletrh – vysoká návštěvnost, zájem od studentů, pozitivní zpětná vazba	veletrhy ano, ostatní akce se připravují	zpětná vazba od organizátorů veletrhu (počty studentů a absolventů, kteří se setkali s organizací, hodnocení organizace studenty a absolventy v porovnání s ostatními organizacemi), počet přihlášek na stáže a graduate program po každé aktivitě směřované na absolventy zvýšený zájem o spolupráci na diplomových pracích do budoucna snaha měřit vynaložené investice s ohledem na to, kolik se přihlásilo uchazečů o trainee program a stáže po absolvování stáží a graduate programů, se bude vyhodnocovat, kolik lidí v organizaci zůstane
Org. D	osvědčují se ty metody, při kterých se setkávají se studenty, protože podporují dlouhodobou strategii	ano, nejde o to nabrat velké množství studentů, spíše se dostat do podvědomí	zpětná vazba od organizátorů veletrhu (počty studentů a absolventů, kteří se setkali s organizací, hodnocení organizace studenty a absolventy v porovnání s ostatními organizacemi), nepotřebují měřit efektivitu, potřebují se dostat do podvědomí pravidelná účast v The Most Desired Company – porovnávají se s ostatními

Org. E	<p>veletrhy: osvědčené, zpětná vazba od studentů a absolventů, možnost získat názory a nápady</p> <p>spolupráce s VŠ: dostanou se přímo za lidmi, které chtějí</p> <p>ostatní metody spíše doplňkové pro posílení strategie personálního marketingu</p>	<p>ano, ale je třeba je neustále posilovat, jít studentům a absolventům naproti</p>	<p>zpětná vazba od organizátorů veletrhu (počty studentů a absolventů, kteří se setkali s organizací, hodnocení organizace studenty a absolventy v porovnání s ostatními organizacemi), dotazníky od studentů a absolventů</p> <p>hodnocení v rámci The Most Desired Company</p> <p>zvažování přínosu každé akce, aby věděli, zda se účastnit znovu, či zda ji uspořádat znovu</p>
Org. F	<p>prozatím se rozbíhají</p>	<p>prozatím se rozbíhají</p>	<p>prozatím ne, vše se bude odvíjet po roce fungování nově vzniklých postupů (spolupráce se školami, trainee program)</p> <p>v rámci ankety TOP zaměstnavatel organizované Českou studentskou unií mezi 8000 studenty získala tato organizace 1. místo, nepravidelná účast v anketě Zaměstnavatel roku – 5. místo</p>
Org. G	<p>veletrhy se osvědčují, vždy je po nich větší nárůst uchazečů,</p> <p>ambasadoři na VŠ i webové stránky se také osvědčují, hlásí se na základě nich uchazeči</p>	<p>ano, chtějí se setkávat se studenty, ukazovat svoji firemní kulturu, působit na studenty/absolventy v rámci svých aktivit se to daří</p>	<p>ano, měří si návštěvnost na workshopech a veletrzích, získávají zpětnou vazbu od účastníků workshopů, při náboru absolventů musí absolventi vyplňovat formuláře, kde jednou z otázek je, na základě čeho se uchází o práci v této organizaci</p> <p>pravidelná účast v anketě The Most Desired Company – umístění v 2. – 3. desítce</p> <p>plánují účast v anketě Zaměstnavatel roku – možnost porovnat se s ostatními a zjistit dopad akcí</p>
Org. H	<p>ano, po aktivitách se zvýší nárůst kandidátů na dané pozice</p>	<p>ano, zvyšují zájem studentů, absolventů o organizaci</p>	<p>některé jdou měřit, jiné ne</p> <p>vždy snaha získat zpětnou vazbu od studentů a absolventů spolu s kontakty</p> <p>neměli možnost zjistit, zda někdo, kdo navštívil jejich workshop, se potom ucházel o práci organizaci, jelikož nábor jim prováděla agentura</p>

## Příloha F: Sumarizace získaných dat k výzkumné otázce

### č. 5

Tabulka 5: Vnímají organizace nějaké nedostatky ve strategii personálního marketingu získávání absolventů? Je možné tyto nedostatky řešit? (vlastní výzkumné šetření)

	<i>Pociťují nedostatky ve strategii získávání absolventů?</i>	<i>Navrhovaná řešení nedostatků.</i>	<i>Průměrná doba setrvání absolventa v organizaci.</i>
Org. A	nedostatkem je špatná spolupráce HR a marketingového oddělení, neporadí, HR si vše dělá samo, proto nejsou moc vidět proto „personální marketing“ jsou cizí slova – neví, že aktivity, které dělají jsou součástí PM	účast na více akcích, pořádání aktivit	98 % udržitelnost po skončení trainee programu, průměrná doba setrvání zaměstnance v organizaci je 6-8 let
Org. B	ano, je potřeba se více orientovat na studenty a absolventy	připravuje se trainee program a spolupráce s vysokými školami, kampaně na vysokých školách	fluktuační absolventů neznáme
Org. C	ano, zatím jdou pouze několika směry, rádi by rozšířili metody získávání absolventů	rozvoj spolupráce se školami podíl na výuce, na tvorbě studijních plánů zadávání absolventských prací soutěže pro studenty – zadání řešení projektů sociální sítě	nelze definovat, celková fluktuace je minimální měření proběhne po ukončení prvního trainee programu
Org. D	ano, nemožnost studentů hlásit se sami do evropského graduate programu, jsou vybírání externí agenturou na středních školách se nedaří obsazovat některé nabízené pozice	na evropské úrovni není v jejich silách něco měnit plánují den otevřených dveří větší spolupráce s VŠ i SŠ – řešení případových studií	neví, nedokáže říci
Org. E	ano, je potřeba stále pracovat na pověsti zajímavého, žádaného zaměstnavatele zkostnatělost organizace	potřeba více se dostat do podvědomí absolventů jako žádaný zaměstnavatel, vymýšlet nové cesty jak se dostat k absolventům, například sociální	nemají zmapováno, ale rádi by se tomu věnovali

	kvůli jejímu stáří, zákonům, střetu zájmů	sítě, posilovat současný personální marketing	
Org. F	nedá se hovořit o nedostacích, ale chtějí začít více komunikovat ke studentům a absolventům	rozjet trainee program začít spolupracovat s univerzitami využít akademicky činných manažerů	neví
Org. G	chybí dlouhodobost, strategie se teprve vyvíjí, rozjíždí se nové aktivity, prozatím není jasné, kam se posunout dále	evaluovat efektivitu nově vzniklých aktivit, zkusit nové komunikační kanály	všichni účastníci trainee programu za posledních 7 let v organizaci zůstali
Org. H	dříve outsourcovali recruitment a řada kontaktů a informací mizela nebo se k nim nedostala, nyní už s agenturou nespolupracují  nemohli měřit efektivitu aktivit, které organizovali  více by chtěli sami spolupracovat s VŠ, ne přes studentské organizace	získávat data, výstupy o efektivitě jednotlivých aktivit sami, již nespolupracují s agenturou  sjednotit nábor s HR marketingem, aby měli měřitelné výstupy  více zacílit na přímou spolupráci se školami, v rámci konkrétní výuky	nelze odpovědět, neoddělují absolventy od ostatních zaměstnanců –

## Příloha G: Sumarizace získaných dat k otázkám týkajícím se požadavků na absolventy.

Tabulka 6: Požadavky na absolventy. (vlastní výzkumné šetření)

	<i>Dáváte přednost absolventům s praxí či bez praxe?</i>	<i>Jaké máte požadavky na absolventy?.</i>
Org. A	do trainee programu je stanovena maximální doba předchozí praxe 1 rok	vychází se z požadavků jednotlivých úseků organizace do trainee programu: znalost angličtiny či němčiny, komunikační schopnosti, aktivní řešení úkolů, schopnost zaměřit se na cíl
Org. B	záleží na vypisované pozici	němčina, chuť na sobě pracovat, flexibilita, osobnost, potenciál, přesvědčivost
Org. C	jak kdy, záleží na pozici	pracovní návyky, komunikace, otevřenost, ambice, proaktivita, schopnost navrhnout řešení, ptát se, přijímat informace
Org. D	upřednostňují uchazeče s praxí, odborná praxe je předností, ale relevantní je jakákoliv pracovní zkušenost	komunikační dovednosti, motivace, jazykové znalosti
Org. E	praxe je obrovské plus – v oboru i jinde, ale jsou i pozice, kde není potřeba	základní pracovní návyky, organizační zdatnost
Org. F	nerozlišují	záleží na pozici
Org. G	primárně na to nehledí, pozná se to ve výběrovém řízení kdo má zkušenosti a kdo ne	motivace, kreativita, odpovědnost, prosazování názoru, schopnost učit se
Org. H	s praxí – není nutná, ale je velkou výhodou	prosazování nápadů, komunikace, plnit termíny, vědět co chce v životě dál dělat, vítané jsou zkušenosti ze zahraniční stáže, proaktivita, angličtina