

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Personálny marketing na vysokých školách

Personnel marketing at Higher Education Institutions

Personální marketing na vysokých školách

Bc. Lucia Šutková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Personální marketing na vysokých školách potvrzují, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzují, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 14.4.2018

Na tomto mieste by som rada poďakovala PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedenie diplomovej práce, za podnetné rady a vecné pripomienky, ktoré mi pri spracovaní tejto práce poskytla. Zároveň by som chcela poďakovať účastníkom dotazníkového šetrenia za ochotu a čas, ktorý šetreniu venovali.

ABSTRAKT

Diplomová práca „Personálny marketing na vysokých školách“ sa vo svojej teoretickej časti zaoberá popisom personálneho marketingu, jeho definíciou a významom. Prvá kapitola teoretickej časti práce popisuje jeho rozdelenie na externý a interný personálny marketing. Druhá kapitola sa zameriava na vybrané činnosti externého personálneho marketingu na vysokých školách, budovanie image školy a využívanie sociálnych sietí k získavaniu nových pracovníkov. V tretej kapitole sú bližšie popísané vybrané činnosti interného personálneho marketingu na vysokých školách, konkrétne vnútorná komunikácia, organizačná kultúra a rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vysokých škôl. Vo výskumnej časti práce je prostredníctvom dotazníkového šetrenia skúmané využívanie personálneho marketingu na vysokých školách, ktoré je doplnené analýzou zverejňovania voľných pracovných pozícií na internetových stránkach vysokých škôl. Na základe výsledkov realizovaných šetrení sú v závere práce poskytnuté návrhy a odporúčania k skvalitneniu personálneho marketingu na vysokých školách. Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom vybraných činností personálneho marketingu popísať jeho využiteľnosť na vysokých školách.

KEÚČOVÉ SLOVÁ

personálny marketing, zamestnanci vysokej školy, image školy, sociálne siete, vnútorná komunikácia

ABSTRAKT

Diplomová práce „Personální marketing na vysokých školách“ se ve své teoretické části zabývá popisem personálního marketingu, jeho definicí a významem. První kapitola teoretické části práce popisuje jeho rozdělení na externí a interní personální marketing. Druhá kapitola se zaměřuje na vybrané činnosti externího personálního marketingu na vysokých školách, budování image školy a využívání sociálních sítí k získávání nových pracovníků. Ve třetí kapitole jsou blíže popsány vybrané činnosti interního personálního marketingu na vysokých školách, konkrétně vnitřní komunikace, organizační kultura a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vysokých škol. Ve výzkumné části práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zkoumáno využívání personálního marketingu na vysokých školách, které je doplněno analýzou zveřejňování volných pracovních pozic na internetových stránkách vysokých škol. Na základě výsledků provedených šetření jsou v závěru práce poskytnuté návrhy a doporučení ke zkvalitnění personálního marketingu na vysokých školách. Cílem diplomové práce je prostřednictvím vybraných činností personálního marketingu popsat jeho využitelnost na vysokých školách.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální marketing, zaměstnanci vysoké školy, image školy, sociální sítě, vnitřní komunikace

ABSTRACT

The diploma thesis „Personnel Marketing at Higher Education Institutions“ deals, in its theoretical part, with the description of personnel marketing, its definition and meaning. The first chapter of the theoretical part describes its division into external and internal personnel marketing. The second chapter focuses on the selected activities of external personnel marketing at higher education institutions, building a school image and using social networks to recruit new workers. The third chapter describes selected activities of internal personnel marketing, namely internal communication, organizational culture and development and education of staff. In the research part, the questionnaire survey explores the use of personnel marketing at higher education institutions, supplemented by an analysis of the publication of vacancies on the websites of aforementioned institutions. On the basis of the results of the investigations, at the end of the thesis, proposals and recommendations for improvement of personnel marketing are provided. The aim of the diploma thesis is to describe the applicability of personnel marketing at higher education institutions through its selected activities.

KEYWORDS

personnel marketing, high school staff, image of the school, social networks, internal communication

Obsah

Úvod	8
1 Personálny marketing	9
1.1 Definícia a význam personálneho marketingu.....	9
1.2 Externý personálny marketing	12
1.3 Interný personálny marketing	15
2 Vybrané činnosti externého personálneho marketingu na vysokých školách	18
2.1 Image školy ako nástroj získavania pracovníkov	18
2.2 Sociálne siete ako nástroj získavania pracovníkov	22
3 Vybrané činnosti interného personálneho marketingu na vysokých školách.....	25
3.1 Vnútoraná komunikácia na vysokých školách	25
3.2 Organizačná kultúra na vysokých školách.....	30
3.3 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vysokých škôl	35
4 Dotazníkové šetrenie na vysokých školách	37
4.1 Popis šetrenia	37
4.2 Charakteristika súboru respondentov.....	38
4.3 Výsledky dotazníkového šetrenia	41
4.4 Zhrnutie a zhodnotenie výsledkov	56
5 Analýza zverejňovania voľných pracovných pozícií na webových stránkach	59
5.1 Popis analýzy zverejňovania voľných pracovných pozícií.....	59
5.2 Výsledky analýzy zverejňovania voľných pracovných pozícií	60
5.3 Zhrnutie a zhodnotenie výsledkov	71
Záver.....	73
Zoznam použitých informačných zdrojov	76
Zoznam príloh	80

Úvod

V súčasnej dobe konkurencieschopnosť a úspešnosť organizácie nezávisí len na kvalite ponúkaných produktov a služieb. Dôležitým faktorom sa stáva vystupovanie organizácie v roli zamestnávateľa a umenie komunikovať smerom k súčasným i potenciálnym zamestnancom. V súvislosti s úspešným získaním a udržaním si kvalifikovaných zamestnancov sa čoraz viac personálnych pracovníkov zaujíma o personálny marketing.

Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom vybraných činností personálneho marketingu popísať jeho využiteľnosť na vysokých školách. K cieľu diplomovej práce boli zvolené nasledujúce dve výskumné otázky:

1. Akú predstavu majú respondenti o tom, čo je to personálny marketing?
2. Pracujú respondenti na svojich vysokých školách s personálnym marketingom?

Teoretická časť diplomovej práce je spracovaná na základe rešerše odbornej literatúry venujúcej sa tejto problematike. Prvá kapitola teoretickej časti práce sa zaoberá definíciou a významom personálneho marketingu a popisuje jeho rozdelenie na externý a interný personálny marketing. Druhá kapitola sa zameriava na vybrané činnosti externého personálneho marketingu na vysokých školách, budovanie image školy a využívanie sociálnych sietí k získavaniu nových pracovníkov. V tretej kapitole sú priblížené vybrané činnosti interného personálneho marketingu na vysokých školách, konkrétne vnútorná komunikácia, organizačná kultúra a rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vysokých škôl. Vzhľadom k rozsiahlosti personálnych činností, ktoré súvisia s personálnym marketingom, nie je predmetom tejto diplomovej práce definovanie všetkých týchto činností.

Výskumná časť je zložená z kapitoly venujúcej sa popisu, výsledkom a zhodnoteniu dotazníkového šetrenia, ktoré sa zameriava na využívanie vybraných činností personálneho marketingu na verejných, súkromných a štátnych vysokých školách v Českej republike. Druhá kapitola výskumnej časti je zameraná na zverejňovanie voľných pracovných pozícií vysokých škôl na ich internetových stránkach. Na základe výsledkov realizovaných šetrení sú v závere práce poskytnuté návrhy a odporúčania k skvalitneniu personálneho marketingu na vysokých školách.

1 Personálny marketing

1.1 Definícia a význam personálneho marketingu

Úsilie o dobrú zamestnávateľskú povest' a zároveň aj bezproblémové utváranie personálu organizácie by malo mať koncepčný charakter. V tomto smere sa dá hovoriť o personálnom marketingu, ktorý je do dnes väčšinou chápaný ako ekvivalent získavania pracovníkov, avšak môže mať aj širší význam. Napríklad Koubek o ňom hovorí ako o nástroji formovania personálu organizácie, a to nielen z pohľadu získavania pracovníkov, ale taktiež z hľadiska ich stabilizácie v organizácii. (Koubek, 2015, s. 157)

Podľa Kocianovej je kľúčovou úlohou personálneho marketingu utváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie, teda povesti atraktívneho zamestnávateľa, ktorá pozitívne ovplyvňuje záujem uchádzačov o prácu v danej organizácii. Na spoluutváraní dobrého mena organizácie sa podieľa i jej personálna politika. Najvýznamnejšími sú v tomto smere z pohľadu zamestnancov i uchádzačov pracovné podmienky a starostlivosť o pracovníkov, systém odmeňovania a zamestnaneckých benefitov, či možnosť kariérneho rastu. U zamestnancov môže hrať, okrem vyššie uvedených, dôležitú úlohu i prístup nadriadeného, jeho spôsob oceňovania a štýl vedenia. (Kocianová, 2010, s. 89)

Obecne sa dá povedať, že personálny marketing predstavuje súhrn činností, ktoré sa spájajú s vytváraním dobrého mena zamestnávateľa, pričom sú tieto činnosti smerované k vlastným zamestnancom a zároveň aj k potenciálnym uchádzačom o prácu v danej organizácii. Hlavným cieľom je vytváranie predpokladov, vďaka ktorým sa dlhodobo zaistia kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci. (Pechová, 2013, s. 21)

Kazdová dáva do pozornosti fakt, že nie vždy organizácie myslia na to, že pod personálny marketing spadá i to, ako sa vie organizácia o svojich zamestnancov postarať, aké pracovné podmienky im vytvára a aké benefity im poskytuje. Sú to práve zamestnanci, kto je nositeľom značky organizácie. A to, ako o svojej organizácii hovoria je najúčinnnejším marketingom. (Kazdová, 2014, s. 61-63)

Podľa Koubka mnohé organizácie preceňujú význam peňazí a naopak podceňujú ostatné faktory, ktoré spoluutvárajú povest' organizácie ako zamestnávateľa a priťahujú pracovníkov. Vo vyspelých krajinách sa personálna práca stále viac sústreďuje na

zlepšovanie rozvoja pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a zlepšovanie kvality ich pracovného života. Zameriava sa teda na starostlivosť o pracovníkov, navyšovanie ich spokojnosti, na zlepšovanie vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom, zlepšovanie medziľudských vzťahov na pracovisku a vytváranie perspektívy rozvoja pracovníkov. „*Personálny marketing predstavuje použitie marketingového prístupu v personálnej oblasti, hlavne v úsilí o sformovanie a udržanie potrebnej pracovnej sily organizácie, ktorá sa opiera o vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie a výskum trhu práce. Ide teda o upútanie pozornosti na zamestnávateľské kvality organizácie.*“ (Koubek, 2015, s. 157-160)

Dvořáková vo svojom diele uvádza, že sa pojem personálny marketing objavil prvýkrát v nemeckej personálnej práci. Rozdeľuje ho na externý a interný personálny marketing. Externý marketing chápe ako dlhodobé získavanie ľudských zdrojov z externého trhu práce a vytváranie pozitívneho image zamestnávateľa na trhu práce. Interný personálny marketing definuje ako opatrenie, ktoré sa zameriava na zvýšenie stabilizácie zamestnancov v organizácii. (Dvořáková, 2004, s. 71)

Úvaha laikov, že ak je na trhu práce vysoká nezamestnanosť, má každá organizácia k dispozícii potrebný a adekvátny personál, nie je podľa Vojtoviča príliš reálna. K tomu, aby našla organizácia spôsobilý personál, je podľa neho potrebné precízne vyhľadávanie a adekvátne príprava. Požiadavky na úspešný personálny marketing sú dnes v organizáciách oveľa žiadanejšie ako kedysi. Preto je pozoruhodné, že vo väčšine z nich sa samostatná koncepcia personálneho marketingu takmer nevyskytuje a nerealizuje. Vojtovič vo svojej publikácii zdôrazňuje i to, že je podľa jeho názoru spracovanie problematiky personálneho marketingu v publikáciách z oblasti manažmentu a personalistiky nedostatočné. (Vojtovič, 2013, s. 246–248)

Tešitelová a Menšík uvádzajú, že personálny marketing prináša organizácii veľké množstvo výhod. Jednou z najvýznamnejších je zaistenie dlhodobej konkurencieschopnosti organizácie vďaka kvalite jej zamestnancov. Čím sú zamestnanci angažovanejší, tým vyššia je ich pracovná produktivita a tým sa zvyšuje i ziskovosť organizácie. S angažovanosťou zamestnancov súvisí i nižšia fluktuácia a tým pádom i zníženie nákladov, ktoré sú spojené s náborom nových zamestnancov. Ďalším z prínosov je zlepšenie a zefektívnenie

komunikácie vo vnútri organizácie a jej dobrá povest' na trhu práce. (Tešitelová, Menšík, 2012, online)

Pre využitie potenciálu personálneho marketingu Vojtovič uvažuje o dvoch hlavných funkciách, a to o vyhľadávaní personálu a o práci s image. Pozornosť potenciálnych uchádzačov o zamestnanie sa darí upútať vďaka efektom prekvapenia, tie sú však rozdielne pre rôzne cieľové skupiny. Je dôležité dosiahnuť želanú mieru súladu medzi úmyslom a účinkom, v opačnom prípade môžu byť vyvolané kontraproduktívne účinky. Tí, ktorí ponúkajú zamestnanie, by mali ponúknuť niečo, na čo je vhodné si spomenúť a čo ponese určitý obsah posolstva. Tvorba a zároveň i starostlivosť o image je kontinuitou množstva aktivít v priebehu niekoľkých rokov. Taktiež je potreba si uvedomiť, že nie všetky médiá pôsobia na cieľové skupiny rovnako. Okrem cieľovej skupiny je dôležitým kritériom i úspešný dosah, ktorý je s účinkom koncepcie previazaný na dlhé časové obdobie. Práca s image môže zmysluplne usilovať o aktivity vyhľadávania zamestnancov cez konkrétne ponuky zamestnania. Tento proces je podmienený závislosťou od objektu, teda od zamestnancov. Image je dôležitým nástrojom ako sa na trhu práce dostať do pozornosti odpovedajúcich cieľových skupín. „*Image je vyvolaný dojem (vplyv), ktorý môže byť veľmi provizórny, aby mohol byť pozitívny. Do akej miery sa image približuje skutočnosti, je bezvýznamné a bezpredmetné. Organizácie prichádzajú na trh predovšetkým s cieľom upútať pozornosť potenciálnych zamestnancov. Ani potenciálni zamestnanci nechcú ponechať náhode, či ich atraktívny zamestnávateľ na trhu práce prehliadne alebo uvidí. V tomto prípade možno pracovať na image adresne.*“ (Vojtovič, 2013, s. 250)

Svojich zamestnancov chápe personálny marketing ako vnútorných zákazníkov a organizáciu ako vnútorný trh. Má definovaný svoj vlastný marketingový mix, ktorý ako prvý popísal Piercy a Morgan a neskôr rozšíril Ahmed a Rafiq. Tento marketingový mix zahŕňa:

- Product – je ním pracovná pozícia. Pri jej navrhovaní a obsadzovaní je dôležité efektívne spracovať obsah a charakter práce tak, aby bola pozícia pre potenciálnych uchádzačov atraktívna.
- Price – vyjadruje motiváciu a odmenu za prácu, ochotu človeka, jeho prístup k práci a k plneniu jednotlivých úloh. Jednou z kľúčových otázok odmeňovania pracovníkov je motivujúci a spravodlivý systém odmeňovania.

- Place – predstavuje kultúru organizácie. Pri rozhodovaní sa uchádzača o prijatí pracovnej ponuky hrá veľkú úlohu práve kultúra organizácie a jej image. Aj keď sa jedná o nehmateľné prvky, je potrebné na ne myslieť, pretože určujú funkčnosť a životaschopnosť organizácie.
- Promotion – jedná sa o prezentáciu pracovnej ponuky. Patria do nej všetky kanály, ktoré zaisťujú komunikáciu s cieľovou skupinou. (Antošová, 2005, online)

Thom upozorňuje na nevhodnosť prílišného odlišovania externého a interného personálneho marketingu pri jeho praktickej aplikácii. Uvádza, že potrebu nábora nových zamestnancov určuje okrem iného i fluktuácia, teda miera odchodu zamestnancov z organizácie a interný personálny marketing sa tak stáva dobrou vizitkou aj na externom pracovnom trhu. Pokiaľ nie je externý personálny marketing podporený tým interným, nemá podľa neho pre organizáciu dlhodobý význam. Naopak informácie o spokojnosti zamestnancov sa rozširujú na pracovný trh prirodzene, i bez pomoci externého personálneho marketingu. (Thom, 2008, s. 235)

Ešte predtým, ako sa vôbec personálny marketing vo firme začne budovať, by mali byť zozbierané a vyhodnotené informácie ohľadom pracovného trhu, teda jeho veľkosti, štruktúry, systéme vzdelávania a podobne. Užitočným je i sledovanie konkurencie a porovnávanie jednotlivých odvetví, aj ponaučenia a skúsenosti z iných odvetví sa dajú efektívne využiť. Otázkou je, kto sa má o personálny marketing starať a kde by mal byť v rámci organizácie zakotvený. Neexistuje totiž jediný optimálny model organizačného usporiadania personálneho marketingu pre všetky organizácie. (Vojtovič, 2013, s. 256)

1.2 Externý personálny marketing

Cieľom externého personálneho marketingu je predovšetkým osloviť a získať nových zamestnancov. Tieto činnosti sú kľúčové, pri efektívnom procese sa výrazne znižujú finančné náklady náborového procesu. Externý marketing sa zameriava na oblasti, ktoré prebiehajú pred a počas prijímania pracovníkov, teda na plánovanie, získavanie a výber zamestnancov. Jeho prostredníctvom je vytváraná dobrá povest' organizácie ako zamestnávateľa, sú oslovovaní potenciálni uchádzači o pracovné miesto a budovaný vzťah na úrovni kvalitnej komunikácie. (Brachtl, 2006, online)

Školy si okrem iného konkurujú i v kvalite pedagogického zboru, ktorý si vybudovali, nakoľko tých najlepších je na trhu práce obmedzené množstvo. V tomto boji víťazia tie školy, ktoré môžu pedagógom ponúknuť niečo viac oproti tomu, čo ponúkajú iné školy. V rámci marketingového riadenia školy sa obecne hľadajú vysoko kvalifikovaní, spoľahliví, vnímaví, zdvorilí, dôveryhodní a komunikatívni pracovníci. Výber by mal byť objektívny a v súlade so strategickým plánom rozvoja školy. Samotné požiadavky na výkon práce učiteľa stanovujú príslušné zákonné predpisy, o požadovaných vlastnostiach učiteľa však nehovorí žiadna zákonná norma. Jedná sa teda o presvedčenie a názor riadiaceho pracovníka školy, že jeho predstavy o hľadanom zamestnancovi kandidát spĺňa. Světlík popisuje výsledky niektorých výskumov, z ktorých je možné zostaviť ideálneho a úspešného učiteľa z pohľadu študentov. Podľa ich názoru by mal mať priateľské chovanie, mal by dokázať veľa naučiť, byť spravodlivý a nikoho nezosmiešňovať a podieľať sa na vytváraní dobrej atmosféry. Študenti ďalej uprednostňujú dominantného pedagóga, hlavne vysokoškolský učiteľ by sa mal snažiť o to, aby bol rešpektovaný a nie za každú cenu obľúbený. Jeho uznanie sa však často dostaví až spätne u absolventov školy. Je potrebné si taktiež uvedomiť, že je výber pracovníkov obojstranným procesom. Na jednej strane škola získava informácie o kandidátoch, na druhej strane si i samotný uchádzač vytvára predstavy o svojom možnom zamestnaní na základe osobného kontaktu, prípadne informácií získaných od známych. Následne škola i uchádzač vyhodnocujú získané informácie a rozhodujú sa o tom, či by bola eventúalna budúca spolupráca pre obe strany prínosom. (Světlik, 2009, s. 266-269)

Podľa Bartáka sa externý marketing zameriava na oblasť prieskumu trhu práce, odhaľovanie potenciálnych zdrojov, využívanie médií k posilňovaniu image organizácie ako prestížneho a atraktívneho zamestnávateľa i na samotné vyhodnocovanie efektívnosti aplikovaných postupov. Tieto činnosti sú podľa neho nesmierne dôležité, keďže sa jedná o prvý kontakt s potenciálnymi uchádzačmi o pracovnú pozíciu a prezentáciu spoločnosti. (Barták, 2007, s. 172)

Externý personálny marketing zahŕňa všetky činnosti, ktorých cieľom je pozitívny image a profilácia organizácie u príslušných skupín na pracovnom trhu. Podstatné v rámci získavania nových zamestnancov je to, aby získali povedomie o organizácii a bol u nich vyvolaný záujem o budúcu spoluprácu. Patria k nemu teda všetky aktivity, ktoré predchádzajú

samotnému uzatvoreniu pracovného pomeru. Strutz definoval štyri úlohy externého personálneho marketingu, medzi ktoré patrí prezentácia zaujímavostí a pozitív pracovnej pozície a organizácie, ktorá je nasmerovaná ku konkrétnej cieľovej skupine. Ďalšou úlohou je výber a využitie správnych opatrení a metód, ktoré vedú k získaniu správnych zamestnancov. Medzi ďalšie dve úlohy zaradil stanovenie podmienok nástupu do organizácie a analýzu žiadostí o zamestnanie. Na začiatok je dôležité potenciálnych uchádzačov osloviť, respektíve dať im vedieť o samotnej existencii organizácie a vzbudiť v nich záujem. Efektívnym výsledkom externého personálneho marketingu je to, že sa jedinec bude uchádzať o pozíciu v organizácii. (Strutz, 1989, s. 8-10)

K zvýšeniu efektívnosti získavania pracovníkov môže prispieť náležitá starostlivosť o pracovníkov, teda starostlivosť o pracovné prostredie, vrátane jeho estetickú stránku, odstraňovanie rizikovej práce, rozširovanie možností flexibilnej pracovnej doby. Ďalším prínosom môže byť starostlivosť o sociálno-hygienické podmienky práce, napríklad zlepšovanie starostlivosti o pohodlie pracovníkov, či už sa jedná o stravovanie, šatne, toalety, odpočinkové miestnosti, parkoviská, či celkový poriadok v priestoroch organizácie. K získaniu zamestnancov môže prispieť i starostlivosť o sociálny rozvoj pracovníkov, vrátane starostlivosti o ich životné podmienky, teda bývanie, rekreáciu, priestor pre voľnočasové aktivity, starostlivosť o deti zamestnancov, pomoc pri osobných problémoch. Existencia týchto výhod je veľmi účinným nástrojom zvyšovania zamestnávateľskej atraktivity organizácie. Takmer každého potenciálneho uchádzača o zamestnanie zaujíma, aké sú možnosti jeho kariéry v organizácii a čo je ochotná organizácia spraviť pre rozvoj jeho pracovných schopností. Organizácie, ktoré nevenujú dostatočnú pozornosť rozvoju pracovníkov, nie sú príliš atraktívne pre ambiciózných a cieľavedomých uchádzačov o zamestnanie. Ponuka vzdelávania nových zamestnancov je vo vyspelých krajinách najpoužívanejším nástrojom, ktorý zvyšuje atraktivitu organizácie. Na jednej strane tým organizácia povzbudzuje nedostatočne odborne pripravených uchádzačov a zároveň tým verejnosti dáva najavo, že svojim pracovníkom ponúka perspektívu. Okrem zvyšovania pracovných schopností sa vďaka tomu zvyšuje aj ich konkurencieschopnosť a zamestnateľnosť na trhu práce. Samotná existencia systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii vo svete zvyšuje atraktivitu organizácie. Ľudia nechcú riskovať prepojenie s neúspešnou a zle riadenou organizáciou. Takýto druh organizácie

v uchádzačovi nevyvoláva záruku dlhodobjšieho zamestnania ani bezproblémového odmeňovania. Dobrá povest' je veľmi účinným nástrojom zjednodušujúcim získavanie pracovníkov, dokonca sa stáva ústredným bodom politiky získavania a stabilizácie pracovníkov. (Koubek, 2015, s. 157–160)

1.3 Interný personálny marketing

Interný personálny marketing sa zameriava na aktivity, ktoré sa týkajú súčasných zamestnancov. Jeho cieľom je nájsť prostriedkov, vďaka ktorým sa zníži fluktuácia, organizácia si udrží kľúčových zamestnancov a zaisť stability výkonnosti zamestnancov. Pre organizáciu je oveľa lacnejšie udržať si svojich zamestnancov ako prijímať nových. Vysoká fluktuácia môže poškodiť meno organizácie na trhu práce. (Luhan, 2008, online)

Barták medzi činnosti interného personálneho marketingu zaradil mapovanie medziskupinových vzťahov a problémov, mapovanie vzťahov a problémov vo vnútri skupiny, pomoc pri budovaní pozitívnych vzťahov, či kultiváciu skupinového a medziskupinového života v organizácii. (Barták, 2007, s. 172)

Predstava, že je marketing zameraný len na cieľové skupiny mimo školy je podľa Světlíka veľkým omylom spájaným s marketingovým riadením. Marketing zameraný na prácu s ľuďmi vo vnútri organizácie je podľa neho možno najdôležitejšou časťou školského marketingu. Je dôležité, aby zamestnanci organizácie uznávali rovnaké, prípadne podobné hodnoty, ktoré sú v súlade s poslaním školy. *„Každý úspešný riadiaci pracovník školy si je dobre vedomý toho, že ľudia sú najcennejším kapitálom, ktorý škola má. Preto je z pohľadu zvýšenia kvality práce školy jedným z najdôležitejších faktorov dokonalejšie a kvalitnejšie využitie vnútorného potenciálu pedagogických i nepedagogických pracovníkov. Prax ukazuje, že škola môže byť len tak dobrá, ako dobrí sú ľudia, ktorí v nej pracujú.“* (Světlík, 2009, s. 266)

Kotler píše, že úspešnosť organizácie jasne súvisí so spokojnosťou zamestnancov a realizácia jej cieľov začína starostlivosťou o tých, ktorí sa starajú o zákazníka, teda práve starostlivosťou o zamestnancov. Organizácia by podľa neho mala investovať nemalé prostriedky do kvality a výkonu svojich zamestnancov, vstúpiť im hrdosť, motivovať ich uznaním a odmeňovaním vynikajúcich výsledkov. Interný marketing pritom definuje ako

efektívne školenie a motiváciu zamestnancov, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi i ďalšieho personálu, ktorý ich podporuje, aby pracovali ako tím zaisťujúci spokojnosť zákazníka. (Kotler, 2007, s. 719–721)

Interný marketing je radený medzi prvky holistického marketingu, kladie za cieľ prijímať, školiť a motivovať schopných zamestnancov, pričom marketingové aktivity vo vnútri organizácie môžu byť častokrát prínosnejšie ako tie namierené smerom von. Interný marketing nie je zodpovednosťou len jedného oddelenia, naopak je úspešný len vtedy, ak všetky oddelenia spoločne pracujú na splnení jeho cieľov. Tento stav však môže zastať len za predpokladu, že sú ciele a vízia organizácie jasne komunikované. Marketing smerom k zamestnancom vyžaduje vertikálny súlad s najvyšším vedením organizácie a horizontálny súlad s ostatnými oddeleniami tak, aby každý jeho úsilie porozumel a podporoval ho. (Kotler, Keller, 2013, s. 51–53)

Rafiq a Ahmed vo svojej publikácii popisujú interný marketing ako aplikáciu marketingových techník vo vzťahu k zamestnancom organizácie. Jeho cieľom je podľa nich získať a udržať si čo najlepších zamestnancov a motivovať ich k čo najlepším výkonom. (Ahmed, Rafiq, 2013, s. 9)

Bruhn ho zasa definuje ako systematickú optimalizáciu vnútorných procesov realizovanú prostredníctvom marketingových a personálnych nástrojov, pomocou ktorých marketing presadzuje zákaznícku a súčasne i zamestnaneckú orientáciu k dosiahnutiu cieľov organizácie. (Bruhn, 1999, s. 19)

Podľa Světlíka sa vnútorný (interný) marketing zaoberá riadením a vedením ľudí, ich motiváciou, tímovým manažmentom a otázkami vnútornej komunikácie z pohľadu marketingového riadenia školy. Pričom jeho najväčším cieľom má byť naplnenie poslania a cieľa školy. Kvalita práce školy podľa neho závisí predovšetkým na kvalite práce jej pracovníkov, ktorí sú v každodennom kontakte so zákazníkmi školy. Vnútorný marketing sa zameriava na to, aby „priemerní“ učitelia a ďalší zamestnanci školy dlhodobo dosahovali nadpriemerné výsledky. Vysoká kvalita práce zamestnancov školy je zrkadlom dobre odvedenej manažérskej práce jej riadiaceho pracovníka. Uplatňovanie vnútorného marketingu, teda práce s ľuďmi, zlepšovania medziľudských vzťahov, motivácie

pedagógov, podpory ich tímovej spolupráce a vytvárania pozitívnej vnútornej klímy školy patrí medzi priority v marketingovo riadenej škole. (Světlík, 2009, s. 266)

Okrem iného k internému personálnemu marketingu patrí vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Celoživotné vzdelávanie sa aktuálne považuje za jeden z hlavných zdrojov zvyšovania produktivity práce. Prostriedky, ktoré sa vynakladajú na vzdelávanie zamestnancov sa nepovažujú len za náklady, ale za investície. Je však potrebné si uvedomiť, že investície do zvyšovania profesijnej spôsobilosti pracovníkov sa nevrátia ihneď. Medzi prednosti vzdelávania zamestnancov patrí napríklad vyššia výkonnosť, zlepšenie vzájomných vzťahov, komunikácie v rámci organizácie, podpora tímovej práce a mnoho ďalších. Vplyv na chovanie zamestnancov má i kultúra organizácie a pracovná spokojnosť zamestnancov. Medzi hlavné zložky spokojnosti človeka patria jeho subjektívne pocity, očakávania, ciele a pozitívne vnímané udalosti. (Stýblo, 2013, s. 80–81)

Interný marketing bol po prvýkrát spomenutý ako spôsob riešenia kvality v 70. rokoch. Podľa autorov ako prvý definoval interný marketing Berry, ktorý prišiel s myšlienkou, že zamestnanci môžu byť vnútornými zákazníkmi organizácie a prácu definoval ako produkt. Je možné vymedziť tri smery, na ktoré sa delí podľa toho, akú rolu zastáva v organizácii:

- Interný marketing ako motivačný nástroj – založený na myšlienke urobiť prácu pre zamestnancov atraktívnu, následne sa spokojnosť zamestnanca prejaví v spokojnosti zákazníka.
- Interný marketing má naučiť zamestnancov marketingovo myslieť – zodpovednosť zamestnancov voči organizácii hrá veľmi dôležitú rolu pri budovaní vzťahov so zákazníkmi.
- Interný marketing ako strategický nástroj – použitie marketingových aktivít vo vnútri organizácie s cieľom efektívnej implementácie stratégie organizácie. (Grönroos, 2006, online)

2 Vybrané činnosti externého personálneho marketingu na vysokých školách

2.1 Image školy ako nástroj získavania pracovníkov

Eger a Egerová vo svojej publikácii definujú image ako súhrn predstáv, postojov, názorov a skúseností ľudí vo vzťahu k určitému objektu, pričom je dôležité, že ho je možné určitým spôsobom ovplyvňovať. Ďalej dopĺňajú špecifickú definíciu pre image vzdelávacieho subjektu: „*Je to súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s daným vzdelávacím subjektom, s učiteľmi nielen súčasnými, ale aj bývalými, so študentami nielen súčasnými, ale aj s absolventami a ich predpokladanými znalosťami*“ (Eger, Egerová, 2000, s. 6)

Světlík image definuje ako súhrn všetkých predstáv, poznatkov a očakávaní spojených s určitým predmetom, osobou alebo organizáciou. Podotýka, že image školy je veľmi výrazne tvorený akademickými pracovníkmi, teda ich profesionalitou a odbornou vybavenosťou, známosťou a uznaním v rámci odbornej verejnosti, mediálnou známosťou, publikačnou činnosťou a ďalšími. Každá škola má podľa neho vlastnú image, tá však vo veľkej miere závisí na globálnych činiteľoch, konkrétne na image celého školstva, či napríklad na kolektívnej image vo veľkých mestách. V marketingovom riadení školy je potrebné chápať meno školy ako značku. Ak chce vedenie školy získať kvalitných pedagógov a chce, aby mala škola veľmi kladnú image v očiach verejnosti, musí ju budovať na podobných základoch a pomocou podobných nástrojov ako sa buduje povest' a dobré meno určitej značky. Světlík ďalej upozorňuje na to, že lojalita zamestnancov školy rastie s rastom hodnoty značky školy a jej lepším image. (Světlík, 2009, s. 147–149)

V súvislosti s image školy Eger hovorí, že: „*Image je výsledkom prezentácie, respektíve vnímania prezentácie školy verejnosťou. Image predstavuje určitú skratku zhodnotenia firmy či školy a skladá sa z objektívnych i subjektívnych, správnych, ale i nesprávnych predstáv, postojov a skúseností jednotlivca a skupiny ľudí o určitej škole alebo vzdelávacom programe. Prechádza vývojom, je merateľná a cez určitú stabilitu je i ovplyvniteľná v rámci dlhodobej koncepcie*“ (Eger, 2002, s. 38)

Pozitívny image zamestnávateľa sa prejaví napríklad i vďaka atraktívnemu logu, pričom však najdôležitejšími zložkami komunikačného procesu sú komunikačné cesty – médiá, získanie kontaktu a pozornosti. „*Pre úspešné získanie potrebného kontaktu s cieľom vyhľadať zamestnancov má zmysel poskytovať nasledovné relevantné informačné a obsahové posolstvá:*

- *ústne alebo pomocou obrázkov zdôraznená ponuka konkrétneho zamestnania;*
- *oslovenie cieľovej skupiny;*
- *vyjadrenie smerujúce k organizácii;*
- *načrtnutie úloh a pozícií;*
- *predpoklad na ponuku;*
- *požiadavky na obsadenie, teda minimálne a dodatočné predpoklady;*
- *služby zamestnávateľa;*
- *termíny a lehoty pre uchádzačov;*
- *spôsob komunikácie s potenciálnym zamestnávateľom;*
- *kontaktná osoba a adresa.*“ (Vojtovič, 2013, s. 252)

Práve formuláciou obsahu, či stvárnením obsahu sa dá ovplyvniť, aby boli pre organizáciu vybraní vhodní ľudia. Cieľom nie je osloviť všetkých uchádzačov na trhu práce, ale práve tých, ktorí sa pre danú organizáciu hodia. Veľké množstvo záporných odpovedí môže na image školy pôsobiť negatívne. Keďže sa celkovo jedná o veľmi nákladný proces, jednotlivé náklady na reklamu je potrebné starostlivo posudzovať. Podľa Vojtoviča sa náklady na oslovenie vhodných uchádzačov pohybujú od 20 % ročnej mzdy až do výšky celoročnej mzdy. Jednou z možností zníženia nákladov môže byť vytvorenie si image ešte pred samotným vyhľadávaním, kedy môže dobrá povest' a pozornosť na trhu uľahčiť samotný proces. Organizácie so silným image sú vo výhode i tým, že si môžu vybudovať vlastnú dopytovú rezervu, vďaka početným žiadostiam o miesto, ktoré dostanú. Tým pádom sa pri každom novom vyhľadávaní nemusia koncentrovať len na externé získavanie. Naopak organizácie, ktoré majú v budovaní image nedostatky, by mali do inzerátov o sebe začleniť podrobnejšie informácie, aby tým podporili atraktívnosť zamestnávateľa. V prípade, že v centre personálneho marketingu organizácie stojí vonkajšia reprezentácia podporená personálnou politikou, ktorá je pre cieľové skupiny atraktívna, môže takýto marketing trvalo

prispievať k úspechu organizácie. Odporúča sa spojiť ho s celkovou marketingovou koncepciou organizácie, aby vystupovanie na verejnosti vytváralo synergický efekt. (Vojtovič, 2013, s. 252-256)

„Účelom získavania zamestnancov je osloviť a prilákať dostatočný počet vhodných uchádzačov o zamestnanie, a to v odpovedajúcom čase a s primeranými nákladmi. Výsledkom získavania zamestnancov je primeraný počet vhodných uchádzačov o zamestnanie, ktorí spĺňajú nevyhnutné požiadavky pre výkon práce na voľnom pracovnom mieste.“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 52)

Získavanie zamestnancov zahŕňa posúdenie potreby obsadiť voľné pracovné miesto, spracovanie popisu a špecifikácie voľného pracovného miesta, identifikáciu potenciálnych zdrojov zamestnancov, stanovenie metód získavania zamestnancov, určenie dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, formuláciu a uverejnenie ponuky zamestnania a predbežný výber vhodných uchádzačov o zamestnanie.

Zákon o vysokých školách k výberovému konaniu na verejných vysokých školách hovorí:

„(1) Miesta akademických pracovníkov na verejné vysoké škole se obsazují na základě výběrového řízení. Od výběrového řízení lze upustit při opakovaném sjednávání pracovního poměru s akademickým pracovníkem, jde-li o obsazení jím zastávaného místa.

(2) Vypsání výběrového řízení musí být zveřejněno na úřední desce vysoké školy nebo její součásti a v hromadném sdělovacím prostředku s celostátní působností nejméně 30 dnů před koncem lhůty pro podání přihlášky.

(3) Podrobnosti o výběrovém řízení stanoví vnitřní předpis veřejné vysoké školy.“
(Zákon č. 111/1998 Sb.)

Popis špecifikácie voľného pracovného miesta obsahuje údaje o voľnom pracovnom mieste, teda názov, úlohy, povinnosti, právomoci, zodpovednosti a podmienky. Ďalej sú v popise uvedené údaje o požiadavkách voľného pracovného miesta na zamestnanca, a to dosiahnuté vzdelanie, odborná prax, špecifické vedomosti a schopnosti, očakávané chovanie a motivácia. Využitím tohto popisu sa stanovujú metódy získavania zamestnancov, formuluje sa ponuka zamestnania a riadi samotný výber. Jednotlivé požiadavky voľného pracovného miesta je možné rozdeliť podľa dôležitosti na:

- nevyhnutné požiadavky – sú nutné pre výkon práce a taktiež zahŕňajú predpoklady stanovené pre výkon práce zvláštnym právnym predpisom (napríklad dosiahnuté vzdelanie)
- žiadúce požiadavky – nie sú nevyhnutne potrebné pre výkon práce, prispievajú však k dobrému výkonu zamestnanca (napríklad doterajšia prax)
- vítané požiadavky – nie sú nevyhnutne potrebné pre výkon práce, ale zvyšujú využiteľnosť zamestnanca (napríklad znalosť cudzích jazykov)
- okrajové požiadavky – nie sú nutné pre výkon práce, je možné ich zaistiť inak (Koubek, 2015, s. 134)

V pracovnej ponuke sa väčšinou uvádzajú všetky nevyhnutné požiadavky a vybrané požiadavky zo žiadúcich a vítaných. Pri predbežnom výbere pritom rozhodujú nevyhnutné požiadavky, pri výbere najvhodnejšieho kandidáta často rozhodujú požiadavky okrajové. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 52-55)

Potreba zamestnancov je uspokojovaná z vnútorných alebo vonkajších zdrojov, podľa čoho sa následne stanovujú metódy získavania zamestnancov. „*Metóda získavania zamestnancov je špecifický postup oslovenia a prilákania potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Stanovenie vhodnej metódy získavania zamestnancov závisí na mnohých okolnostiach, napríklad aké pracovné miesto obsadzujeme, či oslovujeme vnútorné alebo vonkajšie zdroje zamestnancov, aké sú požiadavky a podmienky voľného pracovného miesta, aká je aktuálna situácia na trhu práce, aký je záujem potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, akú povesť má zamestnávateľ, či koľko času a peňazí máme k dispozícii.*“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 56)

Medzi používané metódy získavania zamestnancov patrí inzercia na internete (webové stránky, pracovné portály, úrady práce), inzercia na intranete, v tlači, rozhlase, televízii. Ďalšou možnosťou je spolupráca s personálnymi agentúrami a školami, prezentácie na veľtrhu pracovných príležitostí, odporúčanie súčasného zamestnanca, priame oslovenie vhodného jedinca, prípadne sa uchádzači ozývajú sami.

2.2 Sociálne siete ako nástroj získavania pracovníkov

Sociálne siete a ich všestranné využitie sú logickým vyvrcholením stále sa zlepšujúcich technológií a dnešného zrýchleného spôsobu života. Počet užívateľov sociálnych sietí výrazne narastá a netýka sa to len nastupujúcej generácie. Sociálne siete môžu vo vnútri organizácie slúžiť pre internú komunikáciu medzi zamestnancami, ale i medzi organizáciami a klientami. Zároveň môžu vedúci pracovníci prostredníctvom sociálnych sietí komunikovať s celým pracovným trhom a takýmto spôsobom hľadať nových pracovníkov. Sociálne siete začína stále viac ľudí využívať vo svojom súkromnom živote, je teda prirodzené, že sa pomaly dostávajú i do pracovnej sféry. Zatiaľ čo v niektorých organizáciách sú tomuto prístupu otvorení, v iných sa mu stále vyhýbajú. Oba tieto postoje majú svoje opodstatnenie. Na jednej strane sociálne siete posúvajú komunikáciu v organizácii na omnoho rýchlejšiu a účinnejšiu úroveň, na druhej strane je s nimi spojené i objektívne nebezpečenstvo. U zamestnávateľov môže narastať strach zo straty produktivity zamestnancov. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 296-297)

Najpopulárnejšími sociálnymi sieťami medzi personalistami sú Facebook, LinkedIn a Twitter. Okrem veľkej popularity týchto sietí medzi užívateľmi i výrazne oživujú trh práce. Podľa čísel, ktoré vo svojom článku uvádza Lipovská (šetrenie personálnej agentúry Grafton Recruitment) počet voľných pracovných miest medziročne stúpol o 25 %, zatiaľ čo počet záujemcov o pracovné ponuky klesol o 20 %. Preto sa personalisti musia čoraz viac zameriavať na prácu s takzvanými pasívnymi uchádzačmi, ktorí sami prácu aktívne nehľadajú. (Lipovská, 2015, online)

LinkedIn je najväčšou internetovou sieťou zameranou na klientelu, ktorá združuje profesionálov z rôznych odborov z celého sveta. V českom jazyku je táto sieť dostupná od roku 2012. Aj napriek tomu, že je prioritne určená pre samotných pracovníkov, ponúka veľké množstvo nástrojov, ktoré sa dajú uplatniť z firemného pohľadu. Organizácie si majú možnosť vytvoriť svoje firemné profily, kde môžu užívateľov informovať o novinkách a zdieľať s nimi fotky, či videá. Rovnako tak majú možnosť vytvárať skupiny, v ktorých jednotliví členovia diskutujú medzi sebou. LinkedIn ďalej ponúka platené reklamy a rôzne typy platených užívateľských účtov s rozšírenými funkciami. (Pavlíček, 2010, online)

Ponuka práce je najbežnejším prostriedkom nadviazania komunikácie s potenciálnymi uchádzačmi o zamestnanie. Dôležité je naformulovať ju tak, aby poskytovala zrozumiteľnú, presnú, úplnú a pravdivú informáciu o možnostiach, požiadavkách a podmienkach zamestnania. Formulácia využíva spracovaný popis a špecifikáciu pracovného miesta, pričom nesmie mať diskriminačný charakter, byť v rozpore s pracovnoprávnymi predpismi alebo odporovať dobrým mravom. Pracovná ponuka by mala obsahovať:

- názov pracovného miesta – správny názov pracovnej pozície upúta pozornosť uchádzača a poskytne predstavu o práci;
- charakteristiku práce a organizácie – uchádzač dostane informáciu o povahe práce a činnostiach organizácie;
- miesto výkonu práce – je potrebné, aby uchádzači o zamestnanie vedeli, kde budú prácu vykonávať;
- požiadavky na uchádzača o zamestnanie – zahŕňajú nevyhnutné, prípadne i žiaduce a vítané požiadavky pre výkon práce, ktoré vyplývajú z potrieb zamestnávateľa a zároveň i z právnych predpisov;
- podmienky výkonu práce – obsahujú hlavne pracovné podmienky a podmienky odmeňovania, práve tieto informácie vzbudzujú záujem potenciálnych uchádzačov, preto musia byť presné, zrozumiteľné a pravdivé, aby v kandidátoch vyvolali reálne očakávania;
- dokumenty požadované od uchádzačov o zamestnanie – väčšinou sa jedná o životopis a motivačný dopis;
- pokyny pre uchádzača o zamestnanie – presné kontaktné údaje, zodpovednú osobu, termín pre zaslanie požadovaných dokumentov (Koubek, 2015, s. 148)

Pokiaľ ponuka práce obsahuje zrozumiteľné a pravdivé informácie, zabezpečuje do istej miery určitú autoselekcii uchádzačov o zamestnanie, ktorí majú možnosť sami posúdiť, či sú na danú pozíciu vhodnými kandidátmi. Okrem výhod pre zamestnanca to zvyšuje efektivitu získavania zamestnancov i pre organizáciu. Predbežný výber vhodných uchádzačov sa uskutočňuje vzhľadom k odozve kandidátov na zverejnenú ponuku. Väčšinou je to na základe hodnotenia životopisu, prípadne motivačného listu a to tak, že sa porovnávajú údaje o spôsobilosti uchádzača o zamestnanie s nevyhnutnými požiadavkami

pre výkon danej pozície. V prípade, že je na trhu práce veľké množstvo uchádzačov, je možné stanoviť veľmi prísne kritériá. Naopak pri nedostatku kandidátov na trhu práce sa kladené kritériá znižujú.

Niektoré organizácie používajú Facebook ako svoj intranet, teda pre internú komunikáciu a informovanie o aktivitách svojich pracovníkov. Vznikajú tak medzi kolegami väčšie väzby, vďaka čomu sa zvyšuje zamestnanecká lojalita a znižuje fluktuácia. Breuerová vo svojom článku hovorí o takzvanej „firemnej verzii“ Facebooku, v ktorej je oddelená osobná a pracovná sféra, a tá pracovná je prispôbená potrebám organizácie a nie je prístupná mimo nej. Zároveň by podľa jej názoru Facebook do budúcnosti mohol nahradiť e-mail. V takomto prípade skomplikuje situáciu tým, ktorí chcú sociálne siete v práci obmedzovať. Na druhú stranu zasa otvorí nové možnosti pre nábor i marketing. (Breuerová, 2015, s. 6-7)

Ľudia majú tendenciu Facebook podceňovať. Na prvý pohľad je miestom, kde sa zdieľajú vtipné hlášky, videá z dovolení a fotky zvierat či detí. Pri detailnejšom pohľade je však vidieť marketingovú „superzbraň“. Vie toho o užívateľoch veľmi veľa a to nielen tým, čo o sebe vyplnia do svojho profilu, ale hlavne tým, ako sa chovajú, čo sa im páči a čo zdieľajú. Vďaka tomu je možné komunikáciu presne zacieliť a modelovať na určitú cieľovú skupinu. Ďalšou jedinečnosťou Facebooku a sociálnych sietí všeobecne je, že komunikácia s fanúšikmi je obojsmerná. Fanúšikovia môžu reagovať na príspevky organizácie, komentovať ich a zdieľať ďalej vo svojej sieti. Vďaka tomu má organizácia okamžitú spätnú väzbu na to, ako efektívne komunikuje. Facebook už teda dávno nie je len sieť tínedžerov, mnoho zvučných firiem ho používa nielen pre propagáciu svojej značky, ale i pre nábor. (Matolín, 2017, online)

Okrem reklamných kampaní je na Facebooku možnosť komunikovať so svojimi súčasnými a potenciálnymi zamestnancami, a tak budovať lojalitu, prípadne budiť ich záujem o organizáciu. Sociálne médiá sú aktívnym prostriedkom pre zapojenie sa do rozhovorov prebiehajúcich medzi fanúšikmi. Vstupy zamestnávateľov do internetových rozhovorov vytvárajú príležitosť pre prezentáciu organizácie. Ideálnym prostriedkom sú k tomuto účelu stránky a skupiny. Na rozdiel od tradičných prostriedkov je možné pomocou stránok alebo skupín na Facebooku ovplyvniť i užívateľov, ktorí s organizáciou nie sú v priamom kontakte.

3 Vybrané činnosti interného personálneho marketingu na vysokých školách

3.1 Vnútoraná komunikácia na vysokých školách

Efektívna komunikácia je jeden z rozhodujúcich faktorov úspešnosti práce riadiaceho pracovníka. Pokiaľ riadiaci pracovník očakáva od svojich podriadených kolegov plnú podporu v rámci plnenia zámerov, myšlienok a cieľov, musí im dokázať svoju schopnosť pracovať s ľuďmi. Efektívna komunikácia pritom patrí medzi jej najdôležitejšiu zložku a je preto neodmysliteľnou súčasťou. Světlík vo svojej publikácii venujúcej sa marketingu školy definuje vnútornú komunikáciu ako jednu zo samostatných oblastí interného marketingu. K tomu podotýka, že na viacerých českých školách riadiaci pracovníci na efektívnu vnútornú komunikáciu často zabúdajú. *„Všeobecne platí, že majú byť pracovníkom komunikované všetky informácie, ktoré majú vplyv na chod školy. Nedostatok informácií je totiž zákonite zdrojom fámov a zlej klímy na pracovisku. Zdrojom nepokoja taktiež môže byť i nekvalifikovaný výklad a chybné pochopenie poskytnutých informácií.“* (Světlík, 2009, s. 282)

Podľa Jakubíkovej sú zamestnanci tým najcennejším kapitálom, ktorým organizácia disponuje. Pokiaľ má teda splniť svoje poslanie a dosiahnuť stanovené ciele, musí svojich zamestnancov presvedčiť o tom, že je jej poslanie správne a zvolenie cieľov podporí dosiahnutie prosperity všetkých, ktorí sa na činnosti organizácie podieľajú. Zamestnanec je taktiež zákazníkom organizácie a môže sa sám slobodne rozhodnúť, či bude v organizácii pracovať. Preto je veľmi dôležité, aby organizácia so svojimi zamestnancami komunikovala. Jakubíková sa ďalej domnieva, že čím lepšia bude komunikácia organizácie so zamestnancami, tým lepšia bude interakcia zamestnancov so zákazníkmi školy. (Jakubíková, 2013, s. 304-305)

Základom dobrej komunikácie v organizácii je otvorenosť a bezprostredná dostupnosť informácií, hlavne tých, ktoré sa týkajú zámerov organizácie, čo úzko súvisí s organizačnou kultúrou. V rámci internej komunikácie by mali byť zamestnancom komunikované pravdivé informácie, a to včas a správnym spôsobom. Naopak by sa im nemalo klamať, prikrášľovať situáciu, ani zbytočne strašiť niečím, čo nie je pravda. Nemali by sa zastierať dôležité

problémy, snažiť sa odpovedať priamo na otázky, nezadržovať informácie, podporovať otvorenosť zamestnancov a ísť v nej príkladom. Jednou z podmienok konkurencieschopnosti je práve vysoká miera informovanosti pracovníkov, ktorá zaisťuje funkčnosť systému, efektívny chod, zvyšuje motiváciu pracovníkov, umožňuje spätnú väzbu jednotlivcom a je predpokladom pre rozvoj a inováciu. Za hlavný cieľ vnútornej komunikácie je považované informačné a vzťahové prepojenie vo vnútri organizácie. Na kvalitu internej komunikácie má veľký vplyv i samotná atmosféra v organizácii. Mala by v nej vládnuť dôvera, otvorenosť, súdržnosť a spravodlivý prístup. (Šlapalová-Čempelová, 2012, s. 32)

Pre vnútornú komunikáciu je potrebné vytvoriť podmienky, teda nastaviť komunikačné kanály. Komunikácia vo vnútri školy má podľa Světlíka tri základné smery – vertikálnu líniu smerom dolu, vertikálnu líniu smerom hore a horizontálnu líniu. U vertikálnej línie smerom dolu sa jedná o komunikáciu manažmentu školy smerom k strednému stupňu riadenia a ostatným pracovníkom školy. Opačným smerom komunikácie, teda od pracovníkov školy k jeho vedeniu, sa jedná o vertikálnu líniu smerom hore. Vzájomná komunikácia medzi pracovníkmi sa uskutočňuje na takzvanej horizontálnej línii. Světlík uvádza, že je pre efektívne riadenie vo vnútri každej školy rozhodujúca kvalita vertikálnej komunikácie smerom dolu, pričom v nej často vznikajú chyby a omyly, ktoré narušujú efektivitu riadiaceho procesu. (Světlík, 2009, s. 282–287)

Jakubíková okrem vyššie uvedeného vertikálneho komunikačného kanála a horizontálneho komunikačného kanála uvádza ešte takzvaný diagonálny komunikačný kanál. Jeho uplatnenie je hlavne vo väčších organizáciách, kde je v záujme uspokojenia požiadaviek zákazníka často potrebná komunikácia naprieč organizáciou. Z uvedeného vyššie vyplýva, že má vnútorná komunikácia vo firme viac funkcií, a to informačnú, riadiacu, motivačnú, konzultačnú, vodcovskú a spoločenskú. Pre efektívnu komunikáciu je nutné, aby všetky komunikačné kanály fungovali plynule a aby komunikácia prostredníctvom nich mierila na správne cieľové skupiny. (Jakubíková, 2013, s. 305)

Komunikačných nástrojov je veľké množstvo. Podľa toho, či ich organizuje škola alebo naopak vznikajú samovoľne ich je možné rozdeliť na formálne a neformálne. Formálne nástroje vnútornej komunikácie sú aktivitou samotnej organizácie. Vďaka nim sa

k zamestnancom dostávajú informácie, ktoré sa môžu týkať firemnej vízie a plánov alebo konkrétnej organizácie práce. Keďže na ne prostriedky vynakladá škola, je v jej samotnom záujme, aby fungovali čo najlepšie. Podľa druhu využívaného média sa ďalej rozlišujú tlačené, digitálne a osobné formálne komunikačné nástroje.

Formálne tlačené komunikačné nástroje

Medzi tlačené kanály patria predovšetkým letáky, plagáty, firemné časopisy, bulletiny, nástenky, firemné POS materiály a ďalšie komunikačné prostriedky, ktoré prešli tlačiarňou. Zamestnanci ich majú radi hlavne preto, že si ich môžu zobrať fyzicky do ruky a prípadne i odnieť domov. Osvedčujú sa hlavne u starších zamestnancov, či u tých, ktorí nemajú k dispozícii počítač. Prostredníctvom letákov sa k zamestnancom môžu dostávať aktuálne organizačné informácie, prípadne pokyny, ktoré najviac upútajú na toaletách a v kuchynkách, kde trávia zamestnanci čas nepracovným spôsobom a majú možnosť venovať pozornosť zaujímavému obsahu. Naopak prostredníctvom firemných časopisov a bulletinov sa k zamestnancom dostáva koncepcnejšie a dôležitejšie oznámenie. Tento komunikačný nástroj však obnáša vyššie náklady a nároky na technickú stránku a s nárastom digitálu vo firmách ich význam klesá. K tlačeným materiálom sú zaradené i materiály, ktoré zamestnancom pomáhajú priamo v ich práci, ako napríklad pracovné postupy, pracovné manuály, firemné smernice, popisy pracovných pozícií. (Kovaříková, 2016, s. 50–52)

Formálne digitálne komunikačné nástroje

Rozvoj digitálnych technológií do tejto oblasti priniesol veľké množstvo možností, ktoré každá firma využíva podľa svojich technických, organizačných a personálnych dispozícií. Medzi základné digitálne kanály sa zaraďuje intranet, sociálna sieť organizácie, mailing, telefonovanie, newslettery, TV a video. Intranet má ako komunikačný nástroj zmysel hlavne pre zamestnancov, ktorí majú k dispozícii počítač. Je častokrát nezastupiteľným zdrojom informácií, ktoré môžu k vzdialeným zamestnancom prichádzať online, čo zaisťuje ich neustálu informovanosť. V prípade, že má dobrú návštevnosť, môže byť využitý ako nástroj predávania aktuálnych informácií a tým šetriť frekvenciu firemných e-mailov. Intranet môže taktiež obsahovať diskusné fóra, informačné nástenky, knižnice, firemné databázy, či zložky prístupné len konkrétnym zamestnancom. U firemnej sociálnej siete sa väčšinou vedenie organizácie bojí, že ju nebude mať pod kontrolou a bude zamestnancami zneužívaná, v praxi

sú však na tento druh komunikácie veľmi pozitívne ohlasy. Môže do organizácie priniesť možnosti networkingu, zvýšiť angažovanosť a tímovosť zamestnancov. E-maily sú rovnako ako intranet určené hlavne pracovníkom, ktorí majú k dispozícii počítač. Väčšinou sú však nimi zamestnanci zahľtení a častokrát nedokážu vyselektovať tie dôležité. Dochádza i k situáciám, kedy sú zamestnanci pohodlní a namiesto komunikácie z očí do očí s kolegom pri vedľajšom stole využívajú mail. Rovnaké riziko hrozí i u riadiacich pracovníkov, pre ktorých je jednoduchšie rozoslať e-mail s pokynmi, ako so svojimi podriadenými hovoriť osobne. Preto je nutné, aby bolo oficiálnych e-mailov čo najmenej a aby obsahovali dôležité oznámenia. V opačnom prípade môže dochádzať k ich ignorácii. Telefón je pre väčšinu pracovníkov nevyhnutnosť, jeho používanie ako komunikačného nástroja je medzi digitálnou a osobnou komunikáciou. Vďaka veľkému množstvu možností cez zdieľané kalendáre a konferenčné hovory je veľmi obľúbeným nástrojom. Nevýhodou u neho je, podobne ako pri mailovej komunikácii, že veľakrát nahrádza osobný kontakt. Newsletter by mal byť vo všeobecnosti jednoduchší a kratší, zábavný a so zaujímavou grafikou a možnosťou interakcie, aby dokázal zamestnancov zaujať. Vo väčších organizáciách sa medzi digitálne komunikačné nástroje zaraďuje i rozhlas a televízia, ktoré však majú vysoké náklady. Aj dobre pripravené firemné video sa môže stať v organizácii veľkým hitom a môže byť cestou, ako zamestnanca zaujať. (Kovaříková, 2016, s. 52–55)

Formálne osobné komunikačné nástroje

Osobné komunikačné kanály majú aj napriek digitálnej a virtuálnej dobe veľký význam, pretože práve prostredníctvom nich je možné budovať vzťahy, čo je jednou z najdôležitejších úloh vnútornej komunikácie. Môžu byť komornejšie ako napríklad porady, stretnutie s kolegami, alebo masovejšie – konferencie, veľké mítingy, eventy a teambuildingy. Porady môžu byť praktickým stretnutím, vyriešiť v tíme najrôznejšie problémy a vysvetliť dôležité otázky. Stretávanie sa s kolegami je automatickou súčasťou pracovnej komunikácie, pomáha zamestnancom posúvať sa ďalej, získať potrebné informácie a zapojiť sa do činností tímu. Konferencie sa väčšinou konajú v dlhších časových rozostupoch, majú formálnejší charakter a odohrávajú sa vo veľkých priestoroch. Zamestnanci na nich získavajú hlavne strategické informácie. Veľké mítingy so zamestnancami sa taktiež konajú menej často a bývajú usporiadané k väčšej príležitosti, akou je prezentácia

výsledkov, či oznámenie dôležitejších zmien. Eventy bývajú spojené s atraktívnymi príležitosťami, či už sa jedná o vianočný večierok alebo napríklad športový deň. Jeho cieľom je väčšinou zabaviť sa a bližšie sa zoznámiť s riadiacimi pracovníkmi a kolegami. Rozsiahlejšou aktivitou zameranou na stmelenie kolektívu je teambuilding, vďaka ktorému si majú zamestnanci v tíme uvedomiť, že tvoria jeden celok a mali by držať spolu. (Kovaříková, 2016, s. 56–58)

Neformálne komunikačné nástroje neorganizuje firma, fungujú spontánne, na základe bežnej komunikácie medzi kolegami. Býva ich menej, ako tých formálnych, ale majú veľký vplyv na atmosféru v organizácii, a preto by sa nemali podceňovať.

Holá definuje komunikačný mix internej komunikácie, pričom sa podľa nej jedná o marketingový mix so zmenenou cieľovou skupinou. Zjednodušene sa miesto na zákazníka sústreďuje na vnútorného zákazníka, teda zamestnanca. Ak dokáže organizácia špecifikovať čo chce svojim zamestnancom ponúknuť výmenou za pracovné úsilie a lojalitu, a čo im chce predat, má k dispozícii nástroje, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Medzi hlavné nástroje komunikačného mixu zaraďuje reklamu, public relations, podporu predaja, sponzorovanie a priamy marketing. Konkrétnejšie organizácia využíva v rámci komunikačného mixu internej komunikácie reklamu pri propagácii nových kampaní, zamestnaneckých výhod, či pozvánok na rôzne pracovné akcie, ktoré sú zverejnené na nástenkách, intranete, prípadne v časopisoch. Pod podporou predaja si je možné predstaviť interné školenia alebo dostatok materiálov pre novinky a zmeny. Pod public relations v rámci internej komunikácie patria pravidelné pracovné, spoločenské a športové akcie, hodnotenia, informácie o úspechoch školy. Sponzorovanie predstavuje zamestnanecké výhody, príspevky na kultúru, šport a mnoho ďalších. Pod priamy marketing je možné zaradiť intranetové prezentácie, on-line kontakt so zamestnancami, nové produkty. (Holá, 2006, s. 21–24)

Pre úspešnú komunikáciu v rámci organizácie nie je nutné zaradenie aktivity do určitej kategórie komunikačného mixu. Dôležité je uvedomiť si, že vždy, keď sa plánuje komunikácia z organizácie smerom von, musí sa plánovať i komunikácia smerom dovnútra, pričom môže využívať rovnaké prvky.

3.2 Organizačná kultúra na vysokých školách

Podľa Světlíka je kvalita vnútorného prostredia školy jedným z najsilnejších faktorov ovplyvňujúcich vnímanú kvalitu práce školy, pričom rozhodujúcu rolu pri vytváraní pozitívneho vnútorného prostredia hrá kvalita manažmentu školy, medziľudské vzťahy a kultúra školy. Každá škola je iná, nelíšia sa však veľmi výrazne v materiálnom vybavení, ale predovšetkým charakterom ich vnútorného prostredia. *„Ludia, ktorí tvoria školu, do nej prinášajú vlastný hodnotový systém, normy, skúsenosti a postoje a práve tým je kultúra školy určovaná. Neznamená to však, že je kultúra školy ich priemerom či súhrnom, jedná sa o nový, skupinový fenomén, ktorý vyjadruje nadindividuálny systém hodnôt a noriem celého sociálneho systému. Tieto spoločne zdieľané hodnoty, normy a vzorce chovania determinujú spôsoby jednania ľudí, ich vzájomnú interakciu a odtlačky prstov, ktoré za sebou zanechávajú.“* (Světlík, 2009, s. 64–69)

Jakubíková hovorí o kultúre školy ako o vnútornom fenoméne, ktorý je primárne vytváraný a využívaný v oblasti riadenia a vzťahu k vlastným zamestnancom školy. Ďalej ju definuje ako súhrn predstáv, prístupov a hodnôt, ktoré sú v škole všeobecne zdieľané a dlhodobo udržiavané. Kultúra školy sa podľa nej prejavuje v určitých formách komunikácie, personálnych činnostiach, rozhodujúcich procesoch riadiacich pracovníkov a predovšetkým pri pohľade zamestnancov na dianie vo vnútri školy. Celkovo sa teda kultúra školy môže prejavovať materiálne i nemateriálne, vo vnútri školy i zvonka. Okrem toho ju rozdeľuje na silnú a slabú. Silná kultúra má dodávať zamestnancom väčšiu zmysluplnosť k tomu, čo robia a zároveň zjednodušovať jasný pohľad na školu. Zvyšuje motiváciu a lojalitu zamestnancov, vytvára podmienky pre dobrú komunikáciu, zaisťuje stabilitu sociálneho systému, znižuje fluktuáciu a mnoho ďalších. Slabá kultúra školy sa oproti silnej môže prejavovať v konfliktnej záujmovej diferenciacii zamestnancov, či rozdeľovania sa do konkurujúcich si subkultúr, čo môže mať niekedy negatívny dopad na efektivitu školy. (Eger, Jakubíková, 2000, s. 7)

Pojem kultúra školy si získava stále viac pozornosti, stáva sa módnym a zároveň i moderným pojmom, vyjadruje optimálny stav a zároveň upozorňuje na nedostatky toho súčasného stavu. Podľa Pola a kolektívu je kultúra školy celistvým pojmom, ktorý spája jednotlivé oblasti fungovania školy a je inšpirovaný viacerými odbormi. Vo svojej publikácii taktiež

podotýkajú, že je kultúra každej školy špecifická, ale aj napriek tomu je možné vysledovať jej všeobecné základné prvky. Medzi ne radia uznávané hodnoty, spôsoby riadenia, rozhodovacie procesy, využívanie ľudských zdrojov a jednanie so subjektami okolia, pričom za jadro kultúry sú považované práve hodnoty. Vo svojej publikácii ďalej uvádzajú, že je kultúra vždy odrazom ľudských dispozícií, myslenia a chovania. Pôsobí na ľudské vedomie i podvedomie a je kvalitatívnou veličinou, ktorá sa nedá exaktne vyjadriť alebo kvantifikovať. Je produktom minulých činností a zároveň obmedzujúcim faktorom budúcich činností, nie je možné ju meniť administratívne alebo nariadením vedenia. (Pol a kol., 2005, s. 7–10)

Každá škola má svoju vlastnú, špecifickú kultúru, no aj napriek tomu je možné určiť niektoré typy kultúry školy. Tieto typy sa určujú hlavne podľa spôsobu zamestnávania spolupracovníkov, ďalej podľa kritérií rozhodovania, pridelovania právomocí a zodpovedností jednotlivým zamestnancom, môže to byť i podľa hodnotenia pracovníkov, štýlu riadenia, spôsobu kontroly, či interpersonálnych vzťahov, teda komunikácie. (Eger, Jakubíková, 2000, s. 7)

V prípade veľkých škôl sa často vo vnútri školy objavujú i subkultúry. V rámci univerzitnej vysokej školy môžu existovať rozdielne subkultúry, napríklad na umeleckej fakulte, ekonomickej fakulte alebo fakulte informatiky. V odborných publikáciách sa uvádzajú rôzne typy členenia organizačnej kultúry, v praxi sa väčšinou jedná o mix typov kultúr školy s prevládáním jedného typu. Světlík vo svojej publikácii uvádza štyri možné typy kultúry školy podľa Handyho:

- Klubová kultúra – prirovnáva ju k pavúčej sieti, keďže je silno centralizovaná a komunikačné kanály sú krátke a neformálne. Jej slabosťou je závislosť na riadiacom pracovníkovi a malá samostatnosť, preto sa vyskytuje predovšetkým v malých školách a na vysokých školách je takmer nepoužiteľná.
- Kultúra rolí – je založená na roli a zodpovednosti každého pracovníka vzhľadom k jeho postaveniu v organizačnej schéme. Je určená pre školy so stabilným prostredím, kvôli neefektívnej reakcii na zmeny.

- Kultúra založená na úlohách – formálna hierarchia v nej hrá malú rolu, je založená na delegovaní právomocí a dôvere v ľudí. Vyznačuje sa flexibilitou a tým i rýchlou odozvou na nové úlohy.
- Kultúra zameraná na jednotlivcov – kladie dôraz na individualitu jednotlivých pracovníkov a ich talent. Je zameraná na vedúce osobnosti školy a uplatňovaná napríklad na umeleckých školách.

Ďalej uvádza kultúrne modely podľa Busha, ktorý sa na kultúru školy pozerá z iného pohľadu a spája organizačné a filozofické elementy:

- Formálny model – má jasne definované ciele, kladie dôraz na štruktúru a systém.
- Kolegiálny model – je založený na spolupráci a neformálnej autorite odborníkov a hodnôt.
- Politický model – sústreďuje sa na uspokojenie záujmov jednotlivých skupín, než na ciele celej školy. Je typickým pre vysoké školy, kde však vyvoláva záujmové konflikty a boj o moc.
- Subjektívny model – kladie dôraz na záujmy a potreby jednotlivcov vo vnútri školy. Vnútna štruktúra nie je daná formálne, je založená na interakcii jednotlivých členov.
- Model neistoty – je založený na nestabilite a ťažkej predvídateľnosti. Je charakteristický nejasnými cieľmi, postupmi a procesmi, či nestabilnou participáciou pracovníkov školy. (Světlík, 2009, s. 68–71)

Jakubíková uvádza štyri typy kultúry podľa Pfeifera a Umlaufovej, jedná sa o kultúru zameranú na moc, kultúru zameranú na výsledky, kultúru zameranú na role a kultúru zameranú na človeka. Toto rozdelenie je podobné rozdeleniu podľa Handyho uvedeného vyššie. Kultúra školy má veľmi blízky vzťah s riadiacimi procesmi v škole. Vďaka jej vplyvu na rozhodovanie a jednanie spolupracovníkov môže zľahčovať priebeh a realizáciu riadiaceho procesu. Vhodná kultúra školy posilňuje výkonnosť a pracovnú ochotu zamestnancov školy. Deje sa tak vďaka jej motivačnému obsahu, ktorý vedie k dosahovaniu menších úloh a cieľov, ktoré sú podmienkou celkového úspechu školy. Riadiaci pracovníci školy by mali prostredníctvom štýlu riadenia a kultúry usilovať o úspešné vyvažovanie

zamerania sa na výkon na jednej strane a na ľudí a komunitu na strane druhej. (Eger, Jakubíková, 2000, s. 7)

Vysekalová a Mikeš, podľa ktorých organizačná kultúra zahŕňa pôsobenie organizácie a jej pracovníkov, vzťahy medzi zamestnancami a hodnoty zdieľané väčšinou pracovníkov, definuje štyri základné prvky organizačnej kultúry. Medzi tieto prvky patria symboly, pričom sa jedná o rôzne skratky, slang, spôsob obliekania či ďalšie, ktoré môžu byť známe len členom danej organizácie. Ďalším prvkom organizačnej kultúry sú podľa nich hrdinovia, teda ľudia, ktorí slúžia ako model ideálneho chovania a vzor ideálneho zamestnanca alebo riadiaceho pracovníka. Ako tretí prvok označujú rituály, medzi ktoré patria spoločensky nevyhnutné činnosti a prejavy. Môže sa jednať o neformálne aktivity, formálne schôdze, plánovanie, informačné a kontrolné systémy. Ako posledný prvok uvádzajú hodnoty, ktoré predstavujú najhlbšiu úroveň kultúry, teda obecné vedomie toho, čo je dobré a čo zlé, čo je hodnotné a čo nehodnotné. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 67–70)

V kultúre každej školy existujú rozpoznateľné vlastnosti, ktoré ju ovplyvňujú. Je dôležité, aký význam majú v celom systéme a aká dôležitosť je im prikladaná jednotlivými členmi kolektívu. Každý znak má iný vplyv na rozvoj a udržanie kultúry školy. Světlik ich rozdeľuje do dvoch základných kategórií, a to na nehmatateľné, ktorými sú uznávané a zdieľané hodnoty a normy školy a na symboly kultúry školy, ktoré existujú v každej škole v podobe verbálnych symbolov, vizuálnych symbolov a symbolov chovania. Medzi týmito dvoma kategóriami podľa neho nie sú žiadne výrazné hranice, naopak sú v neustálej interakcii.

Nehmatateľné prvky kultúry školy

Medzi základné nehmatateľné prvky kultúry školy patria hodnoty, normy a vzťahy, ktoré sú výsledkom vzájomnej interakcie a komunikácie členov kolektívu a tak je miestom ich vzniku škola. Kultúra školy je však ovplyvňovaná i širším kultúrnym a sociálnym prostredím, v ktorom škola existuje. Vzťahy medzi podriadenými a riadiacimi pracovníkmi bývajú plné emócií, pričom prejavy pozitívnych emócií zo strany podriadených sú považované za výraz lojality.

Verbálne symboly kultúry školy

Verbálne symboly sú jedným z viditeľných vonkajších prejavov, patrí medzi ne napríklad reč, ktorá je považovaná za najdôležitejší prostriedok pre sprostredkovanie hodnôt a noriem kultúry školy. Jazyk, ktorý pracovník školy používa, a spôsob jeho používania odráža hodnotovú základňu školy. Zamestnanci školy by si preto mali byť vedomí, aký silný dopad môže mať ich reč na zákazníkov školy. Každá škola by si mala stanoviť svoje ciele a okrem formálneho kurikula by sa mala venovať i tomu neformálnemu, teda skrytému, ako ho nazýva Světlík. Je podľa neho jedným zo symbolov, v ktorom sa kultúra školy prejavuje jednoznačne navonok i zvnútra.

Symboly chovania

Mnohé aktivity a procedúry, ktoré sa v škole dejú sa stávajú symbolom toho, ako veci robiť v súlade s hodnotami a normami školy. Tento spôsob sa stáva rituálom školy, či už sa jedná o pravidelné schôdzky, schvaľovanie kolektívnej zmluvy a mnoho ďalších. Fungovanie týchto rituálov upevňuje hierarchiu hodnôt a noriem školy. Popri rituáloch sa môže jednať aj o ceremoniály, ktoré sú menej časté a viac formálne.

Vizuálne symboly kultúry školy

Vizuálne symboly sú najviac viditeľným a často najľahšie pochopiteľným prejavom kultúry školy. Môže sa jednať o samotnú budovu školy, jej vybavenie, školské noviny, získané diplomy, fotografie na nástenkách, školské znaky a logá, či rôzne iné propagačné predmety. (Světlík, 2009, s. 71–72)

Aj pomocou vnútornej komunikácie sa organizačná kultúra dostáva k zamestnancom. Vďaka tomu sa vytvára obrovský priestor a potenciál na to, aby riadiaci pracovníci zamestnancov nasmerovali k dosiahnutiu cieľov, zlepšili atmosféru vo vnútri školy, posilnili v zamestnancoch určité návyky a prípadne znížili negatívne tendencie. Preto by riadiaci pracovníci škôl mali možnosti vnútornej komunikácie využiť vo svoj prospech, keďže kultúra existuje v každej škole a bude existovať aj v prípade, že nebude riadená. V tomto prípade však môže existovať v inej podobe, akoby si vedenie školy predstavovalo, čo môže negatívne ovplyvniť zamestnancov školy a taktiež aj jej okolie. (Kovaříková, 2016, s. 14–16)

3.3 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vysokých škôl

Rozvoj pracovníkov školy je jednou zo základných podmienok udržania kvality vzdelávania na školách a ich rozvoja. Za profesijný rozvoj akademických pracovníkov je považovaná akákoľvek činnosť, vďaka ktorej sú rozvíjané ich individuálne vedomosti, schopnosti, zručnosti a ďalšie charakteristiky ich profesie. Profesijný rozvoj vzdelávateľov má podľa Kohnovej tri základné zložky – je to inštitucionálne ďalšie vzdelávanie, sebvzdelávanie a v neposlednom rade veľmi významné znalosti, skúsenosti a zručnosti získané profesijnou praxou. Všetky tieto zložky sa navzájom dopĺňajú a pre profesijný rozvoj jednotlivca sú nezastupiteľne významné. Ďalšie vzdelávanie preto neoznačuje len akcie, na ktorých sú akademickí pracovníci školení, ale i samoštúdium a aktivity, pri ktorých pripravujú nové stratégie či postupy. Kohnová ďalej uvádza, že sa v posledných desaťročiach zameriava na kvalitu vzdelávania veľké množstvo výskumov a odborných štúdií a taktiež vzdelávacia politika. (Kohnová, 2012, s. 21)

Podľa Šikýřa je zmyslom vzdelávania zamestnancov: „*systematicky utvárať, prehľbovať a rozširovať schopnosti (znalosti, zručnosti i chovanie) zamestnancov k vykonávaniu zjednanej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu. Systematické vzdelávanie pripravuje zamestnancov na sústavné zmeny podmienok a požiadaviek jednotlivých pracovných miest i celej organizácie. Pripravenosť na zmeny, spojená so schopnosťou a motiváciou zamestnancov využiť zmenu ako príležitosť, zaisťuje organizácii potrebnú konkurencieschopnosť*“. Ďalej dodáva, že systematické vzdelávanie súvisí s kariérou zamestnancov a následníctvom v riadiacich funkciách. (Šikýř, 2014, s. 124)

V systéme formovania pracovných schopností človeka sú podľa Koubka rozlišované tri oblasti – oblasť všeobecného vzdelávania, oblasť odborného vzdelávania a oblasť rozvoja. Oblasť všeobecného vzdelávania je prevažne orientovaná na sociálny rozvoj jedinca, v nadväznosti naň získava a rozvíja špecializované pracovné schopnosti a ďalšie vlastnosti. Oblasť odborného vzdelávania zahŕňa základnú prípravu na povolanie, ktorá sa väčšinou uskutočňuje mimo organizácie a stojí mimo systém vzdelávania zamestnancov. Ďalšou zložkou odborného vzdelávania je orientácia, teda zefektívnenie adaptácie nového zamestnanca pomocou sprostredkovania všetkých potrebných informácií. Pokračovaním odborného vzdelávania v odbore, v ktorom zamestnanec pracuje je doškoloňovanie, teda

proces prispôsobovania jeho znalostí a zručností novým požiadavkám na súčasnú pracovnú pozíciu. Poslednou zložkou odborného vzdelávania je preškoloňovanie, vďaka ktorému si zamestnanec osvojuje nové pracovné schopnosti, či novú pracovnú pozíciu. Treťou oblasťou formovania pracovných schopností je oblasť rozvoja. Je to získavanie širšieho okruhu znalostí, než toho, ktoré je nevyhnutne potrebné k vykonávaniu aktuálneho zamestnania. Okrem pracovných schopností je rozvoj zameraný i na formovanie osobnosti človeka a je viac orientovaný na kariéru zamestnanca, než na prácu, ktorú vykonáva. Formuje jeho pracovný potenciál a vytvára z neho adaptabilný pracovný zdroj. (Koubek, 2015, s. 254-257)

So zmenou požiadaviek na vysokoškolskú výuku sa objavujú i nové požiadavky a úlohy pre vysokoškolských učiteľov. Model efektívneho odovzdávania poznatkov sa posúva na model širokej profesionality, kde sa vysokoškolský učiteľ dostáva do úlohy experta. Výučba by sa mala stať určitým usmerňovaním študentov, kde je rola učiteľa byť povzbudzovateľom, motivátorom či tútorom. Odrazom aktuálnych spoločenských potrieb je aktuálne prístup globálneho rozvojového vzdelávania, ktorý sa zdôrazňuje i vo vysokoškolskej výučbe. Dôležitou výzvou pre ďalšie vzdelávanie vysokoškolských pedagógov je internacionalizácia vysokoškolského vzdelávania. Vysokoškolské vzdelávanie má čoraz širší medzinárodný rozmer, uskutočňujú sa výmeny zamestnancov medzi univerzitami, rozvíja sa medzinárodná akademická a výskumná spolupráca. Preto musia vysoké školy vzdelávať kvalifikovanejších odborníkov s kompetenciami na realizáciu činností v globálnom priestore. Čoraz viac sú od zamestnancov vyžadované sociálne kompetencie, hlavne schopnosť adaptovať sa a prijať stanovené pravidlá. (Svitačová, 2015, s. 107–109)

Otázka zručností, ktorými by mal disponovať učiteľ, je v dnešnej dobe veľmi diskutovaná. Okrem toho, že musí byť učiteľ odborníkom na vzdelávanie v konkrétnej oblasti, zároveň významne zasahuje do formovania osobnosti študenta. Skalická píše o oblastiach, ktoré by mal mať učiteľ osvojené, a to predmetová oblasť, didaktická a psychodidaktická oblasť, sociálna, psychosociálna a komunikatívna, diagnostická a intervenčná, informatická a intervenčná, manažérska, metodologická a osobnostne kultivujúca. Z uvedeného vyplýva, že je u učiteľov nutné rozvíjať nielen znalosť odboru, ale taktiež formovanie ich osobnosti. (Skalická, 2015, s. 113–115)

4 Dotazníkové šetrenie na vysokých školách

4.1 Popis šetrenia

V rámci šetrenia boli formou on-line dotazníka kladené respondentom z vysokých škôl otázky, ktorých zmyslom je zmapovať povedomie a využívanie personálneho marketingu na vysokých školách v Českej republike. Podstata dotazníkovej techniky spočíva v tom, že sú potrebné informácie získavané prostredníctvom písomného dotazu, pričom respondent vyplní dotazník sám. Pri použití tejto techniky je dôležité vymedziť relevantné vlastnosti skúmaného súboru. Výhodou tohto typu komunikácie je, že sa neobjavujú skresľujúce vplyvy zo strany anketára. Kvalita získaných informácií a ich adekvátnosť závisia na teoretickej príprave šetrenia a z toho vyplývajúcich požiadaviek na voľbu príslušných sledovaných znakov a ich konkretizácii vo formulácii otázky. Dotazníková technika umožňuje získanie veľkého množstva informácií, ktoré sú však dosť hrubé a popisné. Nie sú k dispozícii postrehy anketárov na reakcie na jednotlivé otázky a na celé šetrenie. Prostredníctvom dotazníka sa väčšinou nepodarí preniknúť hlbšie do skúmaného problému, odpovede predstavujú len určitú časť skutočnosti. Otázky sú prostriedky, pomocou ktorých výskumník zhromažďuje empirické fakty, ktoré majú potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézy vychádzajúce z predchádzajúceho stupňa poznania problému. Prvým predpokladom účinného použitia dotazníkovej techniky je teda dôkladná analýza skúmaného problému. Až vďaka tomuto základu je možné pristúpiť k formulácii otázok do dotazníka. (Zich, Roubal, 2014, s. 47-48)

Cieľom diplomovej práce je prostredníctvom vybraných činností personálneho marketingu popísať jeho využiteľnosť na vysokých školách. Pre diplomovú prácu boli stanovené 2 výskumné otázky, ktoré budú ďalej okomentované v rámci zhrnutia a zhodnotenia výsledkov.

Výskumná otázka č. 1: Akú predstavu majú respondenti o tom, čo je to personálny marketing?

Výskumná otázka č. 2: Pracujú respondenti na svojich vysokých školách s personálnym marketingom?

Dotazník obsahoval celkom 27 otázok, ktoré mali prevažne podobu uzatvorených otázok s pevne stanovenými možnosťami odpovedí, pričom 7 z nich bolo polouzatvorených, u ktorých mohli respondenti doplniť svoju vlastnú odpoveď. Úvodné 4 otázky dotazníka boli zamerané na získanie identifikačných údajov o respondentoch, teda o ich veku, type vysokej školy, v ktorej pracujú, počte zamestnancov vysokej školy a kraji, v ktorom sa vysoká škola nachádza. Ďalších 23 otázok zisťovalo, do akej miery je personálny marketing využívaný na vysokých školách. Týchto 23 otázok týkajúcich sa personálneho marketingu bolo rozdelených na 3 časti, prvých 7 otázok sa zameriavalo na činnosti externého personálneho marketingu, ďalších 13 otázok bolo zameraných na činnosti interného personálneho marketingu a posledné 3 otázky zisťovali predstavu respondentov o personálnom marketingu a jeho podporu zo strany vedenia vysokých škôl.

Dotazníkové šetrenie bolo anonymné. Kontaktovaných bolo všetkých 67 vysokých škôl v Českej republike, ktoré boli v dobe šetrenia zverejnené na stránka MŠMT. Aktívne sa do šetrenia zapojilo 40 respondentov, teda 40 vysokých škôl. Dotazník za školu vyplňali pracovníci zodpovední za personálne oddelenie, respektíve za nábor zamestnancov. Šetrenie prebiehalo v období od februára 2018, dáta boli zozbierané prostredníctvom elektronického dotazníka a spracované v marci 2018.

4.2 Charakteristika súboru respondentov

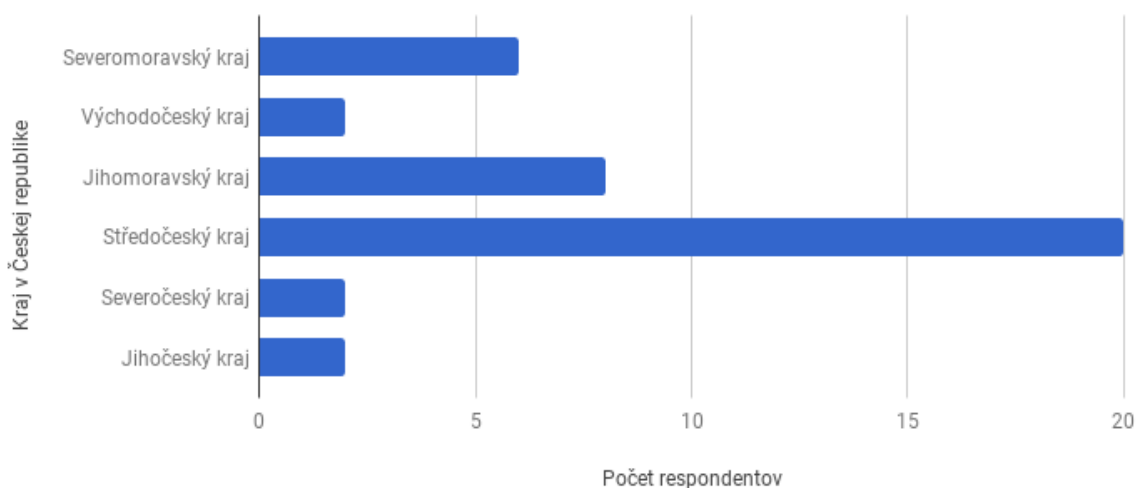
V Českej republike je 26 verejných vysokých škôl, ktoré sú zriaďované zvláštnym zákonom. Kompetencie voči nim podľa zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonů, vykonáva Ministerstvo školstva, mládeže a telovýchovy. Na území Českej republiky sú ďalej 2 štátne vysoké školy, ktoré sú v kompetencii Ministerstva vnútra a Ministerstva obrany. Ďalšími vysokými školami sú súkromné, ktorých je aktuálne v Českej republike 39. Súkromné vysoké školy sú právnické osoby, ktorým ministerstvo udelilo štátny súhlas pôsobiť ako súkromná vysoká škola (podľa §39 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonů). Ich činnosť špecificky upravujú §39-43 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonů. Celkovo je tak v Českej republike 67 vysokých škôl. (MŠMT, online)

Dotazníkového šetrenia sa z celkových 67 oslovených respondentov zúčastnilo 40 respondentov, ktorí sú členmi personálnych oddelení vysokých škôl. Z celkového počtu respondentov tvorili zástupcovia z verejných vysokých škôl v Českej republike 55 %, do dotazníkového šetrenia sa ich zapojilo 22. Zo súkromných vysokých škôl sa zapojilo 16 respondentov a zo štátnych vysokých škôl to boli 2 respondenti.

Z 26 verejných vysokých škôl v Českej republike sa do šetrenia zapojilo 22 verejných vysokých škôl, čo je 85% zastúpenie. Zo súkromných vysokých škôl to bolo 16 vysokých škôl z 39, teda 41% zastúpenie a u štátnych vysokých škôl sa jednalo o 100% účasť, keďže sa do šetrenia zapojili obe štátne vysoké školy.

Najviac vysokých škôl zapojených do dotazníkového šetrenia bolo zo Stredočeského kraja, v ktorom sa nachádza 50 % vysokých škôl respondentov. Naopak najmenej zastúpený bol Jihočeský, Východočeský a Severočeský kraj. Z vysokých škôl z Jihomoravského kraja bolo 20 % respondentov a zo Severomoravského kraja 15 % respondentov.

V akom kraji České republiky sa vysoká škola, v ktorej pracujete nachádza?

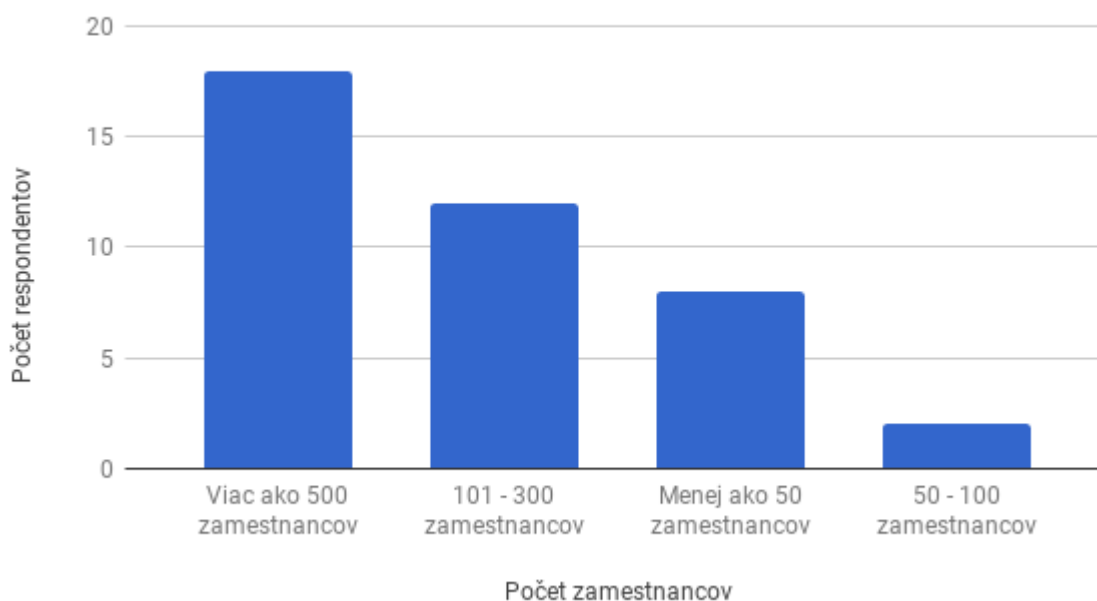


Obrázok 1 – Graf k odpovediam na otázku č. 2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Väčšina respondentov uviedla, že školy, v ktorých pracujú, majú viac ako 500 zamestnancov. Vysoké školy s viac ako 500 zamestnancami mali v šetrení 45% zastúpenie. Najmenej respondentov, len 5 %, bolo z vysokých škôl, ktoré zamestnávajú 50 až 100 pracovníkov. Respondenti z vysokých škôl, ktoré majú 101 až 300 zamestnancov tvorili 30 % a vysoké školy s menej ako 50 zamestnancami mali 20% zastúpenie.

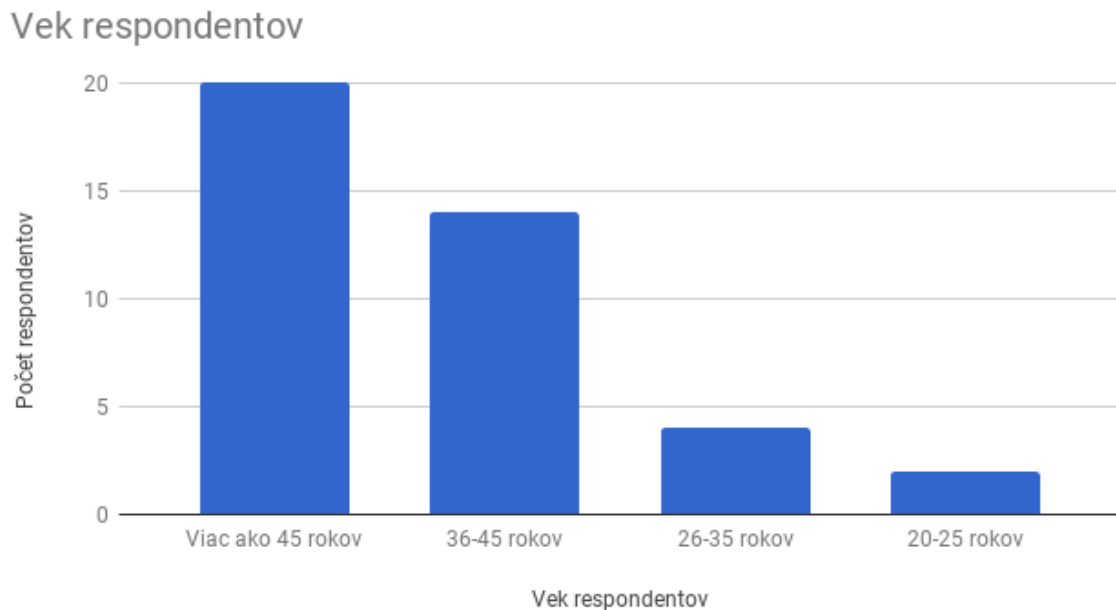
Počet zamestnancov školy, v ktorej respondenti pracujú



Obrázok 2 – Graf k odpovediam na otázku č. 3

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vek respondentov sa v 50 % odpovedí pohyboval nad 45 rokov. Len dvaja respondenti mali v rozmedzí 20 až 25 rokov a štyria medzi 26 až 35 rokov. Respondenti s vekom medzi 36 až 45 rokov mali v rámci šetrenia 35% zastúpenie.



Obrázok 3 – Graf k odpovediam na otázku č. 4

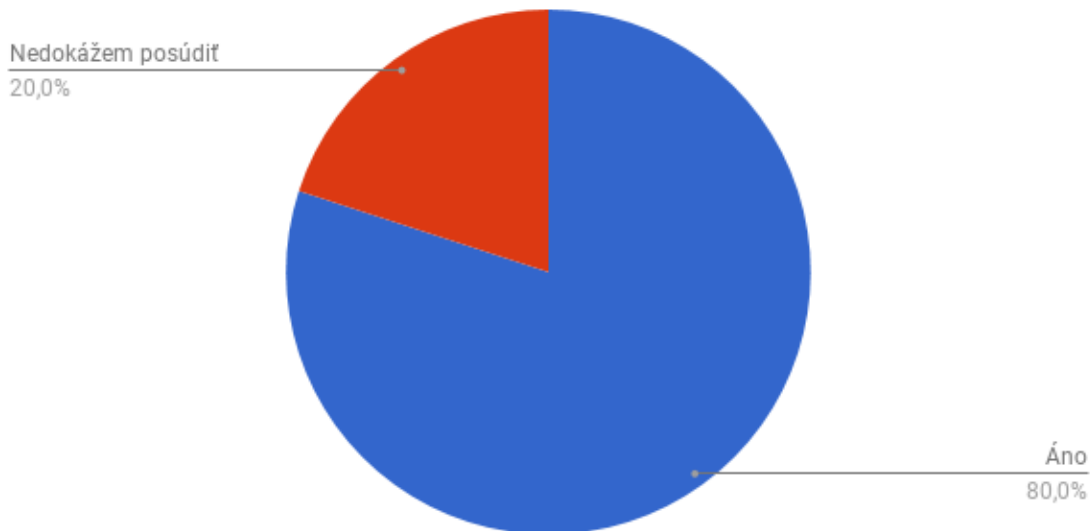
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Výsledky dotazníkového šetrenia

V tejto kapitole sú priblížené odpovede na 23 otázok, ktoré zisťovali, do akej miery je využívaný personálny marketing na vysokých školách.

V otázke č. 5 boli respondenti dotazovaní na to, či si myslia, že ich zamestnanci vnímajú školu ako úspešného zamestnávateľa. Táto otázka dávala možnosť vybrať si len jednu odpoveď, pričom najväčší počet dotazovaných odpovedal kladne a myslí si, že ich školu zamestnanci vnímajú ako úspešného zamestnávateľa. K tomuto názoru sa prikláňa až 80 % respondentov. Zvyšných 20 % respondentov uviedlo, že nedokáže posúdiť ako zamestnanci školu ako zamestnávateľa vnímajú. Nikto z dotazovaných neuviedol, že by ich zamestnanci školu nevnímali ako úspešného zamestnávateľa.

Domnievate sa, že Vašu školu zamestnanci vnímajú ako úspešného zamestnávateľa?



Obrázok 4 – Graf k odpovediam na otázku č. 5

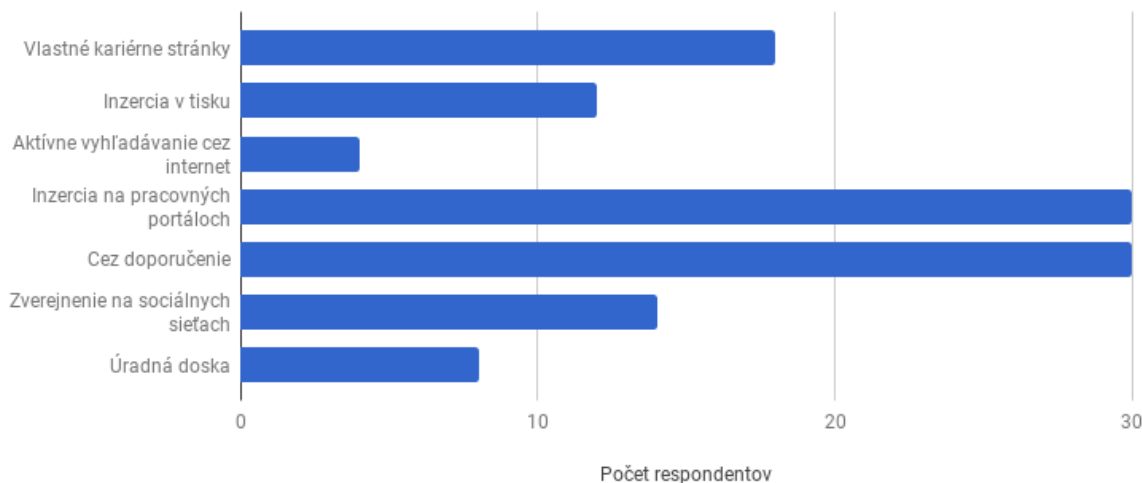
Zdroj: Vlastné spracovanie

Cieľom otázky č. 6 bolo zistiť, či respondenti na svojich školách analyzujú ako sú vnímaní na trhu práce, respektíve či ich potenciálni uchádzači a zároveň i zamestnanci vnímajú ako atraktívneho zamestnávateľa. Dotazovaní si rovnako ako v predchádzajúcej otázke, vybrali z troch možností. Až 50 % respondentov uviedlo, že zisťuje atraktivitu svojej školy na trhu práce. Štvrtina respondentov nedokázala posúdiť, či škola posudzuje svoju atraktivitu. Zvyšných 25 % respondentov atraktivitu na svojich vysokých školách neanalyzuje.

Otázka č. 7 zisťovala, akým spôsobom respondenti na svojich školách vyhľadávajú nových zamestnancov. V tejto otázke mali respondenti možnosť označiť jednu až všetky odpovede, pričom najväčší počet respondentov odpovedal, že pri vyhľadávaní nových zamestnancov využíva inzerciu na pracovných portáloch a odporúčanie potenciálnych uchádzačov. Každú z týchto odpovedí uviedlo 30 respondentov (75 %) a následne 18 respondentov (45 %) uviedlo, že pri vyhľadávaní nových zamestnancov využíva vlastné kariérne stránky. Dotazovaných, ktorí vyhľadávajú nových zamestnancov uverejnením ich ponuky na sociálnych sieťach bolo 14 (35 %), inzerciu v tlači k osloveniu potenciálnych uchádzačov o

zamestnanie na svojej škole využíva 12 respondentov (30 %). Zverejnenie na úradnej doske ako spôsob vyhľadávania nových zamestnancov uviedlo len 20 % respondentov a aktívnemu vyhľadávaniu nových zamestnancov cez internet sa venuje len 10 % respondentov.

Akým spôsobom vyhľadáвате nových zamestnancov?

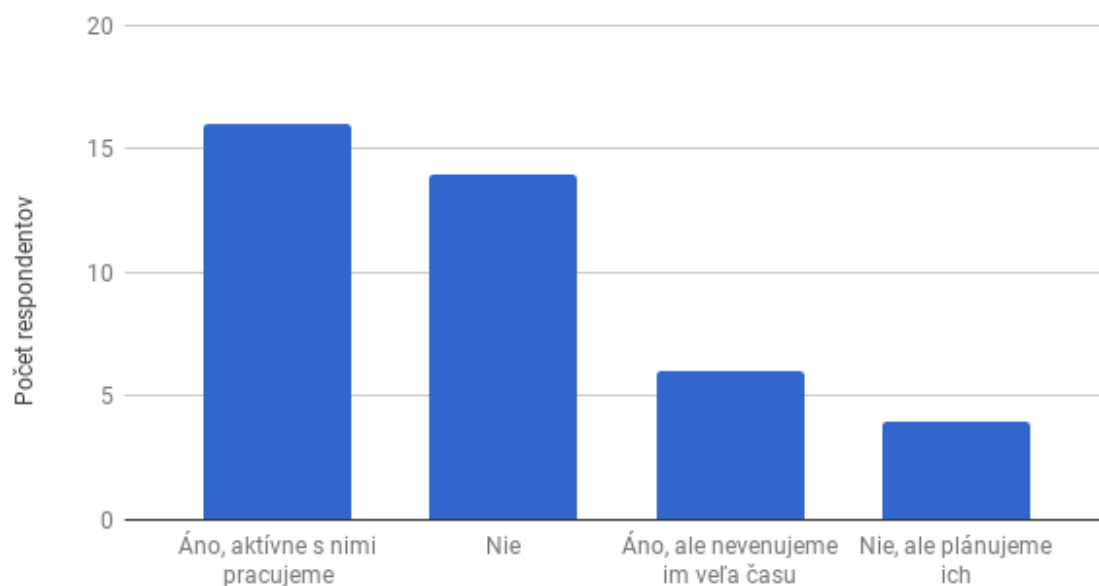


Obrázok 5 – Graf k odpovediam na otázku č. 7

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 8 sa zameriavala na existenciu a používanie kariérnych stránok. Respondenti si vybrali jednu z možností, pričom 40 % respondentov odpovedalo, že ich vysoká škola má vytvorené kariérne stránky a aktívne s nimi pracuje. Kariérne stránky majú vytvorené i školy, na ktorých pracuje ďalších 15 % respondentov, avšak príliš aktívne s nimi nepracujú a nevenujú im veľa času. Ďalších 10 % respondentov uviedlo, že síce ich vysoká škola kariérne stránky zatiaľ vytvorené nemá, ale ich spustenie plánujú. Až 35 % respondentov na svojich školách s kariérnymi stránkami nepracuje vôbec a ani o ich využívaní v súčasnosti neuvažuje. Zo 16 respondentov, ktorí odpovedali, že ich škola s kariérnymi stránkami aktívne pracuje, bolo až 12 respondentov (75 %) z vysokých škôl, ktoré majú viac ako 500 zamestnancov. Zvyšní 4 respondenti (25 %) boli naopak z vysokých škôl, ktoré majú menej ako 50 zamestnancov.

Má Vaša škola vytvorené vlastné kariérne stránky?



Obrázok 6 – Graf k odpovediam na otázku č. 8

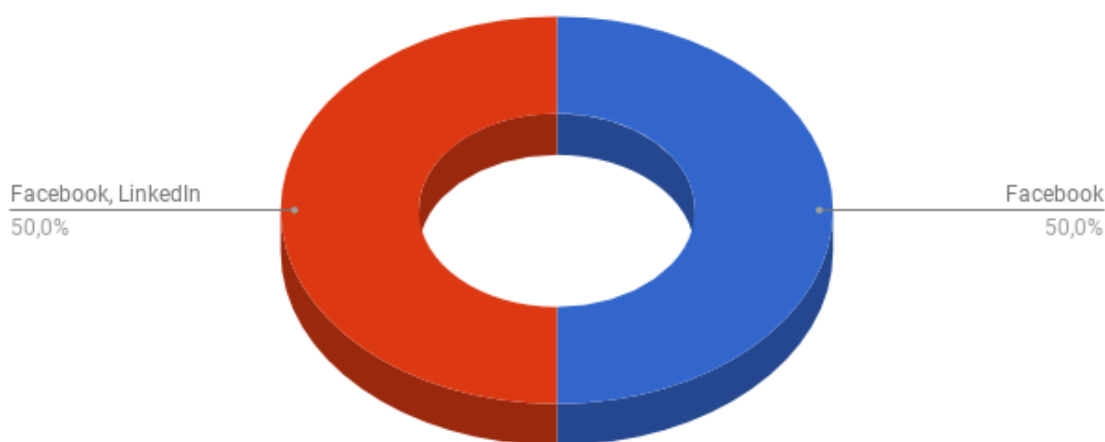
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku č. 9, ktorou bolo zisťované, či vysoké školy využívajú pri nábore zamestnancov sociálne siete, odpovedalo až 50 % respondentov kladne a sociálne siete pri nábore zamestnancov využíva. Menej ako polovica, konkrétne 14 respondentov (35 %) uviedlo, že sociálne siete pri nábore zamestnancov vôbec nevyužíva. Zvyšných 6 respondentov (15 %) v súčasnosti sociálne siete ako nástroj naboru zamestnancov nepoužíva, ale ich využívanie zvažuje a do budúcnosti plánuje. Z 20 respondentov, ktorí pri nábore zamestnancov na svojich vysokých školách využívajú sociálne siete, bolo 10 respondentov (50 %) starších ako 45 rokov, 8 respondentov (40 %) bolo vo vekovej kategórii 36 až 45 rokov a 2 respondenti boli vo vekovej kategórii 26 až 35 rokov.

Otázka č. 10 nebola povinná, odpovedali na ňu len tí respondenti, ktorí v otázke č. 9 uviedli, že pri nábore zamestnancov na svojich školách využívajú sociálne siete. V tejto otázke mali respondenti na výber zo štyroch možností, pričom mohli označiť všetky alebo ani jednu. Okrem sociálnej siete LinkedIn a Facebook bola k dispozícii možnosť sociálnej siete Twitter a sociálnej siete Instagram, ktorú neuviedol nikto z respondentov. Presne 50 %

respondentov, v tomto prípade ich bolo 10, uviedlo jednu z možností, a to Facebook. Druhých 50 % respondentov uviedlo, že pri náboře zamestnancov využíva Facebook i LinkedIn. Zároveň žiadny z respondentov neuviedol, že by zo sociálnych sietí využíval len LinkedIn.

Aké sociálne siete pri náboře zamestnancov Vaša škola využíva?

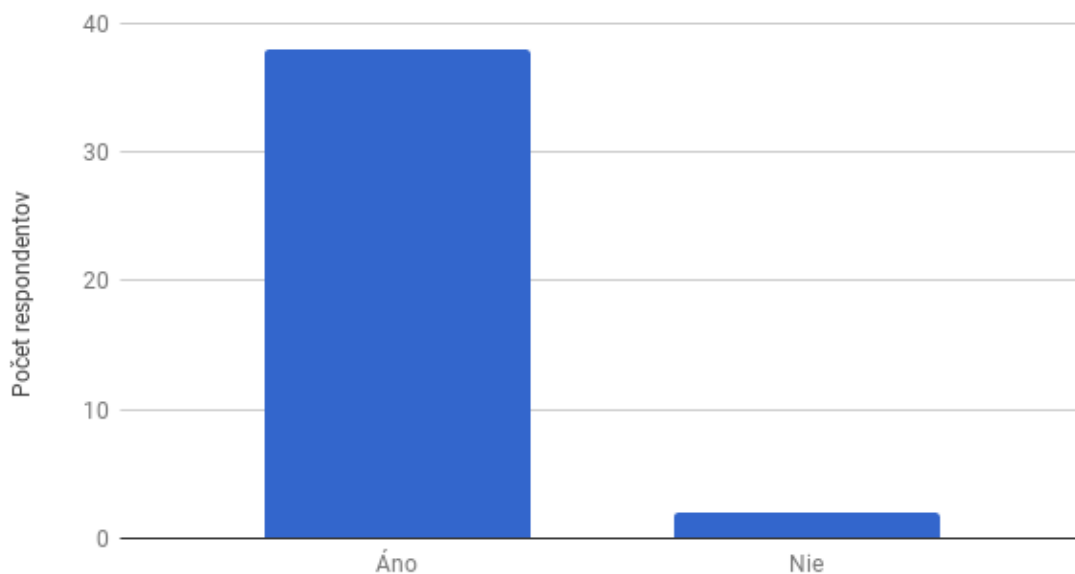


Obrázok 7 – Graf k odpovediam na otázku č. 10

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 11 zisťovala, či majú vysoké školy, na ktorých respondenti pôsobia, vytvorené svoje vlastné stránky na Facebooku. V tejto otázke nebol kladený dôraz na využívanie facebookovej stránky na získavanie zamestnancov, ale len na jej existenciu. Respondenti mohli vyberať z troch možností, pričom mohli označiť len jednu z nich. Až 38 respondentov (95 %) uviedlo, že má ich vysoká škola na Facebooku vytvorené svoje vlastné stránky. Naopak len respondenti z dvoch vysokých škôl odpovedali, že ich školy facebookové stránky nemajú. Odpoveď oznamujúcu, že vysoká škola facebookové stránky nemá, ale ich vytvorenie plánuje, neuviedol nikto z respondentov.

Má Vaša škola vlastné facebookové stránky?



Obrázok 8 – Graf k odpovediam na otázku č. 11

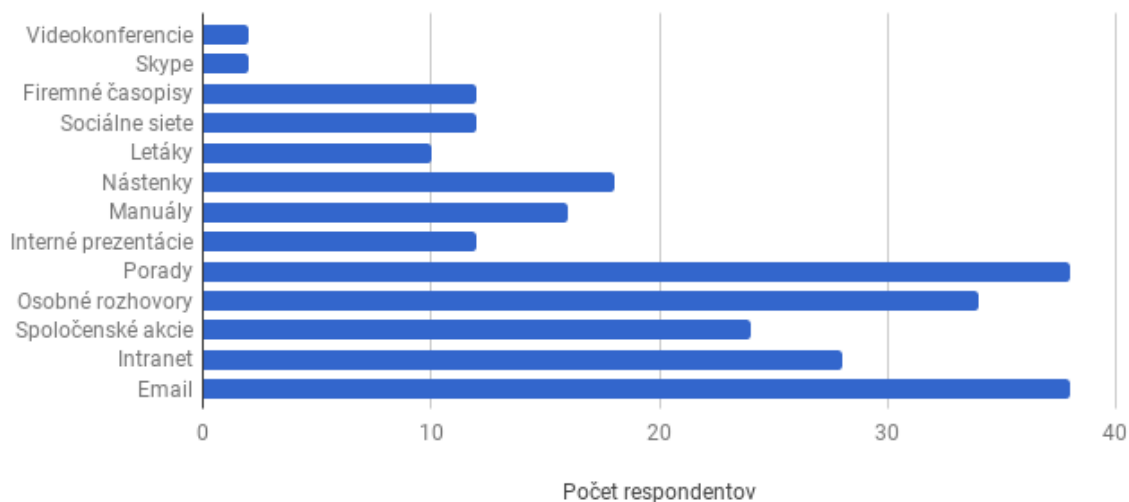
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku č. 12, ktorej cieľom bolo zistiť, či sú prebiehajúce zmeny na vysokých školách komunikované zamestnancom včas, nikto z respondentov neodpovedal negatívne. Až 34 respondentov (85 %) odpovedalo, že zmeny na ich vysokej škole sú zamestnancom komunikované včas. Na túto otázku nevedelo odpovedať 6 respondentov (15 %).

Otázka č. 13 sa zaujímala o nástroje, ktoré vysoké školy využívajú pre komunikáciu so svojimi zamestnancami. Respondenti mali k tejto otázke na výber 14 rôznych nástrojov a zároveň možnosť doplniť ďalší nástroj, ktorý v odpovediach uvedený nebol, pričom mohli označiť voliteľný počet odpovedí. Najviac respondentov v rámci komunikácie so zamestnancami na svojich školách využíva porady a e-maily, každú z týchto odpovedí uviedlo 38 respondentov (95 %). Treťou najčastejšou odpoveďou, ktorú respondenti uvádzali, boli osobné rozhovory, ktoré označilo 34 dotazovaných (85 %). Intranet pre komunikáciu so svojimi zamestnancami využíva na svojich školách 28 respondentov (70 %) a spoločenské akcie ako nástroj komunikácie vo vnútri školy uviedlo 24 respondentov (60 %). Nástenky ako komunikačný nástroj so zamestnancami označilo 18 respondentov (45 %).

%) a zamestnanecké manuály 16 respondentov (40 %). Interné prezentácie, sociálne siete a firemné časopisy využíva v rámci komunikácie na svojich školách 30 % dotazovaných, každý z týchto nástrojov označilo 12 respondentov. Prostredníctvom letákov so svojimi zamestnancami komunikuje 10 respondentov (25 %) a komunikáciu prostredníctvom skype či videokonferencie využíva len 5 % respondentov. Pomocou blogov so svojimi zamestnancami nekomunikuje nikto z dotazovaných.

Ktoré nástroje sú vo Vašej škole používané pre komunikáciu so zamestnancami?

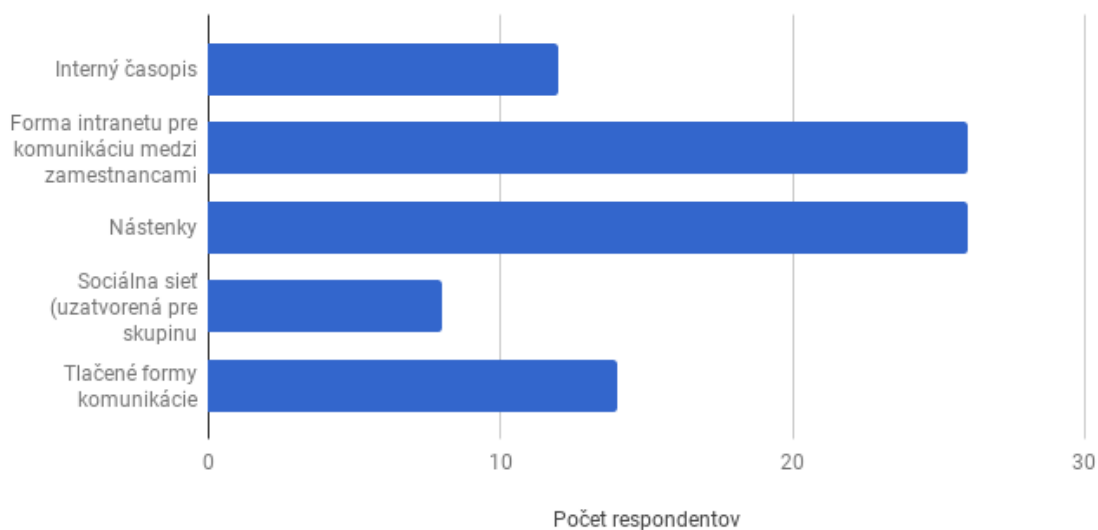


Obrázok 9 – Graf k odpovediam na otázku č. 13

Zdroj: Vlastné spracovanie

V otázke č. 14 bolo zisťované, aké interné médiá sú na vysokých školách využívané. Až 26 respondentov (65 %) uviedlo, že na svojich školách pracuje s intranetom, vďaka ktorému môžu zamestnanci medzi sebou komunikovať. Rovnaký počet respondentov uviedol, že pre svojich zamestnancov prevádzkuje nástenky. Tlačenu formu komunikácie využíva 14 respondentov (35 %) a interný časopis na svojich školách distribuuje 12 respondentov (30 %). Sociálnu sieť uzatvorenú pre skupinu zamestnancov, teda bez prístupu verejnosti, využíva 8 respondentov (20 %).

Aké interné médiá vo Vašej škole fungujú?



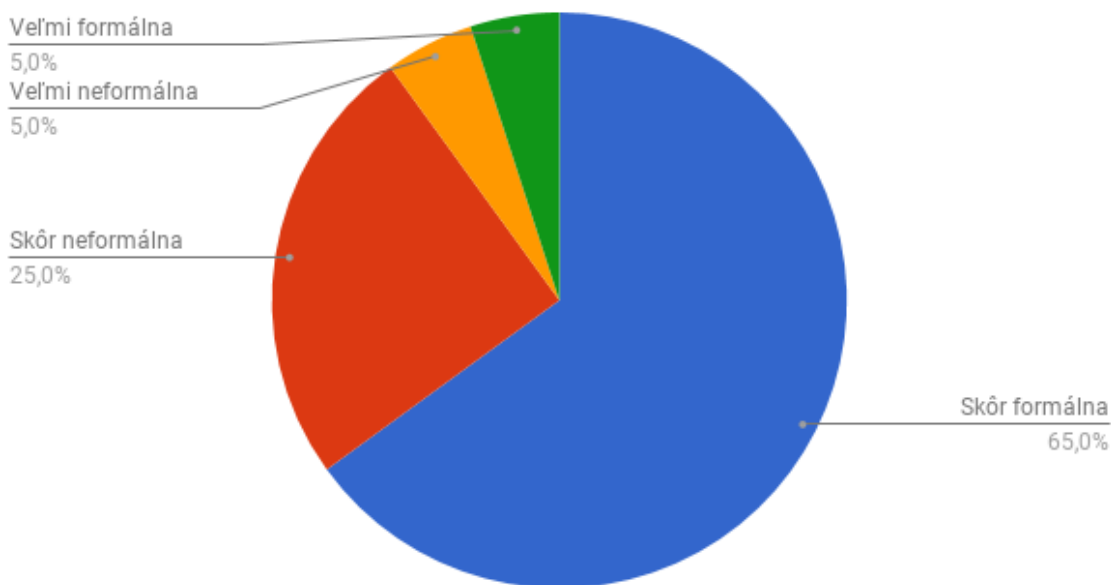
Obrázok 10 – Graf k odpovediam na otázku č. 14

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 15 bola zameraná na formálnosť komunikácie vo vnútri školy. Viac ako polovica respondentov sa priklonila k formálnej komunikácii, naopak 30 % respondentov považuje komunikáciu vo svojich školách za neformálnu. U formálnej komunikácie mohli respondenti vybrať z možnosti veľmi formálnej komunikácie, ktorú označilo len 5 % respondentov, alebo skôr formálnej komunikácie, ku ktorej sa priklonilo až 65 % respondentov. Z 12 respondentov, ktorí považujú komunikáciu vo svojich školách za neformálnu, len 2 respondenti zvolili možnosť veľmi neformálnej komunikácie. Zvyšných 10 respondentov a zároveň 25 % zo všetkých dotazovaných, označilo komunikáciu vo svojej škole ako „skôr neformálnu“.

V otázke č. 16 boli respondenti dotazovaní na to, či sú zamestnanci na ich vysokých školách zoznámení s dlhodobými cieľmi a víziou školy. Respondenti mohli v tejto otázke označiť jednu z troch možností. Odpoveď, že sú zamestnanci oficiálne zoznámení s dlhodobými cieľmi a víziou školy zvolilo až 32 respondentov (80 %). Zvyšných 8 respondentov (20 %) uviedlo, že sú ich zamestnanci taktiež zoznámení s dlhodobými cieľmi a víziou školy, ale na rozdiel od predchádzajúcej odpovedi je toto zoznámenie neformálne. Nikto z respondentov neuviedol, že by zamestnanci na ich vysokej škole neboli zoznámení s jej cieľmi a víziou.

Ako by ste označili komunikáciu vo Vašej škole?

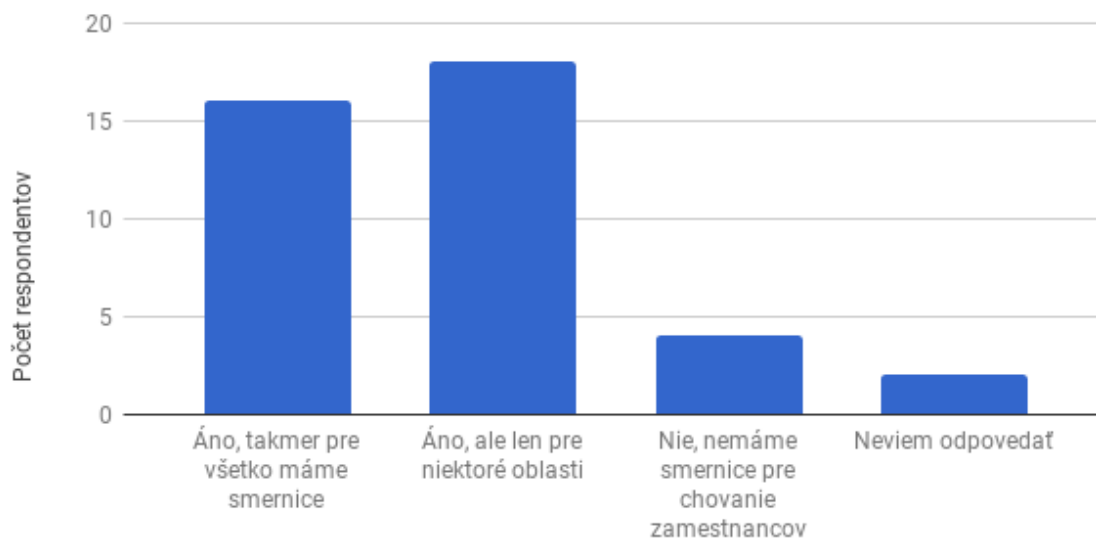


Obrázok 11 – Graf k odpovediam na otázku č. 15

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 17 zisťovala, či sú v školách respondentov vytvorené interné smernice pre formovanie a ovplyvňovanie organizačnej kultúry. Respondenti sa mohli rozhodnúť pre jednu zo štyroch možností, pričom najviac z nich odpovedalo, že interné smernice pre organizačnú kultúru vytvorené majú, ale len pre niektoré jej oblasti. Túto možnosť označilo 18 respondentov (45 %). Druhou najčastejšou odpoveďou, ktorú respondenti označovali, bolo to, že majú interné smernice vytvorené takmer pre všetky oblasti organizačnej kultúry. Do tejto skupiny spadalo 16 respondentov (40 %). Len 4 respondenti (40 %) uviedli, že smernice pre organizačnú kultúru vytvorené nemajú. Zvyšní 2 respondenti na túto otázku nedokázali odpovedať.

Existujú interné smernice pre formovanie a ovplyvňovanie organizačnej kultúry vo Vašej škole?



Obrázok 12 – Graf k odpovediam na otázku č. 17

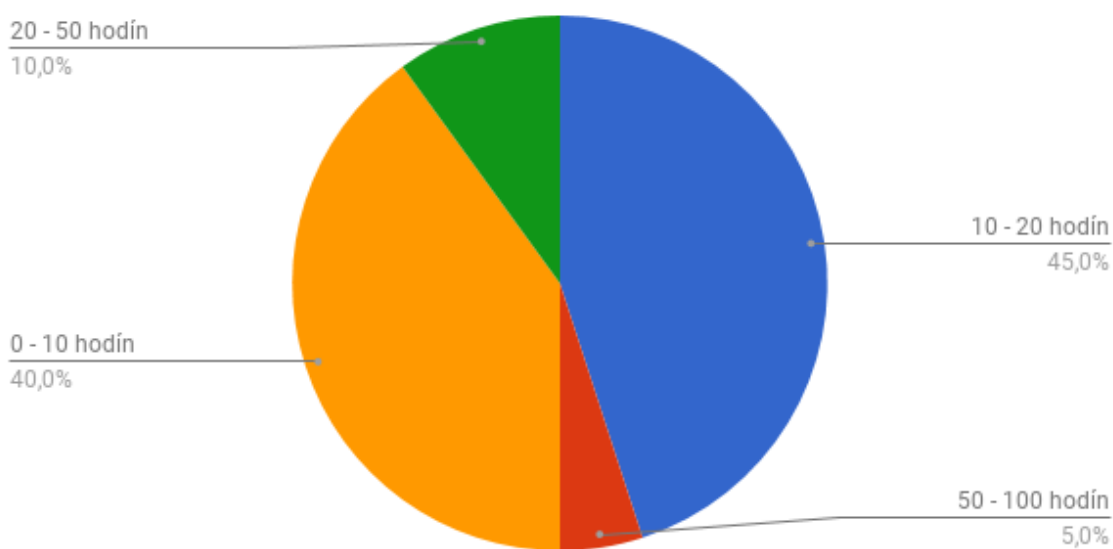
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 18 mala za cieľ zistiť, aké benefity v rámci vzdelávania a rozvoja zamestnancov vysoké školy svojim pracovníkom ponúkajú. Respondenti si mohli vybrať zo štyroch ponúkaných odpovedí, prípadne doplniť svoju vlastnú odpoveď, pričom mohli označiť i viac možností. Príspevky na odborné školenia svojim zamestnancom na vysokých školách podľa odpovedí respondentov ponúka až 55 % dotazovaných, čo je 22 zo 40 zapojených vysokých škôl. Druhou najčastejšou odpoveďou, ktorú označilo 14 respondentov (35 %), boli príspevky na jazykové kurzy. Príspevky na osobný rozvoj majú zamestnanci podľa respondentov k dispozícii na 8 vysokých školách zapojených do šetrenia, čo tvorí 20 % zo všetkých odpovedí. Žiadne z uvedených príspevkov neponúka podľa respondentov až 30 % vysokých škôl zapojených do šetrenia.

V otázke č. 19 bol zisťovaný približný počet hodín školení na jedného zamestnanca vysokej školy za rok. Respondenti mohli vyberať zo štyroch rozmedzí, pričom najčastejšou odpoveďou, ktorú uviedlo 18 respondentov (45 %), bolo 10 až 20 hodín ročne, čo sú približne dva pracovné dni venované školeniu za rok. Druhou najčastejšie zastúpenou

odpoveďou bolo 0 až 10 hodín, uviedlo ju 16 respondentov (40 %), čo znamená, že zamestnanci nemajú v rámci roka žiadne školenie, prípadne jeden deň strávený školením ročne. Rozmedzie 20 až 50 hodín ročne uviedli 4 respondenti (10 %). Možnosť s najvyšším počtom hodín školenia, teda 50 až 100 hodín ročne, uviedli len 2 respondenti (5 %).

Približný počet hodín školení na jedného zamestnanca za rok by ste odhadli na:

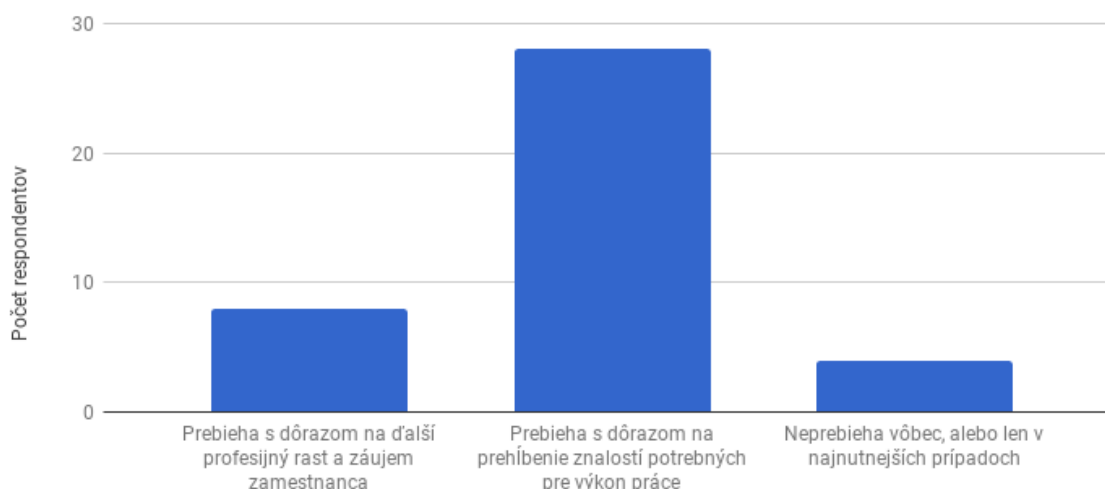


Obrázok 13 – Graf k odpovediam na otázku č. 19

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 20 bola zameraná na priebeh pracovného školenia na vysokých školách. Respondenti mali možnosť vybrať si jednu z troch uvedených možností, prípadne doplniť svoju vlastnú odpoveď. Pracovné školenie s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce prebieha až na 70 % škôl zapojených do šetrenia, keďže túto odpoveď zvolilo 28 respondentov. Pracovné školenia s dôrazom na ďalší profesijný rast a záujem zamestnanca sú realizované na vysokých školách 8 respondentov (20 %). Štyria respondenti (10 %) uviedli, že pracovné školenie na ich vysokej škole neprebíha vôbec, prípadne len v najnutnejších prípadoch. Nikto z respondentov nedoplnil svoju vlastnú odpoveď.

Ako vo Vašej škole prebieha pracovné školenie?



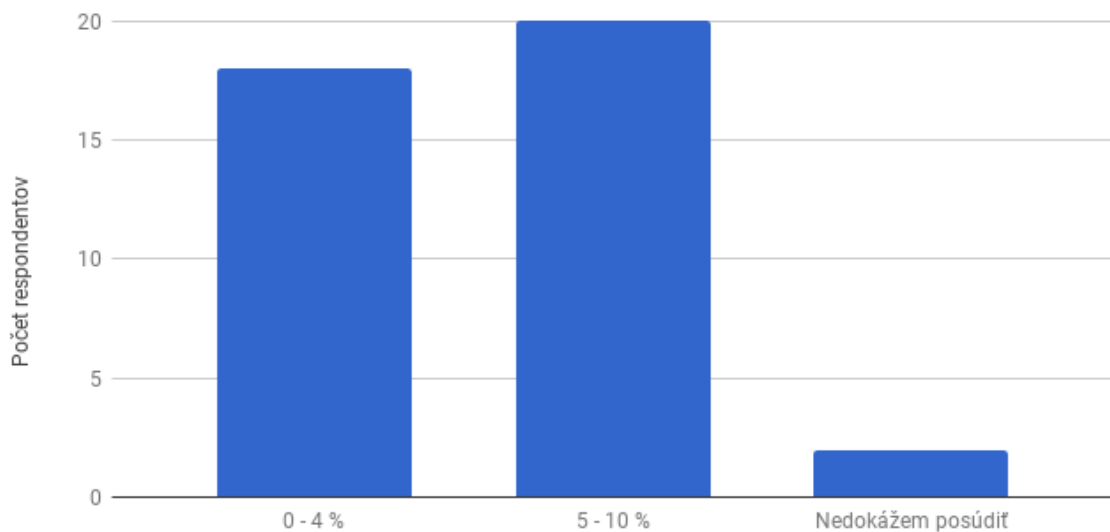
Obrázok 14 – Graf k odpovediam na otázku č. 20

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 21 zisťovala, či respondenti na svojich vysokých školách realizujú pravidelné prieskumy spokojnosti svojich zamestnancov. Podľa odpovedí respondentov sú prieskumy spokojnosti realizované na 18 vysokých školách zapojených do šetrenia, čo je 45 %, teda menej ako polovica. Z 18 respondentov realizujúcich prieskumy spokojnosti odpovedalo 6 respondentov, že tieto prieskumy realizuje pravidelne, zvyšných 12 respondentov prieskumy realizuje nepravidelne. Rovnaký počet, teda 12 respondentov uviedlo, že síce na svojich školách prieskumy nerealizujú, ale majú to v pláne. Zvyšných 10 respondentov (25 %) sa vyjadrilo, že prieskumy spokojnosti na svojich školách nerealizujú a ani to v súčasnosti neplánujú.

V otázke č. 22 bola zisťovaná priemerná fluktuácia zamestnancov vysokých škôl za posledný rok. Respondenti mohli vybrať jedno z piatich percentuálnych rozmedzí, prípadne zvoliť možnosť, že fluktuáciu na ich vysokej škole nedokážu odhadnúť, pre ktorú sa rozhodli 2 respondenti (5 %). Rozmedzie 11 až 20 %, 21 až 30 %, ani možnosť viac ako 30 % neoznačil nikto z respondentov. Priemernú fluktuáciu za posledný rok v rozmedzí 0 až 4 % odhadovalo 18 respondentov (45 %). O niečo vyššiu fluktuáciu, v rozmedzí od 5 do 10 % označilo 20 respondentov (50 %).

Priemernú fluktuáciu zamestnancov za posledný rok odhadujete na:



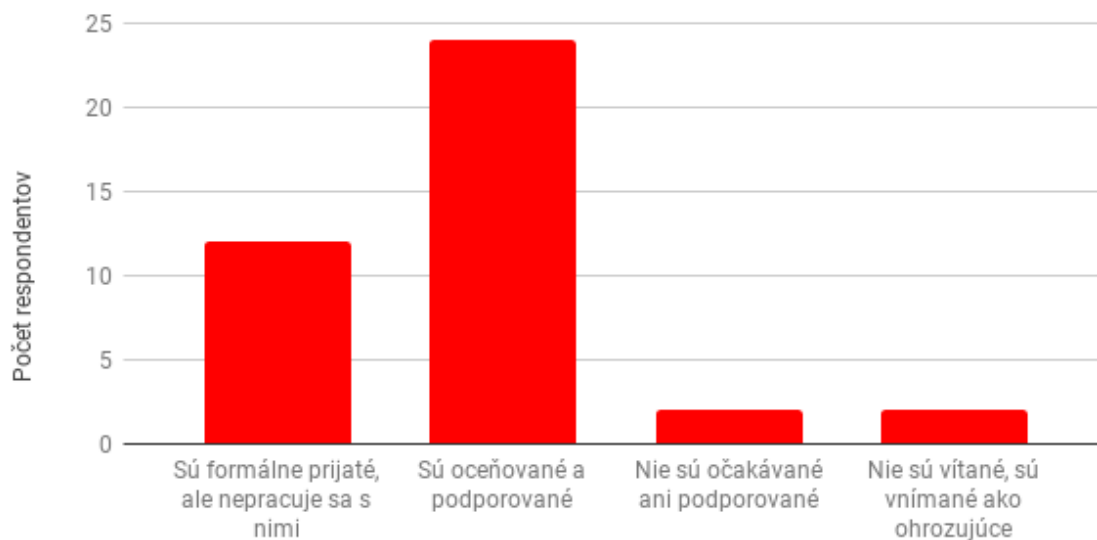
Obrázok 15 – Graf k odpovediam na otázku č. 22

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 23 mala za cieľ zistiť, či si respondenti myslia, že sú zamestnanci ich vysokej školy lojálni. Respondenti mali na výber jednu z troch jednoduchých možností. Nikto z respondentov sa nevyjadril, že by zamestnanci na ich škole neboli lojálni. Naopak až 36 respondentov potvrdilo, že si myslí, že sú ich zamestnanci lojálni. Zvyšní 4 respondenti (10 %) lojalitu svojich zamestnancov nedokázali posúdiť.

V 24. otázke respondenti odpovedali na to, aký je na ich vysokých školách postoj k novým nápadom, podnetom a myšlienkam ich zamestnancov. Respondenti si mohli vybrať jednu zo štyroch odpovedí, pričom väčšina z nich sa priklonila ku kladnej odpovedi. Až 24 respondentov (60 %) uviedlo, že sú nové nápady, podnety a myšlienky zamestnancov na ich vysokých školách oceňované a podporované. Na vysokých školách u 12 respondentov (30 %) sú nové nápady síce formálne prijaté, ale ďalej sa s nimi nepracuje. Dvaja respondenti (5 %) uviedli, že nové nápady na ich vysokých školách nie sú očakávané, ani podporované. Zvyšní 2 respondenti dokonca uviedli, že nielen že na ich školách nové nápady nie sú vítané, ale sú vnímané ako ohrozujúce.

Aký je postoj k novým nápadom, podnetom a myšlienkám zamestnancov vo Vašej škole?



Obrázok 16 – Graf k odpovediam na otázku č. 24

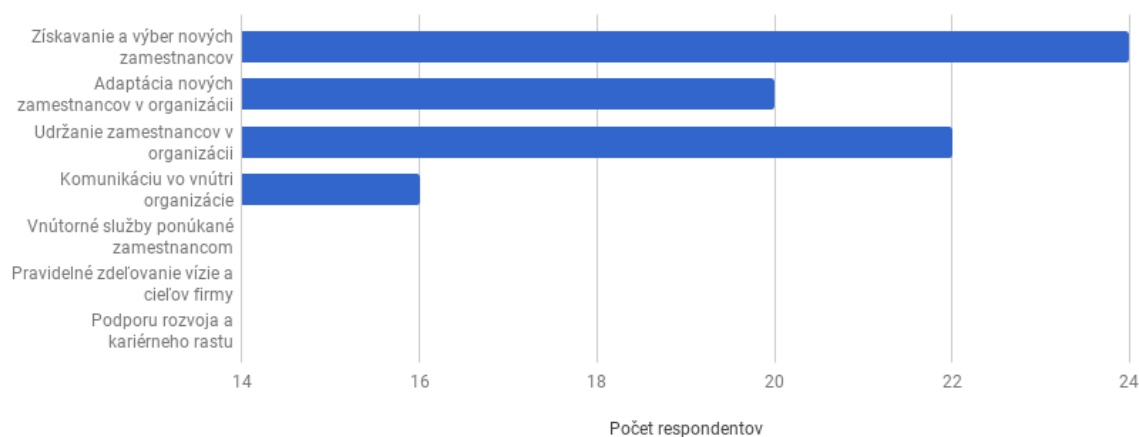
Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka č. 25 bola poslednou povinnou otázkou a zisťovala, či sa respondenti niekedy stretli s pojmom personálny marketing. Respondenti na túto otázku mohli odpovedať buď áno, alebo nie. V prípade, že sa respondenti nestretli s pojmom personálny marketing, boli požiadaní o ukončenie dotazníka. Ďalšie otázky sa týkali práve tohto pojmu. Respondentov, ktorí sa s pojmom personálny marketing stretli, bolo 26 (65 %). Respondentov, ktorí sa s týmto pojmom nikdy nestretli a tým pádom to bola pre nich posledná otázka šetrenia, bolo 14 (35 %). Z 26 respondentov, ktorí odpovedali, že sa s týmto pojmom niekedy stretli, bolo 18 respondentov (69 %) z verejnej vysokej školy, 6 respondentov (23 %) zo súkromnej vysokej školy a 2 respondenti (8 %) zo štátnej vysokej školy.

Otázka č. 26 bola teda určená 26 respondentom, ktorí sa s pojmom „personálny marketing“ už niekedy stretli. Táto otázka zisťovala, čo si pod týmto pojmom respondenti predstavujú. Dotazovaní mohli označiť viaceré zo siedmich ponúknutých možností, prípadne doplniť svoju vlastnú odpoveď. Najčastejšie si pod personálnym marketingom respondenti predstavili získavanie a výber nových zamestnancov, túto odpoveď označilo až 24 z nich

(92, 3 %). Druhou najčastejšiu odpoveďou, ktorú uviedlo 22 respondentov (84, 6 %), bolo udržanie si zamestnancov v organizácii. Adaptáciu nových zamestnancov v organizácii si pod personálnym marketingom predstavilo 20 respondentov (76, 9 %). Komunikáciu vo vnútri organizácie uviedlo 16 respondentov (61, 5 %). Vnútorne služby ponúkané zamestnancom, pravidelné komunikovanie vízie a cieľov firmy a podporu rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov označilo 53, 8 %, každú z týchto odpovedí uviedlo 14 respondentov.

Čo rozumiete pod pojmom "personálny marketing"?



Obrázok 17 – Graf k odpovediam na otázku č. 26

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná 27. otázka mala za cieľ zistiť, či je personálny marketing na vysokých školách podporovaný vedením organizácie. Z 26 respondentov bolo 20 respondentov (76, 9 %), ktorí uviedli, že vedenie ich vysokej školy podporuje aktivity v oblasti personálneho marketingu. Zvyšných 6 respondentov (23, 1 %) naopak uviedlo, že personálny marketing na ich vysokých školách vedením nie je podporovaný.

4.4 Zhrnutie a zhodnotenie výsledkov

V rámci realizovaného dotazníkového šetrenia bola skúmaná oblasť vybraných činností personálneho marketingu na vysokých školách. Na základe stanoveného cieľa diplomovej práce boli zvolené dve výskumné otázky:

Výskumná otázka č. 1: Akú predstavu majú respondenti o tom, čo je to personálny marketing?

Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že sa s pojmom „personálny marketing“ stretlo len 65 % respondentov, u ktorých sa ďalej zisťovalo, čo si pod týmto pojmom predstavujú, teda čo si myslia, že personálny marketing zahŕňa. Respondenti najčastejšie vnímali personálny marketing ako získavanie a výber nových zamestnancov, túto odpoveď zvolilo až 24 z 26 respondentov (92, 3 %). Až 22 respondentov (84, 6 %) vníma personálny marketing ako nástroj pre udržanie si zamestnancov v organizácii. Takmer rovnaký počet, 20 respondentov (76, 9 %), si pod personálnym marketingom predstavuje adaptáciu nových zamestnancov v organizácii. Vnútornú komunikáciu si s personálnym marketingom spojilo 16 respondentov (61, 5 %). Ako vnútorné služby ponúkané zamestnancom ho vníma 14 respondentov (53, 8 %), rovnaký počet respondentov radí k personálnemu marketingu pravidelné informovanie o vízii a cieľoch firmy. Kariérny rast a podporu rozvoja zamestnancov vnímalo ako súčasť personálneho marketingu taktiež 14 respondentov (53, 8 %).

Výskumná otázka č. 2: Pracujú respondenti na svojich vysokých školách s personálnym marketingom?

Odpoveď na túto výskumnú otázku zahŕňa väčšia časť dotazníkového šetrenia. Ako bolo uvedené v teoretickej časti práce, jednou z činností personálneho marketingu je budovanie si dobrého mena zamestnávateľa na trhu práce. Ako uviedli respondenti v otázke č. 6, až 50 % z nich, teda 20 respondentov na svojich školách analyzuje ako sú vnímaní na trhu práce, respektíve či ich potenciálni uchádzači a zároveň i zamestnanci vnímajú ako atraktívneho zamestnávateľa. Ďalšou činnosťou, ktorá môže prispieť k atraktivite a zefektívneniu získavania zamestnancov je prevádzkovanie vlastných kariérnych stránok, ktoré má vytvorené až 55 % vysokých škôl, na ktorých respondenti pracujú a ďalších 10 % respondentov uviedlo, že ich škola uvažuje nad ich vytvorením. Sociálne siete, ktoré sú

jedným z nástrojov k budovaniu image školy využíva pri náboře zamestnancov až 50 % respondentov a ďalších 15 % respondentov ich využívanie zvažuje a do budúca plánuje.

V teoretickej časti práce je spomínaný Facebook ako nástroj, vďaka ktorému môžu zamestnávateľa komunikovať so svojimi súčasnými i potenciálnymi zamestnancami a tak budovať lojalitu, či budiť záujem o organizáciu. V dotazníkovom šetrení až 95 % respondentov uviedlo, že má ich vysoká škola vytvorené svoje vlastné facebookové stránky.

Podľa Jakubíkovej sú zamestnanci tým najcennejším kapitálom, ktorým organizácia disponuje. Pokiaľ má teda splniť svoje poslanie a dosiahnuť stanovené ciele, musí svojich zamestnancov presvedčiť o tom, že je jej poslanie správne a zvolenie cieľov podporí dosiahnutie prosperity všetkých, ktorí sa na činnosti organizácie podieľajú. V dotazníkovom šetrení boli respondenti dotazovaní na to, či sú zamestnanci na ich vysokých školách zoznámení s dlhodobými cieľmi a víziou školy. K tejto otázke všetci respondenti uviedli, že sú ich zamestnanci s cieľmi a víziou zoznámení, u 80 % respondentov boli zamestnanci s víziou a cieľmi školy zoznámení oficiálnou cestou, u ďalších 20 % respondentov s nimi boli zamestnanci zoznámení neformálne. (Jakubíková, 2013, s. 304)

Svitačová uvádza, že sa model efektívneho odovzdávania poznatkov posúva na model širokej profesionality, kde sa vysokoškolský učiteľ dostáva do úlohy experta. V šetrení boli respondenti dotazovaní na to, aké benefity v rámci rozvoja a vzdelávania zamestnancom na svojich vysokých školách poskytujú, pričom najčastejším benefitom, ktorý uviedlo až 55 % respondentov, boli príspevky na odborné školenia. Príspevky na jazykové kurzy svojim zamestnancom ponúka 35 % vysokých škôl zapojených do šetrenia a príspevky na osobný rozvoj zamestnancov 20 % vysokých škôl. Respondenti boli ďalej dotazovaní na priebeh pracovného školenia na ich vysokých školách. Pracovné školenie s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce prebieha až na 70 % škôl zapojených do šetrenia, na školách u 20 % respondentov je zasa pracovné školenie zamerané na ďalší profesijný rast a záujem zamestnancov. (Svitačová, 2015, s. 107)

Jedným z ukazovateľov personálneho marketingu môže byť i miera fluktuácie na danej vysokej škole. V dotazníkovom šetrení nikto z respondentov neuviedol, že by bola fluktuácia na ich vysokej škole za posledný rok vyššia ako 10 %, v dotazníku sa však

neposudzovalo, či je miera fluktuácie ovplyvnená práve činnosťami personálneho marketingu.

Z uvedených výsledkov šetrenia je možné uviesť, že niektorí respondenti na svojich školách s personálnym marketingom pracujú a dokonca 20 z 26 respondentov (76,9 %) uviedlo, že vedenie ich vysokej školy podporuje aktivity v oblasti personálneho marketingu. Vysoké školy by sa však mali zamerať na intenzívnejšiu prácu s personálnym marketingom, ktorá im môže pomôcť stabilizovať ich tím zamestnancov, doplniť ho o ďalších kvalifikovaných pracovníkov a byť úspešnými v boji s konkurenciou. Personálni a riadiaci pracovníci školy by sa mali zaujímať o to, ako je ich škola ako zamestnávateľ vnímaná na trhu práce a rovnako na to, ako ju vnímajú súčasní zamestnanci. Nemala by zabúdať udržiavať svojich zamestnancov informovaných, zoznamovať ich s aktuálnymi cieľmi a víziou školy, dbať na ich vzdelávanie a rozvoj a v neposlednom rade sa zaujímať o postrehy a nové nápady svojich zamestnancov.

5 Analýza zverejňovania voľných pracovných pozícií na webových stránkach

5.1 Popis analýzy zverejňovania voľných pracovných pozícií

Na rozdiel od pozorovania či dotazovania, v analýze dokumentov výskumník nezberá nové dáta v teréne, ale vyhodnocuje údaje, ktoré sú už zozbierané a dostupné. Táto metóda môže byť použitá samostatne, alebo ako doplňujúci informačný zdroj. Dokumenty je možné podľa formy rozdeliť na písané, vizuálne, zvukové alebo kombinované, pod ktoré sa zaraďujú i webové stránky. Pre obsahovú analýzu je charakteristické, že v dokumentoch sleduje predovšetkým samotný obsah. (Reichel, 2009, s. 124)

Ako už bolo odcitované v teoretickej časti práce, zákon o vysokých školách hovorí o výberovom konaní na verejných vysokých školách okrem iného i: „*Vypsání výběrového řízení musí být zveřejněno na úřední desce vysoké školy nebo její součásti a v hromadném sdělovacím prostředku s celostátní působností nejméně 30 dnů před koncem lhůty pro podání přihlášky*“. (Zákon č. 111/1998 Sb.)

Diplomová práca sa zaoberá konceptom personálneho marketingu a jeho využiteľnosťou na vysokých školách. Získavanie nových pracovníkov a zverejňovanie pracovných ponúk patria k jeho činnostiam. Prostredníctvom analýzy webových stránok vysokých škôl bolo zisťované, či vysoké školy zverejňujú aktuálne voľné pracovné pozície na svojich oficiálnych webových stránkach. V rámci analýzy boli prechádzané webové stránky vysokých škôl a skúmané dopredu vymedzené ukazovatele – zverejnenie informácie o voľných pracovných pozíciách a jednoduchosť ich vyhľadania. Webové stránky boli prechádzané z pohľadu uchádzača o pracovnú pozíciu na vysokých školách. Tento pohľad na webové stránky môže byť veľmi prínosný, na druhej strane môže spôsobiť, že jednotlivec daný jav na stránkach nenájde, aj napriek tomu, že sa tam vyskytuje, čo môže viesť k nepresnosti výsledkov.

Počas februára 2018 boli prechádzané oficiálne internetové stránky verejných, súkromných i štátnych vysokých škôl v Českej republike. V prípade vysokých škôl, ktoré sú zložené z fakúlt, boli prechádzané stránky celých organizácií, nie jednotlivých fakúlt. Analyzovaný súbor zahŕňal celkom 67 webových stránok vysokých škôl, z toho 26 verejných vysokých

škôl, 39 súkromných vysokých škôl a 2 štátne vysoké školy. Ich analýza bola prevedená slovnou s prípadným doplnením grafického znázornenia.

5.2 Výsledky analýzy zverejňovania voľných pracovných pozícií

Z celkového počtu 67 vysokých škôl má na svojich oficiálnych webových stránkach zverejnenú ponuku aktuálne obsadzovaných voľných pracovných pozícií 37 vysokých škôl, čo je 55 % z celkového počtu vysokých škôl v Českej republike. Z verejných vysokých škôl majú na svojich stránkach odprezentované voľné pracovné pozície všetky vysoké školy. Z celkového počtu 39 súkromných vysokých škôl má ponuku voľných pracovných miest na svojich webových stránkach zverejnenú 10 súkromných vysokých škôl, čo je len 26 %. Z dvoch štátnych vysokých škôl v Českej republike zverejňuje voľné pracovné pozície na svojich internetových stránkach len jedna štátna vysoká škola.

Tabulka 1 – Prehľad zverejňovania voľných pracovných pozícií

Typ vysokej školy	Celkový počet škôl	Zverejnené pozície	% z celkového počtu
Verejné vysoké školy	26	26	100%
Súkromné vysoké školy	39	10	26%
Štátne vysoké školy	2	1	50%
Celkom	67	37	55%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zo štátnych vysokých škôl má na svojich webových stránkach zverejnené voľné pracovné pozície Policejní akademie České republiky v Praze. Zo súkromných vysokých škôl je to 10 škôl: Akademie STING, AKCENT College, Anglo-americká vysoká škola, Metropolitní univerzita Praha, University of New York in Prague, Vysoká škola evropských a regionálnych študií, Vysoká škola kreativní komunikace, Vysoká škola logistiky, Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha a Vysoká škola obchodní a hotelová. Pre prehľad sú v tabuľke nižšie uvedené všetky verejné, súkromné a štátne vysoké školy v Českej republike.

Tabulka 2 – Prehľad vysokých škôl v Českej republike

VEREJNÉ VYSOKÉ ŠKOLY	SÚKROMNÉ VYSOKÉ ŠKOLY
Akademie múzických umění v Praze	Academia Rerum Civilium - Vysoká škola politických a spoločenských vied, s.r.o. - Kolín
Akademie výtvarných umění v Praze	Akademie STING, o.p.s. - Brno

Česká zemědělská univerzita v Praze	AKCENT College, s.r.o. - Praha
České vysoké učení technické v Praze	Anglo-americká vysoká škola, z.ú. - Praha
Janáčkova akademie múzických umění v Brně	Archip, s.r.o. - Praha
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	ART & DESIGN INSTITUT, s.r.o. - Praha
Masarykova univerzita	B.I.B.S., a.s. Brno International Business School
Mendelova univerzita v Brně	Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut - AMBIS, a. s.
Ostravská univerzita	CEVRO Institut, z. ú. - Praha
Slezská univerzita v Opavě	Evropský polytechnický institut, s.r.o. - Kunovice
Technická univerzita v Liberci	Filmová akademie Miroslava Ondříčka v Písku, o.p.s.
Univerzita Hradec Králové	Metropolitní univerzita Praha, o.p.s.
Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem	Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
Univerzita Karlova	NEWTON College, a.s. - Brno
Univerzita Palackého v Olomouci	Pražská vysoká škola psychosociálních studií, s.r.o. - Praha
Univerzita Pardubice	Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s.r.o.
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o. - Praha
Veterinární a farmaceutická univerzita Brno	ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s - Mladá Boleslav
Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava	Unicorn College s.r.o. - Praha
Vysoká škola ekonomická v Praze	University of New York in Prague, s.r.o., Praha 2
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s.r.o.
Vysoká škola polytechnická Jihlava	Vysoká škola aplikované psychologie, s.r.o. - Praha
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích	Vysoká škola ekonomie a managementu, a. s. - Praha
Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze	Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú. - České Budějovice
Vysoké učení technické v Brně	Vysoká škola finanční a správní, a.s.
Západočeská univerzita v Plzni	Vysoká škola hotelová v Praze 8, s.r.o.
	Vysoká škola Karla Engliše v Brně, a.s.
	Vysoká škola kreativní komunikace, s.r.o. - Praha
ŠTÁTNE VYSOKÉ ŠKOLY	Vysoká škola logistiky, o.p.s. - Přerov
Policejní akademie České republiky v Praze	Vysoká škola mezinárodních a veřejných vztahů Praha, o.p.s
Univerzita obrany	Vysoká škola obchodní a hotelová, s.r.o. - Brno
	Vysoká škola obchodní v Praze, o.p.s.
	Vysoká škola podnikání a práva, a.s. - Praha
	Vysoká škola realitní - Institut Franka Dysona, s.r.o. - Brno
	Vysoká škola sociálně správní, z. ú.
	Vysoká škola zdravotnická, o.p.s., Praha
	Vysoká škola tělesné výchovy a sportu Palestra, s.r.o., Praha
	Západomoravská vysoká škola Třebíč, o.p.s

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

Ďalej bude v rámci analýzy popísané konkrétne umiestnenie voľných pracovných pozícií na webových stránkach jednotlivých verejných vysokých škôl v Českej republike.

Akademie múzických umění v Praze

Jedna z ponúk na hlavnej stránke Akademie múzických umění je úradná doska. Po jej rozkliknutí sa ako tretie v pravom stĺpci nachádzajú „Volná pracovní místa“, kde sú uvedené aktuálne voľné pracovné pozície. Pozície sú rozdelené podľa jednotlivých fakúlt, vďaka čomu ponuka pôsobí veľmi prehľadne.

Akademie výtvarných umění v Praze

Akademie výtvarných umění má, rovnako ako predchádzajúca akadémia, na svojej hlavnej stránke úradnú dosku, ktorá uchádzačov nasmeruje priamo na sekciu „výběrová řízení“, kde bola v dobe analýzy webových stránok zverejnená jedna voľná pracovná pozícia, takže prehľadnosť nie je možné posúdiť.

Česká zemědělská univerzita v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze nemá voľné pracovné pozície zverejnené na svojej oficiálnej webovej stránke, zverejňuje ich však na svojich kariérnych stránkach, dostupných na <https://czu.jobs.cz/>. Počas návštevy tejto webovej stránky na nej bolo zverejnených 19 voľných pracovných pozícií.

České vysoké učení technické v Praze

Na rozdiel od predchádzajúcich vysokých škôl má České vysoké učení technické v Praze dostupné aktuálne obsadzované pracovné pozície na dvoch miestach, ktoré sa vzájomne prepájajú. Jedna z možností je zvoliť sekciu „O univerzite“, jednou z jej častí je práve úradná doska, ktorá ponúka „Vyhlášení výběrových řízení na obsazení pracovních míst“. Druhá z možností je zvoliť hneď na úvodnej stránke sekciu „Veřejnost“ a následne „Pracovní příležitosti“, ktoré priamo odkazujú na voľné pracovné pozície.

Janáčkova akademie múzických umění v Brně

Veľmi neprehľadným spôsobom má zverejnené aktuálne pracovné príležitosti Janáčkova akademie múzických umění v Brně. Jedinou zistenou možnosťou ako sa k nim dostať je sledovanie histórie aktualít na ich webových stránkach, kde sú mimo iné publikované

i informácie o knižnici, akademickom senáte, nových monografiách, divadelných akciách a mnoho ďalších. Tento spôsob prezentácie aktuálne dostupných pracovných pozícií môže potenciálneho uchádzača o zamestnanie na akadémii odradiť.

Obrázok 18 – Janáčkova akademie múzických umění v Brně

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <http://www.jamu.cz/>

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Stránky Jihočeskej univerzity vo svojom úvode ponúkajú sekciu „O univerzite“, ktorá okrem úradnej dosky ponúka i samotnú časť „Volná místa“. Po jej rozkliknutí má pred samotným zoznamom voľných pracovných pozícií uvedené dôvody, prečo na Jihočeskej univerzite pracovať, ktoré môžu na potenciálneho uchádzača o zamestnanie pôsobiť veľmi pozitívnym dojmom. Mimo iných dôvodov sa prezentuje ako najvýznamnejší zamestnávateľ v regióne.

Masarykova univerzita

Masarykova univerzita má na svojej titulnej stránke časť „O univerzite“, jednou z možností, ktoré ponúka, je „Kariéra na MU“. Túto sekciu má univerzita veľmi zaujímavo spracovanú. Okrem odkazu na voľné pracovné pozície na tomto mieste prezentuje názory svojich

zamestnancov na samotnú prácu na univerzite. Stránka venujúca sa kariére pôsobí veľmi moderne a priateľsky.

Obrázok 19 – Masarykova univerzita

Pojďte pracovať pro druhého největšího zaměstnavatele v kraji. U nás můžete realizovat vlastní nápady a lidé si vás tu za to budou vážit.

VYBERTE SI Z VOLNÝCH MÍST

Podpoříme vás

Přátelský a rovný přístup, jistota, důvěra i možnost růstu. To jsou důvody, proč u nás zaměstnanci zůstávají roky.

PROČ PRACOVAT NA MU

Nabízíme skvělé podmínky pro práci a taky...

6 týdnů dovolené, pro akademiky 8

Špičkově vybavená pracoviště

Stravenky či stravu v menze

Knihovny zdarma a slevy na kurzy

Příspěvek na penzijní připojištění

Slevu v kině Scala

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <https://www.muni.cz/o-univerzite/kariera-na-mu>

Mendělova univerzita v Brně

Stránka Mendělovej univerzity patří k tým menej prehľadnejším, v porovnaní s predchádzajúcimi vysokými školami. Pre získanie informácií o voľných pracovných miestach je nutné rozkliknúť sekciu úradnej dosky, dostať sa na ďalšie informácie a následne „výběrová řízení a volná místa“. Výpis samotných voľných pracovných pozícií nepôsobí príliš lákavo.

Ostravská univerzita v Ostravě

Na stránke Ostravskej univerzity sú voľné pracovné pozície dostupné veľmi jednoducho. Nachádzajú sa v časti o univerzite pod názvom „Pracovní příležitosti“. Prehľad voľných pozícií je veľmi dobre a prehľadne štrukturovaný s doplnením informácie, o ktorú z fakúlt univerzity sa jedná.

Slezská univerzita v Opavě

Slezská univerzita taktiež zvolila jednoduchú dostupnosť. Cez úradnú dosku sa uchádzač dostane priamo k bodu „Volná pracovní místa“. V dobe analýzy webových stránok univerzity bola dostupná len jedna voľná pozícia, preto ich prehľadnosť nebolo možné posúdiť.

Technická univerzita v Liberci

Informácie na webových stránkach Technickej univerzity v Liberci môžu na uchádzača pôsobiť trošku zmäteným dojmom, keďže je po rozkliknutí úradnej dosky potrebné rozkliknúť znova „Úřední deska TUL“ a následne sa dostať k časti „Výběrová řízení, volná místa“.

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem

Dostupnosť voľných pracovných pozícií na Univerzite Jana Evangelisty Purkyně je jednou z najzložitejších. Potenciálny uchádzač o zamestnanie musí prejsť cez sekciu univerzity, pokračovať na poslednú možnosť „Další“, kde zvolí „Další veřejné informace“ a poslednú z ich výberu s názvom „Konkurzy a volné pozice“. Dostať sa k samotným voľným pracovným pozíciám má veľa krokov a uchádzačovi zaberie priveľa času.

Univerzita Hradec Králové

Univerzita Hradec Králové ponúka moderné webové stránky s lákavými farbami. Uchádzač sa veľmi jednoducho cez úradnú dosku dostane k možnosti „Personální výběrová řízení a soutěže“. Na rozdiel od webových stránok, samotná voľná pracovná pozícia už nie je až tak lákavo prezentovaná. K spomínanej modernosti sa uchádzač znova dostane až po stiahnutí prílohy s podrobnejšími informáciami o danej pozícii.

Obrázok 20 – Univerzita Hradec Králové

The screenshot shows a web interface for job openings. On the left is a navigation menu with a 'ZPĚT' button at the top. The main content area is titled 'Personální výběrová řízení a soutěže' and includes a breadcrumb trail: 'Nacházíte se zde: Univerzita Hradec Králové » Úřední deska » Personální výběrová řízení a soutěže'. Below the title is a 'Zpět' button. The job details are as follows:

- Název pozice:** Katedra chemie PFF UHK - Chemický laborant
- Datum vystavení:** 12. 2. 2018
- Datum ukončení zobrazení:** 31. 3. 2018
- Popis pozice:** Katedra chemie Přírodovědecké fakulty Univerzity Hradec Králové přijme chemického laboranta. Řešená témata: Příprava nových chemických sloučenin, Příprava a koordinace laboratorních cvičení, Účast na projektech vědy a výzkumu, Znalost metod Základy organické syntézy, Práce s chemikáliemi, Práce se sklem. Co očekáváme... • ukončené min. středoškolské studium (odborné studium výhodou) • znalost anglického jazyka • praxe v oboru výhodou • aktivní a samostatný přístup • ochotu učit se a pracovat na sobě • předpokládaný nástup dle dohody (možný ihned) ... a co nabízíme • odpovídající platové ohodnocení • zaměstnanecké výhody (stravenky, benefity ad.) • zapojení do grantových projektů • zajímavou práci s mezinárodním dosahem • práci v mladém a úspěšném kolektivu. Vaše strukturované CV zasílejte na: kamil.musilek@uhk.cz doc. PharmDr. Kamil Musílek, Ph.D. vedoucí Katedry chemie
- Typ nabídky:** Výběrové řízení Veřejná soutěž
- Odkaz:**
- Příloha:** [KCH-inzerat-laborant-2018-02.pdf](#)

At the bottom of the form is another 'Zpět' button.

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <https://www.uhk.cz/cs-CZ/UHK/uredni-deska/personalni-vyberova-rizeni-a-souteze.aspx>

Univerzita Karlova

Sekciu „Výběrová řízení na volná pracovní místa“ je možné na stránkach Univerzity Karlovy nájsť celkom jednoducho. Nachádza sa priamo v informáciách o univerzite, v časti jej úradnej dosky. Náhľad na voľné pracovné pozície je k dispozícii i so základnými informáciami o pracovisku a veľkosti úväzku.

Univerzita Palackého v Olomouci

K pracovným ponukám Univerzity Palackého sa uchádzač dostane pomerne rýchlo a jednoducho cez sekciu univerzita a úradná doska. Samotný výpis voľných pracovných pozícií je však súčasťou dlhého zoznamu celej úradnej dosky a pôsobí veľmi neprehľadne. Uchádzač sa môže v tejto ponuke veľmi ľahko stratiť medzi zápismi z jednania, verejnými zákazkami, poplatkami spojenými so štúdiom, či podmienkami prijímacieho konania pre študentov.

Univerzita Pardubice

Voľné pracovné pozície Univerzity Pardubice sú dostupné na úradnej doske pod názvom „Univerzita prijme“. Ponuka voľných pracovných miest je veľmi dobre štrukturovaná a rozdelená podľa jednotlivých fakúlt. Uchádzač sa v nich vďaka tomu dokáže jednoducho orientovať.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Univerzita Tomáše Bati taktiež ponúka jednoduchú cestu k informáciám o voľných pracovných pozíciách cez ikonu verejnosť pod názvom „Chcete u nás pracovať?“. Ponúka rozdelenie na výberové konanie pre akademických pracovníkov a výberové konanie ostatných zamestnancov.

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

V sekcii „Výběrová řízení“, ktorá je dostupná na úradnej doske, má Vysoká škola báňská veľmi prehľadne uvedený zoznam aktuálne obsadzovaných pracovných pozícií spolu s ich stručnou charakteristikou.

Vysoká škola ekonomická v Praze

Časť „Kariérní příležitosti“ má síce Vysoká škola ekonomická hneď na svojej úvodnej strane v informáciách o škole, ale samotná hlavná stránka vôbec nepôsobí atraktívnym dojmom. V čase analýzy webových stránok Vysoká škola ekonomická v tejto sekcii potenciálnych uchádzačov informovala, že v súčasnej dobe nemá žiadne aktuálne ponuky voľných pracovných miest.

Veterinární a farmaceutická univerzita Brno

Ponuku voľných pracovných miest má Veterinární a farmaceutická univerzita Brno zverejnenú hneď na úradnej doske ako „Nabídka volných pracovních míst“. Po jej rozkliknutí je k dispozícii dlhý zoznam inzerátov na voľné pracovné pozície, ktoré nie sú nijako systematicky rozdelené. Sú medzi nimi inzeráty z rôznych fakúlt, pričom každý má inú štruktúru. Tento prehľad voľných pozícií nepôsobí veľmi profesionálne.

Obrázok 21 – Veterinární a farmaceutická univerzita Brno

Nabídka volných pracovních míst

Ústav ochrany zvířat, welfare a etologie,
Fakulta hygieny a ekologie
Veterinární a farmaceutická univerzita Brno,
Palackého 1946/1, 612 42 Brno

PŘÍJME UKLÍZEČKU

- pracovní úvazek 40 h/týden
- zaměstnáme i schopnou důchodkyni

Náplň práce:

- úklid v moderních prostorách nově rekonstruované budovy

(učebny, laboratoře, pracovny, sociální zařízení)

Požadavky:

- spolehlivost, zodpovědnost, pečlivost

Nabízíme:

- platové ohodnocení dle mzdového předpisu
- 30 dnů dovolené
- stravenky
- kultivované univerzitní prostředí

Nabídky vč. životopisu prosím zasílejte na e-mail: koziskovad@vfu.cz,
nebo na adresu Dita Kožíšková, VFU Brno, Palackého 1946/1, 612 42 Brno

Kontakt: Dita Kožíšková, tel. 541 562 771

Děkanka Fakulty veterinární hygieny a ekologie Veterinární a farmaceutické univerzity Brno vypisuje výběrové řízení

na obsazení míst akademických pracovníků

- Ústav výživy zvířat

1 pracovní místo – zástup za RD (nástup od 1. 7. 2018)

(od 1. 7. do 31. 8. 2018 úvazek 0,5, od 1. 9. 2018 úvazek 1,0)

Požadavky: VŠ vzdělání veterinárního nebo příbuzného směru, výborná znalost AJ, výuka problematiky výživy zvířat v českém a anglickém jazyce, organizační schopnosti, publikační aktivity vítány

- Ústav hygieny a technologie masa

1 pracovní místo – úvazek 1,0 (nástup od 1. 7. 2018)

(popř. úvazek 0,8 s nástupem ihned)

Požadavky: VŠ vzdělání veterinárního nebo příbuzného směru, nutná znalost angličtiny, předpoklad pro týmovou práci, pedagogickou a výzkumnou činnost

- Ústav veřejného a soudního veterinárního lékařství

1 pracovní místo – úvazek 1,0 (nástup ihned)

Požadavky: VŠ vzdělání veterinárního nebo příbuzného směru, dobrá znalost AJ, výuka zaměřená do oblasti soudního a veřejného veterinářství, veterinární a potravinářské legislativy a ekonomiky

K písemné přihlášce je nutno doložit profesní životopis, kopie dokladu o dosaženém vysokoškolském vzdělání, kopie dokladů o pedagogické a vědecké hodnosti, přehled o odborné činnosti, seznam publikací, písemný souhlas s využitím osobních údajů pro účely výběrového řízení.

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <http://www.vfu.cz/uredni-deska/nabidka-pracovnich-mist/index.html>

Vysoká škola chemicko-technologická v Praze

Voľné pracovné pozície, dostupné na úradnej doske, má Vysoká škola chemicko-technologická rozdelené na výberové konanie akademických pozícií, výberové konanie na vedúce pozície a na ostatné voľné miesta, čo na rozdiel od predchádzajúcej univerzity pôsobí veľmi profesionálnym dojmom.

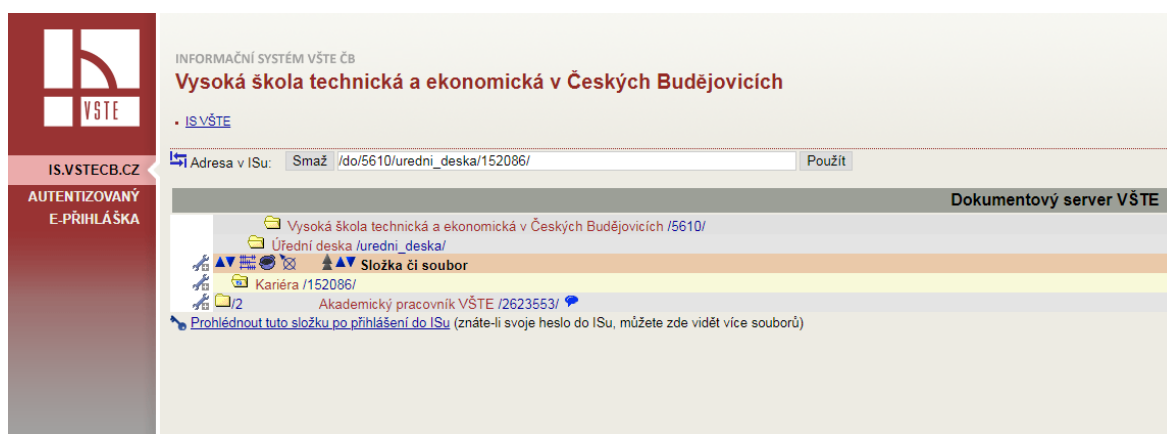
Vysoká škola polytechnická Jihlava

Táto vysoká škola má svoju sekciu „Nabídky zaměstnání“ zverejnenú na úradnej doske a tiež ju rozdeľuje na neakademické a akademické pozície. V dobe návštevy webovej stránky vysokej školy bola zverejnená len jedna voľná pracovná pozícia.

Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích

Čo sa týka vizuálnej stránky, úradná doska Vysokej školy technickej a ekonomickej na webových stránkach nemá príliš atraktívny charakter. Ako je možné vidieť na obrázku nižšie, v zložke „Kariéra“ má jednu voľnú pracovnú pozíciu, pôsobí však, ako keby mala stránka nejaký technický problém. Z tohto dôvodu bola webová stránka navštívená viackrát v rôznych časových intervaloch, no vždy sa zobrazovala rovnako.

Obrázok 22 – Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích



Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: https://is.vstecb.cz/do/5610/uredni_deska/152086/

Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze

Výberové konanie je zverejnené na úradnej doske, avšak nie v samostatnej sekcii. Voľné pracovné pozície sú rôzne premiešané s informáciami o umeleckej rade, prijímacom konaní pre študentov, štipendiách či smerniciach školy. Na uchádzača to môže pôsobiť neprofesionálnym dojmom.

Obrázok 23 – Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze

Vytvořeno: 22. 2. 2018

Rozhodnutí rektora

Rozhodnutí rektora č. 4 - mimořádná stipendia

Vytvořeno: 19. 1. 2018

Rozhodnutí rektora

Rozhodnutí rektora č. 3 - aktualizace harmonogramu

Vytvořeno: 16. 2. 2018

Výběrové řízení

Výběrové řízení na vedoucího a asistenta/ku Ateliéru fotografie II na Katedře grafiky

Rektor Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze se sídlem v Praze 1, nám. Jana Palacha 80, vypisuje v souladu se zněním § 77 Zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů i platným vnitřním předpisem výběrové řízení ve studijním programu Výtvarná umění na místa níže uvedených akademických pracovníků:

vedoucí Ateliéru fotografie II na Katedře grafiky a jeho asistent/ka

Kvalifikační předpoklady pro obě pozice:

- VŠ vzdělání (minimálně magisterský stupeň) ve výtvarném oboru,
- oborová praxe,
- znalost analického lazvky

Vytvořeno: 12. 1. 2018

Rozhodnutí rektora

Rozhodnutí rektora č. 2 - vyhlášení výběrového řízení

Vytvořeno: 26. 1. 2018

Rozhodnutí rektora

Rozhodnutí rektora č. 1 - zrušení výběrového řízení

Vytvořeno: 12. 1. 2018

Výběrové řízení

Harmonogram výběrové řízení na vedení ateliéru užitě fotografie na Katedře grafiky

Harmonogram 2. kola výběrového řízení na vedoucího ateliéru užitě fotografie na Katedře grafiky a jeho asistenta

8. 1. 2018, učebna číslo 115

Zdroj: Vlastné spracovanie, dáta z: <https://www.umprum.cz/web/cs/uredni-deska>

Vysoké učení technické v Brně

Volné pracovní pozície má Vysoké učení technické odprezentované na svojej úradnej doske ako „Pracovní příležitosti“. Jednotlivé pozície sú od seba prehľadne oddelené a zoradené podľa dátumu, kedy boli zverejnené.

Západočeská univerzita v Plzni

Západočeská univerzita má aktuálne obsadzované pracovní pozície dostupné priamo z hlavnej stránky ako „Volná pracovní místa na ZČU“. Táto časť je dostupná až na spodnej lište úvodnej stránky, ktorá na prvý pohľad nie je veľmi viditeľná a tak môže byť ľahko prehliadnutá.

5.3 Zhrnutie a zhodnotenie výsledkov

Prostredníctvom analýzy oficiálnych webových stránok vysokých škôl bolo skúmané zverejňovanie aktuálne obsadzovaných voľných pracovných pozícií. Týmto prieskumom bolo zistené, že voľné pracovné pozície na svojich webových stránkach zverejňuje len 55 % zo 67 vysokých škôl v Českej republike. Teda až 30 vysokých škôl, z toho 29 súkromných a 1 štátna vysoká škola, nemá voľné pracovné pozície zverejnené na svojich internetových stránkach. Podrobnou analýzou jednotlivých webových stránok boli ďalej zistené veľké rozdiely vo zverejňovaní pracovných ponúk na stránkach škôl.

Prvým zisteným zásadným rozdielom medzi jednotlivými vysokými školami bolo samotné umiestnenie voľných pozícií na webových stránkach. Voľné pracovné pozície má na svojich stránkach pod sekciou „úradná doska“ dohľadateľných len 19 vysokých škôl, z toho 16 verejných, 2 súkromné a 1 štátna vysoká škola. Ďalšie vysoké školy majú ponuky dostupné v sekciách venovaných verejnosti, prípadne informáciám o univerzite. Niektoré vysoké školy majú dokonca pracovné ponuky len ako časť aktualít spolu s ďalšími informáciami. Ako bolo uvedené v teoretickej časti tejto práce, pozitívny image zamestnávateľa sa prejaví i podľa toho, ako atraktívne ponuky práce zverejňuje. Preto by mali vysoké školy dbať na to, aký bude prvý dojem potenciálnych uchádzačov o zamestnanie v ich škole. (Vojtovič, 2013, s. 252)

Vysoké školy by sa pri zverejňovaní pracovných ponúk mali zamerať na to, aby boli pre uchádzačov o zamestnanie jednoducho dostupné. Ideálnou formou by bola ich viditeľnosť hneď na úvodnej stránke, prípadne hneď po rozkliknutí sekcie „úradná doska“, aby ich vyhľadávaním uchádzač nestratil príliš veľa času. Ďalším z kritérií je prehľadnosť inzercie na stránkach školy. Ako bolo názorne ukázané v predchádzajúcej kapitole, neprehľadné zverejnenie voľných pracovných pozícií nepôsobí príliš profesionálne. Pre lepšiu orientáciu uchádzačov by pomohlo rozdelenie voľných pracovných pozícií na sekciu pre akademických pracovníkov a sekciu pre ostatných pracovníkov školy. Ďalšou možnou selekciou je rozdelenie podľa jednotlivých fakúlt, v prípade, že ich daná vysoká škola má.

Veľmi dobrým príkladom, čo sa týka zaujatia uchádzača, sú stránky Masarykovej univerzity a Jihočeskej univerzity v Českých Budějovicích. Obe tieto vysoké školy na svojich stránkach popri výpise voľných pracovných pozícií uvádzajú i dôvody, prečo by sa mali

uchádzači o prácu v ich škole zaujímať, aké benefity ponúkajú, aký kolektív ich čaká, prípadne samotné spätné väzby od zamestnancov školy. Na potenciálnych uchádzačov tento typ prezentácie môže pôsobiť veľmi pozitívnym a lákavým dojmom a okrem iného sa tak školy so svojimi ponukami odlišujú od konkurencie na trhu práce.

V dobe prechádzania webových stránok vysokých škôl mala len jedna vysoká škola v sekcii voľných pracovných miest zverejnený kontakt, kam sa môže uchádzač obrátiť v prípade, že si z uvedených pozícií žiadnu nevybral a aj tak by sa o prácu na danej vysokej škole rád do budúcnosti uchádzal. Zverejnením kontaktu na osobu, ktorá sa na škole zaoberá náborom zamestnancov, sa školy zbytočne nepripravujú o odborníkov, ktorí sa o prácu na danej škole zaujímajú, aj keď pre nich škola nemá vhodnú pracovnú pozíciu, respektíve túto pozíciu nemá zverejnenú. Týmto spôsobom by si mohli školy budovať databázu uchádzačov a šetriť tak náklady spojené s výberovým konaním.

Světlík uvádza, že si školy, okrem iného, konkurujú i v kvalite pedagogického zboru, ktorý si vybudovali, nakoľko tých najlepších je na trhu práce obmedzené množstvo. V tomto boji víťazia tie školy, ktoré môžu svojim pracovníkom ponúknuť niečo viac oproti tomu, čo ponúkajú iné školy. Preto by vysoké školy nemali podceňovať samotný náborový proces a viac sa zamerať na to, ako pôsobia na svojich potenciálnych uchádzačov a čo navyše im môžu oproti svojej konkurencii ponúknuť. (Světlík, 2009, s. 266-269)

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo prostredníctvom vybraných činností personálneho marketingu popísať jeho využiteľnosť na vysokých školách. Cieľ práce bol splnený, pričom k nemu boli zvolené nasledujúce dve výskumné otázky:

1. Akú predstavu majú respondenti o tom, čo je to personálny marketing?

Z práce vyplynulo, že sa s pojmom personálny marketing stretlo len 65 % respondentov, u ktorých sa ďalej zisťovalo, čo si pod týmto pojmom predstavujú, teda čo si myslia, že personálny marketing zahŕňa. Respondenti najčastejšie vnímali personálny marketing ako získavanie a výber nových zamestnancov.

2. Pracujú respondenti na svojich vysokých školách s personálnym marketingom?

Z výsledkov práce je možné uviesť, že niektorí respondenti na svojich školách s personálnym marketingom pracujú a dokonca 20 z 26 respondentov (76,9 %) uviedlo, že vedenie ich vysokej školy podporuje aktivity v oblasti personálneho marketingu.

K dosiahnutiu cieľa diplomovej práce boli v teoretickej časti práce postupne v jednotlivých kapitolách popísané vybrané činnosti externého a interného personálneho marketingu na vysokých školách. Teoretická časť práce bola spracovaná na základe rešerše odbornej literatúry. V rámci vybraných činností externého personálneho marketingu bolo v teoretickej časti popísané prepojenie image školy a sociálnych sietí ako možných nástrojov pre získavanie pracovníkov na vysokých školách. U vybraných činností interného personálneho marketingu bola postupne popísaná dôležitosť vnútornej komunikácie na vysokých školách a organizačnej kultúry vysokých škôl ako faktorov kvality vnútorného prostredia školy. V neposlednom rade bol v rámci vybraných činností interného personálneho marketingu popísaný rozvoj a vzdelávanie pracovníkov školy.

Následne bolo vypracované dotazníkové šetrenie, ktoré bolo distribuované personálnym pracovníkom 67 vysokých škôl v Českej republike. Aktívne sa do šetrenia zapojilo 40 respondentov, teda 40 vysokých škôl. Z 26 verejných vysokých škôl v Českej republike sa do šetrenia zapojilo 22 vysokých škôl, ďalej sa do šetrenia zapojili obe štátne vysoké školy a zo súkromných vysokých škôl to bolo 16 vysokých škôl z 39. Najviac vysokých škôl zapojených do dotazníkového šetrenia bolo zo Stredočeského kraja, naopak najmenej zastúpený bol Jihočeský, Východočeský a Severočeský kraj. Dotazník za školu vyplňali

pracovníci zodpovední za personálne oddelenie, respektíve za nábor zamestnancov. Dotazník obsahoval celkom 27 otázok, úvodné 4 otázky boli zamerané na získanie identifikačných údajov o respondentoch, ďalších 23 otázok bolo zameraných na personálny marketing.

Dotazníkovým šetrením bolo zistené využívanie personálneho marketingu na vysokých školách. Toto šetrenie bolo doplnené analýzou zverejňovania voľných pracovných pozícií na internetových stránkach verejných, súkromných a štátnych vysokých škôl v Českej republike. Analýzou bolo zistené, že z celkového počtu 67 vysokých škôl má na svojich oficiálnych webových stránkach zverejnenú ponuku aktuálne obsadzovaných voľných pracovných pozícií 37 vysokých škôl. Z verejných vysokých škôl majú na svojich stránkach odprezentované voľné pracovné pozície všetky vysoké školy.

Na základe výsledkov šetrení boli poskytnuté návrhy k skvalitneniu vybraných činností personálneho marketingu na vysokých školách.

Odporúčania pre personálnych a riadiacich pracovníkov vysokých škôl, ktoré by mohli zefektívniť a skvalitniť vybrané činnosti personálneho marketingu na vysokých školách:

- pravidelne sledovať a vyhodnocovať ako je vysoká škola ako zamestnávateľ vnímaná na trhu práce
- zjednodušiť prístup k voľným pracovným pozíciám na webových stránkach školy, pozície prehľadne rozdeliť na ponuky pre akademických a ostatných pracovníkov školy
- v sekcii voľných pracovných pozícií uvádzať kontakt na zamestnanca, na ktorého sa uchádzači o zamestnanie môžu obrátiť v prípade, že si z voľných pracovných pozícií nevybrali, ale radi by sa o prácu na danej škole uchádzali
- v rámci sekcie voľných pracovných pozícií na internetových stránkach pridať dôvody, prečo by sa mali uchádzači o prácu na danej škole zaujímať, aké ponúka benefity, prípadne doplniť postrehy a spätné väzby súčasných zamestnancov školy
- pravidelne zisťovať, ako vnímajú školu súčasní zamestnanci
- informovať zamestnancov školy o pripravovaných zmenách, cieľoch a vízii školy
- podporovať zamestnancov školy v rozvoji a vzdelávaní
- zaujímať sa o postrehy a nové nápady zamestnancov

Domnievam sa, že diplomová práca a informácie získané šetrením, môžu byť prínosom nielen z hľadiska teórie, ale i praxe v oblasti získavania a stabilizácie pracovníkov na vysokých školách.

Zoznam použitých informačných zdrojov

AHMED, Pervaiz a Mohamed RAFIQ, 2016. *Internal Marketing*. Routledge: Chartered Institute of Marketing. ISBN 978-1138177666.

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. *Marketing-mix v personalistice*. [online]. Hospodářské noviny [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-17191720>

BARTÁK, Jan, 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-28-0.

BERG, Gunnar a Milan POL, 2005. *Kultura školy: příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3746-6.

BRACHTL, Ondřej, 2006. *Personální marketing – ano, či ne?* [online]. Hospodářské noviny [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: https://ihned.cz/c4-10117500-18755310-000000_d-10117500-18755310-000000_d-10117500-18755310-T00000_d-personalni-marketing-ano-ci-ne

BREUEROVÁ, Alena, 2015. Sociální sítě v práci: Už ne tabu, ale trend. *Profí HR*. Praha: A 11. č. 10, s. 6-7. ISSN 2464-5907.

BRUHN, Manfred, 1999. *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 3-409-23241.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

EGER, Ludvík, 2002. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma. ISBN 80-903225-6-5.

EGER, Ludvík a Dagmar JAKUBÍKOVÁ, 2000. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-7083-441-2.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ, 2000. *Image školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-7083-440-4.

GRÖNROOS, Christian, 2006. On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*. č. 6, s. 395-417 [cit. 2018-01-13]. ISSN 1470-5931. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593106069930>

- HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1250-0.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KAZDOVÁ, Alena, 2014. I kandidáti budují vaši značku. *Moderní řízení*. č. 10, s. 61-63. ISSN 0026-8720.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHNOVÁ, Jana, 2012. *Profesní rozvoj učitelů a cíle školního vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-625-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání, [4. vydání]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.
- LIPOVSKÁ, Marta, 2015. Až 30 % zaměstnanců najde místo díky sociálním sítím. *HR forum*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. č. 10, s. 11. ISSN 1212-690X.
- LUHAN, Martin, 2008. *Co je Personální marketing?* [online]. Boston [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>
- MATOLÍN, Matěj, 2017. *Digitální hrdina*. [online]. Lovec hlav [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/digitalni-hrdina/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2018. *Přehled vysokých škol v ČR*. [online]. MŠMT [cit. 2018-01-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vysoke-skolstvi/prehled-vysokych-skol-v-cr-3>

PAVLÍČEK, Antonín, 2010. *Nová média a sociální sítě*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1742-1.

PECHOVÁ, Jana, 2013. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola. ISBN 978-80-87042-55-7.

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

SKALICKÁ, Ivona, 2015. Vzdělávání zaměřené na studenta v pregraduální přípravě budoucích učitelů. In: DANIELOVÁ, Lenka, Petr HLAĎO, Marie HORÁČKOVÁ, Dita JANDERKOVÁ, Lenka KAMANOVÁ a Pavel VYLEŤAL, ed. *Rozvoj kompetencí vzdělavatelů v kontextu moderního pojetí vzdělávání*. Brno: Mendelova univerzita, s. 113-115. ISBN 978-80-7509-257-1.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

STRUTZ, Hans, 1989. *Handbuch Personalmarketing*. Bad Bodendorf: Gabrel Verlag. ISBN 978-3-322-87423-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2009. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

SVITAČOVÁ, Eva, 2015. Formovanie multikultúrnych kompetencií a globálnych zručností pomocou Kurzu vysokoškolskej pedagogiky na technických univerzitách. In: DANIELOVÁ, Lenka, Petr HLAĎO, Marie HORÁČKOVÁ, Dita JANDERKOVÁ, Lenka KAMANOVÁ a Pavel VYLEŤAL, ed. *Rozvoj kompetencí vzdělavatelů v kontextu moderního pojetí vzdělávání*. Brno: Mendelova univerzita, s. 107-109. ISBN 978-80-7509-257-1.

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

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

ŠLAPALOVÁ-ČEMPELOVÁ, Zuzana, 2012. Jak nastavit efektivní vnitrofiremní komunikaci. *Moderní řízení*. Praha: Economia, a.s.. č. 9, s. 32-33. ISSN 0026-8720.

TĚŠITELOVÁ, Helena a MENŠÍK Tomáš, 2012. *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů*. [online]. SlideShare [cit. 2018-01-12]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

THOM, N., 2008. *Personalmarketing, Personalmanagement*. [online]. Bern: Institut für Organisation und Personal, Univerzität Bern [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M1008%20Personalmarketing.pdf>

VOJTOVIČ, Sergej, 2013. *Personální manažment v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-483-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: *Sbírka zákonů*. 22. 4. 1998. ISSN 1211-1244.

ZICH, František a Ondřej ROUBAL, 2014. *Úvod do sociologického výzkumu*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-093-7.

Zoznam príloh

Príloha 1 – Dotazník

Personálny marketing na vysokých školách

Milý respondent,

som študentkou magisterského študijného programu Management vzdelávania na Pedagogickej fakulte Univerzity Karlovy. Vo svojej diplomovej práci sa zaoberám personálnym marketingom na vysokých školách. Dovoľujem si Vás týmto poprosiť o vyplnenie dotazníka, ktorý sa taktiež týka tejto problematiky. Výber z uvedených možností Vás skutočne príliš nezdrží a mne týmto gestom veľmi pomôžete pri spracovaní diplomovej práce. Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia bude anonymné. V prípade, že by ste mali záujem o výsledky šetrenia, neváhajte sa na mňa obrátiť na sutkovalucia@gmail.com.

Vopred veľmi pekne ďakujem za spoluprácu.

Bc. Lucia Šutková

1. Uveďte počet zamestnancov školy, v ktorej pracujete *

- Menej ako 50 zamestnancov
- 50 - 100 zamestnancov
- 101 - 300 zamestnancov
- 301 - 500 zamestnancov
- Viac ako 500 zamestnancov

2. Uveďte Váš vek *

- Menej ako 20 rokov
- 20-25 rokov
- 26-35 rokov
- 36-45 rokov
- Viac ako 45 rokov

3. V akom type vysokej školy pracujete? *

- Súkromná vysoká škola
- Verejná vysoká škola
- Štátna vysoká škola

4. V akom kraji Českej republiky sa vysoká škola, v ktorej pracujete nachádza? *

- Stredočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Západočeský kraj
- Severočeský kraj
- Východočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Severomoravský kraj

5. Domnievate sa, že Vašu školu zamestnanci vnímajú ako úspešného zamestnávateľa? *

- Áno
- Nie
- Nedokážem posúdiť

6. Analyzujete, či je Vaša škola atraktívnym zamestnávateľom? *

- Áno
- Nie
- Nedokážem posúdiť

7. Akým spôsobom vyhľadávate nových zamestnancov? *

- Vlastné kariérne stránky
- Aktívne vyhľadávanie cez internet
- Inzercia v tisku
- Inzercia na pracovných portáloch
- Cez doporučenie
- Zverejnenie na sociálnych sieťach
- Spolupráca s personálnymi agenturami
- Úradná doska
- Iné:

8. Má Vaša škola vytvorené vlastné kariérne stránky? *

- Áno, aktívne s nimi pracujeme
- Áno, ale nevenujeme im veľa času
- Nie
- Nie, ale plánujeme ich

9. Využíva Vaša škola pri nábore zamestnancov sociálne siete? *

- Áno
- Nie, ale ich využívanie plánujeme
- Nie

10. Aké sociálne siete pri nábore zamestnancov Vaša škola využíva?
(Ak ste v predchádzajúcej odpovedi uviedli nie, na túto otázku prosím neodpovedajte)

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Twitter
- Iné:

11. Má Vaša škola vlastné facebookové stránky? *

- Áno
- Nie, ale plánujeme to
- Nie

12. Sú prebiehajúce zmeny vo Vašej škole, plánované udalosti, nové firemné ciele či firemné hodnoty komunikované zamestnancom

včas? *

- Áno
- Nie
- Neviem

13. Ktoré nástroje sú vo Vašej škole používané pre komunikáciu so zamestnancami? *

- Osobné rozhovory
- Porady
- Interné prezentácie
- Spoločenské akcie
- Manuály
- Nástenky
- Letáky
- Sociálne siete
- Blogy
- Firemné časopisy
- Intranet
- Email
- Skype
- Videokonferencie
- Žiadne z uvedených
- Iné:

14. Aké interné médiá vo Vašej škole fungujú? *

- Interný časopis
- Forma intranetu pre komunikáciu medzi zamestnancami
- Nástenky
- Sociálna sieť (uzatvorená pre skupinu zamestnancov)
- Tlačené formy komunikácie
- Iné:

15. Ako by ste označili komunikáciu vo Vašej škole? *

- Veľmi formálna
- Skôr formálna

- Skôr neformálna
- Veľmi neformálna

16. Sú zamestnanci zoznámení s dlhodobými cieľmi a víziou Vašej školy? *

- Áno, oficiálne
- Áno, neformálne
- Nie

17. Existujú interné smernice pre formovanie a ovplyvňovanie organizačnej kultúry vo Vašej škole? *

- Áno, takmer pre všetko máme smernice
- Áno, ale len pre niektoré oblasti
- Nie, nemáme smernice pre chovanie zamestnancov
- Neviem odpovedať

18. Ktoré zamestnanecké výhody v rámci vzdelávania Vaša škola zamestnancom ponúka? *

- Príspevky na odborné školenia
- Príspevky na jazykové kurzy
- Príspevky na osobný rozvoj
- Žiadne z uvedených
- Iné:

19. Približný počet hodín školení na jedného zamestnanca za rok by ste odhadli na: *

- 0 - 10 hodín
- 10 - 20 hodín
- 20 - 50 hodín
- 50 - 100 hodín
- 100 hodín a viac

20. Ako vo Vašej škole prebieha pracovné školenie? *

- Prebieha s dôrazom na prehĺbenie znalostí potrebných pre výkon práce
- Prebieha s dôrazom na ďalší profesijný rast a záujem zamestnanca
- Neprebieha vôbec, alebo len v najnutnejších prípadoch
- Iné:

21. Realizujete pravidelné prieskumy spokojnosti zamestnancov? *

- Áno, pravidelne
- Áno, ale nepravidelne
- Nie, ale máme to v pláne
- Nie

22. Priemernú fluktuáciu zamestnancov za posledný rok odhadujete

na: *

- 0 - 4 %
- 5 - 10 %
- 11 - 20 %
- 21 - 30 %
- Viac ako 30%
- Nedokážem posúdiť

23. Dá sa povedať, že sú zamestnanci Vašej školy lojálni? *

- Áno
- Nie
- Neviem posúdiť

24. Aký je postoj k novým nápadom, podnetom a myšlienkám zamestnancov vo Vašej škole? *

- Sú oceňované a podporované
- Sú formálne prijaté, ale nepracuje sa s nimi
- Nie sú očakávané ani podporované
- Nie sú vítané, sú vnímané ako ohrozujúce

25. Stretli ste sa niekedy s pojmom "personálny marketing" ? *

- Áno
- Nie

26. Čo rozumiete pod pojmom "personálny marketing"? (Ak ste v predchádzajúcej odpovedi uviedli nie, dotazník prosím ukončíte)

- Získavanie a výber nových zamestnancov
- Adaptácia nových zamestnancov v organizácii
- Udržanie zamestnancov v organizácii
- Komunikáciu vo vnútri organizácie
- Vnútorne služby ponúkané zamestnancom
- Pravidelné zdieľovanie vízie a cieľov firmy
- Podporu rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov
- Žiadne z uvedených

- Iné:

27. Podporuje vedenie vašej organizácie aktivity v oblasti
personálneho marketingu?

- Áno
- Nie