

Nástroje a trendy využívané v personálním marketingu

Bc. Vendula Mašláňová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Mašláňová**
Osobní číslo: **K23346**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Nástroje a trendy využívané v personálním marketingu**

Zásady pro vypracování

1. V teoretické části provedte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti personálního marketingu a HR.
2. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky a v rámci výzkumné metody formou kvalitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
3. Zpracujte výzkum ve formě polostrukturovaných a expertních rozhovorů. Vyhodnotte získaná data a vyvodte relevantní závěry.
4. Na základě zjištěných výsledků zodpovězte výzkumné otázky a formulujte zásadní zjištění pro projektovou část.
5. Navrhněte projektové řešení založené na implementaci trendů do procesů v oblasti personálního marketingu.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 978-1-3986-0665-4.
FARKAČOVÁ, Lenka. *Strategické řízení lidských zdrojů – modely a trendy: (učební text – teoretický základ, příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2022. ISBN 978-80-7408-236-8.
KADLEC, Josef. *HR Robo Sapiens: decoding artificial intelligence for modern recruitment and HR marketing*. USA: Recruitment Academy, 2023. ISBN 978-80-11-03859-5.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **11. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá nástroji personálního marketingu a jeho současnými trendy. V teoretické části vymezuje význam personálního marketingu a jeho vztah se souvisejícími disciplínami, představuje faktory, které ovlivňují současný management lidských zdrojů a předkládá jednotlivé nástroje a trendy personálního marketingu. Praktická část vychází z realizovaného výzkumu a interpretuje získaná data ze tří výzkumných metod. Výzkum vychází z polostrukturovaných rozhovorů, expertních rozhovorů a analýzy současné situace nabízených kurzů. Projektová část prezentuje plán realizace vzdělávacího kurzu, jeho technické zabezpečení, možný harmonogram a návrh marketingové komunikace.

Klíčová slova: personální marketing, HR marketing, nástroje personálního marketingu, trendy personálního marketingu, kurz

ABSTRACT

This thesis focuses on the tools of HR marketing and its current trends. In the theoretical part, it defines the meaning of HR marketing and its relationship with related disciplines, presents the factors that influence current human resource management and presents individual tools and trends of HR marketing. The practical part is based on the conducted research and interprets the data obtained from three research methods. The research is based on semi-structured interviews, expert interviews and an analysis of the current situation of the offered courses. The project part presents a plan for the realization of the training course, its technical support, a possible timetable and a marketing communication concept.

Keywords: Personnel marketing, HR marketing, HR marketing tools, HR marketing trends, training course

Srdečně děkuji vedoucí mé diplomové práce Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D., za její vstřícný a odborný přístup. Vážím si času, který mi ochotně věnovala během celé tvorby práce.

Velké poděkování patří také všem participantům výzkumu, kteří byli ochotní věnovat mi svůj čas a podělili se o cenné informace z praxe. Jsem také vděčná za FMK, za všechny příležitosti, které mi Zlín po dobu mého studia nabídl a za všechny, kteří mě během studia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 PERSONÁLNÍ MARKETING	16
1.1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	16
1.1.1 Vymezení pojmu personální marketing	16
1.1.2 Cíl personálního marketingu	17
1.1.3 Rozdělení na interní a externí	17
1.2 VZTAH PERSONÁLNÍHO MARKETINGU K SOUVISEJÍCÍM OBLASTEM	18
1.2.1 Vztah mezi personálním marketingem a marketingem	18
1.2.2 Vztah mezi personálním marketingem a Employer brandingem	18
1.2.3 Vztah mezi personálním marketingem a managementem lidských zdrojů	19
2 FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ SOUČASNÝ MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.1 ROZVOJ PRÁCE NA DÁLKU	21
2.2 STÁRNUTÍ POPULACE.....	22
2.3 DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE.....	22
2.4 ZMĚNY NA TRHU PRÁCE VLIVEM UMĚLÉ INTELIGENCE	23
3 TRENDY V PERSONÁLNÍM MARKETINGU	24
3.1 GAMIFIKACE	24
3.2 DIVERZITA A INKLUZE	25
3.3 PERSONALIZACE NÁBOROVÝCH KAMPAŇÍ	26
3.4 HAPPINESS MANAGEMENT A WELL-BEING ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.5 UMĚLÁ INTELIGENCE	27
3.5.1 Tvorba obsahu	28
3.5.2 OCR – Optical Character Recognition.....	28
3.5.3 Převod řeči na text a manipulace s textem	28
3.5.4 AI Chatboti.....	29
4 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	30
4.1 EMPLOYEE VALUE PROPOSITION.....	30
4.2 ZÁSADNÍ NÁSTROJE	31
4.2.1 Firemní kultura.....	32
4.2.2 Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců	32
4.2.3 Doporučení od stávajících zaměstnanců	32
4.2.4 Webové a kariérní stránky společnosti	33
4.2.5 Profil na sociálních sítích	33
4.2.6 Event marketing	33
4.2.7 Interní komunikace.....	33

5	VYMEZENÍ METODICKÉHO POSTUPU PRÁCE	34
5.1	VYMEZENÍ CÍLE A ÚČELU PRÁCE.....	34
5.1.1	Cíl práce	34
5.1.2	Účel práce.....	34
5.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	34
5.3	METODICKÝ POSTUP PRÁCE.....	34
5.4	METODY VÝZKUMU.....	35
5.4.1	Polostrukturované rozhovory	35
5.4.2	Expertní rozhovory	36
5.4.3	Analýza současné situace	36
5.5	OBJEKT VÝZKUMU.....	36
5.6	NAČASOVÁNÍ VÝZKUMU.....	37
5.7	VYUŽITÉ PROGRAMY	37
5.8	LIMITY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
6	VÝZKUM FORMOU POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ SE ZÁSTUPCI FIREM.....	40
6.1	PARTICIPANTI POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ.....	40
6.1.1	Představení participantů	40
6.2	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	41
6.2.1	Rozlišení personálního marketingu od marketingu značky a produktů	41
6.2.2	Zásadní nástroje využívané participanty pro budování personálního marketingu.....	42
6.2.3	Netradiční nástroje personálního marketingu.....	47
6.2.4	Klasifikace trendů v personálním marketingu.....	47
6.2.5	Nové nástroje, které chtějí participanté zavést a důvody dosavadního neúspěchu	50
6.2.6	Iniciátoři nových postupů a nástrojů ve zkoumaných organizacích.....	51
6.3	DÍLČÍ ZÁVĚR.....	52
7	VÝZKUM FORMOU EXPERTNÍCH ROZHOVORŮ	53
7.1	PARTICIPANTI EXPERTNÍCH ROZHOVORŮ	53
7.2	EXPERTNÍ ROZHOVOR ZAMĚŘENÝ NA VYUŽITÍ AI V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	54
7.2.1	Vývoj personálního marketingu	54
7.2.2	Využití umělé inteligence.....	54
7.2.3	Tři přístupy k implementaci AI do personálního marketingu	55
7.2.4	Bariéry AI.....	56
7.3	EXPERTNÍ ROZHOVOR ZAMĚŘENÝ NA VÝVOJ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU A IMPLEMENTACI NÁSTROJŮ	57
7.3.1	Vývoj personálního marketingu	57

7.3.2	Důležitost firemní kultury a hodnot pro personální marketing	58
7.3.3	Zavádění nových nástrojů a postupů ve firmě	59
8	ANALÝZA KURZŮ ZAHRNÚJÍCÍ NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	61
8.1	KURZ: HR MARKETING ŠKOLENÍ	61
8.1.1	Náplň kurzu	61
8.1.2	Recenze	62
8.2	KURZ: EMPLOYER BRANDING A HR MARKETING	62
8.2.1	Náplň kurzu	63
8.2.2	Recenze	63
8.3	KURZ: HR MARKETING (MARK14).....	63
8.3.1	Náplň kurzu	64
8.3.2	Recenze	64
9	ZÁVĚR VÝZKUMU A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	65
9.1	VO1: JAKÉ JSOU AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU?.....	66
9.2	VO2: JAKÉ NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU JSOU V SOUČASNOSTI VYUŽÍVÁNY VE ZKOUMANÝCH ORGANIZACÍCH?.....	67
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	69
10	VÝCHODISKA PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	70
10.1	CÍL KURZU.....	70
10.2	FORMA KURZU	70
11	ORGANIZACE A ZABEZPEČENÍ KURZU	71
11.1	KOMU JE KURZ URČEN.....	71
11.1.1	Doporučená úroveň znalostí.....	71
11.2	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ.....	71
11.2.1	Nároky na lektora	72
11.3	ZPŮSOB REGISTRACE	72
11.4	TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	72
11.4.1	Místo konání kurzu	72
11.4.2	Vybavení prostor	73
11.4.3	Občerstvení	73
11.4.4	Možnosti ubytování.....	74
11.4.5	Možnosti parkování.....	74
11.5	FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU.....	74
11.5.1	Náklady	74
11.5.2	Výnosy	75
11.5.3	Finanční zajištění	76
11.6	TIMING PROJEKTU	76

11.7	ZAKONČENÍ KURZU	77
11.7.1	Závěrečný praktický úkol.....	77
11.7.2	Osvědčení o úspěšném absolvování kurzu	77
11.7.3	Zpětná vazba.....	77
11.8	MĚŘENÍ EFEKTIVITY	77
11.9	BUDOUCÍ ROZVOJ KURZU	78
12	OBSAHOVÁ NÁPLŇ KURZU	79
12.1	TEMATICKÉ OKRUHY	79
12.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PRVNÍHO DNE.....	80
12.2.1	Seznámení s organizací kurzu, představení lektora (30 minut).....	80
12.2.2	Zjištění očekávání účastníků (20 minut)	80
12.2.3	Úvod do personálního marketingu (40 minut)	80
12.2.4	Přestávka (15 minut)	80
12.2.5	Základy (nejen) personálního marketingu (45 minut).....	80
12.2.6	Nástroje personálního marketingu – online (60 minut).....	81
12.2.7	Obědová přestávka (60 minut)	81
12.2.8	Nástroje personálního marketingu – off-line (60 minut).....	81
12.2.9	Přestávka (15 minut)	81
12.2.10	Případová studie (45 minut)	81
12.2.11	Jak volit vhodné nástroje (30 minut).....	81
12.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM DRUHÉHO DNE	81
12.3.1	Shrnutí znalostí z prvního dne kurzu (20 minut).....	82
12.3.2	Trendy v personálním marketingu (60 minut)	82
12.3.3	Přestávka (10 minut)	82
12.3.4	Trendy v personálním marketingu (60 minut)	82
12.3.5	Přestávka (10 minut)	82
12.3.6	Praktické využití umělé inteligence (50 minut)	82
12.3.7	Obědová přestávka (60 minut)	83
12.3.8	Zadání závěrečného úkolu (20 minut).....	83
12.3.9	Závěrečný praktický úkol (75 minut).....	83
12.3.10	Přestávka (10 minut)	83
12.3.11	Diskuse (30 minut)	83
12.3.12	Zakončení kurzu a předání certifikátů (20 minut).....	83
12.4	LEKTORSKÝ HARMONOGRAM	83
13	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE KURZU	85
13.1	CÍL KOMUNIKACE	85
13.2	CLAIM	85
13.3	NÁZEV KURZU	85
13.4	TÓN KOMUNIKACE.....	85
13.5	VIZUÁLNÍ IDENTITA.....	86
13.5.1	Barevnost.....	86
13.6	NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU	86

13.6.1	Webové stránky	87
13.6.2	Blog	87
13.6.3	Sociální sítě	87
13.6.4	Newsletter	87
13.6.5	OOH a print	87
14	LIMITY A RIZIKA	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Pro oslovení, získání a udržení vhodných zaměstnanců je klíčovým nástrojem právě personální marketing. Pojem personální marketing se v českém prostředí začal objevovat v polovině 90. let. Jde tedy o poměrně mladou disciplínu, kterou v současnosti zásadně ovlivňuje společenský a technologický vývoj. Mezi zásadní vlivy ovlivňující personální marketing patří umělá inteligence, nebo příchod generace Z na pracovní trh.

Diplomová práce si klade za cíl poskytnout ucelený pohled na současnou situaci personálního marketingu u zkoumaných firem a identifikovat hlavní nástroje a trendy v oblasti personálního marketingu a analyzovat jejich využívanost u zkoumaných subjektů.

Práce je členěna do tří částí, na teoretickou, praktickou a projektovou část.

V teoretické části je představen význam personálního marketingu jako samostatné disciplíny, ale i jeho vztah k souvisejícím odvětvím. Faktory, které ovlivňují současný management lidských zdrojů jsou představeny v navazující kapitole. Trendy jako gamifikace, individuální přístup v rámci náborových kampaní a využití umělé inteligence jsou předmětem následující kapitoly. Teoretická část je zakončena představením nástrojů personálního marketingu, souvisejícího pojmu employee value proposition a vymezením metodického postupu.

Interpretace dat z výzkumu je prezentována v praktické části práce. V rámci výzkumu byly využity tři výzkumné metody. První výzkumná metoda představuje polostrukturované rozhovory, které byly realizovány se zástupci organizací. Pro získání pohledu odborníků z praxe byly do výzkumu zařazeny také dva expertní rozhovory zaměřené na vývoj personálního marketingu, implementaci nástrojů a využití umělé inteligence v personálním marketingu. Jako doplňující metoda byla provedena analýza nabízených kurzů.

Obsahem projektové části je návrh vzdělávacího kurzu zaměřeného na nástroje a trendy personálního marketingu. Projektová část je uvozena stanoveným cílem kurzu a návrhem organizačního zabezpečení. Tematické okruhy a časový harmonogram kurzu jsou představeny v dílčí kapitole. Návrh pro zpracování marketingové komunikace je prezentován v závěru projektové části.

Při psaní této práce byla pro dílčí úkony využita umělá inteligence, především za účelem inspirace a hledání doplňujících souvislostí při vyhodnocení výzkumné části. Veškerý obsah byl však ověřen a upraven, proto za něj plnou zodpovědnost přebírá autorka.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing se formuje jako samostatný obor, který propojuje oblast řízení lidských zdrojů s marketingem. V dnešní době velké konkurence a fluktuace zaměstnanců totiž nestačí uspokojovat pouze potřeby zákazníků, ale je také potřeba uspokojovat potřeby svých zaměstnanců (Myslivcová, 2019). Zaměstnanci jsou totiž základem každé firmy a péče o ně by měla ve firmě tvořit jeden z hlavních pilířů. Péče o zaměstnance pomáhá v udržení jejich motivace, loajality a jejich spokojenosti. To vede k vyšší výkonnosti a dlouhodobému úspěchu společnosti (Ševčíková, 2024).

Tato kapitola se zaměřuje na význam personálního marketingu, jako samostatné disciplíny a na jeho funkci, cíle a základní dělení. Další část kapitoly je věnována vztahu personálního marketingu k příbuzným oblastem, jako jsou marketing, management lidských zdrojů a Employer branding.

Cílem kapitoly je poskytnout ucelený pohled na personální marketing a zařadit ho do kontextu souvisejících oblastí.

1.1 Význam personálního marketingu

Pojem personální marketing se v polovině 60. let 20. století poprvé objevil v německé odborné literatuře jako způsob náboru, který je orientovaný směrem ke kandidátům. Vývoj personálního marketingu souvisel s nedostatkem kvalifikované pracovní síly (Myslivcová, 2019).

V českém prostředí se pojem personální marketing začal objevovat v odborné literatuře přibližně v polovině 90. let. Podmínky v tehdejší Československu neumožňovaly dostatečně rychlý vývoj. V té době koncepce personálního marketingu představovala spíše personální činnosti, než uplatňování marketingových postupů (Myslivcová, 2019).

1.1.1 Vymezení pojmu personální marketing

Personální marketing je poměrně mladá disciplína a jeho definice se napříč literaturou mírně liší, ale stěžejní částí všech definic je tvrzení, že personální marketing aplikuje marketingové postupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k současným i potenciálním zaměstnancům jako k zákazníkům (Myslivcová et al., 2017).

Možnou definicí je „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace (Koubek, 2007, s. 160).“ Personální marketing se zaměřuje na vyhledávání a získávání kvalitních zaměstnanců, jejich udržení v organizaci, posílení jejich pozitivního vztahu s organizací a má také významný motivační efekt. (Koubek, 2007).

1.1.2 Cíl personálního marketingu

Cílem personálního marketingu je vytvořit pozitivní pracovní zkušenost a posílit loajalitu stávajících zaměstnanců, aby současní zaměstnanci neměli důvod odcházet ke konkurenci. Tento přístup zároveň oslovuje nové vhodné zaměstnance (Urbancová, Vrabcová, 2023). Klíčovým úkolem personálního marketingu je také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007).

1.1.3 Rozdělení na interní a externí

Personální marketing svou pozornost zaměřuje jak na stávající zaměstnance v rámci interního personálního marketingu. Tak i na potenciální zaměstnance, veřejnost a konkurenci v rámci externího personálního marketingu. Interní a externí personální marketing jsou však velmi propojeny a ovlivňují se navzájem (Myslivcová, 2019).

V rámci interního personálního marketingu je zřejmé, že jsou těmito aktivitami ovlivňováni především současní zaměstnanci. Ale méně jasné je, že interní personální marketing ovlivňuje také způsob, jakým je podnik vnímán jako zaměstnavatel širokou veřejností. Interní personální marketing je vizitkou firmy na trhu práce. Externí personální marketing musí být vždy podpořen i interním, jinak nedává smysl. Oba tyto přístupy však vyžadují individuální strategii a mají rozdílné cíle (Myslivcová, 2019).

Cílem interního personálního marketingu u stávajících zaměstnanců je budovat pozitivní zaměstnaneckou zkušenost, posílit jejich motivaci a loajalitu k organizaci (Urbancová, Vrabcová, 2023). Úkolem interního personálního marketingu je komunikovat atraktivitu a kvalitu zaměstnavatele s vědomím, že spokojenost s pracovním prostředím má na zaměstnance velký vliv. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s náplní práce a pracovním prostředím, mají tendenci v podniku setrvávat (Myslivcová, 2019).

Pro externí personální marketing je klíčové efektivně oslovit potenciální zaměstnance, zaujmout je a následně je získat pro svou organizaci. Vzhledem k současné intenzivní konkurenci na trhu práce je aktivní přístup organizací a jejich atraktivita zcela zásadní. Proto je důležité, aby organizace budovaly svou atraktivitu a pozitivní image (Urbancová, Vrabcová, 2023). Uplatňování externího personálního marketingu podniku slouží k oslovení a získání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců prostřednictvím tvorby atraktivní pracovní nabídky na trhu práce (Myslivcová, 2019).

1.2 Vztah personálního marketingu k souvisejícím oblastem

Tato kapitola představuje vztah personálního marketingu k souvisejícím pojmům. Těmi jsou marketing, management lidských zdrojů a Employer branding.

1.2.1 Vztah mezi personálním marketingem a marketingem

Pro objasnění problematiky vztahu personálního marketingu a marketingu produktů a služeb, se jako vhodná jeví definice: „Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace (Světlík, 2018, s. 7).“

Marketing se v personálním marketingu projevuje činnostmi, které firma vykonává, aby podpořila poptávku po svém produktu, kterým je nabídka práce (Myslivcová et al., 2017). Personální oddělení obvykle úzce spolupracuje s marketingovým oddělením. A to zejména při tvorbě náborových kampaní. Personální marketing je především o komunikaci v organizaci i navenek. Je o budování požadované image zaměstnavatele a o tvorbě atraktivních nabídek pro současné zaměstnance i uchazeče (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Situace při náboru se významně změnila. Už neplatí, že uchazeči musí vynaložit maximální úsilí, aby zaujali zaměstnavatele, který si vybírá z mnoha kandidátů. Dnes musí zaměstnavatel pracovat na tom, aby byl pro uchazeče atraktivní a aby se potenciální zaměstnanci rozhodli právě pro tuto firmu. V oblasti náboru je jedním z hlavních úkolů schopnost marketingového a strategického myšlení (Tegze, 2019).

1.2.2 Vztah mezi personálním marketingem a Employer brandingem

Employer branding neboli budování značky zaměstnavatele, představuje soubor charakteristik a hodnot, které organizaci odlišují od konkurence a činí ji jedinečnou

(Urbancová, Vrabcová, 2023). Employer branding vyžaduje silnou spolupráci v rámci všech oddělení organizace, která se zaměřují na zaměstnance (Wimmers, 2009).

Pro vymezení pojmu budování značky zaměstnavatele je důležité definovat pojem značka. Značka je jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv firmy. Značky ovlivňují chování spotřebitelů, jsou prostředkem pro odlišení se od konkurence a zjednodušují zákazníkům rozhodování. Značku lze vybudovat pro fyzické zboží, službu, obchod, osobu, místo, nebo organizaci (Kotler, Keller, 2013). Cílem budování značky zaměstnavatele je stát se oblíbeným zaměstnavatelem, tzv. employer of choice (Sokro, 2012).

Employer branding není synonymem pro personální marketing. Je to komplexní a strategický přístup, který se zaměřuje na dlouhodobou pověst zaměstnavatele. Prostřednictvím Employer brandingů lze komunikovat vizi a poslání organizace, kam organizace z dlouhodobého hlediska směřuje a v čem je firma jako zaměstnavatel jedinečná. Představuje důvody, proč by si měl uchazeč vybrat právě tuto pracovní nabídku (Menšík, 2019). Personální marketing je na rozdíl od Employer brandingů zaměřen na konkrétní aktivity a nástroje pro získání a udržení zaměstnanců.

Employer branding je pověst, kterou má organizace jako zaměstnavatel. Čím silnější je značka zaměstnavatele, tím větší je pravděpodobnost, že si organizace udrží a přiláká talentované zaměstnance (Forsey, 2023). Silná značka zaměstnavatele poskytuje také větší důvěryhodnost a jistotu (Tegze, 2019). Aktivity vykonávané v rámci budování značky zaměstnavatele mohou mít pozitivní dopad nejen na zaměstnance, ale i na spokojenost zákazníků a mohou pozitivně ovlivňovat obchodní vztahy (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Značka zaměstnavatele však vzniká i bez jejího vědomého formování. Začne se tvořit v momentě, kdy se organizace stává zaměstnavatelem a od této chvíle je tvořena, bez ohledu na to, jestli je strategicky řízena či nikoliv (Menšík, 2019).

1.2.3 Vztah mezi personálním marketingem a managementem lidských zdrojů

Personální marketing byl vyčleněn z managementu lidských zdrojů a stal se samostatnou disciplínou. Management lidských zdrojů se zaměřuje na rozvoj organizace jako celku a podporuje strategické, dlouhodobé plánování. Naproti tomu způsob, kterým organizace zajišťuje získávání a udržení vhodných zaměstnanců spadá pod personální marketing. (Urbancová, Vrabcová, 2023). Rozdílné jsou i cíle obou disciplín.

Hlavním cílem personálního marketingu je sjednotit zájmy organizace se zájmy současných i potenciálních zaměstnanců a vytvářet dobrou pověst zaměstnavatele. Hlavním úkolem managementu lidských zdrojů je umožňovat efektivně dosahovat strategických cílů, motivovat zaměstnance, využívat jejich potenciálu a podpořit jejich ztotožnění s cíli organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023). Cílem řízení lidských zdrojů je vykonávat všechny personální činnosti tak, aby co nejvíce přispívaly ke zvyšování hodnot podniku (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Na řízení lidských zdrojů je vyvíjen tlak, aby bylo více strategické, často však bez jasné definice, co to ve skutečnosti znamená (Armstrong, Taylor, 2023). Také úloha personalistů se v posledních letech dynamicky vyvíjí. Personalisté jsou mnohem častěji zapojováni do strategických procesů. A lze vnímat důraz na jejich specializace (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

V terminologii se objevuje také pojem HR marketing, který je v praxi často používán jako synonymum pro personální marketing (Menšík, 2019).

2 FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ SOUČASNÝ MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální marketing je důležitou součástí managementu lidských zdrojů. Tato kapitola je do práce zařazena, protože vývoj managementu lidských zdrojů má přímý dopad i na personální marketing a významně ho ovlivňuje.

Významné změny v managementu lidských zdrojů a práci personalistů lze pozorovat už od poloviny 90. let. K zásadním trendům v řízení lidských zdrojů patří například změna dělby práce personalistů a manažerů, změny v organizačních strukturách a obsah personální práce se posouvá do strategické sféry (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Trendy v zaměstnávání jsou způsobeny dopadem nově vznikajících technologií, tlakem na zintenzivnění práce, digitalizací a vznikem nových forem zaměstnaneckých vztahů. Tyto změny způsobila například pandemie covid, Brexit (Armstrong, Taylor, 2023) nebo válečné konflikty v Evropě (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Tato kapitola se zaměřuje na hlavní faktory, které formují současný management lidských zdrojů.

2.1 Rozvoj práce na dálku

Patrným trendem je přechod k práci z domova během pandemie i po ní (Armstrong, Taylor, 2023). Před pandemií covid nebyla práce z domova nijak obvyklá. Po jejím vypuknutí se však tzv. home office významně rozšířil (Dömény, 2024). Práce z domova je dnes stále běžnější. Může fungovat na plný úvazek, ale obvyklejší je práci rozdělit na práci z domova a práci v kanceláři. Hybridní práce může nabídnout výhody zaměstnancům i zaměstnavatelům (Armstrong, Taylor, 2023).

Během pandemie šlo o zvládnutí náročné, krizové situace a jednalo se o způsob, jak zaměstnance nepropustit a zajistit chod firmy. Dnes se stala práce z domova nedílnou součástí pracovního života. Tento způsob práce není vhodný například pro výrobní firmy (Dömény, 2024).

Možnou nevýhodou práce na dálku je nižší morálka a pracovní produktivita zaměstnanců.

K monitorování práce na dálku lze využívat vhodné programy a trackery. Pro pracovní morálku je také důležité, jaké podmínky zaměstnavatel nastaví, například při nastavení pevné, nebo flexibilní pracovní doby (Dömény, 2024).

2.2 Stárnutí populace

Stárnutí populace a tempo, jakým roste počet starších lidí v populaci je významným demografickým trendem. Tzv. age management využívá schopností a znalostí všech zaměstnanců, s pozitivním ohledem na jejich věk. Jde o opatření, která by měla bojovat proti věkovým bariérám, podporovat věkovou rozmanitost a vytvářet bezpečné prostředí, kde nejsou jednotlivci znevýhodnění svým věkem (Dömény, 2024).

Důležitým prvkem age managementu je detekování a snižování tzv. ageismu. Ten zahrnuje stereotypy nebo diskriminaci lidí na základě jejich věku. Ageismus může být zaměřen jak na starší, tak na mladé lidi. Řízení age managementu je součástí sociální odpovědnosti organizace (Reid, 2024).

Z pohledu zaměstnanců umožňuje age management efektivněji využívat jejich schopnosti a tvoří pro ně příležitost, jak zůstat déle na trhu práce. To mimo jiné zabezpečuje i lepší kontinuitu znalostí z pohledu organizace (Dömény, 2024).

2.3 Digitální transformace

Digitální transformace je jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje řízení lidských zdrojů a hraje důležitou roli, především v rámci usnadňování procesů. Cílem je úspěšná integrace digitálních technologií do všech procesů (Armstrong, Taylor, 2023). Digitalizace se postupně integruje do různých oblastí, včetně personální činnosti. Je však nutné myslet na to, že personální práce často pracuje s důvěrnými a citlivými údaji zaměstnanců na které se vztahuje GDPR. Moderní přístupy v řízení lidských zdrojů pracují s tzv. big daty, která umožňují sledovat ukazatele jako jsou fluktuace, vývoj vzdělávání nebo kvalifikace zaměstnanců (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Digitalizace se také vztahuje ke schopnostem lidí a k jejich adaptaci na změny. Nové technologie a postupy by měly být prodiskutovány se všemi, kterých se změna týká.

Podmínkou je zajistit, že mají potřebné znalosti a dovednosti nutné k efektivnímu využívání nové technologie (Armstrong, Taylor, 2023).

2.4 Změny na trhu práce vlivem umělé inteligence

Prostředky umělé inteligence automatizují rutinní úkoly, pomáhají s tvorbou nápadů a zvyšují efektivitu práce. Umělá inteligence může mít v budoucnu zásadní vliv na strukturu pracovních míst. Lze předpokládat, že některá pracovní místa budou kvůli AI zanikat, a naopak se díky ní budou nová pracovní místa vytvářet.

Umělá inteligence je schopna poměrně efektivně nahrazovat nejen nízkokvalifikovanou práci a vykonávat rutinní pracovní činnosti. Ale je schopna vykonávat také kvalifikovanou, nebo specializovanou práci. Například při vyhodnocování analytických dat, nebo plánování strategií (Farkačová, 2022). I přes možné obavy, že umělá inteligence nahradí některá pracovní místa, zatím se tak neděje. Kupříkladu náborové procesy jsou velmi komplexní, zahrnují tvorbu náborové strategie, prověřování kandidátů, vedení pohovorů, zajišťování administrativy atd. Jde tedy spíše o automatizaci konkrétních částí procesu (Kadlec, 2023).

Největší potenciál pro vznik nových pracovních míst má oblast ICT. Větší zájem bude především o specialisty na vývoj aplikací, vývojáře a analytiky. Nová místa budou vznikat také v oblasti zabezpečení, uchovávání a přenosu dat (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

3 TRENDY V PERSONÁLNÍM MARKETINGU

Oblast personálního marketingu reaguje na technologický pokrok, změny na pracovním trhu a na nároky zaměstnanců. Nejvýznamnější změny a nové nástroje přinesl rozvoj umělé inteligence. I přes zavádění nových postupů a nástrojů do personální praxe se obor personálního marketingu vyvíjí průběžně. Nedochází tedy k turbulentním změnám v rámci celého oboru, ale mění se pouze dílčí postupy a konkrétní nástroje.

Řízení změn však bývá ve firmách podceňovaná oblast. Při procesu zavádění nových trendů je potřeba ujasnit o jakou změnu půjde, koho se bude týkat a kolik je na ní časových a finančních prostředků. Nejčastějším důvodem neúspěšného zavedení nových postupů je, že vedení zaměstnancům dostatečně nevysvětlí důvod a smysl těchto změn a zaměstnancům pouze změnu oznámí. Se zaváděním změn pomáhá dobře nastavená firemní kultura (Štanglová, 2024).

Tato kapitola představuje současné trendy v personálním marketingu, mezi které patří například gamifikace, diverzita, individuální přístup při náboru a zájem o Well-being zaměstnanců. Významným trendem je také využití umělé inteligence, především pro tvorbu obsahu a využití chatbotů.

3.1 Gamifikace

Gamifikace je technika marketingu zaměřená na zvyšování zájmu kandidátů prostřednictvím herních prostředků, nebo herních principů do neherního prostředí (Tegze, 2019).

Gamifikaci lze využívat během mnoha procesů personálního marketingu. Obvykle nachází uplatnění například v procesu náboru, nebo školení zaměstnanců (Farkačová, 2022). V rámci náboru zaměstnanců je gamifikace chápána jako inovativní způsob, jak zvýšit zájem potenciálních uchazečů a zlepšit jejich zapojení do aktivit, které se podobají hře. Může snížit stres z náborového procesu a podpořit soutěživost mezi uchazeči (Tegze, 2019). Gamifikace během náborových procesů využívá například společnost L'Oréal (Farkačová, 2022). Do náborové strategie zařadila gamifikaci i společnost Marriot International, která vyvinula pro uchazeče hru „My Marriott Hotel“. Ta umožňuje provozovat virtuální hotel a má za cíl simulovat reálný zážitek z provozování hotelu a ukázat, co práce obnáší (Pruden, 2020).

Zajímavým příkladem z praxe je hra pro trénink práce na pokladně pro společnost McDonald's. Před spuštěním nového pokladního systému společnost zaměstnancům

poskytla možnost vyzkoušet si fungování nových pokladen v bezpečném prostředí. Hra byla navržena tak, aby simulovala nový pokladní systém, ale byla také zábavná. Zaměstnanci vyřizovali cvičné objednávky zákazníků a byl jim měřen čas. Hra obsahovala i různé bonusy a odměny za rychlost a přesnost. V prvním roce zaznamenal tato hra 145 000 návštěv a stala se nejoblíbenější stránkou zaměstnaneckého portálu McDonald's. Efektivita byla velmi vysoká, až 85 % zaměstnanců uvedlo, že jim hra na školení nového pokladního systému pomohla (A till-training game, [b.r.]).

3.2 Diverzita a inkluze

Dalším z trendů personálního marketingu směřuje k vývoji a implementaci strategií, které zahrnují diverzitu a inkluzi. Důraz je kladen na spravedlnost a na odpovědnost, která je sdílena mezi všemi členy organizace (Armstrong, Taylor, 2023). Diverzita a inkluze jsou v současnosti považovány za klíčová témata v oblasti firemní kultury, ale také v personálním marketingu. Aktivní podpora diverzity přispívá nejen k oslovení širšího okruhu talentovaných uchazečů, ale také k posílení značky zaměstnavatele. K dosažení těchto cílů jsou využívány speciálně zaměřené náborové kampaně, jejichž cílem je oslovit různé skupiny uchazečů, včetně žen, menšin a osob se zdravotním postižením (Kmošek, 2024).

Zájem o koncept diverzity a diverzity managementu se zvyšuje. V České republice se objevuje především ve středních a větších organizacích. V praxi není diverzitu jednoduché řídit, nebo ovlivňovat. Rozmanitost na pracovišti se může odrážet v národnosti, fyzickém vzhledu, víře, věku, původu, vzdělání, pohlaví, ale i ve společenském postavení a hodnotové orientaci jedince (Urbancová, Vrabcová, 2023). Cílem diverzity je rozvíjet potenciál lidí bez ohledu na jejich odlišnost. Pozitivní vnímání diverzity na pracovišti může vést k lepší vzájemné toleranci, ke zlepšení mezilidských vztahů a k eliminaci kontraproduktivního chování. (Hajerová, Depoo, Stríteský, 2024).

Tento trend zahrnuje především realizaci náborových kampaní podporujících rovné příležitosti pro všechny uchazeče. Dále je kladen důraz na transparentní komunikaci týkající se diverzity a inkluze, která je prezentována například na firemních kariérních stránkách (Kmošek, 2024).

3.3 Personalizace náborových kampaní

Personalizace je v současnosti považována za jeden z trendů v personálním marketingu. Personalizovaný přístup se stává klíčovým prvkem při oslovování a získávání talentů, protože v dnešní době pouhé zveřejňování pracovních nabídek není dostatečně efektivní. V rámci náborových kampaní je personalizace využívána prostřednictvím cílené komunikace a obsahu, který je přizpůsoben preferencím a potřebám konkrétních uchazečů (Kmošek, 2024). Personalizovaná komunikace může v uchazečích vyvolat pocit, že jsou vnímáni a žádáni. Podporuje také lepší zapamatovatelnost zaměstnavatele (Messinger, [b.r.]).

V praxi je tento přístup realizován například prostřednictvím přizpůsobených pracovních inzerátů, personalizovaných zpráv, nebo cílených kampaní na sociálních sítích (Kmošek, 2024). Personalizace umožňuje zaměřit se na vhodné kandidáty pro konkrétní pozice. Díky personalizaci jde zajistit, aby se například potenciálním uchazečům o práci na manažerských pozicích nezobrazovaly nabídky administrativních pozic a naopak (Messinger, [b.r.]).

3.4 Happiness management a Well-being zaměstnanců

Studie společnosti Deloitte z roku 2024 ukazuje, že zaměstnanci svou práci a pracovní prostředí vnímají jinak, než ji vnímali dříve. Ze studie také vychází, že transparentnost a důvěra je důležitá až pro 97 % respondentů. Kromě toho zaměstnanci začínají upřednostňovat své potřeby a kladou důraz na psychické zdraví, psychickou pohodu a takzvaný Well-being (Trendy v oblasti lidského kapitálu, 2024). Well-being zahrnuje jak fyzickou pohodu, kam spadají například pracovní podmínky a bezpečnost, tak i jejich duševní pohodu a to, do jaké míry jsou vystaveni stresu (Armstrong, Taylor, 2023).

Zvýšení zájmu o psychické zdraví je vyšší i díky tomu, že generace mileniálů více pociťuje tlak v zaměstnání, než je tomu u starších generací. Více než 28 % generace mileniálů pociťuje stres ve svém zaměstnání. Naproti tomu z generace Baby boomers ho vnímá jen 12 % dotazovaných. Generace Baby boomers má větší tolerantnost vůči stresu v zaměstnání. U generace Mileniálů je také evidentní dopad stresu na jejich produktivitu, která se pod tlakem snižuje (Kmošek, 2023). Mezi možné příčiny stresu patří nevhodné pracovní prostředí, jako je hluk, horko, chlad, nebo nevhodné vybavení pracoviště. Dalšími

příčinami stresu jsou pak vysoká pracovní zátěž, nedostatečné personální obsazení, nebo špatné vztahy na pracovišti a konflikty (Buchanan, Huczynski, 2019). Je nutné vytvářet pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí psychicky bezpečně. A budovat pracoviště, které nabízí příležitost k růstu (Sokro, 2012).

Projevy stresu mohou mít fyziologické projevy (např. svalové napětí, bolest v oblasti krční a bederní páteře, bušení srdce, nebo bolesti hlavy), psychologické projevy, které se projevují na psychice (např. napětí, podrážděnost, iritabilita, úzkost, pocit únavy a změny nálad) a behaviorální projevy, které se projevují na chování a jednání (např. nerozhodnost, změny ve stravovacích návycích, zrychlení řeči, horší koncentrace a pozornost) (Křivohlavý, 2010).

Jedním z možných řešení může být tzv. Happiness Management. Ten je prezentován jako přístup k řízení organizace se zaměřením se na zajištění spokojenosti zaměstnanců. Pozitivní naladění podporuje kognitivní funkce, zlepšuje paměť a zvyšuje koncentraci a kreativní uvažování. Cílem Happiness Managementu je ovlivnit firemní kulturu tak, aby podporovala angažovanost, loajalitu a spokojenost zaměstnanců (Salačová, 2024).

To potvrzuje například studie provedená Oxford University's Saïd Business School ve spolupráci s nadnárodní telekomunikační společností BT. Výzkum potvrdil souvislost mezi štěstím a produktivitou zaměstnanců. Tato studie zjistila, že pracovníci jsou o 13 % produktivnější, když jsou spokojeni. Výzkum byl prováděn v centrech telekomunikační společnosti BT po dobu půl roku. Šťastnější pracovníci byli v rámci pracovní doby produktivnější, uskutečnili více hovorů a měli více konverzí (UNIVERSITY OF OXFORD, 2019).

3.5 Umělá inteligence

Umělá inteligence je schopnost stroje napodobovat inteligentní lidské chování. Termín artificial intelligence, zkráceně AI zahrnuje algoritmy jako strojové učení, hluboké porozumění a neuronové sítě. Nejde však o inteligenci jako takovou, například GPT-4 patří do skupiny LLM (Large language Models). To vytváří dojem inteligence, ale ve skutečnosti pouze předvídá slova na základě datového souboru, který má v paměti a napodobuje jazykové vzorce. Nemá tedy vlastní vědomí, nebo inteligenci (Kadlec, 2023).

Umělá inteligence může být přínosná v průběhu velké spousty procesů. Od screeningu zaměstnanců, přes nábor, až po samotné působení člověka ve firmě. Umělá inteligence umí převádět ručně psaný text, prověřovat životopisy kandidátů, dělat přepisy ze schůzek, nebo tvořit obsah na sociální síti organizace.

3.5.1 Tvorba obsahu

Umělá inteligence může být pro personální marketing velmi nápomocná především v oblasti copywritingu a tvorby obsahu. Prostřednictvím umělé inteligence lze generovat nápady na obsah, jako jsou témata příspěvků na sociální síti. Dále může být AI využita pro tvorbu osnov, například pro blogové články, nebo může pomoci s úpravou již hotového textu (Hradcová, 2025). V rámci personálního marketingu je nezbytné vytvářet různé texty, mezi které patří například popisy pracovních pozic, e-maily, texty na webové stránky či příspěvky na sociální síti. S využitím umělé inteligence lze tento proces tvorby výrazně zefektivnit. To personalistům umožňuje věnovat se jiným pracovním činnostem. Umělá inteligence však ve většině případů nemůže nahradit lidské psaní. Nejlepších výsledků je dosaženo kombinací návrhů generovaných umělou inteligencí, které jsou následně upraveny člověkem (Tan, 2023).

3.5.2 OCR – Optical Character Recognition

Umělá inteligence je schopna extrahovat ručně psaný text z obrázků a ručně psaných poznámek. Tato funkce je známá jako OCR – Optical Character Recognition. Přestože jde o ručně psaný text, AI je schopna převést ho do online podoby (Kadlec, 2023).

Pro potřeby personálního marketingu může být OCR použita k digitalizaci záznamů ze schůzek, pro převedení ručně psaných poznámek, nebo jakýchkoliv smluv, formulářů a dokumentů.

3.5.3 Převod řeči na text a manipulace s textem

V personálním managementu lze umělou inteligenci využít například k vyhodnocení pohovorů. V případě, že je pohovor nahráván, je možné ho převést na text. S textem je možné dále pracovat a využít tak dalších funkcí umělé inteligence. V přepisu umí AI vyhledávat klíčová slova a vyhodnotit například „Jaké silné stránky kandidát uvedl?“. K těmto funkcím lze využít buď ChatGPT, nebo specializované AI nástroje, jako jsou například Metaview.ai, nebo BrightHire.com (Kadlec, 2023).

U pohovorů je vhodné posuzovat, do jaké míry kandidáti splňují klíčové specifikace. Lze hodnotit kariérní historii kandidáta, jeho reakci na otázky, nebo jeho motivovanost (Armstrong, 2017). A i s tímto vyhodnocením umí pomoci umělá inteligence. Vyhodnocení za pomoci umělé inteligence může pomoci i se subjektivním pohledem na kandidáta.

To, co při pohovoru personalista vnímá je z velké části založeno na vlastních zkušenostech. Přirozeně jsou místo objektivního vnímání zapojeny i vlastní předsudky (Armstrong, 2017). A vyhodnocení umělou inteligencí může nabídnout nezaujatý pohled.

3.5.4 AI Chatboti

V personálním managementu existuje mnoho administrativních úkonů, které se dají automatizovat. Jedním z nástrojů personálního marketingu, který lze pro automatizaci využít je například chatbot. Někdy jsou chatboti označováni jako „intelligent assistants“. Aktivně se dají využívat například při náboru a komunikaci s potenciálními zaměstnanci. Hlavní výhodou je, že mohou komunikovat 24/7 a zvládnout komunikaci s několika zájemci současně (Farkačová, 2022).

Příkladem z praxe je chatbot pro firmu Škoda Auto. Tato společnost patří mezi největší zaměstnavatele v České republice a zaučuje desítky zaměstnanců každý měsíc. Jejich chatbot provází nové zaměstnance procesem onboardingu. Chatbot odpovídá na často kladené otázky a shromažďuje dokumenty nových zaměstnanců, které vzápětí také ověřuje. Vytváří základy smluv s novými zaměstnanci, které personalisté pouze kontrolují, což jim šetří čas (Škoda Auto, [b.r.]).

Dalším příkladem z praxe je chatbot pro Plzeňský Prazdroj, jehož maskotem je kozel Olda. Ten potenciálním kandidátům představuje vhodné, volné pracovní pozice například podle lokality. Sám od uchazečů vhodnými otázkami zjišťuje potřebné informace, které následně generuje do formátu PDF a automaticky zakládá kartu uchazeče do systému (Plzeňský Prazdroj, [b.r.]). Chatboti mohou, ale nemusí vyžívat umělou inteligenci. V obou případech zvládnou efektivně šetřit čas nejen personalistům.

4 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V oblasti personálního marketingu je využíváno mnoho nástrojů, které pomáhají organizacím přilákat, zaujmout a udržet talentované zaměstnance.

Personální marketing vychází ze všeobecného marketingu, a proto se jejich nástroje překrývají (Urbancová, Vrabcová, 2023). Nástrojů, které mohou organizace využívat pro budování personálního marketingu je mnoho. Například péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, spolupráce se školami a systém práce s absolventy, vzdělávací programy, sponzorské a charitativní činnosti, ekologické aktivity organizace atd. Kromě těchto nástrojů ovlivňuje zaměstnavatelskou značku organizace také způsob získávání a výběr pracovníků, způsob zaučení a začlenění, hodnocení a odměňování pracovníků, možnost vzdělávání a v neposlední řadě péče o pracovníky a o pracovní vztahy (Koubek, 2007).

Interní a externí personální marketing využívá rozdílné nástroje. Některé nástroje však podporují jak interní, tak externí personální marketing. Nelze je proto jasně rozlišit na nástroje interního a externího personálního marketingu.

Interní personální marketing se zaměřuje na činnosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele především pro stávající zaměstnance. Externí personální marketing se zaměřuje na veřejnost, konkurenci a potenciální zaměstnance (Urbancová, Vrabcová, 2023).

V této kapitole jsou představeny klíčové nástroje personálního marketingu a koncept employee value proposition.

4.1 Employee value proposition

Employee value proposition, známé pod zkratkou EVP představuje komplexní nabídku toho, co firma nabízí svým současným i možným budoucím zaměstnancům. Do employee value proposition patří například odměny, benefity, zpětná vazba zaměstnavatele, nebo možnost profesního rozvoje. Lze ji považovat za jeden z pilířů Employer branding (Tegze, 2019). Stěžejním úkolem employee value proposition je pojmenovat, v čem je firma jedinečná a co konkrétně nabízí jako zaměstnavatel.

Cílem employee value proposition je, aby byl zaměstnavatel zapamatovatelný a vnímaný jako atraktivní pro současné zaměstnance i potenciální uchazeče. K dosažení

tohoto cíle může přispět nabídka, která zaměstnavatele odliší od konkurence. Pro vytvoření jedinečného employee value proposition je nezbytné analyzovat, z jakých důvodů zaměstnanci ve firmě setrvávají, podle jakých kritérií se kandidáti na trhu práce rozhodují a jaké benefity jsou poskytovány konkurencí (Myslivcová et al., 2017).

Employee value proposition je základem pro budování značky zaměstnavatele (Myslivcová et al., 2017). Employee value proposition je interně zaměřený a vyjadřuje, co mohou zaměstnanci získat výměnou za svůj závazek vůči organizaci (Verlinden, [b.r.]). Je to kompletní souhrn důvodů, proč se uchazeči o zaměstnání mají rozhodnou právě pro tuto společnost (Garibaldi, 2014). Employer branding (budování značky zaměstnavatele) je naopak vnější, odráží pověst organizace, zejména ve vnímání potenciálních zaměstnanců (Verlinden, [b.r.]).

4.2 Zásadní nástroje

Personální marketing zahrnuje širokou škálu nástrojů. Současná tendence je spoléhat na firemní weby a sociální média jako zdroje kandidátů (Armstrong, Taylor, 2023). Cílem podkapitoly je přiblížit konkrétní nástroje personálního marketingu.

Mezi nástroje personálního marketingu patří:

- Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců.
- Vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců.
- Webové a kariérní stránky společnosti.
- Představení firemní kultury.
- Doporučení od stávajících zaměstnanců (Myslivcová, 2019).
- Spolupráce se školami a univerzitami.
- Články v odborných publikacích a časopisech.
- Event marketing, konference, veletrhy.
- Profil na sociálních sítích.
- Online reklama, PPC.
- Sponzoring, podpora organizací a dobročinných akcí (Kmošek, [b.r.]).
- Interní komunikace: blog, podcast, newsletter, interní časopis (Pokorný, 2024).

4.2.1 Firemní kultura

Zaměstnanci dnes už nehledají pouze pracovní místo, ale chtějí se ztotožnit i s hodnotami svého zaměstnavatele a s firemní kulturou (Urbancová, Vrabcová, 2023). Firemní kultura, nebo také podniková kultura je základem pro budování kvalitní značky zaměstnavatele. Firemní kultura jsou přesvědčení, která vypovídají o hodnotách a postojích celé organizace a jejím prostřednictvím jsou komunikovány vize, mise a hodnoty organizace. Firemní kultura významně ovlivňuje také pracovní klima a mezilidské vztahy na pracovišti (Myslivcová et al., 2017). Budování firemní kultury je nikdy nekončící proces.

Firemní kultura úzce souvisí s firemními hodnotami a zásadním způsobem ovlivňuje fungování celé organizace. Je nezbytné, aby byla respektována a uplatňována všemi zaměstnanci v rámci všech procesů ve firmě (Tegze, 2019). Firemní kulturu aktivně ovlivňuje i výběr kandidátů. Proces náboru by proto měl být v souladu s hodnotami společnosti. Firemní kultura také určuje, jaký typ kandidátů bude mít o práci ve firmě zájem (Tegze, 2019). Firemní kultura také umožňuje budovat důvěru a zdravé vztahy.

4.2.2 Nástroje podporující spokojenost zaměstnanců

Péče o pracovníky významně ovlivňuje atraktivitu zaměstnavatele. Spokojenost zaměstnanců se projevuje větší efektivitou, loajalitou k zaměstnavateli a ochotou pracovat nad rámec svých povinností. Pozitivní vnímání organizace vede také k doporučení podniku jako dobrého zaměstnavatele (Myslivcová et al., 2017).

S tématem spokojenosti zaměstnanců souvisí i pojem Employee Experience, česky nazývaný jako zaměstnanecká zkušenost. Ta odráží, jak se lidé v práci cítí a co se jim v práci děje. Žádoucí je tyto jejich zkušenosti systematicky zkoumat například formou každoročního průzkumu angažovanosti, nebo provádět pravidelné průzkumy. Důležité je dbát na následné řešení problémů (Armstrong, Taylor, 2023).

4.2.3 Doporučení od stávajících zaměstnanců

Programy, které podporují doporučení od stávajících zaměstnanců jsou velmi efektivním způsobem náboru. Stávající zaměstnanci znají firemní kulturu a je tedy velká šance, že doporučí vhodného kandidáta. Vytvořit fungující program pro doporučování zaměstnanců vyžaduje strategický přístup a zájem všech zúčastněných stran. Výsledkem efektivně nastaveného referral programu může být snížení nákladů na nábor, nižší fluktuace a posílení firemní kultury (Employee Referral, 2022).

4.2.4 Webové a kariérní stránky společnosti

Kariérní stránka a web společnosti často představuje první kontakt se společností a utváří tak první dojem. Prostřednictvím kariérních stránek a firemního webu je možné kandidátům přiblížit, co mohou od zaměstnavatele očekávat. Na kariérních stránkách je nutné prezentovat autentickou značku zaměstnavatele (Bosch, 2025).

4.2.5 Profil na sociálních sítích

Marketing na sociálních sítích je efektivní nástroj pro posílení personálního marketingu. Je vhodné vytvořit marketingovou strategii, která zahrnuje komunikaci zaměstnavatele na sociálních sítích. Ta by měla vést ke zvýšení kvality uchazečů, snížení fluktuace nebo zrychlení procesu náboru. Doporučuje se využívání různých kanálů, přičemž LinkedIn je považován za hlavní platformu související s kariérou a pracovními příležitostmi. Důležitá je konzistentnost v publikování obsahu, interakce s jiným obsahem a rychlé reagování na komentáře a zprávy. K efektivnímu řízení marketingových aktivit je vhodné sledovat klíčové metriky (Jay, [b.r.]).

4.2.6 Event marketing

Event marketing se v personálním marketingu využívá především k budování vztahů podniku s veřejností. Významnou roli hraje při získávání kontaktů a při budování loajality jak zaměstnanců, tak zákazníků firmy. Tyto události mohou mít formu konferencí, veletrhů, a kulturních, nebo sportovních akcí (Myslivcová et al., 2017).

4.2.7 Interní komunikace

Interní komunikace je realizována prostřednictvím různých kanálů, mezi které patří pravidelná setkání, e-maily, firemní intranet či firemní magazín (Myslivcová et al., 2017). Mezi další prostředky interní komunikace patří firemní podcast, sociální sítě, nebo interní newsletter. Efektivní interní komunikaci pomáhá budovat firemní kulturu, posiluje spolupráci mezi týmy, přispívá k dosahování cílů, a ovlivňuje důvěru zaměstnanců ve společnost (Šmídová, Tůmová, 2023).

Mezi další prostředky personálního marketingu patří například spolupráce se školami a programy pro absolventy, sponzoring a podpora dobročinných organizací.

5 VYMEZENÍ METODICKÉHO POSTUPU PRÁCE

Obsahem následující kapitoly je stanovení metodického postupu práce, definování cíle, vymezení účelu, výzkumných otázek a popis využitých metod pro výzkum.

5.1 Vymezení cíle a účelu práce

5.1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je poskytnout ucelený pohled na současnou situaci personálního marketingu u zkoumaných firem a identifikovat hlavní nástroje a trendy v oblasti personálního marketingu a analyzovat jejich využívanost u zkoumaných subjektů.

5.1.2 Účel práce

Účelem diplomové práce je identifikovat klíčové poznatky z oblasti personálního marketingu a zpracovat je do projektové části, která bude založena na návrhu kurzu zaměřeného na implementaci efektivních nástrojů a trendů personálního marketingu.

5.2 Výzkumné otázky

VO1: Jaké jsou aktuální trendy v oblasti personálního marketingu?

VO2: Jaké nástroje personálního marketingu jsou v současnosti využívány ve zkoumaných organizacích?

VO3: Jaké faktory ovlivňují zařazení nových postupů do běžných procesů v organizacích?

5.3 Metodický postup práce

Na základě rešerše literárních a odborných zdrojů byla vypracována teoretická část diplomové práce. Ta také sloužila jako podklad pro zpracování praktické části.

V praktické části práce je obsažen kvalitativní výzkum v podobě 7 polostrukturovaných rozhovorů a jeho výsledky. Součástí praktické části je také vyhodnocení dvou expertních rozhovorů a analýza současné situace kurzů v oblasti personálního marketingu. V této části práce je kladen důraz na analýzu postojů účastníků výzkumu k aktuálním trendům v oblasti personálního marketingu a na hodnocení jejich přístupu k nástrojům personálního marketingu.

Na základě rešerše a výsledků z výzkumu byla zpracována projektová část diplomové práce. Tato část se zaměřila na aplikaci získaných poznatků do návrhu praktického řešení v podobě vzdělávacího kurzu. Projektová část obsahuje cíl kurzu stanovený metodou SMART, představení cílové skupiny a kompletní návrh technického zabezpečení kurzu jehož součástí je například způsob registrace, možné místo konání kurzu, možnosti parkování a ubytování v místě realizace apod. V projektové části je představen také harmonogram kurzu a jeho tematické okruhy včetně návrhu na marketingovou komunikaci.

5.4 Metody výzkumu

Jako hlavní výzkumná metoda byla pro potřeby této diplomové práce využita metoda polostrukturovaných rozhovorů. Pro rozšíření o pohled odborníků z praxe na zkoumanou problematiku jsou v práci vyhodnoceny také dva expertní rozhovory. Výzkum je také doplněn o analýzu vzdělávacích kurzů, která dává základ projektové části.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Klade si otázku proč, nebo otázku jak. Je pracováno s jednotlivci, nebo s menšími skupinami a cílem je identifikovat souvislosti, zmapovat asociace a objasnit důvody vedoucí k jejich chování (Tahal, 2022). Tento přístup poskytuje větší prostor pro získání hlubších informací o postoji a názorech participantů než kvantitativní metody.

5.4.1 Polostrukturované rozhovory

Pro polostrukturované rozhovory byl předem stanoven scénář. Scénář polostrukturovaných rozhovorů je součástí přílohy P1. Jednotlivé otázky byly v průběhu rozhovorů drobně upravovány, nebo bylo podle potřeby měněno jejich pořadí.

Základním nástrojem pro provedení rozhovoru je scénář. Často se pro rozhovory využívá tzv. strukturovaný scénář. Ten má moderátor rozhovoru připravený předem a je v něm jasně definovaný seznam témat a konkrétních otázek. Existují však i polostrukturované scénáře, které dávají moderátorovi větší prostor pro reakci na aktuální situace v rozhovoru a tím lze dosáhnout podrobnějšího rozkrytí probíraného tématu (Tahal, 2022). K takovému dotazování je využíván spíše přibližný scénář a je pevně stanoveno téma rozhovoru. S participantem je veden dialog. Takový rozhovor bývá časově náročný a je kladen velký důraz na komunikační schopnosti tazatele (Simová, Burešová, 2022).

Informace získané touto metodou však přispívají k hlubšímu pochopení myšlenkových procesů a postojů participantů. Je však klíčové správně vybrat zástupce cílové skupiny, protože rozhovory mohou být časově, finančně i organizačně náročné.

5.4.2 Expertní rozhovory

Expertní rozhovory jsou kvalitativní výzkumnou metodou, která se používá k získání odborných informací od participantů, kteří mají rozsáhlé zkušenosti a znalosti v dané problematice.

Expertní rozhovory jsou obdobou individuálních rozhovorů. Nejsou však prováděny se spotřebiteli, nebo se zástupci široké cílové skupiny, nýbrž s odborníky v daném oboru. Expertní rozhovor probíhá také na základě scénáře. Expertní rozhovory se realizují nejčastěji individuálně takzvaně one to one. Je to nejen kvůli organizačním důvodům, ale i kvůli nechtěnému šíření know-how mezi odborníky (Tahal, 2022).

V tomto marketingovém výzkumu byly expertní rozhovory využity především pro získání neutrálních názorů odborníků na aktuální trendy a nástroje v HR odvětví a také na využití umělé inteligence pro personální procesy. Scénáře expertních rozhovorů jsou součástí přílohy P2 a P3.

5.4.3 Analýza současné situace

Jako doplňující metoda je v práci vyhodnocena také analýza současné situace kurzů, která je podkladem pro zpracování projektové část. Ta analyzuje nabídku kurzů, které jsou zaměřeny na personální marketing a alespoň v některé své části se dotýkají tématu nástrojů personálního marketingu. V rámci kurzů jsou hodnocena kritéria jako je cena a délka kurzů, lektoři, náplň kurzů a jejich recenze.

5.5 Objekt výzkumu

Hlavním objektem výzkumu pro polostrukturované rozhovory jsou jednotlivci, kteří se aktivně podílejí na HR procesech ve vybraných firmách, nebo jsou odpovědní za implementaci nástrojů personálního marketingu v organizacích. Faktorem výběru těchto organizací do výzkumu bylo splnění dvou klíčových kritérií. Prvním z nich byla samotná přítomnost osoby, která se podílí na HR procesech a personálním marketingu.

Pročet personalistů se totiž odvíjí od potřeb organizace. Ale z praxe vychází, že je potřeba jeden personalista na 100 až 150 zaměstnanců. V malých podnicích má často

personální procesy na starost manažer, nebo jiný pověřený zaměstnanec, který tyto úkony vykonává zároveň s jinou prací. Naopak velkých firmách můžeme najít komplexní struktury personálních útvarů s několika zaměstnanci (Pališková, Legnerová a Strítěský, 2021).

Druhým kritériem bylo, aby firmy, ve kterých participanti působí podnikaly na území České republiky.

Participanti byli záměrně vybráni z různých oborů podnikání a v širokém rozpětí v počtu zaměstnanců. Zkoumané firmy mají od 90 do 5 500 zaměstnanců a vzorek zahrnuje jak výrobní, tak nevýrobní firmy. Tato různorodost je ve výzkumu zohledněna.

Výběr participantů pro expertní rozhovory zohledňoval odbornost participantů, aby expertní rozhovory poskytly doplňující data ke zodpovězení výzkumných otázek.

5.6 Načasování výzkumu

Realizace expertních rozhovorů proběhla 11. 2. 2025 a 14. 2. 2025.

Realizace polostrukturovaných rozhovorů probíhala od 12. 2. 2025 do 28. 2. 2025.

5.7 Využití programy

Pro vytvoření přepisů z rozhovorů a jejich následné vyhodnocení byla využita placená verze programu Condens. Pro převod nahrávky na text využívá program Condens vlastní algoritmus, který využívá také umělou inteligenci.

Umělá inteligence je v tomto programu využita kromě tvorby přepisů například pro zjištění klíčových témat, navrhování tagů, generování krátkých shrnutí a pro chytré vyhledávání. Cílem vývojářů programu Condens je integrovat do programu funkce řízené umělou inteligencí, které zefektivní pracovní postupy, ale zachovávají klíčovou roli výzkumníků při analýze (Condens AI, [b.r.]).

Pro hledání doplňujících souvislostí a odlišností byl využit program NotebookLM, který generuje shrnutí a odpovědi na základě obsahu, který nahraje uživatel.

Umělá inteligence byla využita také pro generování ilustračních grafických prvků pro projektovou část.

5.8 Limity výzkumného šetření

Možným omezením tohoto výzkumu je fakt, že počet rozhovorů není dostatečně velký pro generalizování výsledků výzkumu. Pro zodpovězení výzkumných otázek je však dostačující.

Dalším limitujícím faktorem je vnímáno subjektivní nahlížení participantů na situaci ve firmě, kterou zastupují. Například při otázce na interní personální marketing, benefity a péči o zaměstnance zodpoví přirozeně každý participant velmi pozitivně. Ale úroveň personálního marketingu a péče o zaměstnance je napříč organizacemi rozdílná. Subjektivní vnímání participantů mohlo ovlivnit výsledky výzkumu.

Participant polostrukturovaných rozhovorů byli záměrně voleni z rozdílných oborů podnikání a s různým počtem zaměstnanců. Tato rozdílnost přinesla různorodé názory, výzkumný vzorek však není reprezentativní v rámci firem podobné velikosti, nebo podobného zaměření.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUM FORMOU POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ SE ZÁSTUPCI FIREM

Výzkumná metoda polostrukturovaných rozhovorů byla do výzkumu zařazena s cílem získat relevantní postoje a postřehy z praxe. V rámci této kapitoly jsou představeni jednotliví participanté a jsou analyzována zásadní zjištění, vyplývající z uskutečněných rozhovorů. Na základě výsledků tohoto výzkumu budou zodpovězeny výzkumné otázky.

6.1 Participanté polostrukturovaných rozhovorů

V rámci výzkumu bylo provedeno sedm polostrukturovaných rozhovorů se zástupci firem. Participanté byli jak muži, tak ženy. Pro zjednodušení je o všech participantech v textu hovořeno jednotně jako „participant“. Rozhovory byly realizovány online, formou videohovoru přes platformu MS Teams. Rozhovory probíhaly s jedním zástupcem organizace kromě rozhovoru P7, kterého se účastnily dvě zástupkyně firmy. Všichni participanté udělili výslovný souhlas s nahráváním rozhovoru. Přepisy všech rozhovorů jsou součástí Přílohy P4.

6.1.1 Představení participantů

Z důvodů zachování anonymity participantů nejsou uvedena ani jména participantů, ani názvy společností, které zastupují. Jsou však uvedeny obecné informace o oboru podnikání jednotlivých organizací a přibližný počet zaměstnanců.

Participant P1 zastupuje společnost zabývající se výrobou obalového materiálu, tvorbou materiálu pro vizuální komunikaci a velkoobchodem s papírovým materiálem. Firma má přibližně 160 zaměstnanců.

Participant P2 je zaměstnancem výrobní firmy působící ve zpracovatelském a chemickém průmyslu se zaměřením na výrobu pro automotive. Firma má zhruba 5 500 zaměstnanců.

Participant P3 je zástupcem marketingové skupiny, která zaměstnává přibližně 100 zaměstnanců. Jde o fullservisovou marketingovou agenturu, která kromě jiných služeb nabízí klientům také tvorbu komunikační strategie pro budování značky zaměstnavatele.

Participant P4 zastupuje softwarovou společnost, která má zhruba 90 zaměstnanců. Společnost se zaměřuje nejen na vývoj softwaru, ale klientům nabízí také kompletní podporu při využívání jejich produktů.

Participant P5 působí ve firmě se specializací na vývoj a výrobu produktů pro automobil. V české republice zaměstnávají okolo 2 000 zaměstnanců.

Participant P6 je zástupcem firmy působící v oblasti e-commerce se zaměřením na produkty pro krásu a zdraví. Firma má přes 3000 zaměstnanců.

Participant P7 působí ve společnosti, která se zabývá výrobou a vývojem systémů pro domácnosti. Firma zaměstnává přibližně 800 zaměstnanců.

6.2 Výsledky výzkumného šetření

Následující podkapitola prezentuje výsledky odpovědí na dotazované otázky v polostrukturovaných rozhovorech.

6.2.1 Rozlišení personálního marketingu od marketingu značky a produktů

Všichni participanté chápou rozdíl mezi personálním marketingem a marketingem jejich značky nebo jejich produktů. Oddělování personálního marketingu od běžné propagace je znatelnější u nevýrobních firem. Podobná organizace práce je u participantů P1, P2, P4 a P6. A to taková, že každou část zpracovává rozdílné oddělení.

Participant P1 uvádí, že jejich firma zcela odděluje personální marketing od marketingu produktů. Propagaci firmy a jejich produktů totiž zajišťuje oddělení marketingu, zatímco personální marketing je přidružená aktivita personální ředitelky. Oddělení marketingu a personální oddělení navzájem spolupracují pouze výjimečně. Například v případě článků ve firemním newsletteru.

Obdobný přístup uvádí i participant P2, který ve výzkumu zmínil, že v jejich firmě funguje marketingové oddělení, které se zabývá produktovým marketingem a personální oddělení, které se věnuje personálnímu marketingu. Spolupracují spolu pouze částečně.

Podobná situace je i u participanta P4 kde personální marketing má na starosti HR tým, zatímco produktový marketing zajišťuje samostatný tým. P4: „Produktový marketing má na starosti marketing. Employer brand má na starosti vlastně HR jo, to mám na starosti já s mým týmem a my se staráme o značku jako kdyby zaměstnavatele.“ V jejich personálním

marketingu však využívají i jejich softwarové produkty, které zajímají určitý okruh lidí a rezonují s firemní kulturou.

Výrazně komunikaci odděluje i firma zastoupená participantem P6. Uvádí, že mají oddělené týmy pro marketing značky. A samostatné oddělení, které zajišťuje péči o zaměstnance, interní personální marketing a Employer branding.

V marketingové agentuře spolupracuje na personálním marketingu především HR manažerka, strategické oddělení a tým interní komunikace. Participant P3 uvádí: „Když jsme se na to začali víc soustředit, tak jsme se zaměřili na tu interní komunikaci. My máme vyloženě tým interní komunikace, jsou to lidi z více oddělení. Abychom měli fakt přesah a věděli, jaký to má dopad.“

U výrobních firem zaměřených na B2B trh, existují dva přístupy. Participant P5 uvádí, že jsou B2B firma a nemají kapacitu, být vidět jako velké a známé brandy v jejich oboru, proto se zaměřují hlavně na interní komunikaci. Participant P7 uvádí, že se jejich firma zaměřuje především na B2B, takže personální marketing je pro ně důležitý. Lokálně se nevěnují propagaci produktů, ale zaměřují se právě na značku zaměstnavatele.

6.2.2 Zásadní nástroje využívané participanty pro budování personálního marketingu

Z rozhovorů vyplývá, že mezi klíčové a často využívané nástroje personálního marketingu patří doporučení od stávajících zaměstnanců, pracovní portály a inzerce, sociální sítě, firemní web a kariérní stránky, dobročinné aktivity a péče o stávající zaměstnance. Nelze však jednoznačně označit, co je nejvyužívanější nástroj.

Pracovní portály a inzerce

Pracovní portály jsou vnímány stále jako atraktivní nástroj, protože umožňují oslovit široké spektrum uchazečů. Participant se však shodují, že efektivnější je kandidáty aktivně oslovovat a nejen využívat pasivní inzerci. Participant P3 k pracovním portálům uvádí: „U nás jsou to nejčastěji taky pracovní portály. Vlastně, kdybych to měla říct, tak nejčastěji máme lidi přes StartupJobs, pak přes jobs.cz to je taková klasika. Ono vždycky v některé období to funguje líp a někdy hůř a záleží samozřejmě i na pozici, kterou obsazujeme.“

Firemní web a sekce kariéra na webu

Firemní web je jeden ze základních nástrojů, jak prezentovat firmu. Firemní webové stránky participant P4 využívá pro budování Employer branding. P4: „Když se podíváte na ty stránky naše, tak vlastně XY.cz je vlastně propagace zaměstnavatele dá se říct, jo. Tam, ty produkty jsou zmíněné, ale každý ten produkt má svůj produktový jako kdyby web a řeší se to zvlášť.“ Nový web tato firma představila před půl rokem. Na firemním webu participanta P1 jsou uvedeny jejich firemní hodnoty. Participant P5 uvádí, že marketing je řízen centrálně, a to z jejich centrály ve Španělsku. Což ovlivňuje i webové stránky. Nemají proto českou mutaci firemního webu, ale obsluhují pouze české stránky na jobs.cz. Součástí firemního webu je často také sekce „kariéra“.

Spolupráce se školami a univerzitami

U participantů je zřetelný pozitivní postoj ke spolupráci se školami a univerzitami. Vnímají ho jako důležitý nástroj pro budování povědomí o firmě u budoucích potenciálních zaměstnanců. Důležité je pro participanty oslovovat studenty oborů, které souvisí s jejich podnikáním. Firma, kterou zastupuje participant P1 spolupracuje především se studenty uměleckých škol.

Nadstandardní přístup lze pozorovat u participanta P2. Jejich firma intenzivně spolupracuje se školami od základních, přes střední až po vysoké školy. Na technicky zaměřených školách v regionu mají propagaci ve formě pomalovaných stěn, studentům nabízí možnost stáže, dlouhodobé praxe a možnost účastnit se assessment center. Žákům nabízí dokonce i stipendia. Tato forma spolupráce jim přináší vysokou úspěšnost. P2: „Máme zkušenost, že víc než polovina těch studentů, kteří u nás stráví nějakou delší stáž, tak tady zůstane. Buď hned po ukončení školy nastoupí anebo často jdou studovat ještě po maturitě a vrátí se třeba až po pěti letech. Ale ta úspěšnost je skutečně víc než padesátiprocentní.“ Stáže a praxe podporují participant P1, P2, P3, P5 a P7. Participant P6 uvedl, že v tomto ohledu vnímají prostor pro zlepšení.

Doporučení a refferal programy

Mezi participanty je jako jeden z nejsilnějších nástrojů vnímáno doporučení od současných zaměstnanců a refferal programy. Participant P3 a participant P4 uvádí doporučování mezi své tři nejčastěji využívané kanály pro získávání zaměstnanců. Participant P5 uvádí, že zhruba třetina nástupů je na základě doporučení. Participant P1, P2 a P5 uvedli, že za doporučení nového zaměstnance nabízí finanční odměnu. Participant P7 uvedl, že ne

vždy je finanční odměna vypsaná a schvaluje se individuálně. K doporučení se participant P5 vyjadřuje následovně: „Stávající zaměstnanci, kteří doporučují, tak tam mají samozřejmě finanční motivaci. A taky se z praxe ukazuje, že ti zaměstnanci, kteří jsou doporučení, jsou stabilnější než ti, kteří nejsou doporučení.“ Možným úskalím doporučení je však podle participanta P4, že pokud jsou zaměstnanci ve firmě několik let, už nemají ze svého okruhu koho doporučit. Proto tuto formu využívají především u „nováčků“ ve firmě.

Ambasadoři

Mezi participanty je používaným nástrojem pro budování personálního marketingu také využívání ambasadorů. Participant P3 uvádí, že u nich v agentuře mají několik ambasadorů a každý prezentuje svému publiku témata, která jsou mu blízká. Jejich ambasadoři pokrývají například témata jako HR, strategie, content, nebo obchod. Participant P6 mluví o ambasadorském programu, do kterého jsou zapojeni interní zaměstnanci z různých oddělení. Tito ambasadoři jsou také součástí komunikace například na Instagramu. Jako ambasador značky funguje částečně také sám participant P4, který vystupuje na různých konferencích, publikuje do odborných časopisů a vede webináře které jsou mířeny k HR komunitě a k zákazníkům jejich firmy.

Sociální síť

V kontextu personálního marketingu využívají participanty často také sociální síť. Participanty nejčastěji využívají sociální síť LinkedIn, Facebook a Instagram. Kombinace těchto tří sociálních sítí je využívána participanty P2, P3, P4, P6, P7.

Participant P4 využívá sociální síť Facebook, Instagram a LinkedIn, který hodnotí jako silný nástroj. Stejně tak využívá participant P7 LinkedIn, Facebook a také Instagram, na který zveřejňují stejný obsah. Participant P5 uvádí, že marketing mají řízený centrálně, což pro ně znamená, že nemají česky spravované stránky na Facebooku nebo na jiné sociální síti. Placená kampaň na LinkedIn a Facebooku, která byla zaměřená lokálně, jim nepřinesla výrazný dopad na získávání kandidátů. K sociální síti Facebook se blíže vyjádřil participant P2: „Kdežto ten Facebook se třeba už i dnes jeví jako víc vlastně použitelný i pro tu podporu těch firemních prostředí, my jsme třeba přešli víc tady na to postování i různých věcí ze života firmy nebo nějaké ty krátké věci. Prostě mít ty sdělení velmi jednoduché, krátké, ale spíš pravidelnější, častější a tak. A to jakoby být vidět i na těch sociálních sítích, že je to prostě nezbytné, což jsme dřív nebyli zvyklí. Tomu jsme se nemuseli tolik věnovat.“ P1 v českém jazyce spravuje Facebook a Instagram, ale sociální síť LinkedIn je spravovaná

mezinárodně. HR ředitelka na ní však vystupuje z osobního profilu. Na efektivitu sociální sítě LinkedIn jsou dva názory.

Participant P2 uvádí, že tato síť je „mrtvá“ pro získávání zaměstnanců, nebo náborování, protože tam jsou jen personalisté, ale ne ti, které chtějí oslovit. Participant P3 tvrdí, že firma investuje do LinkedIn, tento nástroj aktivně využívá a sama HR manažerka je na něm aktivní pro nábor, ale úspěšnost náboru je nízká. Za celý rok 2023 nabrali z LinkedIn pouze jednoho člověka. Participantka P1 hodnotí tento způsob jako velmi časově náročný a málo efektivní.

Opačný názor zastává participant P4, který považuje LinkedIn za velmi silný nástroj. Participant P7 proaktivně vyhledává a kontaktuje zájemce přes LinkedIn. Pro participanta P6 LinkedIn funguje pro obsazování specifických pozic, zejména pro nábor vedoucích pracovníků (headů). A k sociální síti LinkedIn se participant P6 blíže vyjádřil takto: „Ono jako linkáč určitě nefunguje tím způsobem, jak to dělá mnoho firem. (...) ale co jsme si ověřili, že funguje u nás tak jako vizibilita a dlouhodobé self promo, nebo vůbec jako osobní značka.“ Participant P6 zdůrazňuje také důležitost authenticity.

Firemní kultura a hodnoty firmy

Poměrně velký rozdíl mezi participanty lze pozorovat ve využívání hodnot a firemní kultury. Z rozhovorů vychází, že s firemní kulturou podrobně pracuje participant P4. Pohlíží na ni strategicky a vnímá ji jako naprostý základ od kterého se odvíjí mnoho věcí a ovlivňuje všechny procesy ve firmě. Jako příklad lze uvést, že jednou ze tří hodnot firmy je dělat věci smysluplně, což se u nich odráží například do jejich produktů a služeb, kdy jeden z jejich produktů je určen pro sociální služby, firma věnuje do sociálních služeb také 1 % z ročního obrátu, podporují dobročinné akce a dbají na to, aby práce zaměstnancům dávala smysl a aby vnímali pozitivní dopady její práce. P4: „Jo, ono byste musela jít fakt do hloubky. Každý vám řekne, my se snažíme, abychom měli super firemní kulturu a pak, když vyhazují lidi, tak je oškubou jako kuřata. (...) Nebo je to o tom, že tam po nich někdo řve, nebo tam někdo někoho šikanuje, nebo tam někoho shazuje, nebo háže vinu na všechny ostatní, nebo tam mají někoho, kdo tam škodí. Jo, ale každá ta firemní kultura, jak my říkáme, je definována tím nejhorším tolerovaným chováním.“ Tato společnost otevřeně komunikuje o své firemní kultuře i v rámci HR komunity, aby mohla inspirovat ostatní. Mají také vlastní knihu firemní kultury.

Velký význam firemní kultuře přikládá také participant P6: „Dělali jsme to s externí firmou. Nicméně se účastnil celý board a opravdu se do toho jako ponořili a neprobíhal tam jako výběr slov, který se nám líbí, ale bylo to tak, že board přicházel se situacemi chování, jak v té firmě fungujeme, co chceme oceňovat. Takže to bylo na základě toho, jak už se k sobě chováme a co nám tady funguje.“ Pravidelně oceňují zaměstnance, kteří se významně zasloužili v plnění hodnot, kdokoliv ve firmě může nominovat kohokoliv za danou hodnotu a ocenění probíhá na firemní konferenci. Hodnoty nemají explicitně zmíněné například na webu, ale pracují s nimi především interně, například v hlavičkách inzerátů, nebo v příspěvcích na LinkedIn. Při zavádění firemních hodnot probíhaly také workshopy. Hodnoty se odrážejí také do kvartálního hodnocení, firma připravila materiály a podrobně popsané škály pro efektivní měřitelnost. Do ročního hodnocení zaměstnanců se hodnoty odrážejí i u participanta P1. V jedné části tohoto hodnocení je v rámci čtyř hodnot hodnocen zaměstnanec sám sebou a manažerem.

U participantů P1 a P6 lze pozorovat protichůdné názory. Participant P1 uvádí, že když se zaměstnancům firemní hodnoty příliš vnucují, má to opačný efekt a obtěžuje je to. Naopak participant P6 a P4 s hodnotami pracují aktivně a strategicky, takže se promítají do mnoha procesů v jejich firmách. Participant P6 potvrzuje, že například jejich hodnotu „vítězíme jako tým“ vzali zaměstnanci za svou a používají je v běžné komunikaci mezi sebou, nebo ve svých příspěvcích na sociálních sítích sami od sebe. U participanta P7 se hodnoty promítají do videa, které využívají například pro hiring. Participant P1 a P7 dostali pro firemní hodnoty impuls z centrály jejich korporátu a snažili se je přiblížit českému prostředí.

Akce jako jsou dny otevřených dveří, konference a účast na veletrzích

Participant se v rámci personálního marketingu účastní, nebo pořádají vlastní akce. Například ve firmě participanta P6 pořádají interní konferenci, participant P7 pořádá sportovní odpoledne a participant P2 pořádá různé sportovní turnaje, například fotbalové a volejbalové. Participant P4 vede webináře, pořádá HR meetup a vystupuje na konferencích především pro HR komunitu. Veletrhů pracovních příležitostí, nebo studentských veletrhů se účastní participant P2, P5, P6 a P7. Pořádání dnů otevřených dveří zmiňují participant P2 a P5.

Dobročinné akce a CSR

Mezi participanty jsou dobročinné a charitativní akce vnímány například jako způsob, jak zvýšit angažovanost zaměstnanců nebo u participanta P5 jde o způsob, jak vrátit zdroje zpět

komunitě. P5: „Korporát musí vykazovat určitou aktivitu v různých oblastech, jakým způsobem třeba vrací prostředky nebo nějakou hodnotu zpátky do té komunity, kde dělá ten byznys.“ Firmy vnímají tyto aktivity jako součást společenské odpovědnosti firem (CSR). Participantů zmínili podporu dětských domovů, azylových domů atd. Tyto akce podporují všichni participanté. Jako konkrétní příklady lze uvést, že participant P1 proplácí dva dny v roce na dobrovolničení, participant P7 spolupracuje s nadačním fondem Krtek a plní přání onkologicky nemocným dětem, participant P5 spolupracuje s ekofarmou, která zaměstnává osoby s postižením, participant P4 dává 1 % z obrátu každý rok zpět do sociálních služeb a podporuje projekt Ježíškova vnoučata. Participanté P1, P4 a P7 zmiňují darování krve.

6.2.3 Netradiční nástroje personálního marketingu

Jako další nástroje, které se neopakovaly u více participantů byla například interní televize (participant P4), podpora sportovních klubů a partnerství se sportovními institucemi (participant P5), onboarding day (participant P6). Participant P1 využívá i úřad práce v regionu, který inzeráty předává na vlastní portál.

Opravdu velmi netradičním nástrojem personálního marketingu je například firemní zabíjačka, nebo soutěž v sečení trávy kosou na krásu, které uvedl participant P2. K tomu se participant P2 vyjadřuje: „My jako firma prostě musíme dělat jiné věci, než dělají ostatní firmy, abychom upoutali pozornost.“

6.2.4 Klasifikace trendů v personálním marketingu

Mezi změny, které participanté zaznamenali za poslední rok patří například využívání umělé inteligence a změny v náboru zaměstnanců. Jako současné trendy v personálním marketingu vnímají následující.

Umělá inteligence

Někteří participanté vnímají AI jako významný a nevyhnutelný trend v HR i personálním marketingu. Jiní jsou spíše opatrní a zdůrazňují citlivost dat a potřebu lidského kontaktu. Participant P4 uvádí, že umělá inteligence by měla zjednodušit rutinní postupy, tak aby měli personalisté více času na osobní kontakt. P4: „Vlastně celé HR je o zájmu, zájmu o člověka, o kandidáta, o zaměstnance. A ten zájem třeba tou umělou inteligencí jako nenahradíte, takže mohou umělou inteligenci využívat na rutinní postupy, které vám trochu uvolní ruce. Proto, abyste měla čas právě se věnovat těm lidem.“ Participant P4 však jako velkou výhodu umělé inteligence zmiňuje psaní textů. Téměř všichni participanté vyjadřují obavy ohledně

zabezpečení a ochrany citlivých dat zaměstnanců při používání AI nástrojů. Participant P1 se obává úniku dat. Nechce umístit soubor s jejich daty do AI, protože má obavy, kam všude by se data mohla dostat. Ani participant P4 neposkytuje AI žádná confidential data, AI však využívá na analýzu výsledků anonymních dotazníků. Participant P5 uvádí, že jejich společnost má směrnici, která upravuje používání AI a stanovuje, že data poskytovaná modelu musí být anonymizovaná. P5: „Na to existuje směrnice, jakým způsobem se může a nemůže využívat umělá inteligence. Která jasně hovoří o tom, že ty data, který se k tomu modelu poskytují, musí být anonymizovaný.“ Participant P7 doplňuje, že se u nich ve firmě chystá školení na data security a používání AI. Nejčastější pozitivní přínos je u participantů využívání AI na psaní textů. Další využití doplňuje participant P7, kdy kolegyně v Americe používá AI avatara pro namlouvání školení. Participant P5 využívá AI Copilot a používá ho jako tzv. parťáka, který pomáhá v každodenní práci.

Rozdílné názory jsou i na využívání chatbotů v personálním marketingu a HR. Participant P1 uvádí, že chatboti někomu ulehčují práci, ale zdůrazňuje, že díky osobnímu kontaktu s lidmi ve firmě je lépe pozná, a proto preferuje osobní komunikaci. Participant P6 oceňuje funkcionality chatbotů především u velkých firem. Participant P5 si myslí, že v budoucnu bude běžné, že zaměstnanci budou mít k dispozici AI personálního konzultanta. P5: „Dokážu si představit, že jako bude natolik kvalitní model (...) že nahradí toho člověka. Což bude bezpochyby v dlouhodobém horizontu benefit. Ne pro nás, ale pro tu firmu v šetření zdrojů. Protože ten robot nebude potřebovat dovolenou, neunaví se, nenaštve se a nemá emoce.“ Chatbota chtěli zavést ve firmě participanta P7, ten měl odpovídat na nejčastější otázky. Ale obávají se, že tvorba databáze by byla příliš náročná a bylo by komplikované a nákladné tento nástroj udržovat aktuální a funkční.

Autenticita

Participant P3, P4 a P6 se shodují, že zásadním trendem je autenticita. Participant P4 zdůrazňuje, že to, co se prezentuje směrem ven, musí odpovídat tomu, co si lidé myslí uvnitř firmy. Participant P3 zdůrazňuje, že je důležité, aby firma byla autentická v personálním marketingu, aby to, jaká firma skutečně je, odpovídalo tomu, jak se prezentuje navenek. P3: „Je to i trend, ale co vnímám jako velmi důležité je opravdu ta autenticita. Protože dřív to ty firmy chápaly tak jakože se musí zalíbit za každou cenu, ale já to vnímám tak, že je potřeba fakt být takový, jaká ta firma je a tak se prezentovat.“ Participant P6 k autenticitě uvádí, že pro vytváření Employer branding je důležité dobře znát interní prostředí a že komunikace musí být autentická. P6: „A ono vůbec vytvářet jako branding navenek

znamená dobře znát ten interní a musí to být jako autentický. Aby prostě to fungovalo a abychom nepromovali něco, co interní lidi řeknou, tak to tady vůbec není.“

Generace Z

V rámci otázky na trendy v personálním marketingu se participant P3 a P6 vyjadřují i ke generaci Z a jak ovlivní pracovní trh. Participant P3 k tématu dodává následující: „Co vnímám jako velký trend, tak spousta starších lidí má problém s tou mladou generací, s generací Z. A za mě trendem je o té generaci mluvit a snažit se jí pochopit. Protože ta generace Z přichází na pracovní trh a je potřeba, aby to bylo oboustranně výhodné a oboustranně to fungovalo jako umět společně pracovat.“. Participant P6 uvádí, že nástup generace Z na pracovní trh je velkým tématem, které souvisí s částečnými úvazky, work life balance a také s individuálními potřebami. P6: „S tím se pojí ještě jedna moje otázka a to, jak gen Z změní pracovní trh. A jejich částečné úvazky, Well-being, flexibilita to si myslím, že to je taky hrozně velký topic a často to teďka diskutujeme i třeba s dodavateli. Ale myslím si, že právě jako to, že oni tam vstoupí a jsou to vlastně už jako lidi, kteří vyrostli v tom social prostoru, ale v tom jako e-social prostoru. Kdy vlastně strašně moc jako z nich má individuální jako potřeby.“ A dodává, že ne vždy jsou problémy generace Z relevantní. K problematice se vyjadřuje i participant P2 který uvádí, že je nutné se mladší generaci cíleně přizpůsobovat, nabízet jim informace jejich jazykem a nejlépe k oslovení využívat těch, kteří jsou jim nejbliž.

Individuální přístup

Participant uvádějí také individuální přístup jako trend v personálním marketingu. P6: „člověk má zase pocit nějaké té personalizace a individuálního přístupu. Je to vlastně automatizace, ale vypadá to jako individuální přístup, což samozřejmě je určité do nějaké míry trend.“ A participant P4 se k tématu vyjadřuje následovně: „Celé HR je o zájmu. O zájmu o člověka, o kandidáta, o zaměstnance. To je jenom o zájmu, to není o ničem jiném.“

Diverzita

Participant P1 uvedl, že významným trendem je diverzita, která se v jejich firmě promítá nejvíce jako součást pilíře ESG (environmental, social, governance). Uvádí, že se snaží především o rovné příležitosti pro muže a ženy, díky čemuž se podařilo ve firmě snížit tzv. gender pay gap. Participant uvádí, že prostor pro zlepšení je větší podpora homosexuálů.

Originalita

Participant P5 a P2 klasifikuje jako trend v personálním marketingu originalitu a vystoupení z řady ostatních zaměstnavatelů.

Gamifikace

Participant P1 ví o trendu gamifikace a jeho využití například v náboru, ale kvůli složitosti ho neimplementuje. P1: „Využití nějakých her o tom vím, to jsem byla na školení, ale zase je to pro mě jako strašně složitý to tady nějak nastavit.“ Participant P6 využívá gamifikaci především na svých kariérních stránkách, do kterých aplikuje i další trendy personálního marketingu.

Firma participanta P6 na trendy v personálním marketingu reaguje novými kariérními stránkami. Sám uvádí, že jejich kariérní stránky už nejsou tržním nadstandardem, a proto jsou před spuštěním nových. Ty budou odrážet významné trendy v personálním marketingu. Budou do nich implementovat AI, princip gamifikace a také individuální přístup, protože bude možné vygenerovat individuální landing page pro různé kandidáty. P6: „Bude tam vyložene AI implementovaná s tím, že člověk tam nahraje CV a jemu to doporučí vhodnou pozici na základě toho, co má v tom CV. Někáká gamifikace tam bude právě na tom XY testu a zároveň budeme využívat stoprocentně i personalizaci v tom, že to máme nastavené tak, že pokud se potkáme s někým někde na akci, nebo na networkingu. A bavíme se s ním o nějaké pozici, tak my budeme schopni z těch kariérek tomu člověku napřímo vygenerovat customizovanou landing page.“

6.2.5 Nové nástroje, které chtějí participanté zavést a důvody dosavadního neúspěchu

Participant P1 by preferoval mít telefonní linku pro zaměstnance, na kterou by mohli zavolat a poradit se s psychologem. Management tento návrh však již dvakrát odmítl. Důvodem byl argument, že jednotliví manažeři ví, co mají jejich zaměstnanci za problém a oni by měli být těmi, kdo se zaměstnanci problém vyřeší. Zároveň by participant preferoval věnovat se víc Employer branding, diverzitě a CSR aktivitám, ale problémem je nedostatek času. U participanta P2 je problematické oslovení mladé cílové skupiny a také to, že má více nápadů než času na to nápady realizovat. Participant P6 chce zavést ve firmě jednotný koncept stáží o které je zájem především ze strany studentů se kterými se jako zaměstnavatel potkávají například na eventech. Návrh se však odložil na později z důvodu nedostatku

kapacit. Jak již bylo zmíněno, participant P7 chtěl zavést chatbota, ale kvůli strachu z komplikací k realizaci nedošlo.

6.2.6 Iniciátoři nových postupů a nástrojů ve zkoumaných organizacích

Participant se jednotně neshodují v tom, odkud vychází iniciativa pro zavádění nových postupů nebo nástrojů v oblasti personálního marketingu a HR. Impuls k realizaci nějaké inovace může přijít jak od zaměstnanců, tak od vedení a managementu společnosti. V některých případech se oba způsoby prolínají. Tento případ nastává například u participanta P6, kde je iniciativa obousměrná. Tato firma díky její firemní kultuře přitahuje proaktivní lidi, kteří přichází s návrhy. Participant také zmiňuje, že kvůli dosahování cílů organizace a zvýšení produktivity firmy chodí návrhy a požadavky na zavedení nových postupů i „ze shora“, tím je myšleno od vedení a managementu společnosti. Jako příklad participant uvedl, že aktuálně implementují HR systém, což bylo rozhodnutí vedení. Ale na popud zaměstnanců vzniká ve firmě také CSR oddělení. P6: „Asi nevím, jestli dokážu říct, který ten stream je silnější. Ale myslím si, že zespoda chodí zajímavé věci. Jo, zespoda od kolegů chodí zajímavé pointy a je jich možná i víc. Ale tím, že každý vnímá jen to svoje oddělení, tak jsou jako drobnější řekněme.“ Naopak na inovace, které se týkají celé firmy, je častější iniciativa pro zavedení od vedení firmy.

Participant P2 zastává názor, že nápady na nové postupy, nebo nástroje přicházejí vždycky od samotných zaměstnanců. P2: „Management a vedení samozřejmě strategicky rozhoduje o věcech, ale nevymýšlí ty věci, protože oni nemají kapacitu na to, aby ty věci vymysleli. Ani na to nemají knowhow, ani nemají jako zkušenost v podstatě, protože zkušenost má vždycky ten, kdo ty aktivity realizuje.“ A k tématu také P2 dodává, že: „Je to vždycky tak, že ty inovace přichází ze spodu a vlastně dělají to ti lidi, kteří to pak realizují.“ Jako důvod tohoto postupu uvádí, participant P2: „Protože jestliže přijde nějaký nápad z managementu z vrchu, tak je obvykle nepraktický nebo nerealizovatelný v tom smyslu. Že se nepotkává s tou běžnou realitou.“

Specifická situace nastává například u participanta P3. Protože jde o marketingovou agenturu, do zavádění nových nástrojů a postupů zasahuje více lidí. P3: „No a tím, že jsme agentura, která se tím živí, tak je to jako víc lidí, co do toho má vhléd. Jsem tam já a je tam právě oddělení strategie. To jsou fakt profíci, které vlastně my jakoby prodáváme na tuhle práci. A pak z toho finančního pohledu je to CEO, která vlastně schvaluje.“

6.3 Dílčí závěr

Rozmanitost participantů se odráží ve velikosti a struktuře jednotlivých týmů pro realizaci personálního marketingu. V některých firmách zastávají tuto funkci pouze jednotlivci, kteří mají na starost kromě personálního marketingu i další aktivity. V jiných firmách je vyhrazeno samostatné oddělení se specialisty na personální marketing a realizaci se věnuje několikačlenný tým lidí. Neplatí však, že čím méně zaměstnanců firma má, tím menší tým.

Častým tématem v rozhovorech bylo propojení interního a externího personálního marketingu. Budování pozitivní zaměstnanecké zkušenosti (Employee Experience) podle participantů zásadně ovlivňuje vnímání firmy na venek. Participantů zdůrazňují důležitost autenticity a nutnost komunikovat v personálním marketingu pravdivé informace.

Participantů využívají široké spektrum nástrojů personálního marketingu. Jako velmi efektivní nástroj participantů zmiňují systém doporučení od stávajících zaměstnanců, tzv. referral programy. Efektivita tohoto nástroje se však snižuje, pokud je ve firmě velmi nízká fluktuace a zaměstnanci tak nemají dalšího vhodného kandidáta pro doporučení. O nízké fluktuaci mluví participantů P1, P2, P5 a P7. Všichni participantů zmiňují, že využívají pracovní portály, někteří však mají výhrady k jejich fungování a cenové politice. Firemní kultura a hodnoty jsou vnímány jako důležité, ale především u korporátně řízených firem se s nimi pracuje pouze povrchem. Dalším zásadním nástrojem je spolupráce se školami, využívání sociálních sítí, pořádání eventů a podpora dobročinných aktivit.

Jako zásadní trendy personálního marketingu participantů vnímají autenticitu, individuální přístup, diverzitu, originalitu, gamifikaci a komunikaci zacílenou pro konkrétní generace a využití umělé inteligence.

U participantů je největší potenciál umělé inteligence spatřován především ve tvorbě textů a automatizaci rutinních úkolů. Participantů uvádí zásadní problém se zpracováním confidential dat. Dotazované firmy mají také rozdílný postoj k využívání AI. Některé firmy teprve začínají zkoumat a využívat nástroje s umělou inteligencí. Často zmiňují programy ChatGPT, nebo Copilot. Některé firmy s AI pracují aktivně a aplikují umělou inteligenci i do personálního marketingu a HR procesů.

7 VÝZKUM FORMOU EXPERTNÍCH ROZHovorŮ

V této kapitole jsou představeny zásadní zjištění z expertních rozhovorů. Součástí této kapitoly je krátké představení obou participantek, které se výzkumu účastnily a následné vyhodnocení obou expertních rozhovorů.

7.1 Participantí expertních rozhovorů

V rámci výzkumu byly provedeny dva expertní rozhovory. Ty byly realizovány za účelem získání pohledu odborníků z praxe, který umožňuje hlubší porozumění aktuálním trendům a nástrojům personálního marketingu. Zařazením expertních rozhovorů do výzkumu byly rozšířeny informace o problematice nad rámec poznatků získaných z polostrukturovaných rozhovorů se zástupci firem.

Participantkou prvního expertního rozhovoru byla specialistka s mnohaletou praxí na optimalizaci procesů v oblasti lidských zdrojů a strategický talent management. V rámci tohoto expertního rozhovoru byly kladeny otázky především na její osobní zkušenosti s využíváním nástrojů umělé inteligence v oblasti HR a personálního marketingu. Dále byl rozhovor zaměřen na výzvy spojené s implementací nových nástrojů a technologií.

Druhý expertní rozhovor byl proveden se spolumajitelkou společnosti, která se věnuje strategickému poradenství pro management firem. V personálním managementu má více než 20 let praxe a je expertkou především na poradenství v oblasti firemní strategie a HR. Otázky v tomto rozhovoru byly směřovány na personální marketing, proces zavádění nových postupů a trendů do firemní praxe. Dále na možné bariéry při zavádění nových postupů a nástrojů. Tématem rozhovoru byla také důležitost firemních kultury a hodnot.

Z důvodů zachování anonymity participantek nejsou uvedena jejich jména a názvy společností, ve kterých působí. První expertní rozhovor byl realizován online, formou videohovoru přes platformu MS Teams, druhý expertní rozhovor byl realizován osobně. Obě participantky udělily výslovný souhlas s nahráváním rozhovoru. Přepisy rozhovorů jsou součástí Přílohy P4.

7.2 Expertní rozhovor zaměřený na využití AI v personálním marketingu

První expertní rozhovor byl zaměřen na umělou inteligenci, vývoj personálního marketingu, konkrétní způsoby využití AI v této oblasti a na možné překážky a bariéry, které mohou při implementaci těchto technologií nastat.

7.2.1 Vývoj personálního marketingu

Na začátku rozhovoru byly položeny otázky týkající se personálního marketingu, ze kterých vychází následující zjištění.

Z rozhovoru vyplývá, že recruitment byl po dlouhou dobu založen především na pasivním přístupu. Po zveřejnění inzerce se následně čekalo na reakce uchazečů. To však přestalo být efektivní a vedlo ke vzniku personálního marketingu. V současnosti je vyžadována od zaměstnavatelů aktivní účast.

„Personální marketing vznikl z potřeby firem a v době, kdy vlastně nemohly ty firmy nabrat zaměstnance. Tak z toho důvodu celý personální marketing de facto vznikl. A začalo se definovat, co to teda má být.“ Personální marketing je stále relativně nová disciplína, kterou některé firmy teprve definují. „Takže se ještě vlastně pořád v těch firmách uchopuje, co to jako Employer branding je, co to je personální marketing, co to je HR marketing. Ty firmy to nemají dodefinovaný a mnohdy v tom ještě trošku jako tápou.“

7.2.2 Využití umělé inteligence

Stěžejním tématem tohoto rozhovoru bylo využití AI v personálním marketingu.

Umělou inteligenci lze v personálním marketingu využít již v počáteční fázi. Základem personálního marketingu je totiž strategie. „Bez strategie to vlastně nejde. A je to jenom nějaké zkoušení bez jistého výsledku, který se pravděpodobně ani nedostaví. A strategie se vytváří na základě dat.“ V rámci tohoto procesu může být AI využita třemi způsoby.

V personálním marketingu může umělá inteligence zpracovávat data a interpretovat výsledky. Uplatnění najde především při zpracování tzv. big data. V HR a personálním marketingu se často pracuje s důvěrnými daty, což je zásadní bariéra pro využívání AI.

Druhým způsobem je, že AI může zastoupit funkci konzultanta a provázet jednotlivými kroky procesu, nebo může určit prioritu jednotlivých kroků strategie.

Třetí možností je, že AI může zajistit i tvorbou samotné strategie. Tato varianta však není ideální, protože je nutné poskytnout AI velké množství relevantních dat a zadat přesné prompty, což může být značně složité.

Primární využití v personálním marketingu nachází umělá inteligence především při psaní textů a tvorbě kreativy. „AI v personálním marketingu hraje roli v psaní příspěvků na sociální síť. A často se personalisti vlastně jako radí s AI, ať už je to ChatGPT nebo ať už je to Claude AI, což je poměrně dost využívaný nástroj na psaní.“ Toto využití je také velmi časté u participantů polostrukturovaných rozhovorů.

V personálním marketingu pomáhá AI například s nastavením tonality tak, aby odpovídala stylu komunikace konkrétního kandidáta. Díky tomu lze lépe oslovit specifické cílové skupiny, nebo i konkrétní zájemce. Participantka v rozhovoru komentuje vlastní zkušenost s využitím AI asistenta v komunikaci s konkrétním člověkem podle osobnostní typologie MBTI. Umělá inteligence umí komunikaci přizpůsobit osobnosti člověka a klást mu vhodné otázky, které odpovídají jeho temperamentu. To odráží zásadní trend personálního marketingu, kterým je individualita. „My vlastně v tom personálním marketingu vždycky potřebujeme vědět, kdo je naše cílová skupina, kde se ta skupina vlastně vyskytuje a jak s tou cílovou skupinou komunikovat. Pokud na ni budeme mluvit jinak, tak my ji vlastně úplně mineme.“

Osobní zkušenost má participantka také s implementací chatbota na proces onboarding. Chatboti nacházejí svoje využití především ve větších firmách. Je totiž nákladné a poměrně komplikované chatbota správně implementovat. Jako zásadní výhodu chatbotů participantka uvádí: „(chatbot) vlastně může i zachytit informaci o tom, že třeba se to nedaří, ten onboarding, jak by měl. A můžou vlastně jakoby chatboti i odhalit to, že ten člověk už je třeba trochu demotivovaný. Protože jeho cílem je i komunikovat v průběhu zkušební doby. (...) Ten chatbot s ním jakoby mluví, takže vlastně může i zachytit něco, co třeba ten lidský faktor nezachytí.“

7.2.3 Tři přístupy k implementaci AI do personálního marketingu

Do oblasti personálního marketingu a HR lze umělou inteligenci aplikovat třemi základními způsoby. Buďto jsou to obecné AI nástroje, jako je ChatGPT, nebo lze pracovat se specializovanými AI nástroji určenými přímo pro účely HR a personálního marketingu, nebo jsou funkce umělé inteligence integrované do již existujících systémů.

I v personálním marketingu jsou využívány obecně známé nástroje umělé inteligence, jako je například ChatGPT. Tyto nástroje však nejsou uzpůsobeny přímo oboru HR a personálního marketingu.

Jsou také vyvíjeny specializované AI nástroje uzpůsobené pro HR a personální marketing. „Těch aplikací vzniklo strašně moc v posledním roce. A budou vznikat ještě dál, protože to je teď ten trend. A ty IT firmy, které pochopily, že tohle je ten trend, tak se s tím samozřejmě chtějí svézt.“ Mezi tyto specializované nástroje patří například talent pilot. Aplikace funguje na principu AI agenta a lze ji využít například při náboru. „Je to vlastně o tom, že ten kandidát si prostřednictvím nějakých AI otázek v té samotné aplikaci udělá testy, jaká je osobnost, co chce, co nechce a z druhé strany se to vlastně páruje na ty potřeby té firmy.“

A třetí možností je přidružení AI funkcí, do již fungujících aplikací. „V těch systémech už se zavádí i to AI samotné. A to je právě ten jako gamechanger, kdy já mám v aplikaci na správu kandidátů AI, kde vlastně chci, aby ve velmi rychlém čase mi identifikovala například kandidáty s angličtinou, kteří to mají v životopise.“ A žádoucí je také vzájemná spolupráce těchto aplikací, kvůli plynulému toku dat. „To, co nejčastěji ve firmách řešíme a i ty firmy to chtějí, tak je o tom, že řeknou, ať mezi sebou (aplikace) komunikují prostřednictvím API. To znamená, že vlastně spojujeme několik aplikací dohromady, kdy chceme, aby na začátku se zadaly data a ony vlastně propluly do té další databáze a ve třetí aplikaci to vyplivlo něco.“ Takto se dá skrz API propojit například kariérní stránka, do které kandidát nahraje svoje CV s náborovým softwarem. Pokud je kandidát přijat, může toto předávání informací následně pokračovat do onboardingové aplikace, nebo do HR systému.

7.2.4 Bariéry AI

V rozhovoru bylo zmíněno několik bariér při zavádění a používání umělé inteligence v personálním marketingu. Mezi nejčastější bariéru, kterou často zmiňovali také participant polostrukturovaných rozhovorů, patří nedůvěra v umělou inteligenci ve zpracování tzv. confidential dat. „Jak s těmi firmami komunikuju tak oni tam tyto data ani nezadávají do toho AI. Pokud se jedná o nějaké číselné propočty a peníze, tak tohle už jsou vlastně jako ty confidential data, které ty firmy mají strach tam zadávat.“ Firmy se často obávají poskytnout AI citlivá data, jako finanční a osobní informace.

Další překážkou je, že umělá inteligence není stoprocentně spolehlivá. Výstupy AI je stále nutné ověřovat a kontrolovat jejich správnost.

Obecně platí, že pouze malá část zaměstnanců uvítá změny a nové inovace. A to se týká i umělé inteligence. „Každá změna bolí. Protože já dělám i ty implementace ne jenom samotný recruitment, tak je to vždycky o tom, že ten zadavatel řekne, já chci ten proces co nejvíc optimalizovat a zdigitalizovat. A je to vlastně o tom pracovat s lidmi.“ Z praxe participantky také vyplývá, že: „Vždycky tam člověk narazí na to, že řeknou, já jsem to deset let dělal takhle. A proč bych to nemohl dělat takto dál? Takže pak už je tam práce toho konzultanta, nebo někoho, kdo tu implementaci řeší. Abych řekl ano, takhle si to dělal, ale teď máš na to nástroj.“

7.3 Expertní rozhovor zaměřený na vývoj personálního marketingu a implementaci nástrojů

Druhý expertní rozhovor se týkal vývoje personálního marketingu a důležitosti firemní kultury pro jeho budování. V rozhovoru bylo zmíněno využívání umělé inteligence a také nejčastější bariéry, které vznikají při zavádění nových postupů ve firmách.

7.3.1 Vývoj personálního marketingu

Stejně jako v prvním expertním rozhovoru je zmíněno, že na trhu práce došlo v minulých letech k významným změnám. Vznik personálního marketingu byla reakce na tehdejší situaci na trhu práce. „Myslím si, že se dost změnilo v posledních letech, kdy vlastně ta situace na trhu práce před deseti lety byla nějaká, byli lidi a nebylo potřeba ten personální marketing tak jako velice dělat. Ale v posledních pěti nebo šesti letech už je fakt nedostatek té pracovní síly. Takže ty firmy si to hodně uvědomily. Že možná některé dělají víc ten personální dneska, než ten obecný na ten produkt. Protože fakt ty lidi nemůžou sehnat. Takže začali intenzivně budovat PR zaměstnavatele.“ Na otázku, která směřovala na nedávné změny v uplynulém roce, odpověděla participantka následovně: „Já myslím, že zrovna HR (management) je obor, který se na můj vkus mění docela málo. Jo, že nějaké převratné objevy, že by byly za poslední roky tak nejsou. Ale teď co přišla velká změna jako do HR, tak do personálního marketingu tak je samozřejmě AI.“ Participantka v rozhovoru poukazuje na aktuální trend, kterým je využívání umělé inteligence jak v HR, tak i v personálním marketingu. „Myslím si, že teď se dá jako trend označit právě to využívání té AI. Že se to ty firmy učí. Bojí se, aby jim neujel vlak v tomto, takže to začínají používat.“ Participantka však do budoucna predikuje: „Já si myslím že to dřív nebo později bude zase téma, že se to

všechno odosobňuje. A že těm lidem začne chybět ta sociální interakce a že budou rádi, když přijdou do firmy a budou si povídat s živým člověkem. Protože je to pořád když je to chatbot, tak pořád je to jako stroj. A může být sebedokonalejší, ale nikdy to nebude tak jako jak s tím živým člověkem.“ Dalším poznatkem k tématu chatbotů je, že jde o nákladný proces a není výhodný pro menší firmy. „Nicméně v nějakém širším měřítku je to zase věcí velkých firem. Ty malé firmy nechtějí a ani někdy nemůžou investovat do nějakých nástrojů, které by jim vyčítaly data z životopisu, nebo udělat chatbota na stránkách. Jim se to neoplatí.“ Důvodem nejsou jen vysoké náklady, ale i efektivita v případě, že firma nabírá jen nízké jednotky uchazečů každý měsíc.

7.3.2 Důležitost firemní kultury a hodnot pro personální marketing

Participantka zdůrazňuje důležitost firemní kultury. Ta je základem i pro personální marketing. „Úplně na začátek je nejdůležitější, aby ta firma měla jasno v tom, co chce. Mít stanovenou vizi, základní cíle a hodnoty té firmy. Protože musím vědět, jaké lidi do té firmy chci. Říká se tomu samozřejmě firemní kultura, ale to je pojem, který se těžko nějak popíše. Ale je to komplex různých věcí, které v té firmě fungují nebo jsou zažité. Takže v tomto musí mít ta firma jasno, protože pak se těžko buduje personální marketing, když nevím, na co ty lidi mám jako lákat.“ Před tvorbou strategie personálního marketingu je nutné udělat vše pro to, aby se podařilo vybudovat dobrou firemní kulturu. Ta by měla být autentická a měla by odrážet opravdové hodnoty firmy. „Já si myslím, že ještě to, že ty hodnoty a vize nadefinujete je jedna věc a druhá, že ta firma podle nich musí žít. Protože si dneska zase lidi mezi sebou řeknou všechno. Jo, takže můžete mít na webu napsané, co chcete, ale když ta firma takto nefunguje, tak je to spíš kontraproduktivní. (...) Pro mě je vždycky dobré, když ten personální marketing je postavený na pravdě.“

Participantka uvádí příklady budování firemní kultury také na netradičních aktivitách, které realizovala v rámci její praxe. „Je dobré v tom personálním marketingu určitě dělat věci, které nikdo jiný nedělá.“ Neformální akce pro zaměstnance, které zmiňuje, přispívají k budování firemní kultury a zároveň fungují jako personální marketing. Tyto akce mimo jiné organicky zaujaly pozornost médií a veřejnosti.

Součástí firemní kultury je také způsob, jakým je zacházeno se zaměstnanci. V rámci expertního rozhovoru byla popsána úspěšná implementace interního nástroje ve formě zpětné vazby od vedení stavební firmy. Po dokončení každého velkého projektu se tým zaměstnanců, který se na stavbě podílel setká s vedením a proběhne zhodnocení projektu.

„Ti lidi tehdy říkali, my jsme pořád v zápřahu, tam není nikdy žádný konec. Tak jsme zavedli to, že po každém ukončení té stavby ten tým se setká s vedením. Sednou si, mají tam nějaký chlebiček, něco, čím si ťuknou, ale zároveň si řeknou, co tam bylo dobře, co tam bylo blbě a to vedení jim poděkuje, že se to zvládlo. A je to i pro ně takové jako psychické uzavření toho projektu.“ Zpětná vazba po každém dokončeném projektu v tomto případě pomáhá s firemní kulturou a posiluje hrdost zaměstnanců za odvedenou práci. Participantka zdůrazňuje, že úspěch podobných iniciativ však velmi závisí na postoji vedení, které musí takovým opatřením přikládat důležitost a aktivně je podporovat.

Firemní kultura může být základem nejen pro personální marketing. „Takže tady si myslím, že ty firmy, které tady tu kulturu umí vybudovat, tak se jim ti zaměstnanci vždycky budou jako lákat dobře.“

7.3.3 Zavádění nových nástrojů a postupů ve firmě

Participantka v úvodu upřesňuje, že zavádění nových procesů není v praxi příliš obvyklé. Častěji se rozvíjí již existující systémy a postupy.

Nejčastější bariéry prezentuje na příkladu zavedení nového celofiremního systému. Hlavní bariérou nebývají v tomto případě finance, o kterých je rozhodováno už na začátku procesu. Častějším problémem je fakt, že se rozhodnutí nekonzultuje s těmi, kterých se bude zásadně dotýkat. „To znamená zapojení těch lidí, kterých se to týká. Nebo už na začátku, vůbec rozhodnutí o té změně, že o té změně rozhodne často jenom úzká skupina lidí. A třeba nekonzultují to s těmi, kterých se ta změna bude týkat. A při vši úctě k manažerům jejich pohled může být ne tak relevantní, nebo rozhodně není tak široký, jak kdyby se do toho zahrnulo více těch lidí.“ Do procesu by měli být zapojeni uživatelé, kteří by se měli ke změně vyjádřit ještě před samotným zavedením. To zabrání vzniku možných obtíží. „Ty komplikace vznikají z toho, že je to nedostatečně konzultované v té firmě. Že vedení něco koupí, stojí to pět milionů, přijede softwarová firma to naimplementovat a teď v tom dělejte. Druhé je nedostatečné seznámení těch zaměstnanců s tím, jak to má fungovat a jak v tom pracovat. Nevěnují tomu ten čas a s tím pak vzniká celá řada různých problémů, nedorozumění a tak podobně. A výsledek je často ten, že sice mají software za pět milionů, ale všichni lidi si to dělají vedle v excelu, protože jsou tak zvyklí. Takže potom ta investice byla docela zbytečná. A zrovna ten software, když už jsem ho zmínila, tak s tím se ve firmách setkáváme strašně často, že mají koupený software, ale využívají ho třeba z 10, nebo 20 %.“

Participantkou bylo také uvedeno, že podle teorie by mělo být 80 % času a úsilí věnováno přípravě a 20 % samotné realizaci.

K implementaci se vyjádřila i participantka prvního expertního rozhovoru a názory obou participantek se v zásadě shodují. Obě zdůrazňují potřebu komunikace a důležitost vysvětlení, v čem bude nový postup pro zaměstnance užitečný a jak s ním pracovat.

8 ANALÝZA KURZŮ ZAHRNUJÍCÍ NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V této části práce je monitorována nabídka vzdělávání v oblasti personálního marketingu. Nabídka kurzů v této oblasti je poměrně široká. Pouze malá část se však zabývá problematikou nástrojů. Byly vybrány tři kurzy, jejichž součástí je obsažena problematika nástrojů personálního marketingu. Kurz zaměřený výhradně na nástroje personálního marketingu nebyl nalezen žádný.

Kurzy byly analyzovány z hlediska dostupnosti, ceny, délky, uživatelských recenzí a komu je kurz primárně určen. Zásadním aspektem analýzy byla také struktura a náplň kurzu.

Veškeré informace byly čerpány z nabídek kurzů uvedených na webových stránkách jejich realizátorů. Všechny analyzované kurzy jsou v českém jazyce a alespoň v některé části kurzu řeší problematiku nástrojů využívaných v personálním marketingu.

8.1 Kurz: HR marketing školení

První kurz prezentuje celou řadu praktických postupů a je podpořen silným teoretickým základem z oblasti HR marketingu. Jde o velmi efektivní nástroj pro získávání vhodných zaměstnanců na různé pracovní pozice a také k budování kvalitní značky zaměstnavatele. Kurz slibuje, že posune dál jak personalisty, tak zkušené manažery.

Kurz vede lektor Lubor Malý ze společnosti Workoholix s.r.o., která poskytuje celou řadu dalších vzdělávacích aktivit. Lubor Malý je autorem knihy „HR marketing – Jak na efektivní marketingové kampaně“. V marketingu se pohybuje už téměř 20 let a od roku 2015 se aktivně věnuje právě oblasti HR marketingu. Na webu má také profesní medajloněk s přehledem své praxe.

Kurz je nabízen jako jednodenní a jeho cena je stanovena na částku 12 800 Kč (HR marketing školení, [b.r.]).

8.1.1 Náplň kurzu

Kurz je rozdělen do dvou nosných částí, kde první prezentuje, proč je HR marketing důležitý a jaký je jeho význam v úspěšném náboru. Druhá část ukazuje, jak správně pracovat

s jednotlivými nástroji HR marketingu a jak oslovit a zaujmout cílovou skupinu vhodných uchazečů. Prezentuje také zásadní prvky kvalitní marketingové strategie.

Obsah obou částí je pak přehledně členěn do devíti témat, kde se páté téma věnuje speciálně nástrojům HR marketingu.

- Téma 1 – Co dokáže HR marketing.
- Téma 2 – Úspěšný nábor vhodných lidí.
- Téma 3 – Jakým chybám se vyhýbat.
- Téma 4 – Strategie HR marketingu.
- Téma 5 – Nástroje HR marketingu a jak s nimi pracovat.
- Téma 6 – Cílové skupiny zájemců o práci.
- Téma 7 – Stanovení rozpočtu.
- Téma 8 – Náborový web.
- Téma 9 – Náborové kampaně (HR marketing školení, [b.r.]).

8.1.2 Recenze

U tohoto kurzu nejsou na webu společnosti prezentovány žádné účastnické recenze. Společnost však uvádí informace o úspěšně realizovaných firemních projektech (HR marketing školení, [b.r.]).

8.2 Kurz: Employer branding a HR marketing

Následující kurz má název „Employer branding a HR marketing“. Jedná se o online kurz zaměřený na moderní HR marketing a Employer branding, postavený na příkladech z praxe. Popisuje, jak systematicky budovat značku zaměstnavatele a efektivně kombinovat HR a marketingové aktivity.

Je nabízen společností SUHR, která se zabývá vzděláváním v oblasti HR, pořádá kurzy, webináře a mentoringové programy. Organizuje také dvouměsíční intenzivní HR Akademii pro profesionály s praxí.

Kurz „Employer branding a HR marketing“ je nabízen za cenu 5 929 Kč. Je členěn do čtyř lekcí a jedné případové studie, což obnáší časovou dotaci kurzu na 14 hodin studia. Součástí kurzu jsou studijní materiály a po splnění závěrečného testu je účastníkům vystaven

certifikát o absolvování kurzu. Kurzem provází lektorky Barbora Bradáčová a Petra Vrbová (jak na employer branding a HR marketing, [b.r.]).

8.2.1 Náplň kurzu

Náplní kurzu je naučit se systematicky budovat značku zaměstnavatele a efektivně kombinovat HR a marketingové aktivity. Dále, jak definovat cílové skupiny, využít ambasadory značky, optimalizovat náborové kampaně a měřit jejich úspěšnost. Součástí lekce „Úvod do HR marketingu a náborových strategií“ jsou představeny různé nástroje HR marketingu pro online, off-line i interní komunikaci.

Jednotlivé lekce probírají:

- Definice klíčových hodnot zaměstnavatele a vytvoření cílových skupin kandidátů.
- Správné rozdělení aktivity Employer branding na interní a externí.
- Ambadorské programy a průzkumy spokojenosti.
- Práce s talenty na Employer branding.
- Úvod do HR marketingu a náborových strategií.
- Náborové kampaně a optimalizace kandidátské zkušenosti (jak na employer branding a HR marketing, [b.r.]).

8.2.2 Recenze

U tohoto kurzu nejsou na webu společnosti recenze k dispozici. Společnost však uvádí informace o více než 4 500 aktivních členech komunity, o více než 2 500 úspěšných absolventech a o pětileté praxi v HR (jak na employer branding a HR marketing, [b.r.]).

8.3 Kurz: HR marketing (MARK14)

Třetí vybraný kurz si klade za cíl zpopularizovat současnou situaci HR marketingu. Upozorňuje na vliv generace X a také na skutečnost, že finanční ohodnocení už není pro současné zaměstnance dostatečnou motivací. Kde hledat v této situaci zaměstnance nebo jak je oslovit je předmětem tohoto kurzu.

Tento kurz nabízí společnost ICT Pro s.r.o., která poskytuje komplexní ICT služby již přes třicet let.

Kurz je určen pro personalisty, HR marketéry, majitele firem a pro všechny, kteří mají snahu, zviditelnit a zatraktivnit svoji firmu na trhu práce.

Na stránkách firmy není prezentováno jméno lektora.

Kurz je nabízen jako dvoudenní, kde první den je realizován online a druhý den probíhá prezenčně. Kurzu je možné se zúčastnit na dvou pobočkách, v Brně a v Praze. Cena kurzu je stanovena na částku 13 552 Kč (HR marketing (MARK14), [b.r.]).

8.3.1 Náplň kurzu

Kurz pomáhá odhalovat motivace současných zaměstnanců, způsoby, jak přilákat nové zaměstnance nebo definovat rozdíly mezi generacemi a techniky, jak s nimi pracovat. Jakou zvolit strategii k dosažení firemních zájmů a jak aplikovat zpětnou vazbu k získání loajálních zaměstnanců. Kurz pracuje s tématy, jako jsou východiska HR marketingu, rozdíly generací zaměstnanců, externího a interního HR marketingu.

Kromě výše uvedených témat kurz prezentuje nástroje interního HR marketingu a externího vybrané nástroje HR marketingu:

- Kariérní stránky společností.
- Pracovní portály.
- Sociální sítě.
- Veletrhy a výstavy.
- Osobní doporučení (HR marketing (MARK14), [b.r.]).

8.3.2 Recenze

Společnost na svých stránkách prezentuje vybrané zákaznické reference. Mezi nimi převládají kladné, adresné reference absolventů. Není mezi nimi v zásadě žádná záporná reference, ale některé obsahují návrhy na zkvalitnění kurzu (HR marketing (MARK14), [b.r.]).

9 ZÁVĚR VÝZKUMU A ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Tato kapitola předkládá závěr výzkumu a zodpovězení výzkumných otázek.

Z výzkumu vyplývá, že si firmy uvědomují důležitost personálního marketingu a Employer branding. Personální marketing je vnímán především z pohledu recruitmentu zaměstnanců.

Samotný pojem personální marketing je relativně nový a firmy i personalisté řeší, jak tento pojem uchopit. Není jasně definovaná hranice mezi Employer brandingem a personálním marketingem. V praxi se lze setkat také s pojmem HR marketing, který je využíván jako synonymum pro personální marketing. Oblast personálního marketingu stále prochází vývojem, především z pohledu technologického pokroku. I pro tento obor je zásadní rozvoj umělé inteligence.

Ačkoliv má umělá inteligence významný potenciál pro automatizaci a zefektivnění rutinních úkolů, participantů zdůrazňují nenahraditelnost lidského přístupu v některých oblastech jejich zaměstnání. Především v situacích, kdy je vyžadována empatie. Mezi participanty jsou významné také obavy ohledně zabezpečení citlivých dat.

Volba vhodných nástrojů pro budování personálního marketingu by měla záviset na strategii. Tvorba strategie by měla začínat definováním hodnot a firemní kultury, která by se následně měla promítat do všech procesů uvnitř firmy a do komunikace na venek.

Mezi participanty jsou vnímány a testovány také trendy jako je gamifikace, personalizace a jako zásadní trend se jeví také autenticita. Vítána je také originalita, nebo diverzita.

V souvislosti s autenticitou je participanty zmiňováno, že komunikace by měla být v souladu s realitou ve firmě. Participantů si uvědomují, že pozitivní zkušenost současných zaměstnanců má velký vliv a je zásadní pro přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Klíčovým trendem se tedy jeví snaha o zlepšení zaměstnanecké zkušenosti. Zohlednit v komunikaci specifické potřeby a preference, především pro zástupce generace Z, je velmi důležité pro úspěšný nábor.

Personální marketing lze v současné době charakterizovat jako propojení technologických inovací s individuálním a lidským přístupem.

Vzorek participantů polostrukturovaných a expertních rozhovorů není však dostatečně velký, aby se data dala generalizovat. Různorodé jsou také obory podnikání firem a počet jejich zaměstnanců.

9.1 VO1: Jaké jsou aktuální trendy v oblasti personálního marketingu?

Na základě výzkumu lze popsat několik zásadních trendů personálního marketingu, které participanté vnímají, nebo je aktivně aplikují. Některé trendy jsou přijímány pouze jednotlivci, ale například umělou inteligenci zmiňují všichni participanté.

Mezi participanty je umělá inteligence využívána v různých oblastech personálního marketingu a HR. Například pro tvorbu textů, inzerce a popisů pozic, návrhů pro komunikaci na sociálních sítích, analýz životopisů a doporučování vhodných pracovních pozic na kariérních stránkách, testování a vyhodnocení osobností kandidátů, vyhodnocení dat a usnadnění rutinních úkonů. Participanté však zdůrazňují, že by umělá inteligence neměla nahrazovat lidský kontakt a mají obavy sdílet citlivá data s umělou inteligencí.

Být autentický a v rámci personálního marketingu prezentovat firmu tak, jaká je i ve skutečnosti, je také klíčový trend. Firmy by se dle participantů měly vyvarovat přehnaně pozitivnímu a nereálnému marketingu, který neodpovídá realitě. Autenticita je zmiňována také v kontextu komunikace s generací Z.

Důležitým trendem je také originalita. Participanté zmiňují, že kromě tradičních nástrojů je dobré využívat i nové kanály a formáty, které zaujmou. Jako příklad uvedli inzeráty formou podcastu, interní televizi, nebo netradiční akce pro zaměstnance a veřejnost.

Stejně tak jsou i personalizace a individuální přístup ke kandidátům zmiňovány jako současný trend. Jako konkrétní příklad využití tohoto trendu participant zmiňuje generování cílených landing pages na kariérní stránky. Pro docílení personalizace lze paradoxně aktivně využívat i automatizaci a umělou inteligenci.

Trendu gamifikace si participanté všímají, ale zatím ho nevyužívají aktivně. Jeden z participantů se s gamifikací setkal v rámci školení, ale implementace je pro něj příliš složitá. Aktivně trend gamifikace využívá pouze jeden participant.

Nejen trendem, ale také současnou výzvou je porozumění a oslovení mladé generace Z. Participanté zaznamenávají jejich nároky na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, zájem o zkrácené úvazky a zvýšený zájem o flexibilní formy práce. Odlišuje se také způsob, jakým tato generace komunikuje, a tedy i to, jak je personálním marketingem zaujmout.

Participantkou prvního expertního rozhovoru je jako trend vnímáno zaměření se na pozitivní kandidátskou zkušenost, tzv. Candidate Experience.

9.2 VO2: Jaké nástroje personálního marketingu jsou v současnosti využívány ve zkoumaných organizacích?

Na základě výzkumu lze definovat širokou škálu nástrojů, které pro budování personálního marketingu participanti využívají. Klasifikovat všechny používané nástroje je však poměrně komplikované. A to nejen kvůli velkému počtu nástrojů, ale především kvůli tomu, že nástroje personálního marketingu není možné striktně klasifikovat například na nástroje pro interní a pro externí komunikaci. Mnoho nástrojů může být vnímáno jako součást interního personálního marketingu. Ty stejné nástroje lze zároveň zařadit do nástrojů pro budování personálního marketingu navenek.

Mezi zmiňované online nástroje patří firemní weby, sekce kariéra, sociální sítě a využívání pracovních portálů. Dle participantů jde o nástroje, které jsou stále aktivně využívány. Pracovní portály, jako jsou jobs.cz, nebo StartupJobs.cz jsou podle participantů důležitým kanálem pro získávání kandidátů. Tvorba obsahu na sociální sítě je podle participantů také důležitá, nejčastěji využívají sociální sítě Facebook, Instagram a LinkedIn. Firemní a kariérní web slouží u participantů nejen k prezentaci volných pracovních pozic, ale pro některé je to také způsob, jak uchazečům přiblížit firemní hodnoty a firemní kulturu.

Budování firemní kultury a hodnot firmy je rovněž velmi důležité, přestože se nejedná o nástroj v tradičním pojetí. Autentická a jasně definovaná firemní kultura a hodnoty pomáhají firmám přilákat vhodné kandidáty. Dobrá firemní kultura ovlivňuje také současné zaměstnance a přispívá k jejich spokojenosti a loajalitě.

Jako samostatnou kategorii lze chápat nástroje pro interní komunikaci. Těmi jsou interní newsletter, intranet, interní komunikační platformy, eventy pro zaměstnance, ambadorské programy, nebo také informační kiosky, nástěnky a plakáty.

V rámci interních nástrojů je doporučení od stávajících zaměstnanců rovněž oblíbený nástroj. Jeho efektivita se však snižuje, v případě, že je ve firmě nízká fluktuace. Zaměstnanci tak vyčerpají vhodné kandidáty pro doporučení.

Další nástroje představují eventy a akce pořádané jak pro současné zaměstnance, tak pro širokou veřejnost. Participanti jako příklad uvedli dny otevřených dveří, sportovní

aktivity, nebo interní konferenci na které jsou zaměstnanci oceňováni. Zmiňují také možnost účasti na pracovních veletrzích, konferencích, nebo akcích určených pro HR komunitu.

Klíčovým nástrojem je spolupráce se školami a univerzitami. Participantů zmiňují, že spolupracují s vybranými obory, které odpovídají oboru jejich podnikání. V rámci tohoto nástroje se firmy účastní veletrhů pracovních příležitostí pro studenty, nabízí stáže, workshopy, nebo stipendijní programy.

Jako nejčastější dobročinné akce a CSR aktivity participantů zmiňují charitativní sbírky, zájem o životní prostředí v místě podnikání, darování krve, spolupráci s místními organizacemi, podpora dobrovolnictví a investice do místní infrastruktury.

III PROJEKTOVÁ ČÁST

10 VÝCHODISKA PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část popisuje návrh na zpracování kurzu, který se týká problematiky nástrojů personálního marketingu a současných trendů v tomto oboru.

Vzdělávací kurz je zaměřen na implementaci efektivních nástrojů a trendů personálního marketingu a pro jeho zpracování byla využita data získaná výzkumem formou tří výzkumných metod, která jsou prezentována v předcházejících kapitolách. Ze získaných dat z polostrukturovaných a expertních rozhovorů vychází nejčastěji využívané nástroje personálního marketingu mezi participanty a jejich aplikace v praxi. Součástí kurzu je lekce věnována současným trendům personálního marketingu, které rovněž vychází z polostrukturovaných a expertních rozhovorů. Analýza současné situace kurzů potvrdila, že na trhu není dostupný kurz, který se věnuje výhradně nástrojům personálního marketingu.

10.1 Cíl kurzu

Cíl kurzu byl stanoven pomocí metody SMART. Cílem kurzu je do jednoho kalendářního roku úspěšně proškolit sto zájemců formou dvoudenního prezenčního kurzu, v problematice nástrojů a trendů personálního marketingu. Kurz bude probíhat jednou za měsíc a bude propagován dostupnými nástroji marketingové komunikace. Vytvoření tohoto kurzu je užitečné z důvodu absence kurzu s tímto zaměřením na současném trhu. Úspěšnost kurzu bude hodnocena splněním závěrečného praktického úkolu a dominantním počtem kladných hodnocení v rámci zpětné vazby, která by měla být vyšší, než 80 %.

10.2 Forma kurzu

Jako vhodná forma kurzu byla stanovena metoda prezenční účasti. Toto rozhodnutí ovlivnily následující faktory. Prezenční kurz poskytuje možnost okamžité reakce a zpětné vazby od lektora. Interakce se zkušeným lektorem prohlubuje pochopení prezentované problematiky a lektor může z řeči těla účastníka odhalit jeho nepochopení. Oproti online kurzům nabízí prezenční forma aktivnější přístup a nižší míru rozptýlení. Off-line kurz nabízí možnost přizpůsobit ho jeho účastníkům a jejich individuálním potřebám. V případě účasti více zájemců může dojít k synergii, kdy diskuse, nebo doplňující dotazy mohou obohatit i ostatní účastníky. Kurz je koncipován pro 10 účastníků.

11 ORGANIZACE A ZABEZPEČENÍ KURZU

Následující kapitola prezentuje cílovou skupinu kurzu a možné lektorské obsazení. Zahrnuje také technické zabezpečení kurzu, lokality, občerstvení, ubytování, parkování, nebo způsob přihlášení a registrace do kurzu.

11.1 Komu je kurz určen

Kurz oslovuje osoby zodpovědné za personální marketing ve firmách. To mohou být například personalisté, HR manažeři nebo specialisté na personální marketing a Employer branding.

Kurz je svým obsahem užitečný všem kategoriím zájemců. Méně zkušeným bude kurz přínosem především ve srozumitelném představení jednotlivých nástrojů personálního marketingu. Zkušení zájemci ocení především přehled aktuálních trendů personálního marketingu.

11.1.1 Doporučená úroveň znalostí

Kurz je koncipován jako obecný, tudíž neklade zásadní nároky na předešlé vzdělání účastníků. Zároveň však nabízí řešení konkrétních dotazů a problémů, což ocení především účastníci s praxí v tomto oboru. Předešlá praxe účastníků však není nevyhnutelně nutná.

11.2 Personální zabezpečení

Organizaci kurzu bude zajišťovat autorka projektu. Mezi zajišťované oblasti bude patřit rezervace konferenční místnosti, zajištění cateringu pro účastníky, objednání spotřebního materiálu. Nedílnou součástí povinností organizátora bude oslovení lektora a uzavření smlouvy s ním. Organizátorka bude pro tento kurz zajišťovat také veškerou jeho propagaci.

Kurz bude obsazen zkušenými lektory. Lektori budou pro kurzy najímání dle potřeby a časových dispozic. Optimální počet lektorů jsou dva, z důvodu vzájemné zastupitelnosti a možnosti souběhu dvou kurzů ve dvou lokalitách.

11.2.1 Nároky na lektora

Lektor musí být především uznávaný odborník v oboru personálního marketingu. Především z důvodu kvalitní reakce na vzniklé dotazy účastníků. Mezi možné lektory lze zařadit například Petra Kmoška, Matěje Matolína, nebo Petru Vrbovou. Dalším klíčovým nárokem na lektora je jeho profesionální vystupování a výborné prezentační dovednosti. A to především k udržení pozornosti účastníků a celkově kladné zkušenosti z absolvování kurzu.

11.3 Způsob registrace

Kurz bude prezentován i formou webových stránek, na kterých bude umístěn přihlašovací formulář a důležité informace o účasti na kurzu. Účastníci se budou registrovat prostřednictvím formuláře na webových stránkách, po úspěšné registraci bude účastníkům zaslán potvrzovací email se souhrnem informací a odkazem na platební bránu.

11.4 Technické zabezpečení

Vzhledem k povaze a frekvenci kurzů, které nejsou pořádány pravidelně je volena forma krátkodobých pronájmů vzdělávacích prostor a dalšího zabezpečení kurzu.

Jednou z možností je komplexní zajištění těchto služeb specializovanou firmou. Součástí služeb může být příprava a pronájem prostor a také zajištění cateringu. Druhou možností je zabezpečovat dílčí části nutné pro organizaci kurzu samostatně. Obě varianty přináší výhody i nevýhody. Z důvodu zajištění větší flexibility organizace byla zvolena varianta zajištění jednotlivých služeb u různých dodavatelů.

11.4.1 Místo konání kurzu

Jako místo konání kurzu byla zvolena lokalita města Brna. Jedná se o krajské město s dobrou dostupností všemi běžnými způsoby dopravy, jak městskou hromadnou dopravou, tak autem. Brno disponuje rozmanitou nabídkou míst, jak pro ubytování, tak pro stravování účastníků kurzu.

Pro konání kurzu byly zvoleny prostory coworkingového centra Clubco v Brně. Clubco nabízí možnost využití coworkingu pro jednotlivce, nebo pronájem kanceláří a zasedacích místností pro firmy a větší skupiny účastníků. Prostory se nachází v centru Brna, v bezprostřední blízkosti od hlavního vlakového i autobusového nádraží. V okolí je také široká nabídka restaurací a míst pro občerstvení účastníků. Clubco nabízí reprezentativní

prostory, možnost pronájmu zasedacích místností již od jedné hodiny a vhodné vybavení pro kurzy (Prostory k pronájmu, [b.r.]).

11.4.2 Vybavení prostor

Pro konání kurzů byla zvolena zasedací místnost Cashmere. Ta v rámci svého vybavení nabízí kromě klimatizace a internetového připojení také dotykovou interaktivní obrazovku, reproduktory, mikrofon, kameru a možnost nahrávání. Tato zasedací místnost poskytuje 12 míst pro účastníky v běžném rozmístění. V případě obsazení zasedací místnost Cashmere v termínu konání kurzu je možné využít zasedací místnost Shetland, která nabízí obdobné vybavení a je nabízena za stejnou cenu (Zasedací místnosti, [b.r.]).



Obrázek 1 Konferenční místnost Cashmere

(zdroj: Zasedací místnosti, [b.r.])

11.4.3 Občerstvení

Do denního harmonogramu kurzu jsou zařazeny dvě kratší přestávky a jedna delší přestávka na oběd. Oběd si účastníci zajistí sami dle jejich preferencí. V okolí místa konání kurzu je široká nabídka restaurací. V registračním formuláři budou mít účastníci možnost označit, zda preferují vegetariánské stravování a nabídka občerstvení jim bude přizpůsobena. V ceně pronájmu prostor je zajištěna voda, a ve sdílených kuchyňkách čaj a káva pro účastníky kurzu zdarma. Součástí budovy je také kavárna s obsluhou.

Pro zajištění občerstvení byla zvolena cateringová společnost Jedna báseň, která působí v Brně a nabízí rozvoz. Menu pro první den kurzu bude obsahovat sýrové a prosciutto

chlebíčky, mini wrapy s kuřecím masem, nebo vegetariánskou alternativu veggie mini wrap a dezert Panna Cotta. Druhý den kurzu bude menu obsahovat klasické a caprese chlebíčky, vegetariánský špenátový quiche, nebo quiche prosciutto a domácí jablečný štrůdl s vlašskými ořechy (Objednávka cateringu, [b.r.]).

11.4.4 Možnosti ubytování

Ubytování pro účastníky není smlouveno na jednom konkrétním místě a není zahrnuto v ceně kurzu. Účastníci mohou mít rozdílné nároky na kvalitu a cenu ubytování. Vzhledem k umístění školicích prostor v centru Brna mají účastníci možnost vybrat si z rozmanité nabídky ubytování, která bude odpovídat jejich nárokům. Jednou z možností ubytování jsou apartmány v přímé blízkosti místa konání kurzu, v areálu Vlněna.

11.4.5 Možnosti parkování

Pro účastníky kurzu jsou v místě konání vyhrazena parkovací místa v podzemních garážích.

11.5 Finanční zabezpečení projektu

Součástí projektu je i predikce možných výdajů a výnosů z organizování kurzu.

11.5.1 Náklady

Nejvýznamnějším nákladem je pronájem konferenční místnosti. V ceníku je hodinová sazba rozdělena podle délky. V případě pronájmu od jedné do tří hodin je cena za hodinu 850 Kč bez DPH. V případě delší pronájmu o délce čtyři až sedm hodin je pronájem naceněn na 750 Kč na hodinu bez DPH. Osm a více hodin pronájmu stojí 655 korun za hodinu rovněž bez DPH. Je tedy výhodnější pronajmout prostory na osm hodin a využít této slevy. Nájem prostor bude činit za 8 hodin pronájmu denně 5 240 Kč bez DPH. Za oba dny pronájmu bude cena 10 480 Kč bez DPH. Po přičtení DPH je celková cena za pronájem 12 680 Kč (Ceník CLUBCO Vlněna, [b.r.]).

Dalším významným nákladem je zaplacení lektora. Rozpočet počítá s hodinovou sazbou lektora v rozmezí od 800 do 1 400 korun včetně DPH. Pro modelový příklad rozpočtu je stanovena hodinová sazba lektora na 900 korun s DPH, ale tato cena může být ve výsledku vyšší. Lektor odvede v rámci dvoudenního kurzu 14 hodin výuky, to při

hodinové sazbě 900 korun činí náklady na lektora 12 600 Kč. Dalším souvisejícím výdajem je individuální požadavek lektora na ubytování, občerstvení a proplacení cestovného.

Cena občerstvení je pro 10 účastníků kurzu pro oba dny 3 020 Kč. Do tohoto výdaje spadá catering obsahující 5 ks Prosciutto chlebíček, 5 ks Sýrový chlebíček, 10 ks Kuřecí mini Wrap (Vegetariánská varianta Mini Veggie Wrap), 10 ks Panna Cotta. A pro druhý den kurzu 5 ks Klasik chlebíček, 5 ks Caprese chlebíček, 10 ks Quiche lorraine (Vegetariánská varianta Špenátový quiche) a 10 ks Domácí jablečný štrúdl s vlašskými ořechy (Objednávka cateringu, [b.r.]).

Další položkou kurzu jsou režijní náklady na kancelářské potřeby a tisk studijních materiálů a certifikátů o absolvování kurzu. Pro výpočet přibližných nákladů za trhací bloky s vlastním logem a propisky s gravírováním vlastního loga byly zvoleny ceny firmy výhodný tisk. V případě realizace kurzu bude poptána výroba 100 kusů bloků a propisek, což odpovídá deseti plně obsazeným kurzům. Tato firma nabízí výrobu 100 kusů bloků formátu A5 s vlastním logem za 3 615 Kč s DPH (Bloky A5, [b.r.]). A výrobu 100 kusů kovových propisek s gravírováním vlastního loga za 2 408 Kč s DPH. Na výběr je 10 barevných provedení (Kovové propisky s gravírováním, [b.r.]). Na jednoho účastníka kurzu jsou náklady za kancelářské potřeby přibližně 60 korun.

V rámci režijních nákladů budou zahrnuty náklady na tisk studijních materiálů a certifikátů o úspěšném absolvování kurzu. Cena materiálů se odvíjí od počtu stran a gramáže papíru. Pro přibližný výpočet byly výdaje tisku na jednoho účastníka stanoveny na 30 korun.

Po vyhodnocení výše uvedených nákladů lze počítat s přibližnou částkou 2 920 korun na jednoho účastníka kurzu. Výdaje na jednoho účastníka nezahrnují náklady na propagaci.

11.5.2 Výnosy

Zdrojem příjmů bude v případě tohoto kurzu poplatek účastníků. Z analýzy současné situace kurzů, která byla proveden v rámci praktické části práce vychází, že průměrná cena tří analyzovaných kurzů je přibližně 10 760 Kč s DPH. Šlo o jeden online kurz a dva kurzy s prezenční výukou. Průměrná cena je uvedena pro představu.

Cena navrhovaného kurzu je po sečtení organizačních nákladů, výdajů za propagaci a nákladů za jednoho účastníka stanovena na 9 900 Kč. Tato cena vychází z jedinečnosti

nabízeného kurzu, který je úzce zaměřen na nástroje a trendy personálního marketingu. Také předpokládá zapojení renomovaného lektora s bohatou praxí v oboru.

11.5.3 Finanční zajištění

Vstupní investice na organizaci kurzu bude financována z vlastních zdrojů. Návratnost investice v začátcích realizace kurzů nebude vysoká, měla by však pokrýt alespoň minimální náklady na realizaci dalšího kurzu.

11.6 Timing projektu

S největším předstihem, v řádu sedmi měsíců, je nutné realizovat přípravnou část. Během této přípravné části je hlavním úkolem stanovení časového harmonogramu, sepsání briefu pro grafické studio a návrh možného claimu.

Dalším krokem je zadání tvorby vizuální identity grafickému studiu. Během doby, kdy bude vznikat grafický návrh bude organizátorka připravovat obsahovou část webu. Navazujícím krokem po schválení grafického návrhu je zadání briefu web designérovi. Během jeho práce budou oslofování možní lektoři.

Přibližně dva měsíce před realizací kurzu následuje rezervace konferenční místnosti a objednávka výroby kancelářských pomůcek pro účastníky kurzu. V této době také proběhne spuštění webu a začne propagace kurzu.

Dva týdny před realizací kurzu bude objednan catering pro oba dny trvání kurzu. V této době bude také poptán tisk materiálů a certifikátů pro účastníky.

V předstihu dvou dnů bude provedena kontrola registrací a plateb. Účastníkům bude odeslán email s upřesňujícími informacemi.

V den kurzu bude před zahájením provedena příprava konferenční místnosti. Ta zahrnuje převzetí a přípravu cateringu, přípravu materiálů a kontrolu funkčnosti veškeré techniky.

Měsíc po ukončení kurzu bude účastníkům zaslán email pro vyplnění druhé fáze zpětné vazby.

11.7 Zakončení kurzu

Následující podkapitola představuje průběh zakončení kurzu. Součástí kurzu nebude vědomostní test, ale závěrečný praktický úkol. Tento praktický úkol bude účastníkům sloužit k sebereflexi a účastníci budou moci sami zhodnotit užitečnost absolvovaného kurzu.

11.7.1 Závěrečný praktický úkol

V závěru kurzu proběhne zadání případové studie na probíraná témata. Výsledky této případové studie budou po individuálním zpracování účastníky společně diskutovány. Součástí diskuse bude společné zhodnocení vlastních výsledků a užitečnosti absolvovaného kurzu.

11.7.2 Osvědčení o úspěšném absolvování kurzu

Součástí kurzu bude předání osvědčení o úspěšném absolvování. Tato certifikace však nebude akreditována v rámci hodnocení MŠMT, ani MPSV. Bude sloužit pouze jako doklad o úspěšném absolvování kurzu.

11.7.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba od účastníků kurzu je klíčová pro zkvalitnění nabízených služeb. Sběr dat proběhne pomocí online formulářových služeb, které kromě sběru dat nabízí také jejich zobrazení formou grafů. Zpětná vazba bude od účastníků požadována ve dvou fázích. První fáze sběru zpětné vazby proběhne v den ukončení kurzu a bude sloužit jako okamžité hodnocení kurzu. Ve druhé fázi budou účastníci kontaktováni po měsíci od ukončení kurzu a budou opět požádáni o vyplnění zpětné vazby. Tato druhá fáze slouží ke zhodnocení efektivity aplikování zjištění z kurzu v jejich praxi.

11.8 Měření efektivity

Mezi možné způsoby měření efektivity lze zařadit zpětnou vazbu od účastníků kurzu, která bude probíhat ve dvou fázích s odstupem jednoho měsíce. Otázky ve druhé fázi zpětné vazby budou cíleny na aplikaci informací z kurzu. Dalším důležitým prvkem měření efektivity jsou recenze od účastníků. Ukazatelem efektivity je také počet přihlášených zájemců o kurz. Efektivita se odrazí také na ziskovosti kurzu.

11.9 Budoucí rozvoj kurzu

Tento kurz je možné rozvíjet v několika ohledech. Geograficky, kurz je možné pořádat na více místech České republiky, například v Praze, Olomouci, Ostravě, nebo jiných krajských městech. Vzhledem k povaze kurzu je nutné ho neustále přizpůsobovat současné situaci a trendům, to umožňuje rozvíjet kurz i o další související témata. Další prostor pro rozvoj je přepracovat kurz do online podoby.

12 OBSAHOVÁ NÁPLŇ KURZU

Náplní této kapitoly je představení obsahu kurzu. Kapitola předkládá tematické okruhy, které jsou následně rozvedeny do časového harmonogramu pro první a druhý den kurzu. Součástí je také lektorský harmonogram, obsahem lektorského scénáře jsou probíraná témata, využívané formy výuky a časová dotace na jednotlivé bloky výuky.

První den kurzu je zaměřen na uvedení do problematiky personálního marketingu a představení nástrojů. Druhý den účastníkům představí aktuální trendy a praktické využití AI. Kurz nabízí také případové studie a praktické úkoly, které podporují pochopení a zapamatovatelnost probírané problematiky. Kurz je zakončen samostatnou prací na praktickém úkolu, který je doplněn o společnou diskusi.

Harmonogram kurzu je koncipován tak, aby účastníci udrželi pozornost. Proto jsou jednotlivé výukové bloky odděleny přestávkami a nejsou delší než 90 minut.

12.1 Tematické okruhy

Následující tematické okruhy odráží obsahovou strukturu kurzu. Podrobně jsou rozepsány v harmonogramu pro jednotlivé dny. Součástí kurzu jsou také dílčí shrnutí, pro udržení návaznosti výkladu a jednotlivé praktické úkoly a případové studie pro ukotvení vědomostí.

1. Seznámení s organizací kurzu, představení lektora, očekávání účastníků.
2. Úvod od personálního marketingu.
 - a. Personální marketing a proč je důležitý.
 - b. Představení zásadních pojmů.
 - c. Interní a externí personální marketing.
3. Základy personálního marketingu.
4. Nástroje personálního marketingu.
5. Aplikace vhodných nástrojů.
6. Trendy v personálním marketingu.
7. Praktické využití umělé inteligence.

12.2 Časový harmonogram prvního dne

Součástí návrhu projektu je časový harmonogram, který upřesňuje jednotlivé prvky kurzu.

12.2.1 Seznámení s organizací kurzu, představení lektora (30 minut)

V úvodu kurzu budou účastníci seznámeni se strukturou kurzu a s organizačními náležitostmi. Následovat bude představení lektora.

12.2.2 Zjištění očekávání účastníků (20 minut)

Účastníkům budou položeny dvě klíčové otázky, které povedou ke zjištění jejich očekávání z kurzu a jejich dosavadní praxe.

1. Jaké jsou Vaše představy o tomto kurzu? Co si z něj chcete odnést a co si přejete, aby v kurzu zaznělo?
2. Jaká je Vaše dosavadní praxe v personálním marketingu?

Na základě odpovědí na tyto otázky si může lektor udělat jasnou představu o účastnících kurzu a přizpůsobit obsah i tempo kurzu jejich dosavadním zkušenostem.

12.2.3 Úvod do personálního marketingu (40 minut)

V této části kurzu bude účastníkům vysvětleno, co je to personální marketing a proč je důležitý. Dále bude účastníkům představena terminologie, která bude zahrnovat pojmy personální marketing, HR marketing, Employer branding a recruitment. V neposlední řadě bude popsán rozdíl mezi interním a externím personálním marketingem.

12.2.4 Přestávka (15 minut)

12.2.5 Základy (nejen) personálního marketingu (45 minut)

Častým problémem je, že lidé nad nástroji personálního marketingu přemýšlí izolovaně. Proto budou účastníci v úvodu kurzu seznámeni s vhodným postupem. Nejprve je nutné stanovit základy, kterými jsou strategie a firemní kultura. A vhodné nástroje personálního marketingu vybírat tak, aby jim odpovídaly. Lektor účastníkům představí také vysvětlit, jak k personálnímu marketingu přistupovat strategicky.

12.2.6 Nástroje personálního marketingu – online (60 minut)

Lektor účastníkům představí stěžejní nástroje personálního marketingu využívané v online prostředí. Pozornost bude věnována sociálním sítím, konkrétně sociálním sítím Facebook, Instagram a LinkedIn. Lektor představí, jejich specifika a jak je využívat k personálnímu marketingu. Dále bude účastníkům představena důležitost firemního webu a sekce kariéra. Inzerce a pracovní portály představí lektor na praktickém příkladu.

12.2.7 Obědová přestávka (60 minut)

12.2.8 Nástroje personálního marketingu – off-line (60 minut)

Po obědové přestávce budou účastníci seznámeni s dalšími nástroji personálního marketingu. Výklad této problematiky je poměrně náročný na udržení pozornosti účastníků, proto následuje po tomto výukovém bloku krátká přestávka.

Lektor účastníky seznámí s důležitostí interní komunikace a připomene důležitost firemní kultury. Budou představeny nástroje zahrnující akce, kterými mohou být konference, veletrhy, nebo interní akce. Pozornost bude věnována spolupráci se školami a univerzitami, refferal programům a využitím Ambassadorů v personálním marketingu. Na závěr lektor představí dobročinné akce a CSR aktivity.

12.2.9 Přestávka (15 minut)

12.2.10 Případová studie (45 minut)

Pro lepší pochopení bude účastníkům předložena případová studie z praxe, na které budou prezentovány získané znalosti. Případovou studii vypracují účastníci jednotlivě s následnou společnou diskusí nad výsledky.

12.2.11 Jak volit vhodné nástroje (30 minut)

Posledním tématem prvního dne je, jak volit vhodné nástroje personálního marketingu tak, aby odpovídaly firemní kultuře a strategii. Lektor účastníkům představí, jak efektivně aplikovat nástroje do praxe.

12.3 Časový harmonogram druhého dne

Součástí návrhu projektu je časový harmonogram, který upřesňuje jednotlivé prvky kurzu.

12.3.1 Shrnutí znalostí z prvního dne kurzu (20 minut)

Druhý den kurzu začne lektor shrnutím informací z předcházejícího dne pro udržení návaznosti informací. Lektor dá prostor pro zodpovězení případných dotazů účastníků, které vzešly z předchozího dne. Předěje se tak nepochopení problematiky, na kterou bude druhý den kurzu navazovat.

12.3.2 Trendy v personálním marketingu (60 minut)

Druhý den kurzu je z velké části věnován trendům v personálním marketingu a jejich aplikaci do praxe. Protože jde o rozsáhlou problematiku, je tato problematika rozdělena do dvou výukových bloků s krátkou přestávkou.

V prvním výukovém bloku představí lektor účastníkům pojem zaměstnanecká zkušenost, známý také jako Employee Experience a související pojmy jako je Happiness management, nebo Well-being. Zaměří se také na individuální přístup a personalizaci, autenticitu a originalitu. U všem zmíněných trendů uvede lektor příklad z praxe a představí účastníkům, jak trendy efektivně využívat.

12.3.3 Přestávka (10 minut)

12.3.4 Trendy v personálním marketingu (60 minut)

Po krátké přestávce bude lektor pokračovat s představením trendů. Pozornost bude zaměřena na komunikaci s generací Z, a navazující téma, kterým jsou flexibilní formy práce a hybridní pracovní modely. Vysvětleno bude také, jak využít gamifikaci při náboru, onboardingu, nebo školení zaměstnanců. V závěru bude představen trend umělé inteligence a téma automatizace v HR a personálním marketingu. Pozornost bude věnována i představení chatbotů jako nástroje personálního marketingu. Praktickému využití AI v personálním marketingu je však věnován následující blok výuky.

12.3.5 Přestávka (10 minut)

12.3.6 Praktické využití umělé inteligence (50 minut)

Po krátké přestávce bude výuka navazovat na problematiku umělé inteligence. Lektor představí účastníkům způsoby, jak aplikovat AI do personálního marketingu. V tomto odvětví je umělá inteligence využita především pro psaní textů a tvorbu kreativního obsahu. Lektor představí konkrétní AI nástroje, například Claude.ai, nebo popíše vhodný způsob

psaní promptů. Popíše také praktické využití chatbotů a dalších způsobů automatizace pomocí nástrojů AI. Letor představí způsoby, jak pomocí AI zpracovávat data bezpečně.

12.3.7 Obědová přestávka (60 minut)

12.3.8 Zadání závěrečného úkolu (20 minut)

Odpolední část je věnována praktickému, závěrečnému úkolu. Lektor věnuje zadání praktického úkolu 20 minut, aby měl jistotu, že všichni účastníci porozuměli zadání. Samostatný úkol odpovídá zadání, se kterým se účastníci mohou běžně setkat v jejich firemní praxi.

12.3.9 Závěrečný praktický úkol (75 minut)

Následuje samostatná práce účastníků na úkolu. Závěrečný praktický úkol slouží k sebereflexi účastníků, nejedná se však o závěrečný test, kterým by bylo podmíněno úspěšné splnění kurzu a získání certifikátu o účasti. V průběhu samostatné práce je lektor účastníkům k dispozici pro zodpovězení případných doplňujících otázek.

12.3.10 Přestávka (10 minut)

12.3.11 Diskuse (30 minut)

Jako vyhodnocení samostatného úkolu slouží společná diskuse. V rámci této diskuse plní lektor funkci moderátora, klade vhodné otázky, aby podpořil diskusi mezi účastníky.

12.3.12 Zakončení kurzu a předání certifikátů (20 minut)

Kurz je zakončen slavnostním předáním certifikátů o úspěšném absolvování kurzu. Účastníci jsou na závěr požádáni o vyplnění zpětné vazby. Dále budou účastníci požádáni o spolupráci na druhé fázi zpětné vazby, která proběhne měsíc po ukončení kurzu.

12.4 Lektorský harmonogram

Lektorský harmonogram plní funkci obsahové a časové osnovy kurzu. Pro lektora je lektorský harmonogram závazný. Musí splnit obsahovou stránku kurzu a měl by se řídit také časovou dotací, která je pro jednotlivé bloky výuky stanovena. Lektorský harmonogram obsahuje různé formy výuky, jako například diskuse, výklad, nebo výklad s ukázkou.

Tabulka 1 Lektorský harmonogram pro první den

Časová dotace	Téma	Forma
08:30 – 09:00	Seznámení s organizací kurzu	Výklad
09:00 – 09:20	Očekávání účastníků	Diskuse
09:20 – 10:00	Úvod do personálního marketingu	Výklad
10:00 – 10:15	Přestávka	
10:15 – 11:00	Základy personálního marketingu	Výklad
11:00 – 12:00	On-line nástroje personálního marketingu	Výklad s ukázkou
12:00 – 13:00	Oběd	
13:00 – 14:00	Off-line nástroje personálního marketingu	Výklad s ukázkou
14:00 – 14:15	Přestávka	
14:15 – 14:45	Případová studie – aplikace získaných znalostí	Výklad s ukázkou
14:45 – 15:00	Vyhodnocení případové studie	Diskuse
15:00 – 15:30	Aplikace vhodných nástrojů	Ukázka

(zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 2 Lektorský harmonogram pro druhý den

Časová dotace	Téma	Forma
08:30 – 08:50	Shrnutí získaných informací prvního dne	Výklad
08:50 – 09:50	Trendy v personálním marketingu I. část	Výklad s ukázkou
09:50 – 10:00	Přestávka	
10:00 – 11:00	Trendy v personálním marketingu II. část	Výklad s ukázkou
11:00 – 11:10	Přestávka	
11:10 – 12:00	Aplikace AI v praxi	Ukázka
12:00 – 13:00	Oběd	
13:00 – 13:20	Závěrečný praktický úkol – zadání	Výklad
13:20 – 14:30	Závěrečný praktický úkol	Samostatná práce
14:30 – 14:40	Přestávka	
14:40 – 15:10	Diskuse nad výsledky úkolu	Diskuse
15:10 – 15:30	Ukončení kurzu	

(zdroj: vlastní zpracování)

13 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE KURZU

Důležitou součástí kurzu je také jeho propagace. Návrh strategie marketingové komunikace pro tento kurz je složen ze stanovení cíle komunikace, claimu, nastínění tónu komunikace, představení využívaných nástrojů a návrh vizuální identity.

13.1 Cíl komunikace

Cílem marketingové komunikace je informovat relevantní cílovou skupinu o existenci kurzu, zvýšit povědomí o tomto kurzu a přinést dostatek účastníků pro jeho naplnění prostřednictvím PR, webových stránek, sociálních sítí, blogu, newsletteru, placené propagace a OOH reklamy. Komunikace kurzu má také za cíl budovat image a během deseti měsíců od spuštění marketingové komunikace přivést minimálně 100 zájemců o kurz.

13.2 Claim

Pro marketingovou komunikaci byl zvolen claim „Z kurzu rovnou do praxe“. Který zdůrazňuje praktičnost kurzu a fakt, že získané znalosti mohou účastníci aplikovat v praxi ihned po absolvování kurzu. Claim je výstižný, ale možnou nevýhodou je, že claim samotný nespécifikuje téma kurzu. Řešením je využívat claim v komunikaci s názvem kurzu.

13.3 Název kurzu

Pro kurz byl zvolen název „Naučte se efektivně využívat nástroje a trendy personálního marketingu“. Název obsahuje klíčová slova a zásadní témata, kterými jsou nástroje a trendy personálního marketingu. Zároveň slovním spojením „naučte se efektivně využívat“ zdůrazňuje, že kurz není pouze teoretický, ale účastníkům přinese i zkušenosti z praxe.

13.4 Tón komunikace

Tón komunikace, nebo také Tone of Voice popisuje specifický styl komunikace. V případě tohoto vzdělávacího kurzu byl zvolen tón komunikace, který bude profesionální, ale přístupný. Protože kurz je zaměřen také na účastníky, kteří s personálním marketingem teprve začínají. V komunikaci je proto využíváno oslovení „vy“ s malým písmenem „v“. Zároveň se v komunikaci odráží, že kurz není zaměřen pouze na teorii, ale má především praktické využití v praxi. Toto je znát jak z názvu a claimu, tak i z marketingové komunikace. Během té lze využívat slovních spojení jako „osvojíte si“, nebo „využijete v praxi“.

13.5 Vizuální identita

Vizuální identita kurzu bude využívat kombinaci oblých linií a pastelových barev v dostatečném kontrastu. Vizuální identita tohoto kurzu by měla působit profesionálně a přátelsky. Aplikována bude na všechny materiály související s kurzem, jako je web, šablony prezentací, materiály pro účastníky, nebo sociální sítě.

Grafické výstupy budou zadány ke zpracování grafickému studiu.

13.5.1 Barevnost

Vizuální identita kurzu využívá pastelové barvy, které působí příjemně a moderně. U pastelových barev je však nutné dbát na dostatečný kontrast pro zajištění čitelnosti. Pro vizuální identitu byly zvoleny tři barvy, fialová, zelená a modrá.

Fialová barva je v logu zvolena, protože podle psychologie barev je spojována s kreativitou a vysokými ambicemi. Zelená barva představuje růst a symbolizuje nové začátky. Logo doplňuje modrá barva, která je vnímána jako barva stability a moudrosti. Správně zvolené barvy v logu mohou ovlivnit podvědomou reakci na značku (Cass, 2022).

Využité prompty pro zadání obou ilustračních návrhů jsou součástí přílohy P5.



Obrázek 2 Ilustrační návrh grafických prvků

(zdroj: generováno AI, následné vlastní zpracování)

13.6 Nástroje komunikačního mixu

Využitím následujících nástrojů lze docílit splnění komunikačního cíle. V rámci komunikačního mixu budou využity následující nástroje.

13.6.1 Webové stránky

Web bude sloužit jako hlavní zdroj informací o kurzu. Na webových stránkách bude dostupný také registrační formulář a formulář pro zpětnou vazbu. Na webu naleznou zájemci také často kladené otázky, kontakt na pořadatele kurzu, nebo medailonek lektora.

Bude využita také reklama ve vyhledávačích, tzv. PPC reklama a displejová reklama provozovaná přes GoogleAds. V rámci displejové reklamy bude aktivní také remarketing, který bude využit v případě, že zájemce po prohlédnutí webu nedokončí registraci. Efektivita bude měřena díky Google Analytics.

13.6.2 Blog

Součástí webu bude také blog, na kterém budou vycházet pravidelné články. Blog bude sloužit ke zvýšení důvěryhodnosti kurzu, zvýšení engagementu a bude obsahovat klíčová slova pro SEO. Na blogové články bude odkazováno z newsletteru a sociálních sítí.

13.6.3 Sociální sítě

Pro komunikaci kurzu byly vybrány sociální sítě Facebook, Instagram a LinkedIn. Komunikace bude konzistentní, příspěvky budou přidávány jednou až dvakrát týdně. Na sociálních sítích bude komunikován edukační obsah, ukázky z kurzů a výzvy k registraci. Součástí obsahu pro sociální sítě budou reference účastníků. Pozornost bude zaměřena také na tvorbu komunity a interakci s publikem. Bude využita placená propagace se zacílením na cílovou skupinu. Jako možné formáty lze zvolit například videa, nebo Carousel Ads.

13.6.4 Newsletter

Newsletter je forma přímé komunikace, která umožňuje oslovit zájemce o kurz. V rámci newsletteru budou zasílány pravidelné emaily s novinkami v oboru a informacemi o kurzu. Email bude zájemcům zasílán jednou za měsíc, aby je příliš častá frekvence neodradila. K newsletteru se mohou účastníci přihlásit na webu a musí udělit souhlas se zpracováním GDPR. V rámci newsletteru budou zasílány také odkazy na blogové články.

13.6.5 OOH a print

Tzv. Out Of Home reklama je forma propagace, která působí na zákazníky mimo jejich domov. Konkrétní umístění může být zvoleno například v business centrech a coworking centrech, na univerzitách, nebo na specializovaných HR akcích a konferencích.

Dalším možným způsobem propagace je využití printové reklamy. Propagace kurzu s touto tematikou je vhodná ve specializovaných HR magazínech jako je Profi HR, nebo HR forum.

14 LIMITY A RIZIKA

Při realizaci projektovaného kurzu může nastat několik omezujících faktorů.

Jako primární je vnímán možný nezájem, zvláště v počátcích, kdy nebude mít kurz dostatek recenzí a referencí od účastníků. Nedostatek těchto recenzí může vzbuzovat nedůvěru.

Přestože se jedná o jedinečný koncept kurzu, je možné, že na něj bude reagovat konkurence vlastním kurzem s podobným zaměřením.

Kurz je koncipován jako prezenční, což však přináší kapacitní omezení na 10 účastníků v rámci jednoho běhu. Online forma kurzu by poskytla flexibilnější podmínky a větší počet účastníků.

Problém může nastat v případě personálního nedostatku vhodného lektora.

Kvůli povaze tohoto kurzu je nutné ho neustále aktualizovat a přizpůsobovat současné situaci a aktuálním trendům.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala nástroji personálního marketingu a současnými trendy v tomto oboru. Personální marketing reaguje na technologický vývoj, trh práce a na požadavky zaměstnanců.

Teoretická část představila význam personálního marketingu a jeho vazbu na související oblasti. Zaměřovala se také na hlavní faktory, které formují současný management lidských zdrojů. V další kapitole byly popsány aktuální trendy, které zásadně ovlivňují především obor personálního marketingu. Součástí je oblast nástrojů personálního marketingu související s employee value proposition. Teoretická část byla zakončena stanovením metodického postupu.

Data získaná výzkumem byla vyhodnocena v praktické části práce. Vycházela ze tří výzkumných metod, které byly realizovány s cílem analyzovat současnou situaci v oblasti personálního marketingu. Praktická část práce je uzavřena zodpovězením výzkumných otázek a dílčím závěrem výzkumu.

Na základě výsledků z praktické části bylo zpracováno praktické řešení do formy projektové části. Ta prezentovala návrh na realizaci vzdělávacího kurzu zaměřeného na nástroje a trendy personálního marketingu.

Cílem diplomové práce bylo poskytnout ucelený pohled na současnou situaci personálního marketingu u zkoumaných firem a identifikovat hlavní nástroje a trendy v oblasti personálního marketingu. Cíl práce byl naplněn realizací výzkumu formou polostrukturovaných a expertních rozhovorů. Interpretace výsledků výzkumu je součástí praktické části této práce.

Z výsledků vyplynulo několik zásadních zjištění. Obor personálního marketingu se i přes dynamické změny a technologický rozvoj vyvíjí průběžně, tempem, které zcela neodráží tuto dynamiku. Významné změny v personálním marketingu způsobilo především zařazení umělé inteligence do praxe personálního marketingu a příchod generace Z na pracovní trh. Jako zásadní trendy personálního marketingu účastníci vnímají personalizaci a individuální přístup, diverzitu, gamifikaci, rozdílnou komunikaci pro současnou, mladou generaci a umělou inteligenci. Účastníci také zdůrazňují důležitost autenticity, originality a zaměstnanecké zkušenosti.

Ve výzkumu je možné pokračovat zapojením většího vzorku účastníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2017. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Tenth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8027-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0665-4.
- [3] [A till-training game for McDonald's], [b.r.] Online. In. *kineo.com*. [cit. 2025-02-13]
Dostupné z: <https://kineo.com/case-studies/mcdonalds-till-training-game>
- [4] [Bloky A5], [b.r.]. Online. In. *vyhodnytisk.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://www.vyhodnytisk.cz/bloky-a5.html> [cit. 2025-03-31].
- [5] BOSCH, Adrienne, 2025. Marketing in Human Resources: The Ultimate Guide for 2025 [+Examples]. Online. In. *peertopeermarketing.com*. Publikováno 01.02.2025. Dostupné z: <https://peertopeermarketing.co/hr-marketing/>. [cit. 2025-02-24].
- [6] BUCHANAN David a HUCZYNSKI Andrzej, 2019. *Organizational Behaviour*. 10th edition. New York: Pearson. ISBN: 978-1-292-25157-8.
- [7] CASS, Jacob, 2022. Color Psychology in Logo Design & Branding Explained. Online. In. *justcreative.com*. Publikováno May 29, 2022. Dostupné z: <https://justcreative.com/color-psychology-in-logo-design-branding-explained/>. [cit. 2025-04-1].
- [8] [Ceník CLUBCO Vlněna], [b.r.]. Online. In. *clubco.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://clubco.cz/wp-content/uploads/2023/10/CLUBCO-Brno-Cenik-2023.pdf> [cit. 2025-03-31].
- [9] [Condens AI: Purpose-built for UX Research], [b.r.]. Online. In. *condens.io*. [b.r.]. Dostupné z: <https://condens.io/ai/> [cit. 2025-03-25].
- [10] DÖMÉNY, Dávid, 2024. *Řízení lidských zdrojů a vybraná témata managementu a leadershipu: publikace pro management soukromých bezpečnostních firem a pro další subjekty v segmentu komerční bezpečnosti*. [Praha]: Tomáš Nosek - Nakladatelství TN. ISBN 978-80-88422-57-0.

- [11] [Employee Referral Program: 6 Benefits and 6 Best Practices], 2022. Online. In. *haiilo.com*. Publikováno November 19, 2022. Dostupné z: <https://blog.haiilo.com/blog/employee-referral-program/>. [cit. 2025-02-25].
- [12] FARKAČOVÁ, Lenka, 2022. *Strategické řízení lidských zdrojů - modely a trendy: (učební text - teoretický základ, příklady a návody)*. Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-236-8.
- [13] FORSEY, Caroline. 2023. Employer Branding: What It Is and How To Build It for Your Business. Online. In. *blog.hubspot.com*. Publikováno: 6. 1. 2023 [cit. 2025-02-02] Dostupné z: <https://blog.hubspot.com/marketing/employer-branding>
- [14] GARIBALDI, Alicia, A., 2014. *Employer Branding For Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-95266-5.
- [15] HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STŘÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.
- [16] HRADCOVÁ, Oldřiška, 2025. Jak do copywritingu zapojit umělou inteligenci. Online. In. *vceliste.cz*. Publikováno 18. února, 2025. Dostupné z: <https://vceliste.cz/blog/jak-zapojit-umelou-inteligenci-do-copywritingu/>. [cit. 2025-02-20].
- [17] [HR marketing (MARK14)], [b.r.]. Online. In. *skoleni-softskills.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://www.skoleni-softskills.cz/kurz/HR-marketing-MARK14.aspx> [cit. 2025-03-15].
- [18] [HR marketing školení], [b.r.]. Online. In. *hrmarketing.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://www.hrmarketing.cz/skoleni/> [cit. 2025-03-15].
- [19] JAY, Shani, [b.r.]. HR Marketing Tactics To Attract Top Talent. Online. In. *aihr.com*. Publikováno [b.r.]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/marketing-for-hr/> [cit. 2025-02-24].
- [20] [jak na employer branding a HR marketing], [b.r.]. Online. In. *suhr.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://suhr.cz/eb-a-hr-marketing/> [cit. 2025-03-15].
- [12] KADLEC, José, 2023. *HR Robo Sapiens: decoding artificial intelligence for modern recruitment and HR marketing*. USA: Recruitment Academy. ISBN 978-80-11-03859-5.
- [22] KMOŠEK, Petr, 2024. Přelomové trendy v HR marketingu, které byste měli sledovat. Online. In. *hrmarketer.cz*. Publikováno 7.11.2024. Dostupné z:

<https://www.hrmarketer.cz/2024/11/07/prelomove-trendy-v-hr-marketingu-ktere-byste-meli-sledovat/>. [cit. 2025-02-20].

[23] KMOŠEK, Petr, 2023. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o. ISBN 978-80-7490-302-1.

[24] KMOŠEK, Petr, [b.r.]. Co to je hr marketing a jeho nástroje. Online. In. *kmosek.com*. [b.r.]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/marketing/hr-marketing/co-to-je-hr-marketing-jeho-nastroje/> [cit. 2025-02-19].

[25] KOTLER, Philip a Kevin KELLER Lane, 2013. *Marketing management: 14. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

[27] [Kovové propisky s gravírováním], [b.r.]. Online. In. *vyhodnytisk.cz*. [b.r.]. Dostupné z: https://www.vyhodnytisk.cz/luxusni-propisky-do-10-dnu.html#/znaceni-laserove_gravirovani/barva_produkty-erna/mnozstvi-100 [cit. 2025-03-31].

[28] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2010. *Sestra a stres: příručka pro duševní pohodu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3149-0.

[29] MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. Online. In. *menseek.eu*. Publikováno Úno 20, 2019. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>. [cit. 2025-01-11].

[30] MESSINGER, Jason, [b.r.]. The Value of Personalization in Recruitment Marketing Strategies. Online. In. *recruitics.com*. [b.r.]. Dostupné z: <https://info.recruitics.com/blog/personalization-in-recruitment-marketing-strategies>. [cit. 2025-02-19].

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

[32] MYSLIVCOVÁ, Světlana; MARŠÍKOVÁ, Kateřina a ŠVERMOVÁ, Pavla, MACHÁČKOVÁ, Vendula, 2017. *Personální marketing v budování značky zaměstnavatele*. Liberec : Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

[33] [Objednávka cateringu], [b.r.]. Online. In. *jedna-basen.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://www.jedna-basen.cz/catering/> [cit. 2025-03-31].

- [34] PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÁTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.
- [35] [Plzeňský Prazdroj], [b.r.] Online. In. *feedyou.ai*. [cit. 2025-01-22] Dostupné z: <https://feedyou.ai/cs/success-stories/plzensky-prazdroj/>
- [36] POKORNÝ, Ondřej, 2024. HR marketing: jak oslovit lidi, kteří zatím nehledají práci. Online. In. *obsahova-agentura.cz*. Publikováno 29. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/hr-marketing-jak-oslovit-lidi-kteri-zatim-nehledaji-praci> [cit. 2025-02-19].
- [37] [Prostory k pronájmu], [b.r.]. Online. In. *clubco.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://clubco.cz/k-pronajmu/> [cit. 2025-03-31].
- [38] PRUDEN, Petra, 2020. Práce hrou? 5 příkladů gamifikace v HR praxi. Online. In. *club.coolpeople.cz*. Publikováno 09.11.2020 Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/prace-hrou-5-prikladu-gamifikace-v-hr-praxi/1392.html>. [cit. 2025-02-14].
- [39] REID, Sheldon, 2024. Ageism and Age Discrimination. Online. In. *helpguide.org*. Publikováno August 21, 2024. Dostupné z: <https://www.helpguide.org/aging/healthy-aging/ageism-and-age-discrimination> [cit. 2025-02-02].
- [40] SALAČOVÁ SVOBODOVÁ, Hana, 2024. *Šťastný management: jak mít úspěch díky Happiness Managementu a Employee Value Proposition*. [Praha]: Nakladatelství TN. ISBN 978-80-88422-61-7.
- [41] SIMOVÁ, Jozefína a BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Marketingový výzkum*. Vydání 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-594-6.
- [42] SOKRO, Evans, 2012. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. In. *European Journal of Business and Management*. Vol 4, No.18, 2012. ISSN 2222-2839.
- [43] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing: cesta k trhu*, 4. upravené vydání. Praha : VŠPP, a.s. ISBN: 978-80-86847-81-8.
- [44] ŠEVČÍKOVÁ, Monika, 2024. Zaměstnanci na prvním místě: Základ úspěšné firmy. Online. In. *positiv.cz*. Publikováno: 22. 5. 2024. Dostupné z: <https://positiv.cz/hr-a-kariera/management-a-leadership/zamestnanci-na-prvnim-miste-zaklad-uspesne-firmy/>. [cit. 2025-01-9]

- [45] [ŠKODA AUTO], [b.r.] Online. In. *feedyou.ai*. [cit. 2025-01-22] Dostupné z: <https://feedyou.ai/cs/success-stories/skoda-auto/>
- [46] ŠMÍDOVÁ, Jitka a TŮMOVÁ, Martina, 2023. Interní komunikace firmy: podceňovaný klíč k úspěchu. Online. In. *benes-michl.cz*. Publikováno 27. 3. 2023. Dostupné z: <https://www.benes-michl.cz/blog/interni-komunikace-firmy-podcenovany-klic-k-uspechu/> [cit. 2025-01-03].
- [47] ŠTANGLOVÁ, Bára, 2024. Chcete úspěšně dělat změny? Vysvětlete jejich smysl. In. *Profi HR*. Praha: A 11 s.r.o. 2024. Ročník říjen 2024, s. 44-47. ISSN 2464-5907.
- [48] TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy, 2. vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-3535-6.
- [49] TAN, Joanne, 2023. How AI copywriting can help improve HR communications. Online. In. *taleist.agency* Publikováno March 8, 2023. Dostupné z: <https://taleist.agency/ai-copywriting/improve-hr-communications-with-ai/> [cit. 2025-02-20].
- [50] TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 9788027105519.
- [51] [Trendy v oblasti lidského kapitálu 2024], 2024. Online. In. *deloitte.com*. [cit. 2025-01-24] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu.html>
- [52] UNIVERSITY OF OXFORD, 2019. Happy workers are 13% more productive. Online. In. *phys.org*. Publikováno October 25, 2019. [cit. 2025-02-11] Dostupné z: <https://phys.org/news/2019-10-happy-workers-productive.html>
- [53] URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [54] VERLINDE, Neelie, [b.r.]. Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2025. Online. In. *aihr.com*. Publikováno [b.r.]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/> [cit. 2025-02-22].
- [55] WIMMERS, Julia, 2009. *HR marketing - from job advertising to employer branding*. München: GRIN Verlag. ISBN 9783640449347.
- [56] [Zasedací místnosti], [b.r.]. Online. In. *clubco.cz*. [b.r.]. Dostupné z: <https://clubco.cz/zasedaci-mistnosti/> [cit. 2025-03-31].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Konferenční místnost Cashmere.....	73
Obrázek 2 Ilustrační návrh grafických prvků	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Lektorský harmonogram pro první den	84
Tabulka 2 Lektorský harmonogram pro druhý den	84

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence (z anglického Artificial Intelligence)
HR	Lidské zdroje (z anglického Human Resources)
EVP	Employee Value Proposition
ATS	Applicant Tracking System
API	Application Programming Interface
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
CV	Profesní životopis (z latinského Curriculum vitae)
PR	Vztahy s veřejností (z anglického Public Relations)
OOH	Venkovní reklama (z anglického Out of Home)
SEO	Optimalizace pro vyhledávače (z anglického search engine optimization)
CSR	Společenská odpovědnost (z anglického Corporate Social Responsibility)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P II: Scénář prvního expertního rozhovoru

Příloha P III: Scénář druhého expertního rozhovoru

Příloha P IV: Přepisy z rozhovorů

Příloha P V: Prompty využité pro generování vizuálu

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Úvod

Dobrý den, já Vám ještě jednou moc děkuji za Váš čas a za ochotu. A hned na začátek se chci zeptat. Mohla bych si rozhovor nahrát? Je to proto, abych se k tomu mohla vrátit a do diplomky vyhodnotit to, o čem jsme si povídali. Nebudu ten rozhovor nikam veřejně dávat. Ale potřebuji od vás slyšet, že **souhlasíte s nahráváním**.

Děkuji. Já Vendula, studuju na UTB ve Zlíně marketingovou komunikaci a dneska jsem si Vás pozvala kvůli mojí diplomové práci. Tu píšu na téma Trendy a nástroje využívané v personálním marketingu. Ale já sama nejsem personalistka, ani nepracuji na HR oddělení. A proto tu mám dneska Vás. Já Vás rozhodně nebudu nijak zkoušet, žádná odpověď není špatně. Navíc vy jste tady ten profesionál z oboru. Jde mi hlavně o to získat vhled do těch trendů a nástrojů, které využíváte pro váš personální marketing.

Rozhovor je anonymní, já nikde v té práci nebudu psát ani Vaše jméno, ani název společnosti. Bude tam vždycky jen obor podnikání a počet zaměstnanců. A chci si potvrdit, jestli u vás můžu napsat _____ Nebo jestli preferujete jiný popis.

A moje první otázka je spíš pro moji představu:

1. Mě by zajímalo, jaká je orientačně vaše struktura a přibližně kolik máte zaměstnanců, já o vás vím, že _____
2. A jak velké máte HR oddělení?
3. Dalo by se odhadnout, z jakého „kanálu“ k vám chodí nejvíce zájemců?

Personální marketing

4. Dál by mě zajímalo, co u vás ve firmě znamená „personální marketing“. Jestli ten pojem používáte a co všechno se pro vás pod tím pojmem skrývá.
5. A oddělujete personální marketing od běžného marketingu vaší značky, nebo produktů?

Nástroje

6. Zkuste mi vyjmenovat, jaké zásadní nástroje využíváte pro budování dobrého personálního marketingu. Vím, že je toho určitě mnoho, ale zkuste shrnout ty zásadní.
7. Využíváte nějaké netradiční nástroje?

Povědomí o trendech

8. Dál by mě zajímalo, jestli za loňský a letošní rok vnímáte nějaké významné změny v oblasti personálního marketingu? Jestli se něco markantně změnilo.
9. A dalo by se podle vás něco klasifikovat jako trend v personálním marketingu? Něco, co je teď nové, nebo se to hodně využívá?

Jaké jsou aktuální trendy

10. A z toho, co jsme si řekli. Které z těchto trendů ve vaší organizaci aktivně používáte?
11. Je možné, že se třeba v něčem, změnila vaše práce po zavedení těchto trendů?

Zavádění trendů

Teď už jsme v poslední části.

12. A existují nějaké trendy, které byste chtěli zavést, ale ještě se vám to nepodařilo?
13. A proč se vám to nepodařilo. (peníze, čas, dlouho to trvá, vedení, lidi nechtěli)
14. Čím, nebo jak by se mohly překonat tyto bariéry? (chceme školení, peníze, ...)
15. Kdo u vás v organizaci nejčastěji iniciuje zavádění nových postupů, nebo nástrojů v oblasti HR? (oni sami, nebo je to od vedení)
16. Probíhalo na to nějaké školení, nebo workshop?
17. Které z nástrojů, nebo trendů v personálním marketingu jsou podle vás jen dočasné a které naopak mají potenciál stát se dlouhodobým standardem? Nebo co nás čeká v budoucnu.
18. Napadlo vás něco, nebo chcete něco doplnit

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ PRVNÍHO EXPERTNÍHO ROZHOVORU

Úvod

Dobrý den, já Vám ještě jednou moc děkuji za ochotu a že jste si na mě udělala čas.

A na začátek se chci zeptat, je v pohodě, když si budu nahrávat ten rozhovor? Je to proto, abych se k tomu mohla potom vrátit a vyhodnotit ty odpovědi. Ale nikde veřejně ten rozhovor dávat nebudu. Ale potřebuju od vás slyšet, že **souhlasíte s nahráváním**.

Jinak, já jsem Vendula, studuju marketingovou komunikaci na UTB. A spojila jsem se s vámi kvůli mé diplomové práci. Téma je Trendy a nástroje využívané v personálním marketingu.

Mě dneska bude zajímat hlavně umělá inteligence, co umí, co ještě neumí, s čím umí pomoci, na co vy ji používáte, ale budou mě zajímat i nějaké „trendy“ v personálním marketingu, navíc jsem koukala, že vy se specializujete i na talent management, k tomu bych se taky chtěla dostat.

A moje první otázka je

1. Jaké významné změny v oblasti HR jste zaznamenala v posledním roce? Šlo by to nějak shrnout? Jak to ovlivnilo personální marketing.
2. A teď ještě jedna otázka, než se vrhneme na AI. Já se teď hodně zamýšlím nad tím, jestli by se dalo něco vůbec klasifikovat jako trend v personálním marketingu? Kromě AI
3. *Je talent management trend?*

Umělá inteligence

4. S čím vším umí AI při budování dobrého personálního marketingu pomoci.
- Obsahová část (texty,...) a strategická část (práce s daty, analýzy, automatizace) chatboti
5. V čem vám to nejvíc ulehčilo práci. V čem vidíte největší rozdíl?
 6. Jak se změnila vaše práce po tom, co jste tyto trendy/nástroje zavedla? – z jaké části už to je o správném zadání a kontrole, než samotné práci.
 7. Zkušenost s chatboty při náboru, nebo onboardingu? Výhody a nevýhody
 8. Jaké konkrétní AI nástroje aktivně využíváte? Bez čeho už se neobejdete? A jestli to jsou přímo HR AI, nebo chatGPT, jak to kombinuje

9. *Proč zrovna tyto nástroje?*

Zavádění trendů a bariéry

10. Setkáváte se s nějakými bariérami při zavádění AI do HR procesů? Pokud ano, jaké to jsou? Jinými slovy „Co to ještě neumí dobře“
11. Co by chtěla, aby to umělo?
12. Dá se na AI spolehnout?
13. Odhad budoucího vývoje (nástroje)
14. Jaké další nástroje a procesy podle vás do budoucna nahradí umělá inteligence?
15. *Které z aktuálních trendů v personálním marketingu jsou podle vás jen dočasné a které naopak mají potenciál stát se dlouhodobým standardem? Co nás čeká?*

Doplňující otázka

Máte nějaké doporučení, třeba ohledně AI nástrojů?

Talent management

PŘÍLOHA P III: SCÉNÁŘ DRUHÉHO EXPERTNÍHO ROZHOVORU

Úvod

Dobrý den, já Vám ještě jednou moc děkuji za ochotu, za pozvání sem k vám, ale hlavně za Váš čas. Já se pokusím být co nejefektivnější, časově.

Já jsem Vendula, studuju marketingovou komunikaci tady na UTB a spojila jsem se s vámi kvůli mojí diplomové práci, téma je Trendy a nástroje využívané v personálním marketingu.

My se spolu budeme bavit o personálním marketingu, o trendech, bude mě zajímat třeba to, na čem se u vašich klientů to zavádění nových postupů nejčastěji zasekne. A bude to rozhovor, abych já získala nějaký nadhled a vhled do těch trendů. Protože já nejsem ani personalistka, ani nepracuju na HR oddělení.

A ještě se chci zeptat, mohla bych si prosím nahrávat zvuk? Je to proto, abych se k tomu mohla potom vrátit a vyhodnotit ty odpovědi. Ale nikde veřejně ten rozhovor dávat nebudu. Ale potřebuju od vás slyšet, že **souhlasíte s nahráváním**.

1. Jaké významné změny v oblasti HR a personálního marketingu jste zaznamenala v posledním roce? Šlo by to nějak shrnout?
2. A druhá otázka je pro mě důležitá a snad ji zformuluju dobře. Mě by zajímalo, jestli ve firmách využívají vyloženě označení personální marketing, jestli všichni znají ten pojem a rozumí, co se pod tím skrývá.
3. *Je/není personální marketing nový pojem?*
4. A rozlišují podle vaší zkušenosti ve firmách nějak zásadně tohle je HR management, tohle je propagace, tohle je personální marketing? Odlišují to nějak?
5. S jakými trendy v personálním marketingu se ve vaší praxi nejčastěji setkáváte?

Jaké jsou aktuální trendy

6. A které z těchto trendů vy aktivně využíváte? Nebo je aktivně doporučujete vašim klientům?

Zavádění trendů

7. A dalo by se nějak odhadnout, jakému typu klientů se daří efektivněji, nebo rychleji zavádět nové postupy? Jestli to jsou spíš výrobní, nebo nevýrobní firmy?

8. A když se setkáváte při práci s vašimi klienty s nějakými bariérami při zavádění nových trendů do HR procesů a toho personálního marketingu, jaké jsou to nejčastěji bariéry (Na čem to stojí?) Nejsou na to peníze, je to nedostatečné školení, nezájem zaměstnanců, nebo to zaměstnanci chtějí dělat po starém, ...
9. Jak by se podle Vás mohly překonat tyto bariéry? Co by těm firmám nejvíc pomohlo?
10. Odhad budoucího vývoje
11. Které z aktuálních trendů v personálním marketingu jsou podle vás jen dočasné a které naopak mají potenciál stát se dlouhodobým standardem? Nebo co nás možná čeká v budoucnu?

Doplňující otázka

Máte nějaké doporučení, třeba ohledně zavádění nových trendů do firem?

PŘÍLOHA P IV: PŘEPISY Z ROZHOVORŮ

<https://drive.google.com/drive/folders/18ULup1RWTk0k1Pu2lMQfGSUgO5S1eo22?usp=sharing>

PŘÍLOHA P V: PROMPTY POUŽITÉ PRO GENEROVÁNÍ VIZUÁLU

Prompty pro generování loga – ChatGPT-4-turbo

- Navrhni mi prosím jednoduché a elegantní logo pro můj kurz, který bude účastníky vzdělávat na téma nástroje a trendy personálního marketingu. Logo bude používat oblé linie a pastelové barvy, fialovou, modrou a zelenou. Inspirovat se můžeš barvami z tohoto návrhu.
- vyrob mi prosím ještě jeden návrh, potřebuji aby bylo z loga jasné, že jde o kurz nástrojů a trendů personálního marketingu. Líbí se mi barevnost kterou používáš.



Výstup chatGPT



Následná vlastní úprava

Prompty pro generování loga – Gemini 2.0 Flask

- Zpracuj mi prosím logo, které bude v pastelových barvách a bude používat oblé linie. Jako logo si představuji graficky zpracovat propojení dvou písmen, H a R.
- Použij prosím pastelové barvy – fialovou, zelenou a modrou. Inspiruj se tímto návrhem a zkombinuj písmena H a R jako logo.
- Tento návrh se mi líbí! udělej prosím linie tak, aby byly oblejší.
- Použij prosím světlejší barvy a oblé linie

