

# Marketing lidských zdrojů

Lucie Depoo  
Hana Urbancová  
Helena Smolová

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# MARKETING LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

# Marketing lidských zdrojů

**Editor: Ing. Helena Smolová, Ph.D.**

**doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kap. 2)**

**Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA (kap. 4)**

**Ing. Helena Smolová, Ph.D. (kap. 1, 3, 5, 6)**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-22-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

Seznam obrázků	6
Seznam tabulek	7
Seznam grafů	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Úvod	10
<b>1. KAPITOLA: ZÁKLADY MARKETINGU LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>12</b>
1.1 Definice marketingu lidských zdrojů	13
1.2 Marketingové prvky v personalistice	17
1.2.1 Marketingový vs. personální proces	17
1.2.2 Segmentace, targeting a positioning	18
1.2.3 Personální mix	20
1.2.4 Cyklus vztahu se zaměstnancem	23
1.2.5 Měření v marketingu lidských zdrojů	24
1.2.6 Personální výzkum	24
1.3 Externí, interní a interaktivní marketing lidských zdrojů	26
1.4 Personální marketing vs. personální management	27
<b>2. KAPITOLA: INTERNÍ MARKETING LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>32</b>
2.1 Interní práce se zaměstnanci	33
2.1.1 Analýzy v interním marketingu lidských zdrojů	35
2.1.2 Psychologická smlouva	36
2.2 Personální činnosti ovlivňující interní marketing lidských zdrojů	37
2.2.1 Získávání a rozmisťování zaměstnanců	37
2.2.2 Adaptace zaměstnanců	39
2.2.3 Hodnocení zaměstnanců	39
2.2.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	40
2.2.5 Odměňování zaměstnanců	41
2.3 Motivace zaměstnanců	43
2.3.1 Pracovní spokojenost	44
2.4 Pracovní vztahy	45
2.4.1 Vztahy ve virtuálním prostředí	46
2.5 Organizace práce a pracovní podmínky	47
2.6 Odchod zaměstnanců jako neúspěch marketingu lidských zdrojů	48
2.6.1 Plánování odchodu zaměstnanců	49
2.6.2 Zvyšování retence zaměstnanců (snížení fluktuace)	51
<b>3. KAPITOLA: EXTERNÍ MARKETING LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>57</b>
3.1 Externí marketing lidských zdrojů obecně	58
3.2 Získávání zaměstnanců	60

3.2.1	Faktory ovlivňující získávání zaměstnanců	60
3.2.2	Zdroje získávání zaměstnanců	61
3.2.3	Metody a nástroje získávání zaměstnanců	62
3.3	Výběr zaměstnanců	66
3.3.1	Proces výběru zaměstnanců	66
3.3.2	Metody výběru zaměstnanců	67
3.4	Sociální média a sociální sítě v personalistce	69
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA: BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE</b>	<b>77</b>
4.1	Definice značky zaměstnavatele a její budování	78
4.2	Faktory ovlivňující budování značky zaměstnavatele	80
4.3	Atraktivita zaměstnavatele v obecném měřítku	83
4.4	Aspekty značky zaměstnavatele	84
4.5	Matice budování značky	89
4.6	Funkční klasifikace cílových záměrů personálního marketingu	90
4.7	Soutěž o atraktivního zaměstnavatele	91
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: TRENDY V MARKETINGU LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>95</b>
5.1	Budoucí vývoj personálního marketingu	96
5.2	Změny v náborovém procesu	98
5.3	Netypické nástroje marketingu lidských zdrojů	101
5.3.1	Guerilla marketing	101
5.3.2	Gamifikace	101
5.3.3	Využívání nových technologií a nástrojů	102
5.3.4	Obrazové formáty pracovních inzerátů	103
5.3.5	Blogging a podcasting	103
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: MARKETING LIDSKÝCH ZDROJŮ ZAMĚŘENÝ NA STUDENTY A ABSOLVENTY VŠ</b>	<b>107</b>
6.1	Marketing lidských zdrojů a studenti a absolventi vysokých škol	108
6.2	Získávání a výběr pracovníků – studentů a absolventů VŠ	111
6.3	Atraktivní zaměstnavatelé pro studenty	115
	Glosář	119
	Literatura	122
	Vzorový test	135

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Marketingový proces	17
Obrázek 1.2 Příklady zkušenostních bodů	20
Obrázek 1.3 Marketingový personální mix 6P	22
Obrázek 1.4 Cyklus vztahu se zaměstnancem	23
Obrázek 1.5 Proces marketingového výzkumu	24
Obrázek 1.6 Postavení personálního marketingu	26
Obrázek 2.1 Křivka přežití	38
Obrázek 2.2 Model celkové odměny od společnosti Towers Perrin	42
Obrázek 2.3 Matice portfoliového přístupu k fluktuaci	50
Obrázek 3.1 Typický průběh procesu získávání a výběru zaměstnanců	59
Obrázek 5.1 Rozhodování uchazeče	100
Obrázek 6.1 Základní otázky pro zaměstnavatele	112

---

## Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Srovnání klasického pojetí marketingu a marketingu lidských zdrojů	13
Tabulka 1.2 Rozdíly mezi personálním managementem a marketingem	28
Tabulka 2.1 Nejčastěji používané metody analýz	36
Tabulka 2.2 Definice a vysvětlení faktorů motivace k setrvání v organizaci	43
Tabulka 3.1 Výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů získávání pracovníků	62
Tabulka 3.2 Efektivita metod získávání zaměstnanců	63
Tabulka 3.3 Čtyři stadia on-line náboru	65
Tabulka 3.4 Kompetence a otázky pro výběrový pohovor	68
Tabulka 3.5 Aplikace přínosů sociálních sítí v jednotlivých oblastech HR	70
Tabulka 4.1 Matice budování značky	89
Tabulka 6.1 Nástroje komunikace	113
Tabulka 6.2 Způsoby hledání první práce	114
Tabulka 6.3 Žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers	116

---

## Seznam grafů

Graf 4.1 Důležitost jednotlivých cílů budování značky zaměstnavatele	86
Graf 5.1 Atraktivita zaměstnavatele při využívání mobilních zařízení v náboru	102



---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

---

# Úvod

Smyslem tohoto studijního textu s názvem Marketing lidských zdrojů je obeznámit čtenáře se základní teorií a s praxí personálního marketingu a poukázat na strategickou důležitost této problematiky. Publikace by měla primárně sloužit k výuce předmětu Marketing lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze, ale rovněž může být doplňujícím nástrojem pro praktickou aplikaci předmětu Personální marketing. Mimo to publikace může oslovit i další studenty či odbornou veřejnost zajímající se o tuto oblast.

Každá z kapitol sleduje jednotnou strukturu. Začíná obecným krátkým úvodem do zkoumané problematiky, za nímž následují základní cíle daného oddílu. Další částí je samotný výklad studované látky s definicemi, vysvětlením základních pojmů, procesů a návazností. Vše je doprovázeno názornými schémata, grafy a tabulkami, příklady z praxe a cvičeními. V závěru kapitol je poté uvedeno shrnutí nejpodstatnějších informací, řešení k případným cvičením a několik testových otázek s možností více správných odpovědí pro ověření zvládnutí předkládané problematiky.

Zakončením je poté seznam použité literatury, kde si studenti mohou vyhledat příslušnou odkazovanou literaturu. Rovněž byl sestaven stručný rejstřík definující zásadní pojmy, se kterými bylo v textu pracováno.

Po období COVID-19 lze spatřovat obrovské změny na trhu práce, a to nejenom ve vývoji nezaměstnanosti, ale rovněž v zavádění organizačních změn, které ovlivňují přilákání nových i udržení současných zaměstnanců, kdy např. z benefitu práce z domova se stala v některých odvětvích přímo nutnost. O to více roste důležitost marketingu lidských zdrojů.

Nejenom dobrá značka zaměstnavatele, ale primárně spokojenost, motivace, bezpečí a jistota zaměstnanců v organizaci pomůže organizacím odlišit se od konkurence ostatních zaměstnavatelů při získávání a udržení vhodných zaměstnanců. Všechny tyto aspekty ovlivňují zaměstnance a jejich výkon, mají na ně velký vliv, a proto je nutné, aby byly vedením organizací systematicky a efektivně nastavovány.

Přejeme vám, aby vám tento studijní text přinesl nové, využitelné poznatky, a aby vás zároveň zaujal a bavil. Věříme, že předkládané informace napomohou k vašemu osobnímu rozvoji v celé řadě oblastí.

Kolektiv autorů

# 1

kapitola

---

---

# Základy marketingu lidských zdrojů

# 1. kapitola

## Základy marketingu lidských zdrojů

### Úvod

Velmi podstatnou součástí každé soudobé organizace je její personální oddělení, potažmo vykonávané personální činnosti. Důraz, který je na ně kladen, vzrůstá každým rokem, kdy důvod je zcela prostý – kvalitní zaměstnanci jsou cenným zdrojem, který dokáže zajistit požadovaný výkon, úspěch a dosažení stanovených cílů.

Z tohoto důvodu se rovněž zvyšuje důležitost relativně nové disciplíny – marketingu lidských zdrojů. V souvislosti s výše uvedeným je možné formulovat základní úkol personálního marketingu: zajišťovat a podporovat vytvoření „dobré pověsti organizace“, díky které je možné se odlišit od konkurence a zvýšit tak svou atraktivitu jakožto zaměstnavatele. Lze říci, že marketing lidských zdrojů prodává organizaci jako zaměstnavatele na trhu práce.

Marketing lidských zdrojů má také napříč odbornou literaturou mnoho charakteristik. Na jedné straně se personální marketing zaměřuje na stávající pracovníky s cílem motivovat je zůstat ve společnosti. Na straně druhé jsou jeho objektem zájmu potenciální zaměstnanci, kdy je třeba na konkrétní skupinu vhodným způsobem zacílit, oslovit je, a následně je získat pro svou organizaci. Díky válce o talenty, která v současné době probíhá, je přístup organizace a její atraktivita zcela zásadní. Zaměstnanci se totiž již nechtějí pouze identifikovat se samotnou prací, ale rovněž i se svým zaměstnavatelem.

K efektivnímu marketingu lidských zdrojů ovšem patří mnohem více než jen schopnost zatraaktivnit zaměstnavatele nebo vytvořit příjemné pracovní prostředí. V optimálním případě by měla být strategie marketingu lidských zdrojů začleněna a respektována ve všech dalších činnostech v rámci řízení lidských zdrojů.

Úvodem je třeba věnovat se ještě jedné problematice – terminologii. Předložený učební text není textem právním, proto si dovolíme využívat pojmy zaměstnanec a pracovník jakožto synonyma, přestože jimi z právního hlediska nejsou. Stejně tak se v odborných kruzích ustálily i další varianty spojení „marketing lidských zdrojů“, například „personální marketing“, který zde bude rovněž uplatňován.

### Cíle kapitoly

- Definovat personální marketing a jeho odlišnosti od marketingu klasického.
- Přiblížit vývoj personálního marketingu.
- Vysvětlit využití marketingových prvků v oblasti personalistiky.
- Představit tři základní oblasti marketingu lidských zdrojů – externí, interní a interaktivní marketing.
- Objasnit rozdíl mezi personálním marketingem a personálním managementem.

## 1.1

## Definice marketingu lidských zdrojů

Obecně platné marketingové koncepce je rovněž možné uplatňovat v personální oblasti. Je tedy nutné si nejprve jednoduše charakterizovat pojem marketing.

## DEFINICE

**Marketing**

„Marketing je proces hledání, tvorby a poskytnutí jedinečné hodnoty zákazníkovi“  
(Kotler, 2002).

Oproti klasickému pojetí marketingu má ovšem personální marketing řadu specifíků, která spočívají v odlišném objektu zájmu, subjektu trhu i v rozdílném cíli. Blíže jsou tyto rozdíly specifikovány v tabulce 1.1.

## TABULKA 1.1

## Srovnání klasického pojetí marketingu a marketingu lidských zdrojů

Faktor	Marketing výrobků a služeb	Marketing lidských zdrojů
Subjekt zájmu	mimo firmu: zákazník	mimo firmu i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci
Subjekty trhu	zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firma	studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o zaměstnání
Objekt zájmu	výrobek, služba	potenciální i stávající zaměstnanci
Cíl	předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

(Zdroj: Stýblo, 2003)

V souvislosti s uvedenými atributy marketingu lidských zdrojů lze tedy uvést například následující souhrnnou definici, přičemž současná situace na trhu práce a vývoj nezaměstnanosti vede k tomu, že nástroje marketingu lidských zdrojů je nutné uplatňovat v celé míře, aby organizace mohly zaujmout výraznou roli na trhu práce a získat náskok před konkurenty.

## DEFINICE

**Marketing lidských zdrojů**

Dvořáková (2004) charakterizuje dva pohledy na marketing lidských zdrojů. V užším pojetí představuje marketing lidských zdrojů zejména dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce, a to s využitím dobré image a pověsti zaměstnavatele. Naopak v širším pojetí lze tento pojem chápat jako souhrn opatření, která jsou zaměřena na zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců.

Personální marketing není pouze jedním z prvků politiky lidských zdrojů a není ani pouze nástrojem personálního oddělení. Jedná se o základ budování vztahů se zaměstnanci, přičemž tyto vztahy jsou založeny na sledování určitého systému, investicích a oboustranném schválení a souhlasu.

Dvořáková (2004, s. 71) uvádí, že první zmínky o marketingu lidských zdrojů je možné dohledat v šedesátých letech 20. století, kde byl v tomto období, v některých odvětvích, značný nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Tento pojem ovšem nebyl používán v souvislostech, v jakých jej známe dnes, a označoval spíše takový nábor zaměstnanců, který byl orientován na uchazeče o pracovní pozici. Podle stejné autorky se současné pojetí, často spojované s výrazem „Employer branding“, začalo objevovat až v sedmdesátých letech.

V této době si organizace začaly uvědomovat, že lidé jsou tím nejdůležitějším kapitálem, který je jim k dispozici. V této souvislosti se začal rovněž používat pojem „válka o talenty“, který vyústil k rozšíření využívání talentu managementu (Finnigan, 2013). Dostačující není talenty nalézt a získat, ale následně si je i udržet, přičemž hlavní odpovědnost leží na bedrech personalistů a na jejich schopnosti promítnout do personálních činností strategické hledisko. Právě v této oblasti poté může být významným pomocníkem marketing lidských zdrojů, v jehož rámci se personalisté stávají marketéry, kteří se snaží, aby společnost zůstala v povědomí zainteresovaných skupin, upozorňovala na své zaměstnavatelské kvality a tím i dlouhodobě získávala a pečovala o (zejména talentované) zaměstnance. Zaměstnanec nesmí být vnímán pouze jako zdroj, ale jeho pozice z něj dělá zákazníka. Potřeba personálního marketingu v dané organizaci je vlastně určována poměrem mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle a zaměstnaností. Právě v případě, kdy počet nabízených pracovních míst převyšuje poptávku kvalifikovaných pracovníků, dostává se ke slovu marketing lidských zdrojů. Z důvodu změny chování trhu práce daného obdobím COVID-19, následným válečným konfliktem na Ukrajině, zvyšováním inflace a dalších ekonomických důsledků atd. je patrné zvyšování nezaměstnanosti (ČSÚ, 2022), kdy organizace musí kontinuálně usilovat o udržení kvalitních zaměstnanců a usilovat dlouhodobě o budování značky zaměstnavatele, vytváření organizační kultury, která vede k vytvoření a ukotvení pozice organizace na trhu práce. Nedostatek odborníků a specialistů nebo „jen“ talentovaných pracovníků v požadované oblasti může být způsoben řadou faktorů, jako jsou:

- klesající porodnost, zvyšující se podíl starších věkových skupin,
- jednostranná studijní a kariéerní volba na úkor technických a řemeslných profesí,
- moderní pracoviště generující nové a vyšší nároky na kvalifikaci a motivaci zaměstnanců,
- nároky na harmonizaci osobního a pracovního života,
- samotné používání marketingu lidských zdrojů, kdy organizace získávají pozitivní zkušenost a tím ji předávají dalším společnostem, které začnou uplatňovat obdobné principy.

Popkova, Chashchin a Bogdanov (2013) zastávají názor, že základem pro implementaci personálního marketingu je vytvoření základní infrastruktury, a sestavili seznam subjektů, které marketing lidských zdrojů ovlivňují:

- potenciální nebo současní pracovníci,
- organizace zprostředkovávající práci a jejich zákazníci,
- partnerské podniky, personální agentury, vzdělávací instituce,
- odborníci v oblasti marketingu lidských zdrojů,
- veřejnost, státní správa a samospráva.

Vrátíme-li se k personálnímu marketingu obecně, je možné říci, že znamená používání marketingového přístupu ve specifické oblasti personalistiky (Koubek, 2010, s. 160). Daný autor dále uvádí, že její úsilí se zaměřuje zejména na zformování a udržení adekvátní síly organizace opírající se o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a rovněž i o výzkum trhu práce. Pechová (2013) k tomu dodává, že za hlavní cíl personálního marketingu je považováno formování předpokladů dlouhodobě zajišťující kvalifikované a motivované zaměstnance. Marketing lidských zdrojů je tedy procesem nepřetržitým a systematickým, který vyžaduje dobrou znalost trhu práce a cest, jak přilákat potenciální zaměstnance (Hroník, 2007).

Je ovšem nutné poukázat na fakt, že i přes rostoucí význam „lidského kapitálu“<sup>1</sup> si ne všechny organizace uvědomují důležitost interního personálního marketingu a zaměřují se pouze na vnější aktivity (Kazdová, 2014). Nositeli a šířiteli zaměstnavatelské značky jsou totiž zejména stávající zaměstnanci, kteří následně šíří buď pozitivní, nebo negativní Word-of-mouth („slovo z úst“). Je tedy navýsost

1 „Lidský kapitál je možno vymezit jako soubor intelektuálního jmění, tj. znalostí, dovedností, schopností a osobnostních potenciálů, které je organizace schopna prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty a zajistit tvorbu důchodu“ (Dvořáková, 2004, s. 42).

důležité, jak se organizace o své zaměstnance stará, jaké vytváří pracovní podmínky a jaké benefity mají pracovníci k dispozici.

Dvořáková (2004, s. 68) doplňuje, že marketing lidských zdrojů vždy musí reflektovat plán potřeb lidských zdrojů vztahující se k danému období a musí dokázat zodpovědět tři základní otázky:

1. kde je možné tyto pracovníky najít,
2. kdo je bude hledat a
3. jakým způsobem bude neefektivnější je hledat.

Ať je však na marketing lidských zdrojů pohlíženo z jakéhokoli úhlu, lze v souladu s Maršíková, Myslivcová (2016) uvést tvrzení, že marketing lidských zdrojů aplikuje marketingové postupy v oblasti managementu lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi.

Na základě výše uvedeného je možné za stále platné považovat následující úlohy personálního marketingu podle Meiera (1991 in Klimentová, 2008):

- personální plánování,
- výzkum pro určení personálního marketingového mixu,
- tvorba podnikové image,
- získávání a výběr nových zaměstnanců,
- péče, podpora a rozvoj stávajících zaměstnanců.

Stejně tak již na konci devadesátých let minulého století Strutz (1989, s. 9) vymezil čtyři základní úkoly marketingu lidských zdrojů. Patří sem prezentace zajímavosti, výhod a pozitiv dané organizace či nabízeného pracovního místa, která je cílena na konkrétní skupině. Dále volba a využití takových opatření a metod, jež povedou k získání vhodných pracovníků. Nelze opomenout ani problematiku stanovení podmínek vztahujících se k nástupu do organizace. A posledním úkolem je analýza žádostí a výběr zaměstnanců na základě stanovených podmínek. Vzhledem k současným poznatkům v této oblasti lze tyto cíle stále považovat za obecně platné a zařadit je do oblasti externího personálního marketingu (viz kapitola 3).

Přínosy marketingu lidských zdrojů lze charakterizovat následovně (Těšitelová a Menšík, 2012; d'Ambrosiová et al., 2011):

- podpora dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace na trhu, a to v souvislosti s vysokou kvalitou lidských zdrojů,
- zvyšující se míra angažovanosti pracovníků, která se projevuje příznivě jak na produktivitě práce, tak na ziskovosti celé organizace,
- vyšší retence zaměstnanců (nižší fluktuace, minimální ztráta kvalifikovaných zaměstnanců, potažmo talentů),
- snížení finančních i časových nároků spojených s náborovým procesem,
- zlepšení vnitřní komunikace i celkových vztahů v organizaci,
- posílení značky zaměstnavatele, zlepšení dobré pověsti organizace na trhu práce,
- silnější a stabilnější pozice personálního oddělení.

Rozpoznání potřeb a přání jak stávajících, tak potenciálních zaměstnanců je jedním ze stěžejních strategických úkolů, neboť jejich zjištěním a následným uspokojováním může podnik dosáhnout značné konkurenční výhody a konkurenceschopnosti na trhu práce (Poláková a Häuser, 2003). Konkrétními úlohami personálního marketingu se poté zabývá například Baruk (2014, s. 5) a definuje je následovně:

- identifikace, analýza a správná interpretace potřeb a očekávání zaměstnanců organizace, kteří představují interní zákazníky,
- identifikace, analýza a správná interpretace potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců, kteří reprezentují externí zákazníky,
- určení povahy, rozsahu, rychlosti, směru a důvodů pro změny v identifikovaných potřebách a očekáváních stávajících i potenciálních zaměstnanců,
- mikrosegmentace současných a potenciálních zaměstnanců,
- vytváření osobních hodnot organizace, které budou odpovídat identifikovaným potřebám a očekáváním obou skupin „zákazníků“,
- efektivní umístění vytvořených osobních hodnot ve vědomí i povědomí stávajících i potenciálních zaměstnanců,

- uspokojování identifikovaných potřeb a očekávání optimálním způsobem, které povede k naplnění stanovených cílů organizace,
- identifikace a analýza úrovně uspokojení potřeb a očekávání obou skupin zaměstnanců,
- identifikace dopadu aktivit uskutečňovaných za účelem dosažení cíle personálního marketingu na ostatní funkce a oblasti organizace.

Sami personalisté si v dnešní době bohužel velmi často, na rozdíl od marketingových specialistů, neuvědomují důležitost personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele a potřebnost dostatečného rozpočtu na související aktivity (Těšitelová a Menšík, 2012).

Za tvůrce personálního marketingu Poláková a Häuser (2003, s. 47) označují vrcholové vedení organizace, neboť jsou to právě tito zaměstnanci, kteří vytvářejí celkovou strategii organizace, se kterou je samozřejmě strategie marketingu lidských zdrojů úzce spjata. Realizátory jsou poté linioví manažeři, personální oddělení nebo jednotliví marketingoví specialisté.

Personální marketing vždy vyžaduje konzistentní a nepřetržité úsilí, neboť vytvoření požadované image zaměstnavatele je záležitostí dlouhodobou, a proto je nutné na něj vyčlenit rovněž i do budoucna odpovídající zdroje (finanční, lidské atd.). Například externí personální marketing je o to úspornější a jednodušší a jeho nároky na zdroje jsou menší, čím vyšší je současná popularita dané organizace a čím lepší a známější je její zaměstnavatelská pověst.

Aktivity vykonávané v rámci marketingu lidských zdrojů mohou následně jako celek vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků, k budování a následnému udržování silných a přátelských obchodních vztahů a tím vším ke zlepšování efektivity a výsledků společnosti. Organizace, která správně využívá strategii personálního marketingu a jeho nástroje, je otevřená potřebám a očekáváním svých zaměstnanců, neboť naplnění těchto potřeb se následně promítá do výše uvedené spokojenosti zákazníků a vylepšení image organizace.



#### PŘÍKLAD:

Otázky pro personální marketing a práci se zaměstnanci

Mezi základní otázky, které by si firmy měly v souvislosti s personálním marketingem položit, patří (Edufactory, 2014):

1. Jak zní vize a konkrétní cíle vaší firmy na následující rok?
2. Jaké jsou přednosti a slabiny vaší firmy, produktů nebo služeb?
3. Jaké nástroje používáte při práci se zaměstnanci?
4. Jakou cílovou skupinu zaměstnanců chcete oslovit?
5. Jaké jsou silné a slabé stránky vašich zaměstnanců?
6. Jak ve vaší firmě probíhá plánování lidských zdrojů?
7. Jaká je koordinace personálních aktivit s jinými částmi firmy – s obchodem, financemi, IT atd.?
8. Jakou máte znalost vašich zaměstnanců?
9. Jaký je způsob komunikace s vašimi stálými či novými zaměstnanci?
10. Jakým způsobem připravujete propagační materiály pro zaměstnance?
11. Jak probíhá samotná realizace akcí pro zaměstnance?
12. Jakou máte znalost základních personalistických principů a jak je používáte ve své firmě?



Ovšem i personální marketing má své limity a nedostatky, které spočívají zejména ve způsobu jeho využívání. Konkrétněji se jedná o tyto oblasti:

- Marketing lidských zdrojů je používán spíše intuitivně, pro jednorázové rychlé akce, které mají vyřešit akutní problémy v personálním obsazení, místo uplatňování systematické a dlouhodobé strategie.
- Velmi často jsou kontrolovány a hodnoceny pouze vykonávané činnosti, chybí ovšem pohled manažerů a odpovědných pracovníků, který lze získat pomocí rozhovorů, analýzy stylů vedení, studií pracovního prostředí apod. Interní personální marketing je poté opomíjen nejvíce.
- Propagační materiály a obsah komunikace velmi často předkládá zkrácenou realitu, přičemž cílem je přehnanými sliby a superlativy přilákat zástupce cílové skupiny.

## 1.2

### Marketingové prvky v personalistice

Mezi marketingem a oblastí lidských zdrojů je velmi blízký vztah, přičemž základní paralely lze nalézt v následujících oblastech (Vilet, 2013):

- Povědomí o trhu – oproti mapování trhu spotřebitelů v rámci marketingu musí HR studovat trh práce (nabídku a poptávku) nebo stav konkurenčních firem a jejich aktivity týkající se zaměstnanců.
- Branding – vytváření image a značky organizace a zvyšování povědomí o poskytovaných produktech nebo službách v marketingu je v oblasti lidských zdrojů nahrazováno budováním silné a pozitivně vnímané značky zaměstnavatele.
- Komunikace s cílovou skupinou – marketing využívá celou řadu komunikačních kanálů a nástrojů pro komunikaci se zákazníky a dalšími zainteresovanými skupinami a stejně tak by mělo činit personální oddělení při komunikaci se stávajícími i potenciálními zaměstnanci.
- Segmentace – v prvním kroku metody S-T-P (segmentace-targeting-positioning) organizace rozdělují trh na konkrétní menší úseky, což umožňuje lepší chápání a uspokojování rozdílných potřeb různých skupin zákazníků. Stejně tak pracovní místa by měla být rozčleněna na ta hůře a snáze obsaditelná, přičemž u prvních varianty je nutné počítat s větším úsilím a delším časovým obdobím pro jejich obsazení kvalifikovaným pracovníkem.
- Diferenciace produktu – marketing hledá cesty pro odlišení produktu od konkurence a získání konkurenční výhody. I personalisté by měli usilovat o určitá pracovní specifika, která organizaci (jakožto zaměstnavatele) odlišují od konkurence.

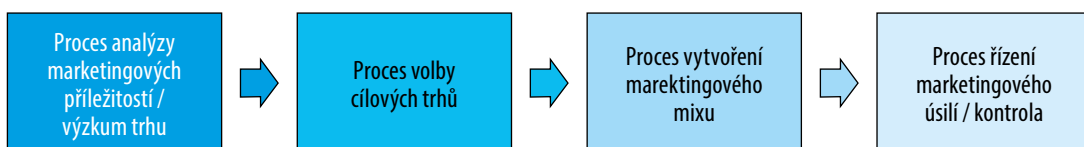
V rámci marketingu lidských zdrojů je tedy možné uplatit řadu konkrétních klasických marketingových prvků. Jedná se například o marketingový proces, marketingový výzkum, marketingový mix nebo o cyklus vztahu se zákazníkem. Některým vybraným prvkům přejatým z marketingu bude věnována pozornost v následujících podkapitolách. Zbigień-Maciąg (1996) navíc identifikuje účastníky trhu jako interní kupující (zaměstnanci), externí kupující (potenciální zaměstnanci) a tržní prostředí.

#### 1.2.1 Marketingový vs. personální proces

Do personální oblasti je vhodné aplikovat například jeden ze základních principů klasického produktového marketingu – marketingový proces, jehož základní průběh je zachycen na obrázku 1.1.

 OBRÁZEK 1.1

##### Marketingový proces



(Zdroj: Kotler, 2007, s. 59)

Klasický marketing vychází z jasně definovaných procesů s přímou návazností a stejně tak je nezbytné tyto procesy využívat i v marketingu lidských zdrojů. Jedná se tedy o výzkum trhu, v tomto případě trhu práce, dále o již zmíněnou metodu S-T-P (segmentace, targeting, positioning), stanovení vhodného marketingového, respektive personálního mixu a posledním krokem je proces řízení marketingového úsilí a kontrola realizovaných aktivit a rozhodnutí.

Samotný proces řešení problémových situací je možné podle Novotného (1999) rozčlenit na následující sekce:

1. identifikace počáteční situace, ve které se organizace celkově i z hlediska lidských zdrojů nachází,
2. stanovení základních cílů marketingu lidských zdrojů,
3. určení nástrojů, které budou v rámci marketingu lidských zdrojů využívány,
4. stanovení personálně-marketingového mixu (4P, 6P apod.),
5. realizace personálního marketingu,
6. hodnocení výsledků marketingu lidských zdrojů.

Výše uvedené první čtyři body je možné ještě více rozpracovat z poněkud odlišného hlediska, například podle Wolfa (2012), která říká, že prvním krokem je definice cílových skupin, tedy zaměstnanců, které by společnost chtěla oslovit. Následuje stanovení oblasti, na kterou by se měla organizace zaměřit (region, stát apod.). Na to navazuje analýza médií a platform, jež cílová skupina využívá. Dále musí být jasně stanovena hodnota zaměstnavatele pro zaměstnance (tzv. EVP – blíže viz následující podkapitola) a zajištěna komunikace dané organizace ve vhodných médiích a na adekvátních platformách, kde bude hodnota zaměstnavatele správným způsobem prezentována zvolené cílové skupině.

Toto ovšem není jediné pojetí marketingového personálního procesu. Odlišně na něj nahlíží například Stýblo (2003), který jej dělí na:

1. vnitřní a vnější analýzu trhu práce,
2. plánování jednotlivých aktivit marketingu lidských zdrojů v souladu s celkovou strategií,
3. promyšlení reakce na vznik nových, neočekávaných nahodilostí a změn,
4. realizaci naplánovaných personálních aktivit,
5. kontrolu a hodnocení personální výkonnosti,
6. řízení celého procesu podle odchylek.

Podle Stýbla jsou tyto kroky formou vhodného projektového managementu, který je základem správného uplatňování personálního marketingu.

## 1.2.2 Segmentace, targeting a positioning

### DEFINICE



#### **Segmentace, targeting, positioning**

**Segmentace** – proces rozdělení většího trhu do menších částí, které sdílejí jednu či více významných společných vlastností (Solomon, Marshall, Stuart, 2006).

**Targeting** – proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a následný výběr jednoho či více cílových segmentů (Kotler a Armstrong, 2004).

**Positioning** – tvorba jedinečné prodejní propozice, která by měla být jak jedinečná, tak i prodejní, tedy působící na vybrané cílové zákazníky (Kumar, 2008).

Jen velmi těžko by bylo možné účinně oslovit všechny uchazeče o zaměstnání tou stejnou nabídkou. Pro zformování efektivní strategie marketingu lidských zdrojů jsou tak velmi významné procesy segmentace, targetingu a positioningu. První uvedený krok se realizuje proto, aby byl trh práce rozčleněn na jednotlivé menší tržní segmenty podle zvolených segmentačních kritérií.

## DEFINICE

**Tržní segment**

„Skupina spotřebitelů, která na daný soubor marketingových stimulů reaguje podobným způsobem“ (Kotler et al., 2007, s. 66).

Mittal (2014) upřesňuje, že ve spojení s marketingem lidských zdrojů představuje tržní segment soubor potenciálních uchazečů, jejichž reakce na předkládané podněty jsou podobné. Odlišnými segmenty tak mohou být například absolventi vysokých škol, odborníci s dlouholetou praxí nebo maminky na mateřské dovolené. Mezi základní segmentační kritéria se stejně jako v marketingu klasickém řadí kupříkladu kritéria demografická, geografická či ta, která se týkají chování.

Byl-li pracovní trh rozdělen na jednotlivé segmenty, je další na řadě tzv. zacílení (targeting). V rámci tohoto kroku je zvážena atraktivita jednotlivých vymezených segmentů a dochází k volbě jednoho či více segmentů označovaných jako cílová skupina. Právě díky předchozí identifikaci cílových segmentů může organizace využívat své zdroje tak, aby účinněji oslovila potenciální kandidáty.

Závěrečným prvkem procesu S-T-P je positioning představující umístění organizace na trhu práce a vnímání jejími zákazníky. Positioning napomáhá organizaci se rozhodnout, co a jak by mělo být prezentováno potenciálním zaměstnancům, jaké atributy organizace (organizační kultura, pracovní prostředí, přístup k životnímu prostředí, benefity atp.) by měly být zdůrazněny apod.

Pro metodu S-T-P je nutné mít správně definovanou tzv. marketingovou personu, kterou Cohen (2011) definuje jako imaginární verzi potenciálních či současných zákazníků organizace (v případě personálního marketingu zaměstnanců), přičemž daný popis obsahuje podrobné charakteristické rysy dané osoby. Toto upřesnění může následně napomoci při tvorbě obsahu a celkové personálně-marketingové strategie. Spielmann (2015b) doplňuje, že při tvorbě marketingové osoby je vhodné se v souvislosti s personální oblastí zaměřit na tři okruhy otázek:

- Kdo: muž/ženy, věk, kde žije, jak cestuje, rodinné zázemí, vzdělání, pracovní zkušenosti, momentální situace na trhu práce.
- Proč: pracovní cíle, preference pracovního prostředí a typu pracovních výzev, finanční nároky, mobilita, obavy, způsob trávení volného času.
- Jak: způsob, kde a jak vyhledává obecné či odborné informace, využívaná zařízení, využívání tradičních médií, preference formy obsahu, angažovanost ve sdruženích a spolcích, koho ovlivňuje a kdo naopak ovlivňuje jeho/ji.

Souvisejícím důležitým pojmem je tzv. *Employer Value Proposition* (EVP) představující ekvivalent marketingové jedinečné prodejní nabídky (unique selling proposition). Daný výraz v překladu znamená hodnotový příslib či hodnotovou nabídku zaměstnavatele. EVP podle Lievens (2007) vlastně poskytuje současným i budoucím zaměstnancům důvody k práci právě pro tohoto zaměstnavatele a odráží tak konkurenční výhodu zaměstnavatele v této oblasti. Cílená správa hodnotové nabídky může přispívat k rozšíření tzv. talent poolu, k vyššímu zapojení zaměstnanců nebo ke snížení mzdových nákladů. Tím, že budou analyzovány faktory, které ovlivňují značku zaměstnavatele, a definováním silné a pravdivé hodnotové nabídky může zaměstnavatel vytvářet a rozvíjet atraktivní a jedinečnou zaměstnavatelskou značku.

Menšík (2013) doplňuje, že pro řízení značky je zásadní identifikace možných tzv. zkušenostních bodů. Ty Bednář et al. (2013) definují jako okamžiky, ve kterých dochází k interakci jedince se značkou. Příklady zkušenostních bodů souvisejících se značkou zaměstnavatele jsou znázorněny na obrázku 1.2.

 OBRÁZEK 1.2

## Příklady zkušenostních bodů



(Zdroj: Menšík, 2013)

Výše uvedený výčet zkušenostních bodů není vyčerpávající, ale jedná se pouze o vyjmenování těch nejdůležitějších a nejtypičtějšých kontaktů potenciálního uchazeče se značkou zaměstnavatele (Bednář et al., 2013, s. 215). Některé z těchto zkušeností se mohou prolínat více fázemi. Navíc samotné zkušenostní body a stupeň jejich důležitosti mohou být v různých fázích odlišné, a to v závislosti na postojích cílové skupiny.

### 1.2.3 Personální mix

Na základním pojetí klasického **marketingového mixu 4P** se shoduje celá řada autorů. Konkrétně Zamazalová (2009, s. 39) jej chápe jako souhrn takových vnitřních činitelů podniku, které umožňují působit na chování spotřebitele a stanoveným způsobem jej ovlivňovat. Těmito čtyřmi „P“ tedy jsou (Zamazalová, 2009, s. 39; Jakubíková, 2013, s. 129; Kotler et al., 2007, s. 70):

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- distribuce (*place*),
- komunikace (*promotion*).

Obdobně může být následně formulován i marketingový mix využívaný v personalistice, přičemž podle Antošové (2005), Caliccho (2007) nebo d'Ambrosové et al. (2011, s. 92) se jedná o následující 4P:

- **Pracovní místo** (*product*). Jedná se o specifické pracovní místo s konkrétními nadefinovanými parametry (popis a specifikace pracovního místa, metody a postupy práce atd.), které je nabízeno určitému segmentu trhu práce. Caliccho (2007) zdůrazňuje, že organizace nemají smýšlet o daném produktu pouze jakožto o pozici, která má být obsazena, ale jako o celém tzv. profesním balíčku obsahujícím všechny potřebné informace o organizaci a také důvody, proč by pro ni měl daný kandidát chtít pracovat. Konkrétněji může produkt obsahovat následující nástroje: práce a její náplň, pracovní prostředí, organizaci pracovní doby, atmosféru na pracovišti nebo uplatňovaný styl řízení zaměstnanců.

 CVIČENÍ 1

Zamyslete se nad svým současným nebo minulým zaměstnáním a nad pracovní nabídkou, která mu předcházela. Na co vás zaměstnavatel lákal? Co bylo z marketingového hlediska produktem? Jednalo se pouze o samotnou pracovní pozici, nebo vám byla prezentována i osoba nadřízeného, pracovní kolektiv či reputace celé organizace?