TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

PERSONÁLNÍ MARKETING V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Autoreferát disertační práce

Studijní program: P6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V097 – Řízení a ekonomika podniku

Autor práce: **Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP.**
Školitel: doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.

Disertační práce byla vypracována v kombinované formě doktorského studia na Katedře marketingu a obchodu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Uchazeč: Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra marketingu a obchodu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Školitel: doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.
Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
Katedra marketingu a obchodu
Voroněžská 13
461 17 Liberec 1

Autoreferát byl rozeslán dne:

Obhajoba disertační práce se koná dne 22. 11. 2018 před komisí na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci, Voroněžská 13, Liberec 1 v zasedací místnosti děkanátu Ekonomické fakulty.

S disertační prací je možno se seznámit na Katedře marketingu a obchodu Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
předseda oborové rady
DSP Ekonomika a management

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Disertační práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.
Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Personální marketing se v současné době formuje jako samostatný obor, který propojuje oblast řízení lidských zdrojů s marketingem a na zaměstnance pohlíží jako na zákazníka. Díky propojení těchto dvou oblastí vzniká synergický efekt, který vede k lepší práci s lidským kapitálem.

Na druhou stranu, i přes současnou potřebu inovativních přístupů k získávání pracovní síly, je oblast personálního marketingu nedostatečně probádána jak v České republice, tak i v zahraničí. V odborné a vědecké literatuře, zahraniční a především domácí, je velice málo publikací, které by se personálnímu marketingu věnovaly komplexně. Vysvětlily jeho inovativnost, v čem se činnosti, vykonávané v personálním marketingu, liší od „klasických“ personálních činností. Jaký je vztah mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele. Jedná se o synonyma nebo je budování značky zaměstnavatele součástí komunikační strategie. Další neznámou, související s personálním marketingem, je jeho praktické využití. V české i světové literatuře je absence informací o skutečnosti, jestli je praktické uplatnění personálního marketingu vázáno na velikost podniku.

Dále je možno v souvislosti s personálním marketingem kriticky konstatovat, že v odborné i vědecké literatuře jsou ojediněle dostupné modely, které znázorňují faktory vedoucí k pracovní spokojenosti. V terminologii personálního marketingu se jedná o faktory interního personálního marketingu. Modely, které by současně znázorňovaly faktory externího personálního marketingu, případně umožnily porozumět personálnímu marketingu jako celku, nebyly autorkou práce dohledány.

Hlavním cílem disertační práce bylo stanovit nástroje externího a interního personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost/stabilizaci zaměstnanců, které jsou důležité pro účinné řízení lidských zdrojů. K naplnění tohoto cíle byl realizován kvalitativní výzkum a dva na sebe navazující kvantitativní výzkumy – předvýzkum a hlavní výzkum.

Úkolem kvalitativního výzkumu bylo zjistit, zda zná podniková praxe pojem personální marketing, jak vnímá obsah personálního marketingu a identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu, které jsou v praxi uplatňovány. Výstupy kvalitativního výzkumu byly podkladem a zdrojem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

Kvantitativní výzkum byl realizován ve dvou krocích. Předvýzkum byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, respondenty byli odborníci na lidské zdroje

z těchto podniků. Předmětem zjištění bylo vnímání personálního marketingu, zjištění četnosti a účinnosti nástrojů personálního marketingu, zjištění důležitosti jednotlivých prostředků stabilizace/spokojenosti zaměstnanců. Na základě výsledků tohoto kvantitativního výzkumu nebylo možno zjistit, zda je uplatňování personálního marketingu vázáno na velikost podniku. Proto byl realizován hlavní kvantitativní výzkum.

Hlavní kvantitativní výzkum vycházel z poznatků předvýzkumu a byl zaměřen na všechny zaměstnavatele Libereckého kraje. Respondenty byli odborníci na lidské zdroje z těchto podniků. Předmětem zjištění bylo vnímání personálního marketingu, zjištění četnosti využívání a důležitosti nástrojů personálního marketingu a zjištění míry důležitosti prostředků, které vedou ke spokojenosti/stabilizaci zaměstnanců. Předmětem zjištění také bylo, zda má na jednotlivé odpovědi vliv velikost podniku. Například jestli se různí vnímaná důležitost jednotlivých nástrojů personálního marketingu podle velikosti podniku. Dále byly v rámci tohoto výzkumu identifikovány faktory personálního marketingu, včetně faktorů, které podporují spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.

Veškeré poznatky z primárních výzkumů a rešerše domácí i světové odborné a vědecké literatury vyústily v sestavení modelu personálního marketingu.

Klíčová slova: personální marketing, interní personální marketing, externí personální marketing, nástroje personálního marketingu, spokojenost, zaměstnanec, zaměstnavatel, zákazník, lidské zdroje, podnik, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

Annotation

Personnel marketing is currently taking shape as a separate industry that connects the management of human resources with marketing and places each employee into the role of a customer. The connection of these two areas creates an effect with synergy, which leads to better work with human capital.

However, even despite the current need for innovative approaches to acquiring employees, the potential of personnel marketing is unsatisfactorily utilised both in the Czech Republic and abroad. In professional and scientific literature, foreign and mainly domestic, there are very few publications focused on personnel marketing comprehensively. They have explained its innovativeness, how activities carried out in personnel marketing differ from "classic" personnel-related activities. What is the relationship between personnel marketing and the employer's brand. It is synonymous, or building the brand is part of the communication strategy. Something else unknown relating to personnel marketing is its practical use. In Czech and world literature there is a lack of information about reality if practical application of personnel marketing is tied to an enterprise's size.

It is also possible in connection with personnel marketing to state critically that in both professional and scientific literature, there are rarely models available which illustrate factors leading to job satisfaction. In the terminology of personnel marketing these are factors of internal personnel marketing. Models which would currently illustrate factors of external marketing and/or enable understanding of personnel marketing as a whole were not identified by the author.

The main objective of the thesis was to define tools and attributes of external and internal personnel marketing and resources supporting employees' satisfaction and stability, which are important for effective management of human resources. In order to achieve this objective, quality research was conducted, along with two mutually corresponding quantitative studies – pre-research and main research.

The aim of the qualitative research was to find out whether business practice is familiar with personnel marketing and how it perceives the contents of personnel marketing and to identify tools of internal and external personnel marketing applied in practice. The outputs of the qualitative research were the basis and source for realisation of quantitative research studies.

Quantitative research was carried out in two steps. The pre-research research was focused on the most important employers in the Liberec Region, and the respondents were experts in human resources from these companies. The aim was to determine the perception of personnel marketing, determine the numerousness and effectiveness of personnel marketing tools, to determine the importance of individual resources for stabilisation/satisfaction of employees. Based on the results of this quantitative research, it was not possible to determine whether application of personnel marketing was tied to the company's size. Therefore, the main quantitative research was conducted.

The main quantitative research was based on findings of pre-research and was focused all on employers in the Liberec Region. The respondents were HR experts from these companies. The aim was to determine the perception of personnel marketing, along with determination of the frequency of use and the importance of personnel marketing tools and to determine the degree of importance of resources that would lead to satisfaction/stabilisation of employees. The aim of the finding was also to determine whether the size of the company had an effect on individual responses. For example, an effort was made to determine if the importance of individual personnel marketing tools varied depending on company size. Also within this research, personnel marketing factors were identified, including factors that support satisfaction/stabilisation of employees.

All of the findings from primary research and studies of domestic and world professional and scientific literature culminated in compilation of a personnel marketing model.

Keywords: personnel marketing, internal personnel marketing, external personnel marketing, personnel marketing tools, satisfaction, employee, employer, customer, human resources, enterprise, qualitative research, quantitative research.

Annotation

Das Personalmarketing formt sich gegenwärtig als eigenständiges Ressort, welches den Bereich des personalwirtschaftlichen Managements (Human Resources) mit dem Marketing verknüpft und den Mitarbeiter wie einen Kunden betrachtet. Dank der Vernetzung dieser beiden Bereiche entsteht ein Synergieeffekt, der eine bessere Arbeit mit dem menschlichen Kapital zur Folge hat.

Andererseits ist der Bereich des Personalmarketings trotz des derzeitigen Bedarfs innovativer Verfahren im Rahmen der Akquisition der Arbeitskraft sowohl in der Tschechischen Republik, als auch im Ausland unzureichend erforscht. In der ausländischen und vor allem heimischen, fachlichen und wissenschaftlichen Literatur gibt es sehr wenige Veröffentlichungen, die sich komplex dem Personalmarketing widmen, indem sie seine Innovativität erläutern, worin sich die im Rahmen des Personalmarketings auszuübenden Tätigkeiten von den „klassischen“ Aktivitäten des Personalmanagements unterscheiden, nicht zuletzt das Verhältnis zwischen dem Personalmarketing und der Marke des Arbeitsgebers spezifizieren. Handelt es sich um Synonyme oder ist der Aufbau der Marke des Arbeitgebers Bestandteil der Kommunikationsstrategie? Eine weitere Unbekannte im Zusammenhang mit dem Personalmarketing ist seine praktische Nutzung. In der tschechischen sowie in der weltweit erscheinenden Literatur fehlen Informationen zum Umstand, ob die Praktische Geltendmachung des Personalmarketings an die Größe des Unternehmens gebunden ist.

Darüber hinaus ist im Zusammenhang mit dem Personalmarketing kritisch festzustellen, dass in der fachlichen und wissenschaftlichen Literatur vereinzelt Modelle verfügbar sind, welche jene Faktoren veranschaulichen, die zu einer beruflichen Zufriedenheit führen. In der Terminologie des Personalmarketings handelt es sich um Faktoren des internen Personalmarketings. Modelle, die zugleich die Faktoren des externen Personalmarketings veranschaulichen, ggf. ermöglichen, das Personalmanagement als Ganzes zu verstehen, wurden durch die Autorin der Arbeit nicht berücksichtigt.

Das Hauptziel der Dissertationsarbeit bestand darin, die Instrumente des externen und internen, Personalmarketings und die Mittel zur Förderung der Zufriedenheit/Stabilisierung der Beschäftigten festzulegen, die für das wirksame Personalmanagement (Management of Human Resources) wichtig sind.. Zur Erfüllung dieses Ziels erfolgten die qualitative Forschung und zwei aneinander anknüpfende quantitative Forschungsaktivitäten – die vorläufige Grundlagenforschung und die Hauptforschung.

Die Aufgabe der qualitativen Forschung war die Ermittlung dessen, ob die Unternehmenspraxis den Begriff Personalmarketing kennt, wir sie den Inhalt des Personalmarketings wahrnimmt und die

Instrumente des internen und externen Personalmarketings identifiziert, die in der Praxis zur Anwendung gelangen. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung stellten die Grundlage und die Quelle für Realisierung der quantitativen Forschung dar.

Die quantitativen Forschungsarbeiten erfolgten in zwei Schritten. Die die vorläufige und somit Grundlagenforschung war auf die bedeutendsten Arbeitgeber der Region Liberec gerichtet, wobei die Befragten Fachleute auf dem Gebiet Human Resources in diesen Unternehmen waren. Gegenstand der Feststellungen war die Wahrnehmung des Personalmarketings, die Ermittlung der Häufigkeit und Wirksamkeit der Instrumente des Personalmarketings, die Feststellung der Relevanz der einzelnen Mittel der Stabilisierung der Mitarbeiterzufriedenheit. Auf der Grundlage der Ergebnisse dieser quantitativen Forschung konnte nicht festgestellt werden, ob die Geltendmachung des Personalmarketings an die Größe des Unternehmens gebunden ist. Daher wurde die hauptsächliche quantitative Forschung realisiert.

Die quantitative Hauptforschung stützte sich auf die Erkenntnisse der Grundlagenforschung und konzentrierte sich auf alle Arbeitgeber der Region Liberec. Bei den Befragten handelte es sich um Fachleute auf dem Gebiet Human Resources in diesen Unternehmen. Gegenstand der Feststellungen war die Wahrnehmung des Personalmarketings, die Ermittlung der Häufigkeit der Anwendung und die Relevanz der Instrumente des Personalmarketings sowie die Feststellung des Maßes der Wichtigkeit jener Mittel, welche zur Zufriedenheit/Stabilisierung der Mitarbeiter führen. Gegenstand der Feststellungen war ferner, ob die Größe des Unternehmens Einfluss auf die einzelnen Antworten hat. Beispielsweise, wenn die wahrgenommene Relevanz der einzelnen Instrumente des Personalmanagements je nach der Größe des Unternehmens unterschiedlich ist. Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Forschung die Faktoren des Personalmarketings identifiziert, einschließlich jener Faktoren, welche die Zufriedenheit/Stabilisierung der Beschäftigten unterstützen.

Sämtliche Erkenntnisse aus den primären Forschungsarbeiten sowie die Recherchen der hiesigen und weltweit erscheinenden, fachlichen und wissenschaftlichen Literatur mündeten in die Erstellung eines Modells des Personalmarketings.

Schlüsselwörter: Personalmarketing, internes Personalmarketing, externes Personalmarketing, Instrumente des Personalmarketings, Zufriedenheit, Mitarbeiter, Arbeitgeber, Kunde, Human Resources, Unternehmen, qualitative Forschung, quantitative Forschung.

Obsah

Úvod **11**
1. Popis aktuálního stavu v oblasti tématu disertační práce **13**
2. Koncepce a cíl práce **14**
2.1 Cíl práce 14
2.2 Koncepční rámec 15
2.3 Hypotézy 19
3 Metodická východiska a postupy použité v práci **21**
3.1 Metody sběru dat 22
3.2 Strategie výběru respondentů a sběr dat 23
3.3 Metody analýzy dat 25
4 Souhrn výsledků a přínosy **27**
4.1 Model personálního marketingu 30
4.2 Přínosy disertační práce 32
Závěr **33**
Seznam použité literatury **35**
Vlastní publikace autorky **37**

Úvod

O lidském kapitálu hovoří odborná literatura jako o jedinečném zdroji podniku, který je schopen aktivně reagovat na turbulence a změny ve svém okolí a zároveň je obtížně napodobitelný. To je pravděpodobně jeden z důvodů, proč je na trhu práce patrné intenzivnější zaměření personalistů i manažerů na lidský kapitál a na jeho efektivní vedení ve firmě (Szarková et al., 2014).

Dalším důvodem, proč se dostává lidský kapitál do popředí zájmu, jsou měnící se podmínky prostředí a fenomén tzv. nové ekonomiky, který mění faktory zvyšování výkonnosti podniku (Novotný, 2015).

Výše zmíněné skutečnosti vytvářejí potřebu produkování nových metod v personalistice a inovativního přístupu k řízení lidských zdrojů, jež jsou ústřední pro úspěšné fungování podniků, a často v nich spočívá klíčová konkurenční výhoda podniku. Jednou z inovativních metod, která přispívá k prosperitě podniku a celé společnosti, je i fenomén personálního marketingu. Ten vnímá zaměstnance či uchazeče o práci jako zákazníky podniku (zaměstnavatele), pohlíží na zaměstnance stejnou perspektivou, jako klasický marketing pohlíží na zákazníka. Personální marketing přináší do oblasti řízení lidských zdrojů marketingové principy. Tento pohled pak umožňuje aplikaci nástrojů marketingového mixu v prostředí práce s lidskými zdroji. Správně sestavený a následně aplikovaný marketingový mix personálního marketingu má vliv na konkurenceschopnost podniku.

Cílem předkládané disertační práce je identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.

Tohoto cíle bylo dosaženo prostřednictvím důkladné rešerše domácí, ale především zahraniční odborné a vědecké literatury, včetně vědeckých databází. Rešerše umožnila pochopení významu personálního marketingu a byla zásadní pro realizaci primárních výzkumů. Pro naplnění cíle byl realizován jeden kvalitativní výzkum a dva kvantitativní výzkumy, předvýzkum a hlavní výzkum. Výzkumy byly realizovány v letech 2015 – 2017. Poznatky z rešerší posloužily jako podklad pro tvorbu monografie *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* (Myslivcová et al, 2017), která je jedním z vědeckých výstupů autorky. Odborná monografie komplexně předkládá problematiku personálního marketingu v rozsahu, který v české literatuře chyběl.

Kvalitativní výzkum napomohl autorce práce k porozumění personálnímu marketingu a k vytvoření komplexního obrazu o tomto aktuálním oboru. Umožnil získat informace o praktickém uplatňování personálního marketingu. Poskytl poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, a tím rozšířil vědomostní základnu autorky, pro niž nebyla personální oblast primární specializací. Výstupy z kvalitativního výzkumu byly klíčovým podkladem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

První kvantitativní výzkum – předvýzkum - byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje. Jednalo se o podniky, které jsou nazývány nejvýznamnější zaměstnavatelé ve strategických dokumentech města Liberce a v dokumentech Úřadu práce Liberec. Druhý kvantitativní výzkum - hlavní výzkum - byl realizován na základě obou výstupů předcházejících primárních výzkumů, především předvýzkum poukázal na některé nedostatky v oblasti plánované metodiky. Nejpodstatnějším nedostatkem byla skutečnost, že mezi nejvýznamnějšími zaměstnavateli Libereckého kraje byly podniky pouze dvou velikostí, středně velké podniky a velké podniky. Nemohlo být identifikováno, zda personální marketing uplatňují také malé podniky a mikropodniky. Dále nemohlo být zjištěno, jak podniky těchto velikostí personální marketing vnímají. Proto byl hlavní výzkum zaměřen na všechny podniky v Libereckém kraji.

1. Popis aktuálního stavu v oblasti tématu disertační práce

Předkládaná disertační práce reflektuje poznatky v oblasti tématu disertační práce. Odborná vědecká literatura hovoří o významu personálního marketingu, o jeho specifických charakteristikách, vysvětluje jeho propojení s personálními činnostmi a s marketingem. Objasňuje zaměření na stávající zaměstnance v podobě činností vykonávaných v rámci interního personálního marketingu a na potenciální zaměstnance v podobě činností vykonávaných v rámci externího personálního marketingu. Představuje nástroje personálního marketingu, které jsou nezbytné pro stanovení personální strategie.

Mezi teoretickými poznatky nebylo dohledáno, zda personální marketing znají a uplatňují všechny velikosti podniků nebo pouze některé. S tím také souvisí informace o skutečnosti, zda personální marketing uplatňují mikropodniky a malé podniky. Nebyly dohledány informace o důležitosti jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu, zda jsou všechny nástroje a prostředky stejně důležité nebo zda jsou některé z nich důležitější při získávání zaměstnanců a budování spokojenosti zaměstnanců. Z prostudovaných dostupných zdrojů není možno získat informace o tom, zda velikost podniku hraje roli při určení důležitosti a účinnosti jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu.

Další mezerou dosavadních teoretických poznatků je informace o tom, s jakými konkrétními aktivitami se personální marketing pojí. Tento nedostatek souvisí s objasněním obsahu a významu personálního marketingu. V odborné literatuře je někdy uváděno, že budování značky zaměstnavatele je synonymem personálního marketingu.

Odborná vědecká literatura ojediněle disponuje schématy personálního marketingu, jako příklad je možno uvést schéma interakce mezi interním a externím marketingem, které je v disertační práci uvedeno, dále literatura disponuje schématy o pracovní spokojenosti, která obecně znázorňují faktory, které tuto spokojenost ovlivňují. V odborných a vědeckých zdrojích však nebyl autorkou práce dohledán model, který by obsáhl nástroje a prostředky personálního marketingu, které korespondují s klíčovými aktivitami interního a externího personálního marketingu, a který by současně zobrazoval interakce a souvislosti mezi jednotlivými činiteli personálního marketingu.

2. Koncepce a cíl práce

Tématem disertační práce je personální marketing, nástroje personálního marketingu a prostředky, které jsou využívány v rámci uplatňování personálního marketingu a které vedou ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a k efektivnímu získání potřebných kvalitních zaměstnanců.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané disertační práce je identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.

K dosažení hlavního cíle bylo nutné zmapovat, zda podniková praxe pojem personální marketing zná a následně jak personální marketing vnímá. Dále bylo nutné identifikovat nástroje, které používá při uplatňování personálního marketingu, konkrétní prostředky k získávání nových zaměstnanců a konkrétní prostředky ke stabilizaci stávajících zaměstnanců. Tyto informace sloužily k pochopení obsahu interního a externího personálního marketingu. Dále bylo nutné identifikovat důležitost jednotlivých nástrojů a prostředků personálního marketingu, následně i faktorů, souvisejících s uplatňováním interního a externího personálního marketingu.

V souvislosti s dosažením hlavního cíle byly vymezeny následující dílčí cíle (DC):

DC1: Zmapovat vnímání personálního marketingu a zmapovat proměnné, související s personálním marketingem.

DC2: Identifikovat vnímání personálního marketingu, včetně zjištění vnímané důležitosti proměnných, souvisejících s interním a externím personálním marketingem u malé skupiny respondentů dle velikosti podniku (předvýzkum).

DC3: Identifikovat vnímání personálního marketingu, včetně zjištění vnímané důležitosti proměnných, souvisejících s interním a externím personálním marketingem dle velikosti podniku u zaměstnavatelů v Libereckém kraji (hlavní výzkum, který obsáhl všechny velikosti podniků).

DC4: Vytvořit model personálního marketingu, který prezentuje proměnné (faktory, nástroje a prostředky) personálního marketingu s jejich vnímanou důležitostí.

Pro naplnění cílů této disertační práce byly podle Molnára et al (2012) stanoveny následující výzkumné otázky (VO):

VO1: Jak vnímá personální marketing podniková praxe?

VO2: Jaké prostředky jsou v podnikové praxi používány při získávání zaměstnanců?

VO3: Jaké prostředky jsou v podnikové praxi používány pro zajištění spokojenosti (stabilizace) zaměstnanců?

VO4: Jak důležité jsou jednotlivé nástroje personálního marketingu?

VO5: Jak důležité jsou jednotlivé prostředky získávání zaměstnanců?

VO6: Jak důležité jsou jednotlivé prostředky, podporující spokojenost (stabilizaci) zaměstnanců?

VO7: Jaké faktory jsou používány v rámci uplatňování externího personálního marketingu?

VO8: Jaké faktory jsou používány v rámci uplatňování interního personálního marketingu?

2.2 Koncepční rámec

Disertační práce propojuje dva obory, dvě teoretické oblasti – oblast marketingu a personální oblast. Propojuje základní filozofii marketingu, mít spokojeného zákazníka s oblastí řízení lidských zdrojů.

Koncepční rámec na obrázku 2.1 zachycuje jednotlivé etapy zkoumání. Znázorňuje úvodní fázi výzkumu, ve které byly prostudovány české a zahraniční literární prameny a byl definován problém. Dále koncepční rámec znázorňuje tři, na úvodní fázi navazující výzkumné fáze:

- první výzkumnou fázi, ve které byl realizován kvalitativní výzkum,
- druhou výzkumnou fázi, ve které byl realizován předvýzkum,
- a třetí výzkumnou fázi, ve které byl realizován hlavní kvantitativní výzkum.

Primární výzkum, který je hlavním nástrojem dosažení cíle disertační práce, navazuje na podrobnou rešerši domácí i zahraniční odborné a vědecké literatury, jež byla realizována za účelem nalezení maximálního množství relevantních informací o personálním marketingu a o uplatňování personálního marketingu v praxi. Pro realizaci primárního výzkumu je na základě metodických pokynů studií s podobnými výzkumnými objekty zvolena metodika kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu (Čuhlová, 2017). Spojení kvalitativní techniky v

první fázi výzkumu s následným kvantitativním výzkumem poskytuje lepší vhled do dané problematiky (Churchill, Iacobucci, 2015).

Úkolem **první výzkumné fáze** je zmapovat, zda je personální marketing etablovanou součástí podnikatelské praxe, dále je úkolem kvalitativního výzkumu identifikovat nástroje externího personálního marketingu a nástroje interního personálního marketingu, které jsou v podnikatelské praxi uplatňovány.

Druhá výzkumná fáze – předvýzkum – vychází z výstupů kvalitativního výzkumu. Cílem druhé výzkumné fáze je zjistit obsahovou náplň personálního marketingu, zjistit důležitost jednotlivých nástrojů personálního marketingu a důležitost jednotlivých prostředků stabilizace/spokojenosti zaměstnanců. Měření důležitosti je uplatněno za účelem určení relativní důležitosti (Yuksel, Rimmington, 1998), kterou respondenti (odborníci na lidské zdroje z podnikové praxe) spojují s jednotlivými nástroji personálního marketingu a s jednotlivými prostředky stabilizace/spokojenosti zaměstnanců.

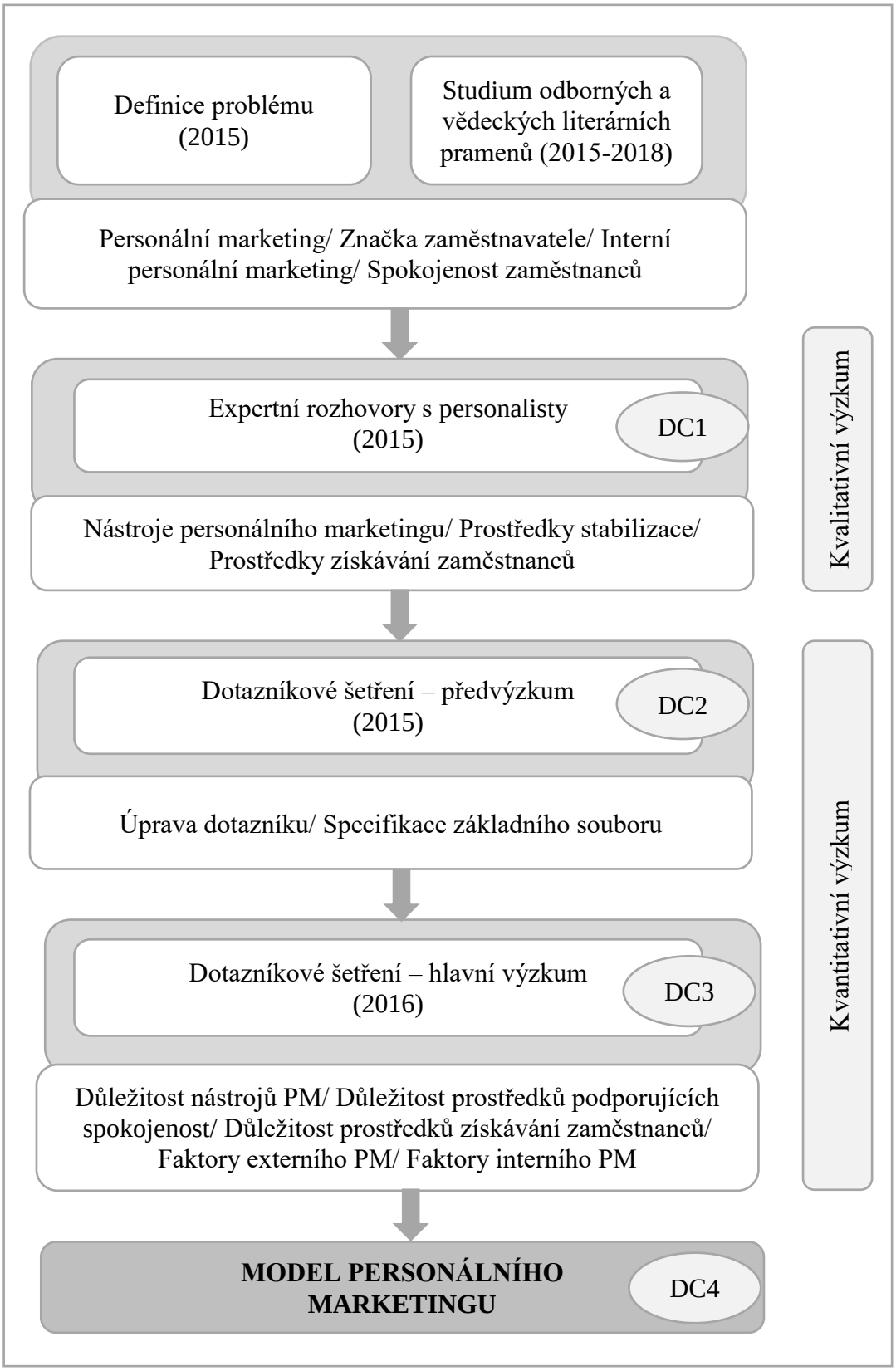
Dále je prostřednictvím **druhé výzkumné fáze** zjišťováno, jak často využívá podniková praxe konkrétní prostředky získávání zaměstnanců, jak často podniky zjišťuji vnímání společnosti uchazeči o zaměstnání, zda mají podniky strategii pro budování značky zaměstnavatele, jak často zjišťují míru spokojenosti svých zaměstnanců a zda jsou odpovědní pracovníci podporováni vedením společnosti v oblasti personálního marketingu. Současně je zkoumáno, zda velikost podniku ovlivňuje výsledky výzkumu.

Výsledky provedeného předvýzkumu poukázaly na nedostatky, především v oblasti koncepce dotazníku a v oblasti strategie výběru respondentů. Hlavním nedostatkem se ukázala skutečnost, že nebylo možno zjistit, s ohledem na skladbu respondentů (respondenty byli pouze zástupci středně velkých podniků a velkých podniků), zda uplatňují personální marketing všechny velikosti podniků a jakou důležitost přisuzují nástrojům a prostředkům personálního marketingu v malých podnicích a v mikropodnicích.

Třetí výzkumná fáze – hlavní výzkum – navazuje na předcházející výzkumy. Na základě realizovaného předvýzkumu je upraven dotazník (je snížen počet otázek a některé otázky jsou přeformulovány) a metodika výzkumu. Základní soubor je rozšířen, tvoří jej všechny velikosti podniků, konkrétně všechny podniky v Libereckém kraji. Úkolem třetí výzkumné fáze je zjistit obsahové vnímáni personálního marketingu podnikovou praxí, zjistit četnost (ve smyslu jak často) a důležitost nástrojů personálního marketingu a také zjistit důležitost jednotlivých prostředků interního personálního marketingu, které vedou ke spokojenosti/stabilizaci

zaměstnanců. Dále je zjišťováno, zda jsou kompetentní pracovníci podporováni vedením společnosti v oblasti personálního marketingu a jak často zjišťují míru spokojenosti svých zaměstnanců. I u tohoto kvantitativního výzkumu bylo předmětem zkoumání, zda velikost podniku ovlivňuje výsledky výzkumu.

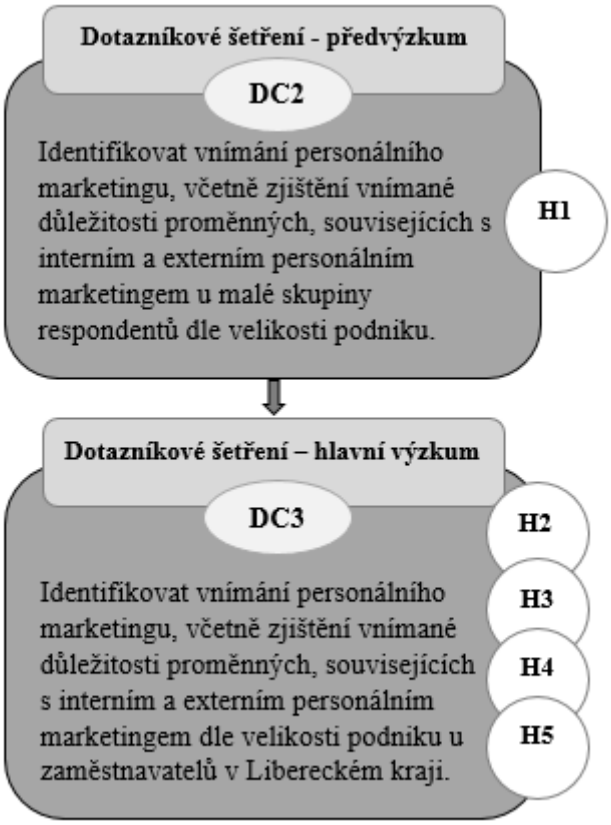
Model personálního marketingu je principiálním výstupem disertační práce, pro nějž byla zásadním podnětem rešerše dostupných odborných a vědeckých pramenů. Vytvoření modelu předcházela identifikace faktorů externího personálního marketingu a faktorů interního personálního marketingu. Dále bylo pro vytvoření modelu významné zjištění důležitosti jednotlivých nástrojů interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.



Obrázek 2.1: Koncepční rámec práce
Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Hypotézy

Na základě podrobné rešerše odborné a vědecké literatury bylo stanoveno, s ohledem na zkoumanou problematiku, pět hypotéz. Stanovení hypotéz podpořila absence informací o tom, zda personální marketing uplatňují podniky všech velikostí, zda se liší používání nástrojů interního a externího personálního marketingu v závislosti na velikosti podniku a také s touto problematikou související neznámá, zda se liší vnímaná důležitost jednotlivých nástrojů interního a externího personálního marketingu dle velikosti podniku. Hypotézy jsou znázorněny na obrázku 2.2.



Obrázek 2.2: Hypotézy disertační práce.
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření – předvýzkum

H1: Odpovědi respondentů z různých velikostí podniků se neliší.

Dotazníkové šetření – hlavní výzkum

H2: Vnímání obsahu personálního marketingu je stejné u všech velikostí podniků.

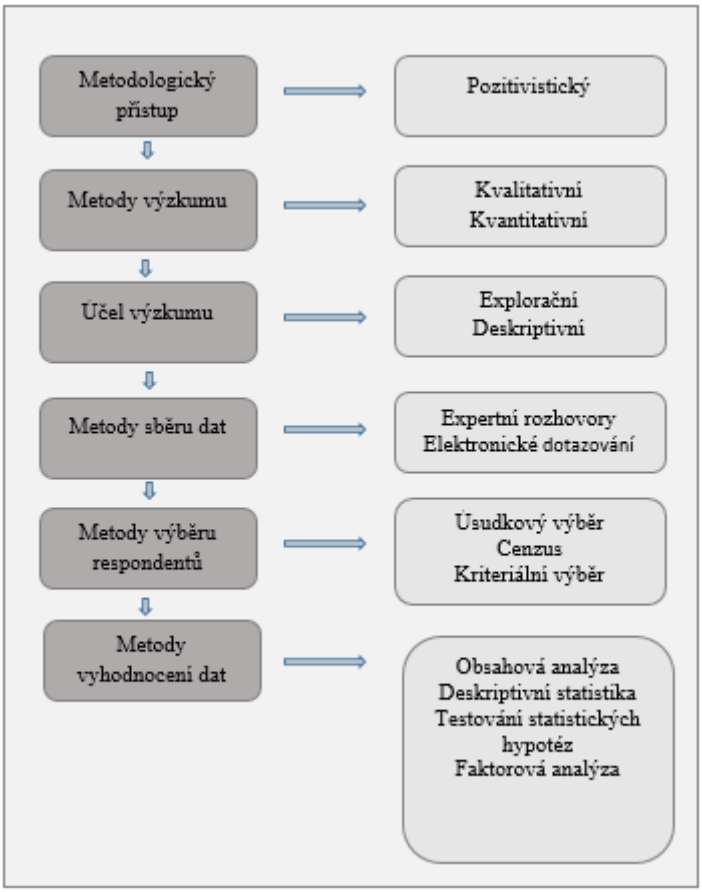
H3: Četnost užívání nástrojů personálního marketingu je u všech velikostí podniků stejná.

H4: Důležitost nástrojů personálního marketingu je u všech velikostí podniků stejná.

H5: Důležitost prostředků spokojenosti/stabilizace zaměstnanců je u všech velikostí podniků stejná.

3 Metodická východiska a postupy použité v práci

Na obrázku 3.1 je znázorněn proces výzkumu, který zahrnuje metodologický přístup, metody výzkumu, účel výzkumu, metody výběru respondentů, metody sběru dat a metody vyhodnocení dat. Výzkum sestává ze tří, na sebe navazujících částí. Z jednoho kvalitativního výzkumu, který sloužil jako explorační a dvou kvantitativních výzkumů – předvýzkumu a hlavního výzkumu, které se lišily složením respondentů.



Obrázek 3.1: Proces výzkumu
Zdroj: vlastní zpracování

Metodologický přístup – byl zvolen pozitivistický přístup. Molnár a kolektiv (2012) tento přístup charakterizují jako pozorování reality a následné odvození zákonitostí.

Metody výzkumu – ve výzkumu byly využity kvalitativní i kvantitativní metody. Jejich kombinace byla zásadní pro naplnění cíle práce. Kvalitativní metoda výzkumu předcházela kvantitativní metodě. Obě metody na sebe navazovaly (Kozel et al, 2011).

Účel výzkumu – s ohledem na cíle práce výzkum plnil explorační účel a popisný účel (Saunders et al, 2002).

3.1 Metody sběru dat

V této kapitole budou vyloženy metody sběru dat kvalitativního i kvantitativního výzkumu, expertní rozhovory a elektronické dotazování.

Expertní rozhovory

Kvalitativní výzkum iniciovala informační mezera (Kozel et al, 2011), zapříčiněná nedostatkem odborné a vědecké literatury a skutečností, že se stále jedná o nový obor. Současně to byl nedostatek praktických informací o personálním marketingu obecně a o využívání personálního marketingu v podnikové praxi, které podpořily realizaci a využití kvalitativní výzkumné techniky, která pomohla získat tzv. měkká data a následně v nich nalézt informace (Tahal et al, 2017).

Pro kvalitativní fázi výzkumu byly zvoleny expertní rozhovory. Tahal et al (2017) popisují expertní rozhovor jako metodu výzkumu, která probíhá na základě připraveného scénáře, délka trvání je přibližně 40 minut a z rozhovoru se obvykle pořizuje audiozáznam. Dle autora je metoda vhodná při potřebě zachování důvěrnosti firemního know-how. Kvalitativní výzkum sloužil jako prostředek porozumění (Disman, 2002). V našem případě jako prostředek porozumění novému oboru, kterým je personální marketing.

Důvodem volby této metody sběru dat byl fakt, že respondenty byli časově vytížení profesionálové - odborníci na lidské zdroje, zástupci firem, pro něž byl objekt výzkumu součástí profesního života. V přípravné části výzkumu došlo k podrobnému naplánování, otestování a závěrečnému sestavení strukturovaného scénáře. Podle strukturovaného scénáře byly rozhovory vedeny (Tahal et al, 2017). Základním cílem při vymezení otázek bylo co nejvíce redukovat vnucování odpovědi formulací otázky, proto byly otázky otevřené, neutrální a jasné (Hendl, 2008). Pořízené písemné záznamy a audiozáznamy z expertních rozhovorů byly podrobeny analýze expertního týmu, složeného z odborníků z oblasti personálního řízení a marketingu.

Elektronické dotazování

Logika kvantitativního výzkumu byla deduktivní. Kvantitativní výzkum dle Molnára (2012) vyžaduje silnou standardizaci, která zajišťuje vysokou reliabilitu. Současně autor uvádí, že je smyslem kvantitativního výzkumu zjištění četností, kterých proměnné nabývají.

Pro oba kvantitativní výzkumy bylo využito elektronické dotazování. *Předvýzkum*, který byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, navázal na předchozí telefonickou domluvu. *Hlavní výzkum*, který byl zaměřen na všechny podniky v Libereckém

kraji (základní soubor obsahoval všechny velikosti podniků) již na telefonickou domluvu navázán nebyl. Tento rozdíl v oslovení respondentů se následně odrazil v návratnosti. Návratnost u předvýzkumu, který byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje a u kterého byli respondenti před odesláním dotazníku telefonicky kontaktováni, byla 69 %. Návratnost u hlavního výzkumu, který byl zaměřen na všechny zaměstnavatele v Libereckém kraji, a respondenti nebyli předem kontaktováni, byla necelých 10 %. Tato návratnost odpovídá odborným poznatkům Denscomba (2014). Autor uvádí, že pokud jsou dotazníky odeslány bez předchozího kontaktování respondenta, návratnost se pohybuje okolo 10 % a někdy může být i pod tuto hranici a naopak, pokud je respondent předem kontaktován, může být návratnost až 70%.

Pro svou adresnost a také pro svou finanční a časovou nenáročnost byla použita u obou kvantitativních výzkumů výzkumná metoda sběru dat formou online elektronického dotazování, tzv. CAWI – Computer Assisted Web Interviewing, tzn. dotazování na webovém formuláři (Kozel et al, 2011). Informace od respondentů byly získávány prostřednictvím linku v e-mailu, který odkazoval na dotazník umístěný na stránkách Survio. Jako nástroj sběru primárních dat byl použit u obou výzkumů téměř totožný strukturovaný dotazník. Dotazník pro hlavní kvantitativní výzkum, zaměřený na všechny zaměstnavatele Libereckého kraje, byl po poznatcích z prvního výzkumu a po konzultaci s odborníky na oblast lidských zdrojů, marketing a statistiku mírně modifikován, a to tak, aby nebyla narušena souvislost a návaznost s prvním kvantitativním výzkumem.

3.2 Strategie výběru respondentů a sběr dat

V této kapitole bude představena metoda výběru respondentů a nástroj sběru dat pro realizovaný kvalitativní výzkum i oba kvantitativní výzkumy.

Kvalitativní výzkum

Jako metoda pro vytvoření výběrového souboru byl použit úsudkový výběr, který patří mezi tzv. nestatistické výběry. Je používán v situacích, kdy hledáme respondenty se specifickými charakteristikami (Tahal et al, 2017).

Expertní rozhovory byly první částí výzkumu, který vedl k identifikaci využívání personálního marketingu v podnikové praxi a k přípravě kvantitativního sběru dat. Metoda expertního rozhovoru byla zvolena pro svá specifika, kterými jsou především zjištění velkého množství upřesňujících informací, možnost doptání se na konkrétní okolnosti vyplývající z rozhovoru, individuální přístup k respondentovi, možnost přizpůsobit se časové vytíženosti respondenta.

Respondenty byli zástupci nejvýznamnějších podniků z Libereckého kraje, které vykazují předem určený třídící parametr. Výběr respondentů byl ovlivněn snahou obsáhnout různorodost možných podnikových kultur. Dalším rekrutačním kritériem byl požadavek, aby byli respondenti vrcholovými pracovníky v oblasti lidských zdrojů a aby zastupovali různé velikosti podniků. Celkem byly uskutečněny čtyři rozhovory.

Kvantitativní výzkum

Během naplňování cíle disertační práce byly realizovány dva kvantitativní výzkumy, *předvýzkum* a *hlavní výzkum*. Předvýzkum byl zaměřen na nejvýznamnější zaměstnavatele Libereckého kraje, hlavní výzkum vycházel z výsledků předvýzkumu a z potřeby rozšířit soubor respondentů o mikropodniky a malé podniky.

Předvýzkum

Základní soubor respondentů byl vybrán na základě předpokladu, že nejvíce relevantních informací o personálním marketingu poskytnou odborníci na lidské zdroje, kteří současně zastupují nejvýznamnější zaměstnavatele v Libereckém kraji. Následně byly ve strategických dokumentech Statutárního města Liberec a v dokumentech Úřadu práce (ČSÚ, 2015) identifikovány podniky, které nesou přívlastek nejvýznamnější zaměstnavatel Libereckého kraje.

Základní soubor tvořili vrcholoví pracovníci z oblasti lidských zdrojů (HR manažeři) z podniků, které jsou (dle dokumentů Statutárního města Liberec a Úřadu práce v Liberci) největšími zaměstnavateli v Libereckém kraji. Základní soubor celkem obsahoval 84 jednotek.

Jako nástroj sběru primárních dat byl použit strukturovaný dotazník, který obsahoval 19 otázek a byl rozčleněn do 5 částí.

Hlavní výzkum

Z databáze firem *MagnusWeb* byly vybrány všechny podniky z Libereckého kraje – základní soubor obsahoval 10 000 jednotek. Následně byly vyřazeny podniky, které negenerují zisk. Zůstalo 6344 podniků. Dále byl soubor očištěn od podniků v úpadku a v likvidaci. Zůstalo tedy 5017 aktivních podniků. V následujícím kroku byly vyřazeny podniky s 0 a s 1 zaměstnancem. Důvodem vyřazení byla podstata personálního marketingu (zaměření na zaměstnance). Zůstalo 4175 podniků. Nyní byly vyřazeny podniky, kde nebylo možno, i přes snahu autorky, dohledat počet zaměstnanců anebo potřebný kontakt. V souboru zůstalo 1605 jednotek.

Jako nástroj sběru primárních dat byl použit modifikovaný strukturovaný dotazník, který byl sestaven na základě poznatků z předvýzkumu a na základě poznatků z konzultace s odborníky z oblasti marketingu, personalistiky a statistiky.

Velikost vzorku respondentů byla stanovena nestatickými metodami, a to úsudkem autorky práce s přihlédnutím k velikosti rozpočtu a nákladům výzkumu (Saunders et al, 2002).

3.3 Metody analýzy dat

Zvolená melodika vycházela z expertních rozhovorů a deskriptivní statistiky, dalším použitým vědeckým postupem bylo testování statistických hypotéz a faktorová analýza. Ve výzkumu se uplatnily tři typy proměnných – nominální, ordinální a kardinální.

Kvalitativní výzkum

Výstupy z expertních rozhovorů byly podrobeny analýze za účasti odborníků z personální oblasti a z marketingu. Po celkové analýze zkoumané problematiky došlo k závěrečné syntéze, která vyústila v naplnění cíle.

Postup vyhodnocení získaných dat:

- Zdvojení tištěného záznamu rozhovoru a záznamu rozhovoru z nahrávacího zařízení.
- Několikanásobné zpomalené přehrávání rozhovorů a doplňování rozhovorů do (při rozhovoru pořízené) tištěné verze.
- Analýza rozhovorů a jejich záznam do předem připravených tabulek s kladenými otázkami.
- Interpretace výstupů z rozhovorů.

Kvantitativní výzkum

Zvolené statistické metody ovlivnil účel výzkumu i charakter zkoumaných proměnných. Získaná data byla vyhodnocena pomocí statistického programu „R“ a „Statgraphics 16“.

V rámci kvantitativního výzkumu byly použity sudé škály 1 – 6. Praxe ukazuje, že pokud slovní škála obsahuje i prostřední hodnotu, respondenti ji nadměrně často vybírají jako nejjednodušší a v podstatě únikovou variantu (Tahal et al, 2017).

Deskriptivní statistika zjišťuje a sumarizuje informace, zpracovává je ve formě grafů a tabulek a vypočítává jejich číselné charakteristiky (Bencko, 2002). V prezentovaném výzkumu byly použity následující metody zpracování dat: aritmetický průměr, směrodatná odchylka, modus, medián.

Analýza rozptylu byla požita s cílem zjistit vliv velikosti podniku na skladbu odpovědí. Analýza rozptylu ANOVA byla použita u předvýzkumu a na základě konzultace s odborníkem na statistiku byl u hlavního výzkumu použit Kruskalův-Walisův neparametrický test.

Faktorová analýza se zaměřovala na analýzu struktury vnitřních vztahů mezi velkým počtem proměnných s využitím souboru menšího počtu latentních proměnných, tzv. faktorů. Cílem bylo sumarizovat a redukovat proměnné, a to s minimální ztrátou informací.

4 Souhrn výsledků a přínosy

Výzkum poukázal na skutečnost, že **etablovanost personálního marketingu roste s velikostí podniku**. V mikropodnicích a malých podnicích personální marketing ukotvený není, pojem se prakticky nepoužívá. Ve středně velkých podnicích a velkých podnicích je již personální marketing více etablovaný, ale nelze konstatovat, že by se v nich víc používal, než nepoužíval (odpovědi *ne* a *ano* jsou zastoupeny stejně četně).

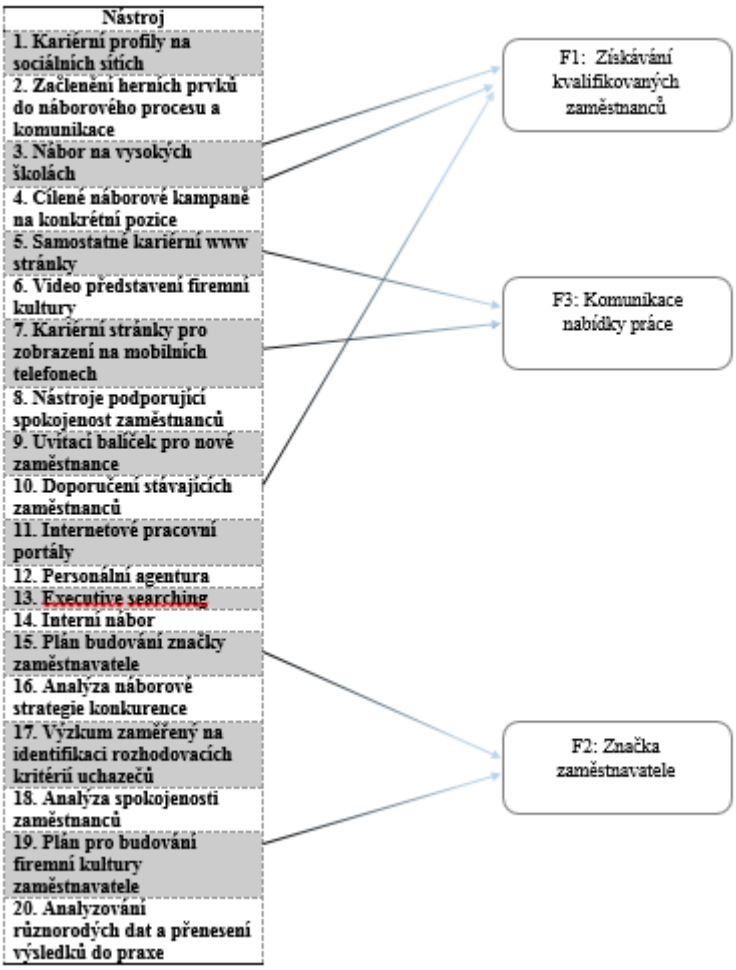
Odborníci na lidské zdroje (bez rozdílu ve velikosti podniku) **jsou v oblasti personálního marketingu** podle odpovědí **podporováni** vedením podniku ***částečně*** **nebo** ***minimálně***.

Rozdíl v hodnocení podpory podle velikosti podniku se projevuje u odpovědi *částečně* a *minimálně.* Podniky střední velikosti jsou dle odpovědí podporovány nejvíce *částečně* a mikropodniky nejčastěji *nejsou podporovány*.

Podle odpovědí **pojem personální marketing velmi souvisí se všemi předloženými aktivitami**, *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců, se stabilizací stávajících zaměstnanců, se získáváním klíčových zaměstnanců* a *s budováním značky zaměstnavatele.* V závislosti na velikosti podniku je u velkých podniků posunuto tvrzení *se získáváním a výběrem zaměstnanců, s přijímáním a integrací nových zaměstnanců* a *se získáváním klíčových zaměstnanců* směrem k vyšší míře souhlasu. Podle názoru respondentů **nejvíce pojem personální marketing souvisí** ***se získáváním a výběrem zaměstnanců.***

Až v 95% **hraje velikost podniku roli** v hodnocení ***četnosti používání nástrojů personálního marketingu***. Pouze u nástroje *kariérní stránky pro zobrazení na mobilních telefonech* toto neplatí. Zástupci všech velikostí podniků shodně hodnotili tento nástroj jako nepoužívaný. Nejčastěji používají při své práci nástroje personálního marketingu **velké podniky** – 50 % předložených nástrojů používají často, 25 % občas a 25 % nikdy. **Podniky střední velikosti** nikdy nepoužívají 60 % předložených nástrojů personálního marketingu, 30 % nástrojů používají občas a pouze 10 % často. **Malé podniky** používají 20 % nástrojů občas a 80 % nikdy. Podle výsledků respondenti z **mikropodniků** uvedli, že dané nástroje personálního marketingu nevyužívají.

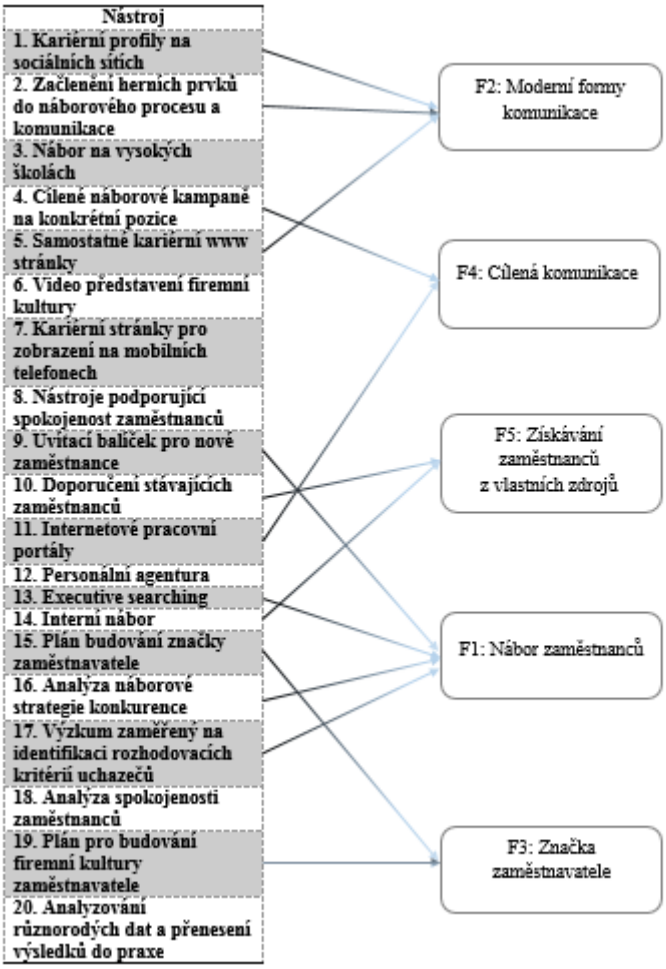
Po vyhodnocení faktorové analýzy četnosti využití nástrojů personálního marketingu došlo k pojmenování faktorů (obrázek 4.1).



Obrázek 4.1: Výsledná determinace faktorů – četnost užití nástrojů personálního marketingu
Zdroj: vlastní zpracování

Při ***měření důležitosti*** bylo u všech předložených ***nástrojů personálního marketingu*** zjištěno, že **velikost podniku ovlivňuje** výslednou hodnotu. Respondenti z **mikropodniků** nehodnotili žádný z nástrojů jako důležitý, 15 % nástrojů hodnotili neutrálně a 85 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Respondenti z **malých podniků** také nehodnotili žádný z nástrojů jako důležitý, 30 % nástrojů hodnotili neutrálně a 70 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Respondenti ze **středně velkých podniků** hodnotili 25 % nástrojů jako důležité, 30 % nástrojů hodnotili neutrálně a 45 % nástrojů hodnotili jako nedůležité. Naopak respondenti z **velkých podniků** nepovažují žádný z nástrojů za nedůležitý, 50 % nástrojů považují za neutrální a 50 % nástrojů hodnotili jako důležité.

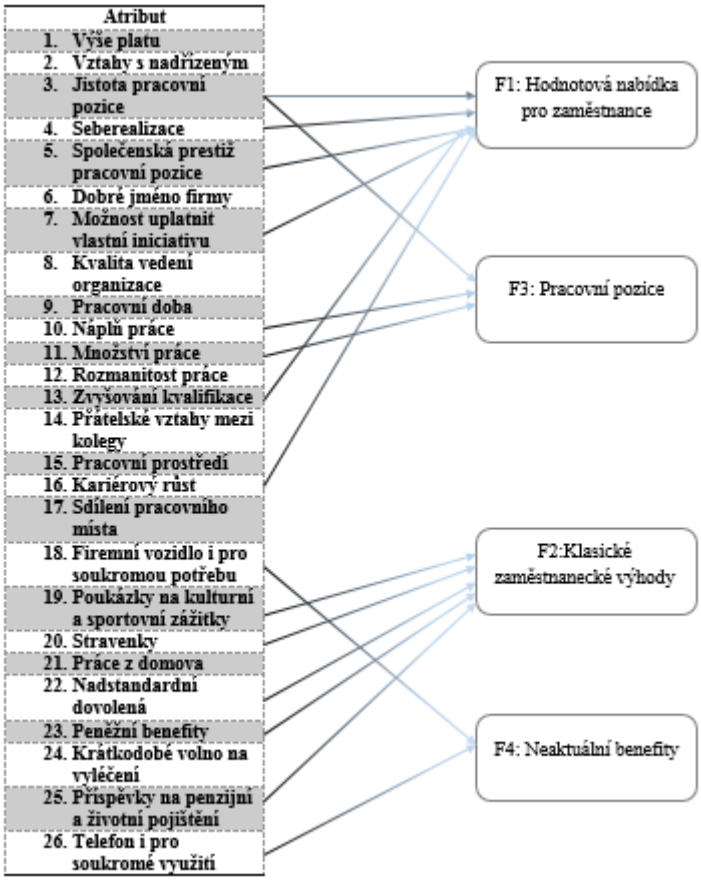
Po vyhodnocení faktorové analýzy důležitosti nástrojů personálního marketingu došlo k pojmenování faktorů (obrázek 4.2).



Obrázek 4.2: Výsledná determinace faktorů – důležitost nástrojů personálního marketingu
Zdroj: vlastní zpracování

Při ***zjišťování důležitosti prostředků ovlivňujících spokojenost zaměstnanců*** bylo odhaleno, že v 92 % **nemá velikost podniku vliv** na hodnocení. Respondenti z **mikropodniků** označili 54,8 % prostředků za důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 38,5 % prostředků hodnotili neutrálně a pouze 7,7 % prostředků označili za nedůležité. Respondenti z **malých podniků** také označili 53,8 % prostředků jako důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 42,4 % hodnotili neutrálně a 3,8 % prostředků označili jako nedůležité. Respondenti ze **středně velkých podniků** hodnotili 46,2 % prostředků jako důležité prostředky spokojenosti (stabilizace zaměstnanců), 53,8 % hodnotili neutrálně. Žádný z prostředků nehodnotili jako nedůležitý. Respondenti z **velkých podniků** hodnotili prostředky spokojenosti (stabilizace) následovně: 73,1 % prostředků je důležitých pro spokojenost zaměstnanců, 23,1 % prostředků bylo hodnoceno neutrálně a 3,8 % prostředků je pro spokojenost zaměstnanců nedůležitých.

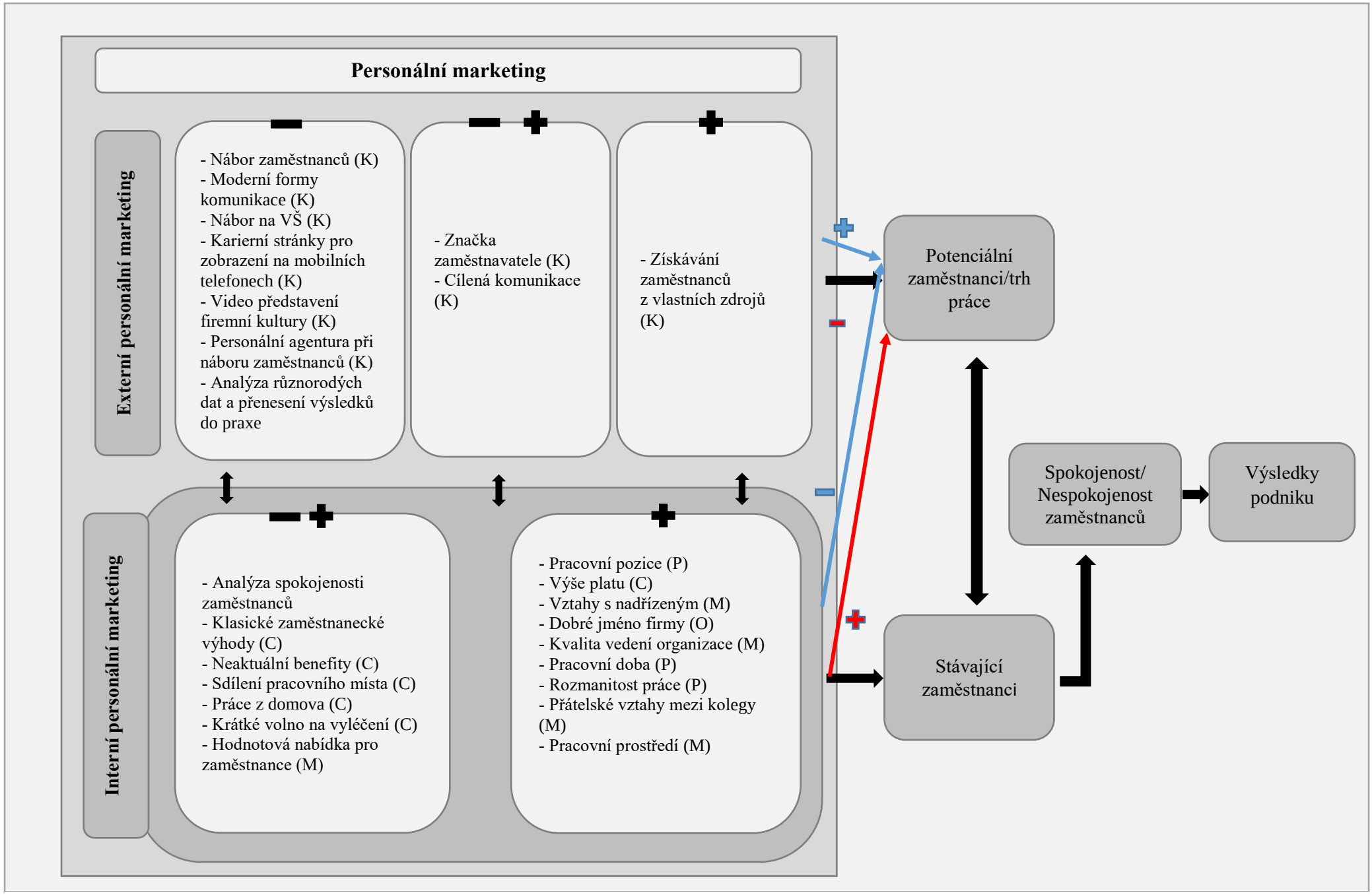
Po vyhodnocení faktorové analýzy důležitosti prostředků, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, došlo k pojmenování faktorů (obrázek 4.3).



Obrázek 4.3: Výsledná determinace faktorů – důležitost atributů spokojenosti (stabilizace)
Zdroj: vlastní zpracování

4.1 Model personálního marketingu

Autorkou sestavený model zohledňuje výstupy z primárních výzkumů, které jsou pomocí syntézy s teoretickými poznatky zkonstruovány do celku. Model představuje nejvýznamnější faktory, nástroje a prostředky interního a externího personálního marketingu, identifikované na základě kvantitativního výzkumu. Dále představuje nejvýznamnější interakce a souvislosti mezi jednotlivými činiteli personálního marketingu, včetně vlivu spokojenosti zaměstnanců na výkon podniku.



Obrázek 4.4: Model personálního marketingu

4.2 Přínosy disertační práce

Hlavním přínosem pro teorii i praxi je sestavení ***modelu personálního marketingu***, který vychází z teoretických a praktických poznatků.

Za přínos je také možno považovat zjištění, jak dalece velikost podniku ovlivňuje vnímání personálního marketingu, uplatňování personálního marketingu a pohled na důležitost jednotlivých nástrojů a prostředků interního a externího personálního marketingu.

Dílčím přínosem práce je identifikace nástrojů externího a interního personálního marketingu a identifikace jejich vnímané důležitost.

Dále je dílčím přínosem práce identifikace prostředků, které podporují spokojenost/stabilizaci zaměstnanců a identifikace jejich vnímané důležitosti.

Přínosem disertační práce je vytvoření materiálu, který přináší ucelený pohled na problematiku personálního marketingu a jeho využití v oblasti řízení lidských zdrojů a který doposud mezi českou odbornou literaturou nebyl k dispozici.

Závěr

Předkládaná disertační práce se zabývala personálním marketingem. Tématem, které je možno charakterizovat jako doposud v české literatuře nedostatečně prezentované, jak z pohledu teorie, tak z pohledu praxe. Snahou autorky disertační práce bylo přinést komplexní pohled na problematiku personálního marketingu, poskytnout souhrnný přehled teoretických i praktických poznatků. To vše s ohledem na aktuálnost tohoto inovativního oboru.

Hlavním cílem předkládané disertační práce bylo identifikovat nástroje interního a externího personálního marketingu a prostředky podporující spokojenost zaměstnanců, které jsou významné pro řízení lidských zdrojů a následně vytvořit model personálního marketingu.

Prostředkem k dosažení cíle práce byla důkladná rešerše zahraničních i tuzemských odborných zdrojů, sběr sekundárních dat a realizace primárních výzkumů.

Za účelem naplnění cíle disertační práce byly formulovány čtyři dílčí cíle a osm výzkumných otázek. Dílčí cíle byly naplňovány prostřednictvím realizace kvalitativního výzkumu - expertních rozhovorů a kvantitativního výzkumu - předvýzkumu a hlavního výzkumu.

Kvalitativní výzkum primárně pomohl vyplnit informační mezeru v oblasti praktického použití personálního marketingu, pomohl porozumět významu personálního marketingu, usnadnil vytvoření komplexního obrazu o tomto oboru, sekundárně byl hodnotným podkladem pro realizaci kvantitativních výzkumů.

Následně realizované kvantitativní výzkumy, předvýzkum a hlavní výzkum, se zabývaly praktickým uplatňováním personálního marketingu v podnikové praxi. Jejich cílem bylo identifikovat nejdůležitější nástroje interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Současně bylo záměrem autorky práce prostřednictvím kvantitativních výzkumů zjistit, zda se míra uplatňování personálního marketingu liší v návaznosti na velikost podniku a zda velikost podniku ovlivňuje pohled na důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců.

Součástí hlavního cíle práce bylo také vytvořit model personálního marketingu, který by komplexně znázorňoval nejen jednotlivé nástroje externího a interního personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců, ale také důležitost jednotlivých nástrojů externího a interního personálního marketingu, včetně

prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců. Ke zkonstruování modelu personálního marketingu přispěla syntéza výstupů z primárních výzkumů se získanými teoretickými poznatky.

Závěrem je možno konstatovat, že cíle disertační práce bylo dosaženo, nejdůležitější nástroje interního a externího personálního marketingu, včetně prostředků podporujících spokojenost/stabilizaci zaměstnanců byly identifikovány. Byl zjištěn vliv velikosti podniku na vnímání personálního marketingu a na míru uplatňování personálního marketingu. Během úsilí nad disertační prací byl získán komplexní pohled na problematiku personálního marketingu v rozsahu, který nebyl doposud v české odborné literatuře prezentován a vyústil v sepsání monografie na téma personální marketing.

Příležitostí pro budoucí bádání v oblasti personálního marketingu, které byly identifikovány prostřednictvím rešerše literárních zdrojů a realizace primárních výzkumů, je možno uvést více. Příležitostí může být například zjištění, zda je možno identifikovat vztah mezi poskytovanými prostředky podporujícími spokojenost zaměstnanců a loajalitou zaměstnanců. Dále může být příležitostí pro další bádání zjištění postojů a názorů na uplatňování personálního marketingu v praxi z úhlu pohledu samotných zaměstnanců.

V disertační práci uváděné výzkumy byly realizovány v letech 2015 – 2017 v rámci projektů Studentské grantové soutěže (SGS). Studentská grantová soutěž je zaměřena na podporu vědecko-výzkumné činnosti studentů doktorských studijních programů. V projektech SGS měla autorka práce vždy roli hlavního řešitele.

Seznam použité literatury

BENCKO, Vladimír, et al. 2002. *Epidemiologie: výukové texty pro studenty 1. LF UK.* Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0383-7.

ČSÚ. 2015. *Statistický bulletin - Liberecký kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2014* [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-liberecky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2014

ČSÚ. 2018. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2018* [online]. [cit.2018-05-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2018

ČUHLOVÁ, Renata. 2017. *Podniková mobilita lidského kapitálu a interkulturní prostředí.* Liberec. Disertační práce (Ph.D.). Technická univerzita v liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Zuzana Pěničková, Ph.D.

DENSCOMBE, Martyn. 2014. *The good research guide: for small-scale social research projects*. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-335-24140-8.

DISMAN, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

CHURCHILL, Gilbert A. and Dawn IACOBUCCI. 2015. *Marketing research: methodological foundations*. Nashville: Earlie Lite books. ISBN 9781507775547.

CHURCHILL, Larry R. 1987. *Rationing health care in America: Perceptions and principles of justice.* Indiana: Univ of Notre Dame Pr. ISBN 978-0268016319.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.

MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ. 2006. *Kompendium statistického zpracování dat.* Praha: Academia. ISBN 80-200-1396-2.

MOLNÁR, Zdeněk, et al. 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, ISBN 978-80-7259-064-3.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. et al. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

NOVOTNÝ, Josef. 2015. Využití marketingového paradigmatu v personální politice podniku. *In: Zborník vedeckých prác Aktuálně problémy podnikovej sféry 2015.* Bratislava: Ekonóm, s. 503-511. ISBN 978-80-225-4077-3.

NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H. 1994. *Psychometric theory.* New York: McGeaw Hill. ISBN 978-0-0704-7849-7.

PATTON, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: SAGE. ISBN 0-76191-971-6.

ŘEZANKOVÁ, Hana a Tomáš LÖSTER. 2009. *Úvod do statistiky*. Praha: Oeconomica, ISBN 978-80-245-1514-4.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. 2002. *Research methods for business students.* New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-273-65804-7.

SZARKOVÁ, Miroslava, Martin ANDREJČÁK a Natália MATKOVČÍKOVÁ. 2014. Personnel Audit as a Functionn of Personnel Marketing and Personnel Management. Brno: Tribun EU. ISBN 978-80-263-0809-6.

TAHAL, Radek et al. 2017. Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

YÜKSEL, Atila and Mike RIMMINGTON. 1998. Customer-satisfaction measurement: Performance counts. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* **39**(6): 60-70. ISSN1552-3853.

Vlastní publikace autorky

MYSLIVCOVÁ, S. Innovative Human Resource Management. *Proceedings of the ENTRENOVA 2018,* **(4)**1, s. 212 – 218. Zagreb: IRENET, 2018. ISSN 1849-7950.

MYSLIVCOVÁ, S. Determining factors for internal personnel marketing. *IDIMT – 2018, Strategic Modeling in Management, Economy and Society,* Linz: Gerhard Chroust, 2018. ISBN 978-3-99062-339-8.

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Current use of personnel marketing in czech companies. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research.* Hradec Králové: MAGNANIMITAS Assn, 2018, roč. 8, č. 1, s. 232 – 239. ISSN 2464-6733. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S., K. MARŠÍKOVÁ, P. ŠVERMOVÁ a V. MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.* 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9. (30% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Personnel Marketing as a Means of Recruiting Qualified Employees.*Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison. 2017*. Chemnitz: Verlag der GUC, 2017. S. 101 – 108. ISBN 978-3-86367-051-1. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Options of evaluation of identification questions in marketing research. *International Conference on Advances in Information Processing and Communication Technology – IPCT 2016*. Roma: Institute of Research Engineers and Doctors, 2016, s. 71–75. ISBN 978-1-63248-099-6. (50%)

MYSLIVCOVÁ, S. PERSONNEL MARKETING AT COMPANIES IN THE LIBEREC REGION. *Hradec Economic Days (Double-blind peer reviewed proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2016)*. Hradec Králové: University of Hradec Králové, 2016, s. 691–696. ISSN 2464-6067.

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Perspectives of University Graduates in a Labour Market of the Euroregion Nisa. *Region v rozvoji společnosti 2016 – Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016, s. 691–696. ISBN 978-80-7509-459-9. (50% podíl)

MARŠÍKOVÁ, K. a S. MYSLIVCOVÁ. HR Marketing – Atributes of Employee Retention. *Acta Academica Karviniensia*. Karviná: Slezká univerzita v Opavě, 2016, roč. XVI, č. 2, s. 20–40. ISSN 1212-415X. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Personnel Marketing in the Czech Economy: Past And Present. *ACC Journal*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2016, roč. 22, č. 2, s. 28–44. ISSN 1803-9782. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. Personální marketing v prostředí terciárního vzdělávání. *Hradecké ekonomické dny 2015*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, s. 297–303. ISBN 978-80-7435-547-9.

MYSLIVCOVÁ, S. Personnel Marketing in Corporate Practice. *Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-border Comparison*. Dresden: Sächsisches Druck und Verlagshaus AG, 2015, s. 79–86. ISBN 978-3-86367-038-2.

MYSLIVCOVÁ, S. a K. MARŠÍKOVÁ. Personnel Marketing in Czech Businesses. *ACC Journal*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2015, roč. XXI, č. 2, s. 13–24. ISSN 1803-9782. (50% podíl)

MYSLIVCOVÁ, S. Employability of University Graduates in the Czech Republic. *The 11th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management and Organisational Learning*. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2014, s. 508–518. ISBN 978-1-910309-73-5, ISSN 2048-9811.

MYSLIVCOVÁ, S. a O. UNGERMAN. Model of Communication Usable for Small and Medium-sized Companies for the Consumer Communication in Social Media. *E+M Ekonomie a management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014, roč. 17, č. 1, s. 167–184. ISSN 1212-3609. (50% podíl)