

**Česká zemědělská univerzita v Praze**  
**Provozně ekonomická fakulta**  
**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**HR marketing ve vybrané společnosti**

**Bc. Radoslava Temerová**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Radoslava Temerová

Ekonomika a management

Název práce

**HR marketing ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**HR marketing in a business enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit HR marketing ve vybrané společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná doporučení.

### Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza teoretických výstupů: 5/2023 – 10/2023

Výzkum: 11/2023 – 2/2024

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 02/2024 – 03/2024 Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2024

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů, HR marketing, persona, employee value proposition.

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MOSLEY, R. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Wiley, 2014. ISBN 978-1118898529.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- SCOTT, T.L. Think Differently: How Recruitment Marketing Gets You Noticed Over the Noise. Independently published, 2020. ISBN 979-8742785729.

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „HR marketing ve vybrané společnosti“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. 3. 2024

---

Radoslava Temerová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D., za odborné konzultace a doporučení spojené se zpracováním mé diplomové práce a její vstřícný a ochotný přístup po celou dobu. Také bych chtěla poděkovat společnosti Skanska, a. s., a to konkrétně Šárce Fírbach za její ochotu, přístup a čas strávený během našich sezení.

# HR marketing ve vybrané společnosti

## Abstrakt

HR marketing hraje v rámci řízení lidských zdrojů důležitou roli. Cílem této práce je zhodnotit HR marketing ve vybrané společnosti Skanska, a. s., a v případě zjištění nedostatků navrhnout společnosti možnosti pro zlepšení procesů a využívaných nástrojů spojených s využíváním této disciplíny. V teoretické části jsou vymezeny pojmy: HR marketing, značka zaměstnavatele, hodnotová nabídka zaměstnavatele, externí a interní nástroje HR marketingu, marketingový mix v oblasti lidských zdrojů. Dále jsou charakterizovány také firemní kultura a další nástroje, které jsou nedílnou součástí této disciplíny. Výzkumná část je zaměřena na zhodnocení aktuálního stavu HR marketingu společnosti Skanska, a. s. Zjištění aktuálního stavu HR marketingu je realizováno prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s HR business partnerkou společnosti. Dále je realizováno dotazníkové šetření zaměřené na externí nástroje HR marketingu provedené se studenty a absolventy vysokých škol technického zaměření (N = 105). Sběr dat byl podpořen soutěží při vyplnění elektronického dotazování. V rámci praktické části dochází také k vyhodnocení sestavených hypotéz, které měly zkoumat statistické vztahy preferencí studentů a vybraných nástrojů externího HR marketingu. Po zhodnocení a porovnání kvalitativního a kvantitativního výzkumu je formulován návrh a doporučení změn. Interní HR marketing má společnost nastavený v rámci fungování efektivně. Pro zjištěné nedostatky externích nástrojů HR marketingu jsou v závěru práce doporučeny návrhy pro zlepšení určitých aspektů. Návrhy se týkají lepší komunikace prostřednictvím sociálních sítí, většího zapojení vyššího managementu v rámci vystupování na školních akcích, možností spolupráce se studenty a dalších faktorů, které vedou k efektivnímu využití vybraných nástrojů a měly by vést k větší angažovanosti vybrané cílové skupiny.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů, HR marketing, persona, hodnotová nabídka zaměstnavatele.

# HR marketing in business enterprise

## Abstract

HR marketing has an important role to play in human resource management. The aim of this paper is to evaluate HR marketing in a selected company Skanska, a.s. In case of identified shortcomings, to suggest the company options for improving the processes and tools used related to the use of this discipline. In the theoretical part the following terms are defined: HR marketing, employer brand, employer value proposition, external and internal HR marketing tools, marketing mix in the field of human resources. In addition, corporate culture and other tools that are an integral part of this discipline are also characterized. The research part is aimed at evaluating the current state of HR marketing at Skanska, a.s. The determination of the current state of HR marketing is through a semi-structured interview with the HR business partner of the company. A questionnaire survey focused on external HR marketing tools is conducted with students and graduates of technical universities (N = 105). Data collection was supported by a competition to complete an electronic survey. The practical part also involved the evaluation of the hypotheses constructed to examine the statistical relationships between students' preferences and the selected external HR marketing tools. After evaluating and comparing the qualitative and quantitative research, the design and recommendation of changes are made. Internal HR marketing has been set up effectively within the company's operations. On the shortcomings of the external HR marketing tools, the paper concludes with suggestions for improving certain aspects. Suggestions relate to better communication through social media, greater involvement of senior management in speaking at school events, opportunities to engage with students and others that lead to effective use of the selected tools and should lead to greater engagement with the selected target group.

**Keywords:** Human resource management, human resource management strategy, HR marketing, persona, employer value proposition.



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>22</b>
3.1	HR marketing .....	24
3.1.1	Principy HR marketingu (3.1) .....	25
3.1.2	Nedostatky HR marketingu .....	27
3.1.3	Marketingový mix v personální oblasti .....	27
3.1.4	Nástroje HR marketingu .....	32
3.2	Interní formy HR marketingu.....	39
3.2.1	Firemní kultura .....	39
3.2.2	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem.....	42
3.2.3	Adaptace .....	43
3.2.4	Motivace .....	44
3.2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
3.3	Externí formy HR marketingu .....	46
3.3.1	Náborové kampaně .....	46
3.3.2	Kariérní stránky .....	47
3.3.3	Sociální média .....	48
3.3.4	Podpůrné akce (eventy) .....	49
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>50</b>
4.1	Charakteristika společnosti .....	50
4.1.1	Organizační struktura společnosti (Skanska Central Europe) .....	51
4.2	Cíle a hodnoty společnosti .....	53
4.2.1	Cíle společnosti .....	53
4.2.2	Hodnoty společnosti .....	54
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>56</b>
5.1	Interní HR marketing .....	56

5.1.1	Benefity .....	59
5.2	Externí HR marketing .....	60
5.2.1	Značka zaměstnavatele .....	61
5.2.2	Vyhledávání pracovních pozic.....	63
5.2.3	Kariérní stránky.....	65
5.2.4	Sociální média.....	66
5.2.5	Trendy .....	69
5.2.6	Konkurenční postavení .....	73
5.3	Další zjištění v rámci statistické analýzy .....	74
<b>6</b>	<b>Doporučení.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>82</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>89</b>
9.1	Seznam obrázků .....	89
9.2	Seznam tabulek.....	89
9.3	Seznam grafů.....	90
9.4	Seznam použitých zkratk.....	90
<b>Přílohy .....</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>
Příloha A:	Dotazníkové šetření .....	93
Příloha B:	Plakát na podporu sběru dat.....	105
Příloha C:	Polostrukturovaný rozhovor .....	106
Příloha D:	Potvrzovací email realizace rozhovoru a seznamem otázek .....	109
Příloha E:	Návrh termínů v rámci realizace rozhovoru .....	110
Příloha F:	Statistická analýza .....	111
Příloha G:	Doporučované návrhy příspěvků na sociální síť.....	117

# 1 Úvod

V dnešní době na trhu práce stále sílí konkurence a snahou společností je nalákání co nejkvalitnějších kandidátů do vlastních řad. Úspěchem každé společnosti je plnění jejich cílů v rámci stanovené strategie, přičemž základem pro plnění stanovených cílů jsou schopní, angažovaní a motivovaní zaměstnanci. Získání a udržení kvalifikovaných a především kvalitních zaměstnanců se stává pro společnost klíčovým faktorem úspěchu. Pro vyhledávání, získání a udržení nových zaměstnanců vzniká disciplína – Human Recourse (HR) marketing.

V této době, kdy nabídka práce převyšuje její poptávku, společnosti bojují s nedostatkem či ztrátou kvalitních zaměstnanců. Důvodem může být dlouhodobě nízká nezaměstnanost v České republice. V lednu roku 2024 činí nezaměstnanost v České republice kolem 4 %, což představuje kolem 260 800 uchazečů o zaměstnání (Úřad práce ČR, 2024). Nezaměstnanost v ČR se pohybuje delší dobu v nízkých hodnotách, což z pohledu společností znamená, že kvalitní zaměstnance musí zaujmout a nabídnout jim dobré podmínky pro práci. Tím pádem dochází k přetahování „klíčových hráčů“ a oslabování společností o kvalifikované zaměstnance.

V posledních letech začíná být HR marketing stále více využíván a jeho záměrem je vytváření pozitivního obrazu zaměstnavatele a jeho značky na trhu práce a odlišení se od stávající konkurence. Záměrem této disciplíny může být také získání kvalitních zaměstnanců, jejich udržení ve společnosti a vytvoření silné a stabilní firemní kultury. HR marketing je chápán jako strategický přístup k řízení lidských zdrojů, v kterém se propojují principy marketingu a činnosti lidských zdrojů (Depoo a kol., 2016). Celý proces nastavení marketingu lidských zdrojů není jednoduchou záležitostí. Vyžaduje znalosti marketingu, personalistiky a zkušenosti s trhem práce. Marketing samotný je primárně zaměřen na oblasti 4P, kde základními prvky jsou produkt, cena, místo a propagace. HR marketing je postaven na základním marketingovém principu 4P, ale je pojat z personálního hlediska, kde produkt je brán jako nabídka pracovní pozice, cenou je hodnota pracovní pozice, místem je myšleno prostředí výkonu práce, propagace je dobrá prezentace pracovní nabídky a komunikace s uchazeči nebo zaměstnanci.

HR marketing je klíčovým faktorem v boji o kvalifikované uchazeče na trhu práce a společností napomáhá k odlišení a k dobré konkurenceschopnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit HR marketing a jeho nástroje ve společnosti Skanska, a. s., a navrhnout možnosti pro jeho zlepšení.

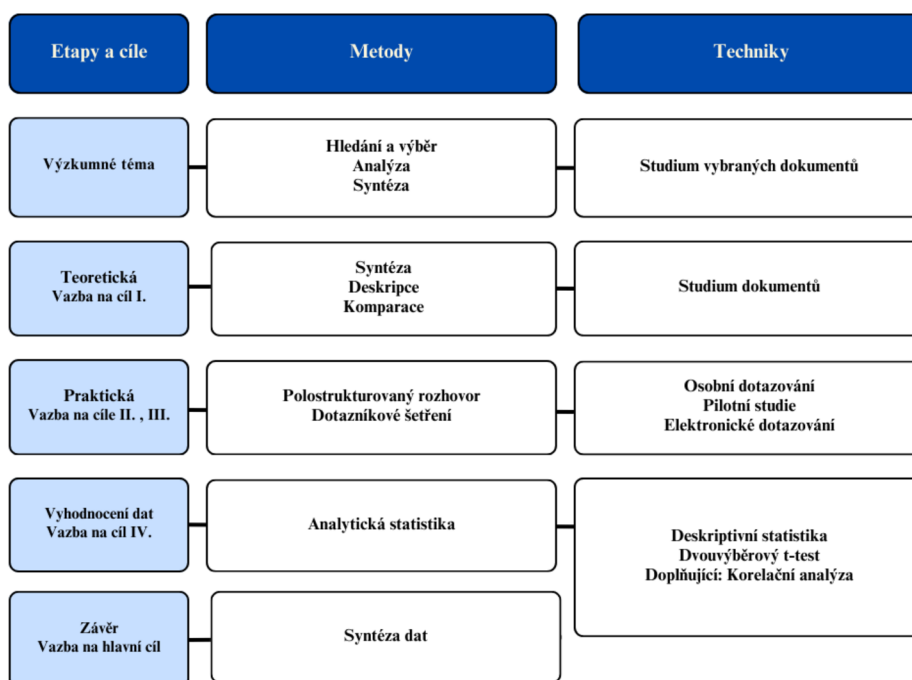
Pro naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny dílčí cíle:

1. Definovat klíčové pojmy z oblasti HR marketingu.
2. Charakterizovat vybranou společnost Skanska a. s.
3. Zjistit a zhodnotit aktuální stav HR marketingu ve vybrané společnosti z pohledu zástupce společnosti (HR Business partnerky) a studentů či absolventů vybraných vysokých škol.
4. Navrhnout možnosti pro zlepšení procesů spjatých s HR marketingem.

### 2.2 Metodika

Metodický postup byl rozdělen do pěti etap dle Hendla (2009) doplněného o myšlenku Sedlákové (2014). Jednotlivé etapy s popisem využití zvolených metod a technik znázorňuje schéma níže. Každá etapa má návaznost na stanovené cíle této práce.

Obrázek 1: Metodický přístup práce



Zdroj: Hendl (2012), Sedláková (2014), vlastní zpracování

## **Teoretická etapa**

Teoretická východiska byla zpracována kvalitativní metodou deskriptivní (popisnou), metodou komparace čili metodou srovnávací a syntézou.

Nejdříve bylo v rámci teoretické etapy provedeno studium dokumentů, které poskytlo základní informace a teoretický rámec pro možnost aplikace výzkumu. Vybrané dokumenty vytvořily doplňující informace, jež vznikly v minulosti za jiným účelem, než má zvolený výzkum. Proto bylo zapotřebí požadované dokumenty vyhledat a propojit je se zvoleným tématem (Disman, 2011). Syntéza spočívala v sjednocení různých prvků do celku prostřednictvím souhrnu poznatků z literárního průzkumu. Tímto způsobem byly generalizovány dílčí poznatky a odhaleny vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky, objasňující jejich role a funkce v rámci celkového tématu (Sedláková, 2014).

Na základě metody komparace, kterou Hendl (2012) charakterizuje jako podrobné srovnávání případů a sledování jejich vývoje s následným zkoumáním příslušných procesů v čase, jsou porovnávány názory či odlišnosti problematiky. Úkolem je odůvodnit stanoviska a zohlednit působení kontextu a podmínek. Dle Sedlákové (2014) zkoumá existující situace, aby byly zjištěny podobnosti či rozdíly. Za pomoci této metody byly porovnávány společné a rozdílné vlastnosti lidských zdrojů a marketingu a následným propojením došlo k užší charakteristice HR marketingu.

Za pomoci rozdělení tématu do menších podtémat je HR marketing více rozebrán do hloubky. Prostřednictvím deskripce byly popsány nástroje HR marketingu (především externí zdroje), které budou později základem pro praktickou část. Podrobnou analýzou a komparací základních pojmů dochází k odhalení souvislostí týkajících se zvoleného tématu (Hendl, 2012).

## **Praktická etapa**

Praktická část této práce byla realizována smíšeným výzkumem, který představuje výzkum na základě smíšeného modelu. Bylo využito jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu uvnitř fáze výzkumného procesu (Hendl, 2012).

Výzkumná část byla zaměřena na posouzení zvolených nástrojů HR marketingu a jejich využívání ve vybrané společnosti Skanska, a. s., s bližším zaměřením na externí nástroje HR marketingu.

U smíšeného modelu výzkumného procesu se na začátek určují výzkumné otázky (Hendl, 2012).

Pro tento výzkum bylo středem zájmu zodpovědět otázku:

- Jsou vybrané externí nástroje HR marketingu efektivní pro vzbuzení zájmu absolventů vysokých škol pro práci ve společnosti Skanska, a. s.?

Pro bližší specifikaci výzkumné otázky byly sestaveny podotázky pro přesnější zodpovězení otázky výzkumu dle doporučení Hendla (2012).

- **Podotázka 1:** Které nástroje HR marketingu jsou nejčastěji upřednostňovány při prezentaci společnosti tak, aby byla vnímána jako atraktivní zaměstnavatel mezi studenty technických oborů na vysokých školách?
- **Podotázka 2:** Jak vnímají potencionální uchazeči o zaměstnání (z řad studentů a absolventů) vybranou společnost?

Cílem výzkumné části bylo zhodnocení HR marketingu vybrané společnosti Skanska. V této etapě probíhá analýza a zkoumání externích nástrojů HR marketingu. Důvodem je, že společnost přemýšlí o budoucích změnách v rámci vnějšího vnímání značky společnosti a zvýšení zainteresovanosti potencionálních uchazečů o práci ve společnosti. Konkrétním záměrem bylo zjistit, jak je společnost vnímána v očích potencionálních uchazečů o zaměstnání v oboru, v kterém společnost působí. Potencionálními uchazeči byli myšleni budoucí absolventi technických oborů vysokých škol.

Ve zvoleném smíšeném výzkumu se uplatňují dvě formy výzkumu (Hendl, 2012).

### **Polostrukturovaný rozhovor**

První zvolenou metodou pro tuto práci byl výzkum kvalitativní. Při aplikaci byly využity formy induktivní metody. Jednotlivé případy podléhají hlubšímu zkoumání a porozumění problematice. Cílem bylo odkrýt význam sdělovaných informací a získání popisu specifčnosti případů (Hendl, 2012). Následně dochází ke generování hypotéz a rozvoji teoretických poznatků (Miovský, 2006).

V tomto případě bylo zvoleno využití polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha C). Rozhovor bude probíhat ve standardizovaných podmínkách sociálního prostředí (kancelář společnosti) se zaměstnancem oddělení lidských zdrojů.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru dochází k vytváření schématu, které je pro výzkumníka (tazatele) závazné. Specifikuje okruhy otázek, které budou pokládány. Umožňuje upravovat a měnit pořadí otázek v průběhu rozhovoru tak, aby bylo zjištěno co nejvíce informací ke zkoumané problematice. Využity byly otevřené otázky, které umožnily účastníkovi objasňovat více kontextuálních informací a přiblížit tazateli motivy,

pocity a úsudky (Mioviský, 2006, s. 171). To vedlo k rozvoji daného základu a přizpůsobilo téma dle okolností dosud získaných informací (Hendl, 2012).

### **Osobní dotazování**

Polostrukturovaný rozhovor je rozdělen do fází dle Mioviského (2006):

1. Příprava rozhovoru – přípravná část byla zaměřena na konstrukci otázek a navázání kontaktu s respondentem (v tomto případě s HR zaměstnancem). Otázky byly tvořeny na základě teoretické části práce a byly rozděleny do okruhů dle zkoumané problematiky.
2. Navázání kontaktu s respondentem. V této fázi výzkumu byl účastník osloven na základě emailové komunikace, kdy mu byly objasněny cíl práce a řešené téma v rámci zkoumané problematiky (viz příloha D). Dále byl obeznámen s metodami výzkumu a požádán o spolupráci v rámci rozhovoru. Oslovení účastníka podléhalo souhlasu společnosti a samotného účastníka výzkumu.
3. U vzestupu a upevnění otázek byl kladen důraz na taktnost tazatele (autorky práce) v souvislosti s vytvořenými otázkami. Před tázáním se na konkrétní dotazy v rámci zkoumané problematiky bylo zapotřebí připravit respondenta na následující rozhovor. Proto na začátku došlo ke kladení odlehčujících otázek a následně k přechodu k hlavnímu cíli rozhovoru.
4. Jádrem rozhovoru obsahovalo otázky z vytvořených okruhů vztahujících se k tématu výzkumu a jeho cílů.
5. Závěrem bylo ukončení rozhovoru a uzavření rozebíraných témat.

Po uzavření a vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru došlo k další fázi výzkumu – kvantitativnímu výzkumu.

### **Dotazníkové šetření**

Kvantitativní výzkum využívá postupy deduktivní metody a má strukturovanou podobu. Zaměřuje se na popis variability předem určených proměnných (Hendl, 2012). Podle Hendla (2012) došlo k sestavení následných pracovních hypotéz, které navazují na výše sestavenou výzkumnou otázku a podotázky:

- **H0<sub>1</sub>**: Pro studenty vysokých škol je při výběru zaměstnání možnost práce z domova stejně důležitá jako pro absolventy vysokých škol.
- **H0<sub>2</sub>**: Pro studenty vysokých škol je při výběru zaměstnání vyšší nástupní mzda stejně důležitá jako pro absolventy vysokých škol.

- **H0<sub>3</sub>**: U žen je rovnováha mezi pracovním a osobním životem stejně důležitá jako u mužů.

Pro tuto práci byla v rámci sběru primárních dat zvolena empirická metoda, kterou je dotazníkové šetření. Je to metoda hromadného a rychlého zjišťování informací o názorech, postojích či vědomostech tázaných osob za pomoci uzavřených, polouzavřených, otevřených a škálových otázek (Sedláková, 2014). Dotazníkové šetření bylo určeno pro studenty a absolventy vysokých škol.

Záměrem bylo zjistit, jak je společnost vnímána v očích studentů v rámci značky zaměstnavatele (a zda mají vůbec nějaké povědomí o působení společnosti), který je důležitou součástí HR marketingu, a co je pro ně důležité při výběru nového zaměstnání.

Konstrukce a navržení struktury otázek byly provedeny podle Pecákové (2011) a Sedlákové (2014). Dotazník byl vyhotoven na základě předem stanovených hypotéz, a to v souladu s doporučením autorky Sedlákové (2014). Dalším krokem po sestavení dotazníku bylo ověření relevance a propojení s teoretickými východisky a ověření, zda je v souladu s řešenou problematikou (Sedláková, 2014). Dotazník byl přizpůsoben respondentům tak, aby byl srozumitelný a nenáročný pro pochopení z hlediska odborné terminologie. Otestování srozumitelnosti dotazníku probíhalo za pomoci pilotní studie. Dotazník byl rozdělen do podtémat korespondujících jak s řešenými tématy v teoretické části práce, tak s tématy v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

U dotazníku byly nejdříve zformulovány okruhy řešené problematiky (hledání pracovních nabídek, sociální média, kariérní stránky, povědomí a názor o společnosti a další). Na základě toho byly zformulovány otázky a zvoleny typy otázek z hlediska otevřenosti. Dotazník obsahoval uzavřené otázky, otevřené otázky (vybrané otázky bylo možné dle uvážení přeskočit) a pro časovou náročnost byly zvoleny i otázky ve formě škály (viz příloha A).

V průběhu dotazníkového šetření byla využita jedna z nejčastěji využívaných metod, a to Likertova škála (viz otázky příloha A), kde bylo možné svůj postoj vyjádřit prostřednictvím jednoduchých výroků (Pecáková, 2011). Celkem bylo prezentováno pět výroků, přičemž respondenti hodnotili míru důležitosti každého výroku na škále od 1 do 5. Pro extrémní hodnoty této škály byly použity formulace dle Sedlákové (2014) upravené autorkou práce na „rozhodně důležité“ (1) a „rozhodně nedůležité“ (5). Volba a úprava tohoto typu odpovědí byla motivována snahou lépe porozumět zkoumanému jevu a umožnit respondentům jednoznačně vyjádřit svůj postoj.



Dotazník také obsahoval filtrační otázky, aby došlo k úspoře času a relevanci odpovědí. Identifikační otázky byly umístěny na konci dotazníkového šetření a zaměřovaly se na rozlišení studentů a absolventů vysokých škol, na věkovou skupinu či pohlaví.

### **Pilotní studie**

Před samotným zahájením dotazníkového šetření byla na vybraném vzorku respondentů provedena pilotní studie za účelem zjištění srozumitelnosti dotazníku pro oslovené respondenty. Pilotní studie dotazníku byla provedena na vzorku sedmi studentů působících ve společnosti na zkrácený úvazek či na stáži.

Dotazník byl vybraným respondentům rozeslán elektronicky a po vyplnění na základě výstupu byly osobně či prostřednictvím e-mailu konzultovány nesrovnalosti, které dotazník obsahoval.

Na základě připomínek respondentů byly některé z otázek upraveny či doplněny.

Upravena byla otázka „*Která z uvedených společností působících v oblasti stavebnictví v ČR je pro Vás nejatraktivnější jako případný zaměstnavatel?*“, v které respondenti měli vybrat dle jejich preferencí atraktivní společnosti. V předchozí verzi si mohli respondenti vybrat jednu z odpovědí. Po úpravě mohou vybrat více možností a v následné otázce svoji odpověď odůvodnit (viz příloha A).

Dále byly upraveny možnosti odpovědi u otázky ve znění „*Který z uvedených faktorů je pro Vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice?*“ Bylo zjištěno, že před samotným výběrem nelze zjistit, jaké vztahy mají na pracovišti, jak probíhá komunikace na pracovišti nebo jak se vedení staví k řešení problémů. Tyto faktory zjišťují respondenti až po nástupu na pracovní pozici, proto byly pozměněny na jiné možnosti odpovědi.

Po úpravě zjištěných nedostatků došlo k finalizaci dotazníku a byl distribuován mezi respondenty z vysokých škol elektronickou formou (Google Docs).

### **Podpora sběru dat (soutěž)**

Ve spolupráci se společností Skanska, a. s., byly sběr dat a vyplnění dotazníku podpořeny soutěží o tiskárnu fotografií (viz příloha B). Student, který měl zájem o zapojení do soutěže, byl v úvodu obeznámen se soutěží a na závěr dotazníku byly vysvětleny podmínky soutěže. Podmínkami soutěže byly vyplnění všech povinných otázek dotazníku a uvedení osobních údajů. Osobní údaje jsou zabezpečeny podmínkami pro Ochranu osobních údajů (GDPR). Studenti / absolventi měli v závěru dotazníku na výběr, zda se do soutěže zapojit chtějí nebo nemají zájem (viz příloha A). Pokud se do soutěže zapojit nechtěli, po

sekcí identifikačních otázek došlo k odeslání dotazníku a zůstala zachována anonymita. O soutěži se studenti mohli dozvědět z informativního emailu odeslaného na jejich emailové adresy či z propagačního letáku (viz příloha B), který byl distribuován na vybraných fakultách vysokých škol s technickým zaměřením.

### **Vzorek respondentů**

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na studenty a absolventy vybraných vysokých škol (technické a stavební zaměření). Osloveno bylo přibližně 240 respondentů prostřednictvím e-mailu a zbylí respondenti byli osloveni marketingovými materiály – propagačními a online bannery (viz příloha B) na vybraných vysokých školách. Dotazníkového šetření se účastnil celkový počet 105 respondentů.

Největší účast na šetření měly ženy z 56 %, 42 % bylo mužského pohlaví a pouze 2 účastníci se neztotožnili s uvedenými možnostmi. Z toho nejvíce respondentů dosáhlo věku 24 let (17,1 %), 22 a 23 let (32,3 %), 25 let (14,2 %) a zbylí respondenti dosahovali vyššího věku. Nestarší respondent dosáhl 31 let, naopak nejmladší účastník byl ve věku 19 let.

Šetření se z celkového počtu respondentů účastnilo 90 studentů VŠ a 15 respondentů, kteří jsou již absolventy školy. Z dotazovaných respondentů, kteří ještě studují, bylo 63,8 % na bakalářském stupni (z toho 17,8 % kombinované studium). Zbylí respondenti studují na magisterském stupni, z toho 31,1 % studuje prezenčně a zbylých 5,6 % respondentů studuje magisterské studium kombinovanou formou. Mezi respondenty nebyl nikdo, kdo by pokračoval ve studiu na doktorské úrovni. Nejvíce respondentů studuje/studovalo na ČVUT Praha (38,6 %), VŠB Ostrava (35,7 %), VUT Brno (10,6 %). Mezi zbylými respondenty byli studenti či absolventi Univerzity v Pardubicích a Technické univerzity v Liberci či studenti České zemědělské univerzity.

### **Elektronické dotazování**

Dotazníkové šetření bylo realizováno v období od 9. ledna do 9. února 2024. Kontakty studentů byly získány z databáze společnosti v rámci spolupráce s vysokými školami. Prostřednictvím e-mailu bylo osloveno přibližně 240 studentů. Příprava šetření byla pečlivě zkontrolována a ověřena s ohledem na výzkumné nástroje, aby se podle doporučení Pecákové (2011) předešlo vzniku systematických chyb.

Dotazník měl dokladovat, jak je společnost vnímána ze strany potencionálních zaměstnanců a jestli jsou zvolené nástroje HR marketingu efektivní v rámci strategie

společnosti. Následně byly výsledky dotazníku statisticky vyhodnoceny a došlo k zjištění, zda externí nástroje společnosti působí na uchazeče vhodným způsobem a zda jsou nástroje využívané společností efektivní.

Data získaná tímto šetřením byla využita pro vyhodnocení výsledků, které byly následně popsány v kapitole Výsledky a diskuse a předány oddělení lidských zdrojů společnosti Skanska, a. s.

### **Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření bylo provedeno statistické testování vztahů mezi analyzovanými proměnnými. Deskriptivní statistika poskytla přehled o distribuci dat a jejich charakteristikách. Pro testování vztahů mezi proměnnými byl využit dvouvýběrový test. Doplnujícím zjištěním byla korelační analýza, která umožnila identifikovat lineární vztahy mezi proměnnými.

Data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření byla zpracována v systému IBM SPSS STATISTICS a převedena do tabulek v programu MS Excel, kde následně došlo k sumarizaci a interpretaci získaných dat.

1. Analytická statistika vycházela z dat zpracovaných deskriptivní statistikou a umožnila je dále analyzovat a vyhodnotit v různých formách tabulek, grafů či výpočtem základních statistických charakteristik (Sedláková, 2014). Sedláková (2014, s. 33) dále uvádí: „*Deskriptivní statistika se zabývá zpracováním a popisem dat, poskytuje metody, s jejichž pomocí je možná redukce informací, tedy jejich přehledné zpracování.*“ Z odpovědí byl získán přehled o názorech, preferencích a postojích respondentů ve zkoumané problematice. V tomto případě bylo využito průměrných hodnot a mediánu, které ilustrují rozložení odpovědí a míru variability mezi jednotlivými respondenty (viz příloha F).
2. Další statistickou analýzou v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření bylo využití techniky pomocí dvouvýběrového t-testu. Dvouvýběrový t-test byl využit v případě, kdy bylo zapotřebí potvrdit shodné úrovně měřitelné veličiny ve dvou nezávislých výběrech a byla posuzována shoda průměrných hodnot (Pecáková, 2011). Testování proběhlo za využití Levenova testu, který nejdříve zkoumá, zda lze variabilitu ve vzorku respondentů považovat za hodnotnou nebo naopak nikoliv. Není tak citlivý na odchylky od normality rozdělení (Pecáková, 2011). V rámci testování shody rozptylů je testována nulová hypotéza ( $H_0$ ) proti alternativní hypotéze ( $H_A$ ).

Pokud je výsledná p-hodnota Levenova testu vyšší než stanovená hladina významnosti (v tomto případě 0,05), neexistuje statisticky významný rozdíl v rozptylech mezi vybranými skupinami (studenti a absolventi) – homogenita rozptylu. V rámci testování shody rozptylů se testuje  $H_0$  proti  $H_A$ , kdy:

$$H_0: \sigma^2 = \sigma^2 \quad (1)$$

$$H_A: \sigma^2 \neq \sigma^2 \quad (2)$$

Pokud je naměřena nevýznamnost Levenova testu, výsledek p-hodnoty je větší než stanovená hladina významnosti alfa (0,05). To poukazuje na fakt, že rozptyly ve dvou zvolených výběrech jsou shodné. Pokud dojde k shodě výběrů, lze ve výpočtu pokračovat dvouvýběrovým t-testem s rovností rozptylů. Zjištěním o rovnosti rozptylů následně výpočty pokračují za pomoci dvouvýběrového t-testu (Pecáková, 2011).

3. Hypotézy o závislosti mezi proměnnými (ordinálními) jsou testovány prostřednictvím **korelační analýzy**, která zkoumala vzájemné a lineární vztahy mezi veličinami (v tomto případě věku a vybrané proměnné). Tento typ vztahu je charakterizován jako spojitý a přímý. V rámci výzkumu této práce byl využit Pearsonův korelační koeficient ( $r$ ), který je využíván pouze za podmínky, že mezi veličinami je lineární vztah. Korelační koeficient, jak uvádí Pecáková (2011), slouží jako míra intenzity této lineární závislosti a nabývá hodnot v rozmezí mezi  $-1$  a  $1$ . Hodnota korelačního koeficientu blízká nule indikuje absenci lineárního vztahu mezi sledovanými veličinami (Hendl, 2009). Hodnota  $R(X, Y)$  nabývá kladných hodnot, pokud hodnoty náhodného rozsahu  $X$  souvisejí s hodnotami náhodného rozsahu  $Y$ . Pokud je záporná, nižší hodnoty  $X$  souvisejí s vyššími hodnotami  $Y$  (Hendl, 2009).

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{(n-1) s_x s_y} \quad (3)$$

Kde:  $\bar{x}$  a  $\bar{y}$  jsou průměry výběru,  $s_x$  a  $s_y$  jsou směrodatné odchylky výběru.

Korelační analýza měla za cíl poukázat na fakt, zda existuje statisticky významný vztah mezi věkem a vybranými proměnnými (preferencí a postoje). Pokud je nalezena pozitivní korelace mezi věkem a určitými preferencemi, naznačuje to, že se s postupujícím věkem respondenti pravděpodobněji více přiklání k určitým aspektům. Naopak absence

korelace by mohla být interpretována jako to, že věk nemá významný vliv na zkoumané proměnné.

### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola je zaměřena na definici pojmu HR marketing a definici jeho základních klíčových aspektů, které tuto disciplínu formulují. Tato disciplína vychází z propojení dvou pro společnost důležitých disciplín, a těmi jsou personální řízení a marketing.

V současné době dochází k velkému vlivu technologického pokroku. To přispívá za pomoci externích zdrojů k změnám v personálních činnostech a v procesech v oblasti řízení lidských zdrojů (Galovská, 2017). Z trhu práce se stává vysoce konkurenční prostředí. Personalisté zjišťují, že získávání nových zaměstnanců není již tak jednoduché, jako bylo v předešlých letech. Společnosti hledají způsoby, jak se co nejvíce odlišit od svých konkurentů a jak do svých řad přilákat atraktivní a schopnou pracovní sílu. Dle Urbancové a Hudákové (2017) je nedostatek pracovní síly a válka o kvalifikované uchazeče s cílem tyto zaměstnance udržet ve své společnosti jedním z hlavních řešených problémů větších společností. Vhodným řešením této prohlubující se problematiky může být právě HR marketing.

Pojem HR marketing se začal objevovat v českém prostředí v polovině 90. let 20. století. První kroky k využití v praxi se objevily na přelomu tisíciletí, když HR marketing společnosti začaly implementovat. Na počátku byl HR marketing vnímán jako nástroj pro získávání zaměstnanců (Horváthová a kol., 2016). V dnešní době je doplněn o HR aktivity spojené s náborem a stabilizací pracovní síly za pomoci analýzy pracovního trhu, prezentací firmy na trhu a tvorbou značky zaměstnavatele (Ungerma, Myslivcová, 2016).

V rámci této poměrně nové disciplíny se z personalistů stávají marketéři, jejichž snahou je udržet postavení své společnosti v povědomí všech zainteresovaných stran. V této spojitosti je důležité přitahovat nejen zaměstnance, kteří mají potřebnou kvalifikaci, zručnosti nebo znalosti, ale je důležité se zaměřit i na osobnostní charakteristiky, motivaci a na to, zda zaměstnanec zapadá do firemní kultury dané společnosti (Jánošová, 2016).

Strenitzerová (2016) doplňuje toto tvrzení o myšlenku marketingu, který napomáhá k odlišení mezi společnostmi, a k tomu je dobrým nástrojem značka zaměstnavatele. Jánošová (2016) dále doplňuje pojem HR marketing jako proces pro zabezpečení společnosti dlouhodobou kvalitní pracovní silou a strategickým potenciálem. Jedná se o spolupráci s oddělením lidských zdrojů, kde formují kvalitní základ důležitých informací. Ve spolupráci s marketingem se zabývá cílovými skupinami, různými prvky komunikace s cílem zvýšit atraktivitu společnosti jako budoucího potenciálního zaměstnavatele.

Bannikova a Kuchkildina (2013) v souvislosti s tímto tématem uvádějí, že cílem HR marketingu není jenom zaměření na trh práce, ale efektivní pokrytí potřeby zaměstnanců (i společnosti) za využití segmentace a za předpokladu kvalitní konkurenceschopnosti mezi zaměstnanci. Tak jako by neměl marketing končit po prodeji, tak stejně by neměl HR marketing končit po náborech uchazeče. U zaměstnanců by mělo být navázáno na spolupráci s personálním oddělením, aby byla zajištěna otevřená komunikace. Cílem je zlepšit jejich zkušenosti a spokojenost a pomoci jim rozvíjet svou kariéru a zabezpečit jejich profesní růst (Scott, 2020).

Nedostatek zaměstnanců s vhodnou kvalifikací na určitých pozicích dlouhodobě roste. Stále více zaměstnanců dosahuje důchodového věku, chybějí lidé vycházející ze škol. Trh práce se potýká s problémem nedostatku zaměstnanců v určitých profesích, na druhou stranu díky automatizaci a technologickému pokroku začínají vznikat nové profese a původní se začínají transformovat a přizpůsobovat se trhu. „*Technologie sice zvyšují poptávku po technických dovednostech, ale zároveň s tím rostou i požadavky na měkké lidské dovednosti, a to dělá nábor vhodných uchazečů ještě náročnějším,*“ uvedla generální ředitelka personální agentury Rezlerová (ManpowerGroup, 2023a).

Obrázek 2: Problémy firem s obsazováním pracovních míst



Zdroj: ManpowerGroup (2023b)

Obrázek výše popisuje skutečnost, že 66 % společností v ČR má problém v obsazení volných pracovních míst. Dále z průzkumu společnosti ManpowerGroup (2023b) vyplývá, že procentuálně se s nedostatečností talentů potýkají:

- Malé společnosti (do 50 zaměstnanců) ze 73 %.
- Středně velké společnosti (do 250 zaměstnanců) z 63 %.
- Velké společnosti (nad 250 zaměstnanců) z 67 %.

Generální ředitelka personální agentury Rezlerová dále uvádí, že nedostatek pracovních sil vyžaduje komplexní přístup k řešení, který zahrnuje investice do vzdělávání

a do inovativních náborových strategií, efektivní řízení pracovních týmů a podporu rozvoje zaměstnanců (ManpowerGroup, 2023a).

Společnosti reagují na nedostatek zaměstnanců různými způsoby, přičemž v současnosti převažuje trend zaměřený na zvýšenou flexibilitu. To se projevuje například v možnosti nastavení flexibilní pracovní doby a umožnění práce z domova nebo z kanceláře. Dále se společnosti snaží přizpůsobit požadavky na zaměstnance, což může zahrnovat i přijímání uchazečů ve věku nad 55 let nebo rodičů na mateřské dovolené (ManpowerGroup, 2023a).

### 3.1 HR marketing

HR marketing (jinak nazývaný marketing lidských zdrojů) je pořád poměrně málo využívanou disciplínou v oblasti personalistiky. Určitě by neměl být žádnou větší společností opomíjen. HR marketing by měl zvyšovat úspěšnost společnosti, a to za předpokladu využití správných marketingových metod v oblasti lidských zdrojů. Správné využití této disciplíny zvyšuje atraktivitu společnosti jako zaměstnavatele (Depoo a kol., 2016).

Vhodná aplikace HR marketingu s sebou přináší významnou konkurenční výhodu, která dopomáhá k získání co nejvhodnějších zaměstnanců z trhu práce. Díky takzvané válce o talentované kandidáty, která v současnosti probíhá, je zcela zásadní přístup a atraktivita společnosti. Dále může sloužit k posílení celé řady jiných důležitých aspektů, jako jsou ztotožnění se zaměstnavatelem a pocit být součástí nějaké významné sociální skupiny (Bejtkovský, 2018).

Pro správné uchopení a využití HR marketingu by si každá společnost, jež se rozhodne zakomponovat tuto disciplínu do své strategie, měla stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. V tomto případě se nabízí, že mezi hlavní cíle HR marketingu patří získání nových zaměstnanců a jejich udržení co nejdéle v dané společnosti. Tato myšlenka je však krátkozraká a v mnoha případech neefektivní (Šilhan, 2022). Proto by si společnost v první řadě měla ujasnit:

**Krátkodobé cíle**, které se především zabývají akutními personálními problémy. Snahou je co nejrychlejší výsledek bez hlubšího zamyšlení o problematice společnosti. Zpravidla se myslí nábor nových zaměstnanců; zvýšení povědomí o aktuálním náboru; zvýšení návštěvnosti náborového webu (pokud vede společnost web). Krátkodobé cíle slouží v mnoha případech jako počátek k posunu k cílům dlouhodobým (Malý, 2022).



**Dlouhodobé cíle** přinášejí společnosti hodnotu a trvalejší výsledky v delších časových horizontech. Nezaměřují se na samotný nábor zaměstnanců, ale považují se za pasivní činnost, kdy samotný uchazeč sám vyhledává společnost na různých kariérních portálech a hlásí se na zveřejněné pozice (Malý, 2022).

Za dlouhodobé cíle se může považovat například (Šilhan, 2022):

- budování brandu a zvyšování povědomí o firmě;
- komunikace firmy na trhu práce;
- předávání a sdílení firemních hodnot;
- prezentace produktů a služeb;
- práce s komunitami.

Každá společnost by si proto měla na základě svých vizí a stanovených cílů určit, jakým směrem se chce posouvat a jakou strategii a nástroje zvolí.

Využití HR marketingu je určováno poměrem mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce a také po pracovní síle a zaměstnanosti. Pokud převažuje nabídka nad poptávkou po zaměstnancích, nastupuje zde využívání HR marketingu (Kotler, Keller, 2013).

### **3.1.1 Principy HR marketingu (3.1)**

V dnešní době není cílem společností jenom zaplnění volné židle. Velký důraz kladou na nalezení kvalitních a kompetentních zaměstnanců. Pouze vyhledání správného člověka již není dostačující. Základním principem je zaměstnance získat a následně co nejdelší dobu udržet v dané společnosti. Tyto procesy mají na starost personalisté, kteří pomocí svých schopností dokážou do personálních činností promítnout strategii dané společnosti (Galovská, 2017). Pro implementaci HR marketingu je důležité vytvoření základní infrastruktury, kterou dle Popkovy (2013) ovlivňují subjekty:

- současní zaměstnanci a potencionální zaměstnanci,
- bývalí zaměstnanci v důchodu,
- zákazníci společnosti, kteří zprostředkovávají práci,
- personální agentury, partnerské společnosti nebo vzdělávací instituce,
- odborníci v oblasti personálního marketingu,
- veřejnost a státní správa.

Hlavními funkcemi marketingu lidských zdrojů se zabývá mnoho autorů. Dle Scotta (2020) doplněného o myšlenku Malého (2022) jsou identifikované následovně:

- analýza a správná interpretace potřeb a očekávání zaměstnanců společnosti (interní zákazníci),
- analýza a správná interpretace potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců (externí zákazníci),
- stanovení povahy, velikosti, dynamiky, směru pro změny v daných potřebách interních či externích zákazníků,
- mikrosegmentace současných a potenciálních zaměstnanců,
- tvoření osobních hodnot společnosti, které budou reflektovat hodnoty určeným potřebám a očekáváním externích i interních skupin zákazníků,
- efektivní ukotvení vytvořených osobních hodnot v podvědomí stávajících i potenciálních zaměstnanců,
- optimální uspokojování určených potřeb pro naplnění cílů společnosti,
- úroveň uspokojení zaměstnanců obou skupin a jejich analýza,
- určení míry dopadu aktivit použitých za účelem dosažení cílů určených společností.

Důležité je tedy odlišit marketing zaměřený primárně na hmotné či nehmotné produkty od marketingu zaměřeného na lidské zdroje. Hlavní princip zacílení na vybranou skupinu však zůstává nezměněn. Důležité je však implementovat ty správné prostředky. Depoo a kol. (2016) popsali hlavní rozdíly mezi těmito disciplínami následovně:

Tabulka 1: Rozdíly mezi marketingem a HR marketingem

<b>Faktor</b>	<b>Marketing výrobků a služeb</b>	<b>HR marketing</b>
<b>Subjekt zájmu</b>	Externí zákazník	Současní a potenciální zaměstnanci
<b>Subjekty trhu</b>	Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční společnosti	Absolventi škol, zaměstnanci společnosti i jiných společností, uchazeči o zaměstnání
<b>Objekt zájmu</b>	Výrobek, služba	Potenciální i stávající zaměstnanci
<b>Cíl</b>	Uspokojování potřeb zákazníků, podpora prodeje výrobků (služeb) k podnikatelskému úspěchu společnosti	Uspokojování potřeb společnosti, přispět díky lidem a potenciálu k úspěchu společnosti

Zdroj: Depoo a kol. (2016), vlastní zpracování

Lze tedy konstatovat, že HR marketing je primárně zaměřen na vytváření schopnosti zaměstnanců chovat se vůči zákazníkům takovým způsobem, který zajistí konkurenceschopnost společnosti na vyšší úrovni. Může být pojat různými způsoby.

V tomto smyslu je však chápán jako sloučení dvou pro společnost důležitých disciplín – personálního řízení a marketingu. Společnost, která se rozhodla využívat HR marketing, musí být otevřená změnám, poznání a musí se zaměřit na uspokojení přání svých současných či budoucích zaměstnanců a zařadit principy této disciplíny do své strategie.

### **3.1.2 Nedostatky HR marketingu**

Činnosti spojené s marketingem lidských zdrojů ve většině případů vedou ke zlepšení, které se odráží ve spokojenosti zaměstnanců, k budování a udržování silných a kvalitních vztahů a v neposlední řadě dochází k zvýšení efektivity a výsledků. Správné využití nástrojů HR marketingu vede k uspokojování potřeb zaměstnanců společnosti, budování dobrého jména značky a hlavně ke konkurenční výhodě na trhu (Urbancová, Vrabcová, 2023). Avšak i tato disciplína má své nedostatky.

Využití HR marketingu je především intuitivní a využívá se hlavně pro vyřešení krátkodobých a akutních problémů v personálním obsazení. Nezahrnuje se často do systematicky vytvořené a dlouhodobé strategie společnosti.

Za dalšími způsobenými problémy může stát samotný manažer nebo odpovědná osoba, a to kvůli nedostatečné angažovanosti či kontrole daných procesů. Často dochází pouze k hodnocení dílčích úkolů a nenávaznosti na firemní strategii.

Často se vyskytujícími chybami při využívání HR marketingu jsou nedostatečná analýza cílové skupiny a nedostatečné vcítění do potřeb vybraného segmentu. To způsobuje chybně zpracovanou marketingovou kampaň, na kterou navazuje opomíjení důležitých aspektů v propagaci společnosti. Následkem mohou být nabízení zkreslené reality, přehnané sliby či nadměrné využití superlativů, což z krátkodobého hlediska zaujme zástupce cílové skupiny, ale nezajistí jejich účast (Šilhan, 2022).

### **3.1.3 Marketingový mix v personální oblasti**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, HR marketing je aplikací marketingových přístupů do řízení lidských zdrojů. Projevuje se v povaze vykonávaných činností v personálních úkolech, které společnost vykonává. Tyto činnosti úzce souvisejí s marketingovým mixem – souborem taktických nástrojů, které firma upravuje na základě přání svých koncových zákazníků. Personalista prostřednictvím marketingového mixu nabízí určitou službu, která cílí na zaměstnance nebo potenciální zaměstnance (Spielmann, 2015).

Kotler a Keller (2013) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení cílů na zvoleném cílovém trhu. V oblasti lidských zdrojů lze vycházet z klasického výrobního mixu, ale za předpokladu, že zaměstnanci se rozhodují jako zákazníci výrobního mixu a vycházejí u rozhodovacího procesu ze stejných determinantů. V tomto případě je zapotřebí zohlednit vývoj a stav trhu. V personálním marketingovém mixu je důležité si uvědomit, na jakou cílovou skupinu se bude společnost zaměřovat. Rozdělení je prosté – na zaměstnance působící ve společnosti a na nové potenciální zaměstnance.

Marketingový mix v HR je zasazený do kontextu plánování. Před samotným stanovením dílčích oblastí marketingového mixu je zásadní analýza prostředí zaměřená na konkurenci, veřejnost, zprostředkovatele, zákazníky a samotnou společnost. Zároveň by měla také probíhat analýza makroprostředí, kterou tvoří faktory sociální, politické, kulturní, demografické, ekonomické a mnoho dalších (Kotler, Keller, 2013).

Obecný marketingový mix obsahuje čtyři oblasti. Dle těchto oblastí společnosti plánují cílený strategický přístup. Pomáhají formulovat strategická rozhodnutí pro získání konkurenční výhody prostřednictvím produktu či služby. Je charakterizován čtyřmi stejně důležitými oblastmi, tzv. 4P (Kotler, Keller, 2013):

- product = produkt (výrobek, služba),
- price = cena,
- place = místo,
- promotion = propagace.

HR marketing využívá postupy a znalosti marketingu s primární orientací na propagaci výrobku či služeb na zákaznickém trhu. Snahou je aplikovat tyto metody na trh práce. Tuto transformaci Kotler a Keller (2013, s. 56) popisují takto: „*Zaměstnanci se stávají takzvanými zákazníky společnosti, a tedy vztah mezi nimi a podnikem je propojen se spotřebou produktu = zaměstnání.*“

Po aplikaci klasického marketingového mixu do oblasti lidských zdrojů budou jednotlivé oblasti představovat:

Tabulka 2: Marketingový mix vs. HR marketingový mix

<b>Marketingový mix</b>	<b>HR marketingový mix</b>
Produkt	Pracovní pozice
Cena	Hodnota pracovní pozice
Místo	Místo výkonu práce
Propagace	Komunikace
	Osobnost (persona)

Zdroj: Kotler, Keller (2013), Ungerman a kol. (2019), Scott (2020), vlastní zpracování

#### **a) Pracovní pozice**

Pracovní pozice je nabízeným produktem ze strany zaměstnavatele. Dalo by říct, že se jedná o aplikaci produktu z klasického marketingového prostředí do personální sféry. Jedná se o situaci, kdy zaměstnavatel vykonává činnosti, které jsou uskutečňovány v daném čase, aby uspokojil vhodného adepta na pracovní místo svou nabídkou práce = produktem. Nabízí svoje kvality a schopnosti. Svými aktivitami láká uchazeče, aby se na danou pozici hlásil a nastoupil do dané společnosti. Může se jednat o již existující pozici či pozici novou, na kterou jsou vytvořeny předpoklady a nároky na zaměstnance. Dále je pozice charakterizována umístěním pracoviště, dobou práce či organizováním pracovní činnosti (Ungerman a kol., 2019).

Šikýř (2016) podrobněji popisuje pracovní pozici jako:

- název pracovního místa,
- charakteristika práce,
- pracovní podmínky,
- organizační jednotku,
- nadřízené a podřízené pracovní místo,
- vztah ke spolupracovníkům,
- požadované vzdělání a praxi,
- získané znalosti a dovednosti.

Specifikace pracovní pozice pomáhá uchazečům pochopit povahu práce a rozhodnout se, zda jsou vhodnými kandidáty. Důležité je správně definovat pracovní pozici kvůli minimalizaci rizika výběru nevhodného kandidáta. Zaměstnavatel nabízí pracovní místo s cílem výměny dovedností, přičemž obě strany si během náborového procesu vyměňují

informace a vytvářejí si očekávání, která ovlivňují konečné rozhodnutí o výběru správného zaměstnance nebo zaměstnavatele.

V dnešní době je také větší důraz kladen na potřebu uspokojení z práce. Pracovní pozice poskytuje zaměstnanci uspokojení z práce a také v by měl v průběhu přispívat k vytvoření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Armstrong, Taylor, 2017). Mužík a Krpálek (2017) rozšiřují toto stanovisko o myšlenku, že spokojenost v pracovním prostředí odráží míru a kvalitu uspokojování potřeb při pracovní činnosti a je celkovou součástí životního uspokojení.

### **b) Hodnota pracovní pozice**

Na hodnotu pracovní pozice je zapotřebí nahlížet z pohledu personálního marketingového mixu jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Pro současného či potenciálního zaměstnance je cena pracovní pozice vyjádřena:

- časem stráveným v práci a plněním daných úkolů,
- podřízením vzhledem k zaběhlé organizaci práce,
- výsledky, které musí dosáhnout,
- akceptací daných podmínek práce a dalšími faktory.

Aby zaměstnavatel přilákal do své společnosti vhodné a kvalitní zaměstnance nebo motivoval ty současné, nabízí jim jistou specifikovanou formu odměny. Příklady odměn mohou být vhodná mzda či plat, prémie, příspěvky (třináctý plat), benefity a mnoho dalších (Koubek, 2015). Doplnujícími aspekty v rámci hodnoty pracovní pozice jsou také vzdělání a možnost kariérního růstu (Mužík, Krpálek, 2017).

### **c) Místo výkonu práce**

Mezi další důležité nástroje v rámci personálního marketingového mixu se řadí místo výkonu práce. Obsahuje prvky, které mají vliv na potenciální zaměstnance ve fázi rozhodování o přijetí nabízené pozice práce. Pro uchazeče jsou rozhodujícími faktory (Pratoommase, 2015):

- vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti,
- vedená komunikace,
- stavění se k vzniklým problémům,
- firemní kultura,
- infrastruktura pracoviště,
- technické vybavení na pracovišti.

Velkým trendem a možná i rozhodujícím aspektem při výběru zaměstnání se stal pojem **Home office** (práce z domova). Jedná se o způsob práce, kdy zaměstnanec není fyzicky přítomen v kanceláři a vykonává svoji práci z místa svého bydliště, které se zároveň stává jeho novým pracovištěm. Zaměstnavatelem je tento způsob standardně nabízen formou benefitu. Práce z domova má pozitivní vliv na politiku work-life balance a umožňuje lepší sladění osobního života s životem pracovním. Zaměstnanec si může přizpůsobit pracovní dobu svým potřebám a pracovat z pohodlí svého domova. Do popředí se dostává s řešením problémů, jako je třeba delší dojíždění do zaměstnání, nebo matky na mateřské dovolené se mohou díky tomuto trendu zapojit dříve do pracovního života (Pichrt, Morávek, 2015).

#### **d) Komunikace**

Hlavním záměrem komunikace z hlediska HR marketingu je získání významných informací s cílem ovlivňovat postoje, názory a očekávání chování zákazníků ve shodě se specifickými cíli podniku. Dále je důležité na začátku činnosti poznat co nejlépe koncového uživatele svého sdělení. Zjištění by mělo přinést, o které cílové skupiny se jedná, jaké využívají komunikační kanály a jaké mají komunikační schopnosti. Tím pádem bude lepší přenos informací a sdělení ve vhodném čase, na vhodném místě a v požadované kvalitě. Důležité je zvolit i vhodné slovní vyjádření, kterému konečný uživatel co nejlépe a nejrychleji porozumí (Šlapák, Štefko, 2015).

V HR marketingu komunikace představuje úsilí společnosti efektivně prodat a vykomunikovat pracovní nabídku. Záměrem komunikace je zaměstnancům předat povědomí o výhodách a přednostech pracovního místa (Mondy, Martocchio, 2016). Existuje široké spektrum komunikačních kanálů, pomocí kterých může podnik zacílit na vhodné kandidáty (sociální sítě, kariérní stránky, tisk a jiné).

Důležitá je také komunikace uvnitř společnosti. Přenos důležitých sdělení nebo informací může vést k urychlení řešených problémů a napomoci také vztahům uvnitř společnosti. Velké společnosti často čelí problémům v interní komunikaci a ve sdílení informací mezi sebou. Proto uvnitř společnosti vzniká takzvaná interní **sociální síť** – **intranet**. Podnikové sociální sítě primárně vznikají za účelem komunikace uvnitř společnosti (Mondy, Martocchio, 2016). Vznikají za účelem sdílení, získávání zpětné vazby a dorozumívání mezi útvary. Tato síť funguje na centrální administraci a je navázaná na adresář kontaktů, což předchází vstupu nepovolaných účastníků do interní sítě (Šlapák, Štefko, 2015).

#### **e) Osobnost (persona)**

Mnoho společností klade důraz na to, aby noví zaměstnanci dobře zapadli do pracovního týmu a cítili se spokojeni ve svém pracovním prostředí. Proto při náboru hodnotí nejen pracovní dovednosti, ale také osobnost potenciálního kandidáta a snaží se vytvořit obraz ideálního profilu (Scott, 2020). Pokud se tedy při výběru kandidátů podnik zaměřuje na vybrané aspekty, měla by přidaná hodnota spočívat v poznacích, které od nich společnost mohla získat. To napomáhá lépe sestavit osobnostní profil a identifikovat tak ideálního kandidáta (Scott, 2020).

Identifikace persony poskytuje vytvoření obrazu ideálního kandidáta. Cílem je usnadnění procesu hledání a výběru potenciálních zaměstnanců. Využitím vytvořené persony lze lépe formulovat pracovní inzerci a přilákat vhodné uchazeče. Ovlivňuje budování zaměstnavatelské značky tím, že umožňuje lepší orientaci při využívání marketingových kanálů, které nejvíce oslovují cílovou skupinu (Dessain, 2016).

#### **3.1.4 Nástroje HR marketingu**

Nástroji HR marketingu jsou míněny soubory aktivit, které společnosti využívají k naplnění svých stanovených cílů a strategií. Každá společnost má strategie sestavené dle svého uvážení. Je důležité si tedy určit, jakým směrem bude podnik své aktivity směřovat – uvnitř společnosti či zvenčí na trhu práce (Urbancová, Vrabcová, 2023). Proto lze HR marketing rozdělit na externí či interní. Podnik si během vytváření podnikové strategie zvolí svůj soubor nástrojů (na základě vytyčených cílů) vhodný pro společnost, který bude následně implikovat.

Pro tuto práci byly zvoleny nástroje, které patří mezi základní nástroje této disciplíny a jsou základním kamenem pro budování HR marketingové strategie.



Tabulka 3: Nástroje HR marketingu

	<b>Interní HR marketing</b>	<b>Externí HR marketing</b>
	Propagace firemní kultury, hodnot a příležitostí pro zaměstnance uvnitř společnosti	Budování povědomí o značce zaměstnavatele a přilákání vhodných kandidátů
<b>C Í L E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora angažovanosti zaměstnanců</li> <li>• Zlepšení pracovní atmosféry a týmového ducha</li> <li>• Zvýšení loajality zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• Posílení image společnosti jako zaměstnavatele</li> <li>• Zvýšení zájmu o pracovní pozice</li> </ul>
<b>N Á S T R O J E</b>	Firemní noviny Intranet Firemní akce Školení a mentoring Rozvojové programy Firemní benefity	Employer branding (značka, EVP) Webové a kariérní stránky Sociální média Pracovní portály Prezentace na veletrzích/konferencích Personalizované a náborové kampaně Oslovování pasivních uchazečů

Zdroj: Mosley, Schmidt (2017), Strenitzerová (2016), vlastní zpracování

### Značka společnosti

Nástrojem marketingu lidských zdrojů zabývajícím se samotnou značkou společnosti je takzvaný branding, který je jedním ze základních nástrojů HR marketingu. Armstrong a Taylor (2017) charakterizují pojem branding jako vytváření pozitivního vnímání jména či značky společnosti se zaměřením na daný produkt či službu po celé působení na trhu (celý životní cyklus). Jde o vybudování dobrého jména (značky), s kterým se konkrétní spotřebitelé či uchazeči ztotožňují. V očích spotřebitele je značka jednoduše identifikovatelná a spolehlivě ji lze odlišit od konkurence v tržním prostředí. Brand (značka) by měl obsahovat vše o produktu/službě nebo celou společnost diferencovat od jiných nabídek vyskytujících se na trhu. Cílem je udržet stávající zákazníky (v tomto případě se hovoří o zaměstnancích) a zaujmout nové potenciální zákazníky (uchazeče).

Kotler a Keller (2013, s. 281) uvádějí podstatu brandingu jako doplnění výrobku či služby silou značky. Aby uživatel měl povědomí o produktu a proč by se měl o něj zajímat, je zapotřebí mu pomoci s utříděním znalostí a ukázat správný směr. K třídění znalostí o produktu je prostřednictvím brandingu možné budovat u uživatele „mentální“ struktury, díky kterým se pak jednodušeji rozhoduje ohledně daného produktu, což přináší společnosti určité výhody. Značka se může odlišit pochopením potřeb, motivace a inovací na jejichž základě se vytvoří vhodná a zajímavá image určitého produktu.

Mezi hlavní účel branding Machková (2015) zařazuje oblasti:

- 1) **Identifikace** produktu (služby) za pomoci značky, produkt se pak dostává do povědomí uživatele.
- 2) **Diferenciace** produktu (služby) od konkurence na trhu.
- 3) **Diverzifikace** poskytovaných produktů (služeb) v rámci existující řady.

V tomto případě autorka poukazuje na to, že produkty by měly být jednoduše rozpoznatelné a od konkurenčních produktů odlišné. Mosley (2014) vidí primární účel značky v tom, aby přitahovala pozornost a prezentovala organizaci v co nejzajímavějším světle. Konzistentní branding sehrává klíčovou roli při dosahování cílů společnosti. Nicméně když se podnik snaží získat pozornost a snaha značky je zaměřena na přitažlivost, existuje zřejmé riziko, že prezentace značky se odtrhne od skutečnosti a identity značky. Machková (2015) poukazuje také na využití značky pro zdůraznění vlastních preferencí a postojů. Dobrá pověst značky napomáhá uživatelům k lepší identifikaci a vcitění se do společenského postavení. Dle způsobu působení lze značku dělit na:

**Vnější působení značky (Out-Brand)** – v marketingovém kontextu odkazuje na pověst a vnímání společnosti z vnějšího prostředí nebo produktu mezi uživateli a širší veřejností. Představuje celkovou image a hodnoty, které značka zobrazuje své cílové skupině. Hlavním znakem Out-Brandu je schopnost odlišit se od konkurence, upoutat pozornost a zanechat u spotřebitelů trvalý příznivý dojem (Mosley, 2014). Out branding vytvoří diferenci identity značky, která ji odlišuje od konkurence na trhu. To zanechává výjimečný hlas značky a vizuálních prvků (loga, konzistentní strategie zasílání zpráv), jež propojují značku s cílovým publikem. Založením stabilní a silné značky se společnosti mohou odlišit a výrazně růst (Mosley, Schmidt, 2017).

**Vnitřní působení značky (In-Brand)** – má za cíl posílit a stabilizovat zavedenou identitu značky společnosti jak uvnitř společnosti, tak zvenčí. Její hodnoty a image ukotvuje pomocí předem naplánovaných procesů a postupů. Zahrnuje udržení konzistence a soudržnosti napříč různými marketingovými kanály, a to zasíláním zpráv, designovými prvky a zkušenostmi zákazníků (Mosley, 2014). Jedná se o výrazný prvek v podpoře postavení značky a v identifikaci s cílovou skupinou. Dodnes nedokážou společnosti využít plný potenciál tohoto nástroje. Podporuje ale společnost v budování dobré pověsti a ukazuje směr, kterým by se měla společnost posouvat do budoucna (Kotler, Keller, 2016).

Kvalitní vybudování značky vede k řešení personálních problémů, ale také k získání kvalitních uchazečů. Vztah mezi zaměstnancem a společností slouží jako nástroj k posilování tohoto významného vztahu (Myslivcová a kol., 2017).

### **Značka zaměstnavatele**

V návaznosti na část „Značka společnosti“ je důležité si také v této souvislosti definovat pojem employer branding, který se do českého jazyka překládá jako značka zaměstnavatele. Tento pojem vychází ze samotného brandingů a je zařazen do kontextu pojetí lidských zdrojů.

Za zakladatele tohoto pojmu jsou považováni Simon Barrow a Richard Mosley (Rana a kol., 2021) kteří definují employer branding jako soubor unikátních vlastností a zážitků, které zaměstnanci a potenciální zaměstnanci spojují se společností jako se zaměstnavatelem. Značka zaměstnavatele je dlouhodobá cílená strategie pro vytváření jakéhosi povědomí a pochopení společnosti mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci, potenciálními zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami (subjekty propojené se samotnou společností). Vývoj značky zaměstnavatele by měl začínat s jasným pochopením účelu a hodnot společnosti, protože tyto základní prvky by se měly odrážet ve všem, co se v organizaci odehrává (Mosley, 2014). Tato disciplína se neustále vyvíjí, a to hlavně na základě hodnot, kultury a image společnosti. Přitahuje lidi s potřebnými dovednostmi a talentem, aby se stali součástí dané společnosti a přispěli svými dovednostmi k jejímu růstu (Mosley, Schmidt, 2017).

Značka zaměstnavatele je souhrnem hmotných i nehmotných atributů, které společnost odlišují od její konkurence. Je souborem promyšlených a stanovených kroků, jejichž cílem je vybudování značky zaměstnavatele, kterou bude společnost vnímat a budovat ji (Hovorka, 2017).

Obrázek 3: Budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Hovorka (2018), vlastní zpracování

Jedná se tedy o dosažení společensky atraktivního prostředí pro vykonávání pracovní činnosti. Důležité faktory, které ovlivňují značku zaměstnavatele samotnou, jsou (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 88):

- Reputace/integrita.
- Organizační kultura.
- Nábor zaměstnanců/orientace.
- Systém odměňování a benefity.
- Sladění práce a osobního života zaměstnanců.
- Vedení lidí a přístup managementu.
- Výkonný management a rozvoj zaměstnanců, růst společnosti a její rozvoj.

Pokud dokáže společnost udržet výše zmíněné předpoklady, může očekávat silný základ pro svoji značku a do budoucna očekávat řadu přínosů a užitečných změn. Například může docházet k přísunu nových talentů, zlepšování vztahu s dosavadními zaměstnanci, snižování fluktuace a především k snižování nákladů (Mosley, 2014).

### **Hodnotová nabídka zaměstnavatele**

Dessain (2016) definuje hodnotovou nabídku zaměstnavatele, v překladu jako „Employee Value Proposition“ (EVP), jako zásadní a cenný pilíř značky zaměstnavatele. Uchazeči na trhu práce, kteří se rozhodují o výběru budoucího zaměstnavatele, se přirozeně zajímají o výhody, které jim společnosti dokážou nabídnout na oplátku za odvedenou práci. Uchazeči o zaměstnání zvažují více nabídek a porovnávají je mezi sebou. Nakonec se ve většině případů rozhodnou pro pracovní místo, které nejvíce vyhovuje jejich požadavkům. EVP vychází ze samotné vize společnosti tak, aby všechny aktivity, které subjekt v rámci budování značky podnikne, vedly k jejímu naplnění. Vize zaměstnavatele určuje rozsah, jakým chce být jako společnost na trhu práce vnímaná, a dobře nastavená EVP by měla tuto činnost podpořit (Rounak, Misra, 2020).

Hodnotová nabídka zaměstnavatele představuje unikátní charakteristiky a aspekty práce v dané společnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 298–299) definují EVP jako nabídku, „*co společnost nabízí svým současným a potenciálním zaměstnancům, co aktéři považují za hodnotné a co by mělo současné a potenciální zaměstnance přesvědčit, aby zůstali nebo se stali součástí společnosti*“.

Pro tvorbu EVP ve společnosti je zapotřebí znát, proč se u ní rozhodli současní zaměstnanci pracovat a co jsou klíčové faktory při rozhodování a výběru toho správného

zaměstnavatele. Je však zapotřebí, aby se dokázala společnost odlišit od svých konkurentů. Měla by provést analýzu konkurence a zjistit slabé a silné stránky u konkurence, ale i uvnitř vlastní společnosti. po vyhodnocení získaných informací by následně měla společnost klást větší důraz na zjištěné nedostatky proti konkurenci a tím zvýšit zájem u svých potenciálních zaměstnanců.

Mezi klíčové faktory při výběru zaměstnání v rámci EVP dle Hovorky (2017) patří:

Tabulka 4: Faktory EVP

<b>Hmotné faktory</b>	<b>Nehmotné faktory</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odměny</li> <li>• benefity</li> <li>• pracovní pomůcky</li> <li>• možnost cestovat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firemní kultura</li> <li>• atmosféra na pracovišti</li> <li>• kariérní posun</li> <li>• kolektiv</li> </ul>

Zdroj: Hovorka (2017), vlastní zpracování

Jako odměnu lze chápat finanční ohodnocení zaměstnanců za odvedenou práci (mzdu, motivační prémie a jiné) nebo přínos v dané oblasti. Do této kategorie se řadí také hodnoticí systém nebo zvýšení platu (Hovorka, 2017). Benefity, resp. doplňkové zaměstnanecké výhody, jsou zpravidla výhody, které dostane zaměstnanec k odměně. Vyplývají ze zaměstnaneckého vztahu. Zaměstnanecké benefity hrají důležitou roli při zaujetí a udržení zaměstnance v podniku. Umožňují lidem skloubit práci s dalšími aktivitami a potřebami (Koubek, 2015).

Koubek (2015) mezi benefity zařazuje:

Tabulka 5: Výhody v rámci benefitů

<b>Výhody sociální povahy</b>	důchodové a životní pojištění, bezúročné půjčky
<b>Výhody zdravotní povahy</b>	zdravotní volno (sickdays), firemní lékař, dny pracovního volna, rehabilitační pobyty
<b>Výhody pro volný čas</b>	multi-sport karta, příspěvky a poukázky na rekreaci a kulturní aktivity
<b>Výhody podporující vztah k práci</b>	pracovní náradí (notebook, telefon), občerstvení na pracovišti, vzdělávací kurzy, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova

Zdroj: Koubek (2015), vlastní zpracování

Mužík a Krpálek (2017) pojednávají o benefitech jako o přínosech, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec finanční odměny. Tyto benefity jsou obvykle spojeny s okamžitou spotřebou a mají zásadní vliv na to, jak je společnost vnímána. Nedostatečné benefity mohou vést ke sníženému zájmu o práci v dané společnosti.

Vymezením hodnotové nabídky zaměstnavatel zformuluje soubor benefitů (peněžních a nepeněžních odměn, kvality pracovního prostředí a jiných), které následně prezentuje za účelem oslovení požadované pracovní síly. Proto se EVP zařazuje mezi základní prvky při tvoření značky zaměstnavatele. Jakmile je Employee Value Proposition (EVP) správně definována, poskytuje klíčový bod pro další strategie správy značky zaměstnavatele. Cílem je vytvořit žádoucí asociace se značkou v myslích cílové skupiny prostřednictvím konzistentní komunikace a zkušeností (Mosley, 2014).

### **Umělá inteligence v HR marketingu**

V nedávné době se umělá inteligence (AI) stala klíčovou složkou mnoha odvětví včetně oblasti HR marketingu. Využití umělé inteligence může výrazně zvýšit efektivitu procesů spojených s HR marketingem. Například při náboru může AI analyzovat obrovské množství dat a identifikovat nejvhodnější kandidáty. Nicméně s rostoucím nasazením umělé inteligence v oblasti lidských zdrojů roste také potřeba nových dovedností a požadavků na rozvoj zaměstnanců (Eubanks, 2022).

Umělou inteligenci lze aplikovat ve více sférách lidských zdrojů, převážně je ale aplikována dvou sférách a těmi jsou nábor a interní komunikace. Dle Eubankse (2022) lze využít v rámci HR marketingu umělou inteligenci také v procesech:

- budování značky zaměstnavatele,
- onboardingu,
- zákaznické zkušenosti,
- vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Automatizace v oblasti náboru je využívána ke zpracování inzerátů. Umělá inteligence může seřadit podle vhodnosti jednotlivé kandidáty a provádět selekci, ale konečné rozhodnutí by mělo zůstat v rukou člověka. Pomocí umělé inteligence lze také zefektivnit procesy spjaté se zasíláním notifikací a propojení s kariérními stránkami a s pracovními portály.

Umělá inteligence může podpořit proces hledání a identifikace kandidátů tím, že analyzuje profily a identifikuje kandidáty, kteří nejlépe odpovídají požadavkům pro danou pozici. Pomocí této analýzy může také provést předběžný výběr a seřadit kandidáty podle určených priorit. Umělá inteligence může také být využita k posouzení a selekci kandidátů na základě různých parametrů, jako jsou dovednosti, zkušenosti a pracovní výkony.

Použitím umělé inteligence je možné provést hodnocení a srovnání uchazečů podle definovaných kritérií (Gulliford, Dixon, 2019).

V rámci budování značky zaměstnavatele či zákaznické péče lze využít umělou inteligenci při komunikaci prostřednictvím virtuálního asistenta nebo chatbota. Virtuální asistent může být využit k interakci s potenciálními kandidáty, k jejich informování o pracovních pozicích a k získávání základních informací. V úvodní fázi může kontaktovat kandidáty z databáze, ověřovat jejich zájem a odpovídat na jejich otázky, přičemž provádí základní předvýběr (Gulliford, Dixon, 2019). Nástroje jako chatboti a virtuální asistenti jsou základními prvky pro vytvoření poutavé zkušenosti pro kandidáty a zlepšení efektivity náborového týmu (Scott, 2020).

Vnitřní využití umělé inteligence může usnadnit práci v oblasti třídění e-mailů, vyhledávání informací z různých zdrojů a ověřování dat. Také může zjednodušit procesy tvorby kontrolních seznamů, organizaci a kategorizaci individuálních zkušeností či znalostí a na jejich základě připravovat plány rozvoje pro jednotlivce a skupiny (Gulliford, Dixon, 2019).

Součástí lidských zdrojů jsou nejen technologie, ale také je důležitý lidský faktor – lidské rozhodování, empatie a strategické myšlení. Jak pro zaměstnance, tak pro kandidáty jsou neopominutelnými prvky osobní kontakt, podpora a schopnost řešit složité a nedefinované problémy. Proto jsou nástroje umělé inteligence v procesu náboru spíše doplňujícím faktorem. Správné využití těchto technologií vyžaduje synergii mezi technologiemi a lidským know-how (Gulliford, Dixon, 2019).

## **3.2 Interní formy HR marketingu**

Interní HR marketing se zaměřuje na stávající zaměstnance a zároveň může být dobrou vizitkou na externím trhu práce. Zaměřuje se na spokojenost a motivaci zaměstnanců uvnitř společnosti. Má zásadní vliv na případné doporučení zaměstnavatele. Proto jsou zásadní dobré vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, ocenění a najetí smyslu v práci (Šilerová, 2018).

### **3.2.1 Firemní kultura**

Firemní kultura je chápána jako soubor předpokladů, norem chování, postojů a hodnot dané společností. Je přijata na základě určitého poslání a vize. Poukazuje na to, jak by měla

společnost fungovat uvnitř. Je přijímána a sdílána organizačními jednotkami a projevuje se v myšlení a chování jednotlivých členů (Mužík, Krpálek, 2017). Následně je prezentována ve vnějším prostředí – na trhu. Proto podniková kultura představuje základ kvalitního employer branding. Je formulací mezilidských vztahů na pracovišti a zasahuje do všech aspektů spolupráce zaměstnanců na všech úrovních struktury společnosti (Barčík, 2017).

Faktory, které ovlivňují a formují firemní kulturu dle určeného poslání a vize, jsou dle Hovorky (2018) lidé působící v týmech, styl vedení lidí, hodnoty a pravidla, symboly a rituály setkávající se ve fyzickém prostředí podniku.

Firemní kultura je pevně daná a měnit ji je obtížné. Formulaci a dodržování principů firemní kultury mají na starost vedení společnosti a střední management. Je zásadní z pohledu udržení si a získávání kvalitních zaměstnanců. Má vliv na motivaci, spokojenost zaměstnanců a klíčové je aktivní zapojení a podílení se zaměstnanců na dodržování jejich pravidel, což zaručuje fungování společnosti. Společnost s dobrou firemní kulturou funguje na základě otevřené komunikace, lidé mají svoji práci rádi. Na pracovišti panuje přátelská nálada, nevznikají konflikty, je nižší fluktuace a mnoho lidí má zájem v takové společnosti působit (Tvrdá, 2019).

V rámci firemní kultury je důležitost kladena na stabilizaci zaměstnanců. Pokud je firemní kultura vnímána pozitivně, je menší pravděpodobnost, že se rozhodnou zaměstnanci ze společnosti odejít. Při nástupu do zaměstnání si zaměstnanec přináší s sebou pracovní i osobní návyky. Zde nastává střet s firemní kulturou a rozhoduje se o tom, zdali se zaměstnanec adaptuje v novém prostředí a přizpůsobí se daným podmínkám, nebo ve zkušební době opustí společnost. Zdravá a stabilní firemní kultura se projevuje svobodou vyjádření k vzniklým situacím a jako nástroj pro konstruktivní řešení problémů a komunikace managementu, který informuje své zaměstnance a dokáže naslouchat jejich potřebám. V neposlední řadě se kvalitní firemní kultura projevuje formou podpory a povzbuzování v řízení lidských zdrojů (Myslikovjanová, 2019).

V moderním pojetí se firemní kultury začaly rozdělovat dle modelu Frederica Lalouxe. Jednotlivé kultury působící v podniku jsou rozdělené dle barevných kódů (viz tabulka 6).



Tabulka 6: Rozdělení firemní kultury dle barevných kódů

BARVA	POPIS	POKROK	METAFORA	PŘÍKLAD
ČERVENÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrace síly nadřízeného k poslušnosti podřízených</li> <li>• Vysoce reaktivní</li> <li>• Krátkodobé zaměření</li> <li>• Chaotické prostředí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdělení práce</li> <li>• Vůdčí autorita</li> </ul>	Vlčí smečka	Neoficiální spolky (gangy)
JANTAROVÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká formalita rolí v hierarchii</li> <li>• Řízení shora dolů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilní a škálová hierarchie</li> <li>• Dlouhodobá perspektiva</li> </ul>	Armáda	Veřejný sektor Církev Armáda
ORANŽOVÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cílem je zisk a růst</li> <li>• Boj s konkurencí</li> <li>• Nastavení cílů (KPI)</li> <li>• Krátkodobé uvažování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace</li> <li>• Zodpovědnost</li> <li>• Meritokracie</li> </ul>	Stroj	Korporáty Investiční společnosti Soukromé školy
ZELENÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření na kulturu a motivaci zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmocnění</li> <li>• Rovnostářský management</li> <li>• Zainteresovanost stran</li> </ul>	Rodina	Společnosti s idealistickými praktikami
TYRKYSOVÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebeřízení nahrazuje hierarchii</li> <li>• Společnosti = živé entity orientované na realizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celistvost</li> <li>• Sebeřízení</li> <li>• Integrita</li> <li>• Evoluční účel</li> </ul>	Živé organismy	Pionýrské organizace

Zdroj: Laloux (2020)

Z modelu nelze určit, která z výše uvedených typů kultur ve společnosti je vhodná. Zde je třeba uvažovat o struktuře společnosti a fungování lidí uvnitř. V dnešní době je na vzestupu typ TEAL (tyrkysová) organizační kultura, která je založená na síti sebeorganizovaných týmů. Společnost se chová jako živý organismus – tým, který se nejlépe adaptuje na podmínky, „přežije“. TEAL nemá za účel řídit dané celky a velet jim, ale

vzájemně je stmelovat a rozvíjet na základě vize společnosti. Model zůstává otevřený pro budoucí vznik modelů firemní kultury.

„Vhodná firemní kultura dělá společnost jedinečnou a odlišuje tím společnost jako podnik od jiných společností.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 168) Zásadní je pro budování a podporu firemní kultury působení HR marketingu, který prostřednictvím vybraných nástrojů a aktivit ovlivňuje chování, hodnoty a prostředí ve společnosti.

### 3.2.2 Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Mnohdy je pro zaměstnance těžké sladit pracovní a osobní život a tím zefektivnit svůj pracovní výkon v zaměstnání. Ve spojitosti s tímto problémem vznikají náměty pro nové téma – Work life balance. Jedná se o moderní trend, nad kterým by se měly společnosti zamyslet a zařadit tento trend do své personální či inovační politiky.

Nutností je uvědomění, že zaměstnanci si chtějí své vydělané peníze ve svém volném čase užít a část z nich ušetřit. Zde sehraává důležitou roli flexibilita pracovní doby. Pojem Work life balance lze doslovně přeložit jako rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Optimální rovnováha se označuje individuálně, protože každý jedinec preferuje jiný životní styl (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Horváthová a kol. (2016) tento pojem vidí jako soubor čtyř faktorů:

1. Příznivé a podporující okolí – způsob vedení a řešení vzniklých komplikací na pracovišti s podporou potenciálu svých podřízených a vycházení vstříc jejich potřebám.
2. Zohlednění potřeb životního cyklu – rovnováha mezi zájmy v práci a v osobním životě.
3. Jistota – stabilita příjmu či samotného zaměstnání.
4. Sociální pomoc a podpora – kontakt mezi zaměstnanci nejen v pracovní době, ale také mimo ni v podobě různých teambuildingových a charitativních (dobrovolnických) akcí.

Je správné pečovat o své zaměstnance a zajišťovat jim pohodu jak v pracovním, tak osobním prostředí. Lze tak učinit plněním jejich požadavků na flexibilitu pracovní doby a dobrým odměňováním odvedené práce. Na druhou stranu dochází k zvýšení oddanosti zaměstnance vůči zaměstnavateli (Armstrong, Taylor, 2015).

Mezi hlavní výhody tohoto trendu se zařazují větší atraktivita značky zaměstnavatele, větší spokojenost vlastních zaměstnanců a tím zvýšení výkonnosti v práci. Dochází k snížení

fluktuace, zlepšení vztahů na pracovišti a udržení si kvalitních zaměstnanců. Vytváření flexibilního a podpůrného pracovního prostředí udržuje ve společnosti angažované a talentované pracovní síly (Barčík, 2017).

Na druhou stranu při nedostatečné rovnováze dochází k demotivaci, zhoršení vztahů mezi kolegy, přepracovanosti, snížení výkonnosti a nakonec k odchodu ze zaměstnání. Toto tvrzení potvrzuje Evropská komise (2019), která uvádí, že při vysokém počtu hodin strávených v práci klesá spokojenost, zvyšuje se množství stresu, objevují se konflikty na pracovišti a v konečném důsledku nastává fáze syndromu vyhoření.

Předejít těmto komplikacím lze nastavením režimu:

- Určením pracovní doby z pohledu zaměstnanců.
- Zavedením zkrácených nebo tříčtvrtěních úvazků (méně než 40 hodin týdně).
- Sdílením pracovní pozice více osobami, které se navzájem doplňují.
- Možností práce na dálku.
- Přerušením kariéry na žádost zaměstnance (kariérní pauza).
- Nabídkou podnikových stipendií pro studující zaměstnance a další.

V české legislativě je work-life balance upraven zákonem č. 262/2006 Sb. v návaznosti na zkrácený pracovní úvazek, práci z domova či na pružnost pracovní doby (Urbancová, Vrabcová, 2023).

### 3.2.3 Adaptace

Proces adaptace je začlenění nového zaměstnance do sociálního, kulturního a pracovního systému společnosti. Tento proces by měl předcházet fluktuaci zaměstnanců a měl by napomoci ke spokojenosti a zkrácení doby, v které zaměstnanec nebude schopný pracovat sám, a předejít tím snížení produktivity a nákladů. Má také velký vliv na značku zaměstnavatele, proto společnosti vytvářejí tzv. adaptační programy (Šlapák, Štefko, 2015). Existuje celá řada způsobů, jak mohou společnosti pomoci novým zaměstnancům přizpůsobit se novému prostředí:

**Onboarding** – jedná se o proces, který provádí společnost při uvádění nových zaměstnanců do pracovního režimu. Cílem je zajištění plynulého přechodu nového zaměstnance z procesu náboru a jeho začlenění do aktivní role. Během procesu uvádění nového zaměstnance do práce se probírá firemní kultura, probíhají školení týkající se pracovních postupů, seznamování se spolupracovníky a začlenění do pracovního kolektivu (Lawson, 2015).

**On-the-job školení** – forma vzdělávání, která napomáhá přizpůsobení se novému pracovnímu prostředí od stávajícího přiděleného zaměstnance. Nováček se může naučit nové dovednosti a získat znalosti prostřednictvím praktického cvičení. Zapojuje se do konkrétních pracovních činností a seznamuje se s pracovní náplní (Mondy, Martocchio, 2016). Školení a zaměření na jejich mobilitu vede ke spokojenosti zaměstnanců s pocitem lepší budoucnosti. Tito zaměstnanci jsou cenným přínosem pro náborový marketing, protože se stanou zastánci práce ve firmě (Scott, 2020).

**Zpětná vazba** – forma rozhovoru, u které dochází k pravidelnému poskytování konstruktivní zpětné vazby zaměstnancům od vedoucího k podpoře a posilování silných stránek a pro zlepšení slabých stránek (Scott, 2020).

Dobře provedená adaptace napomáhá nováčkům rychleji dosáhnout maximální produktivity a zvyšuje spokojenost v práci a loajalitu vůči společnosti (Šlapák, Štefko, 2015).

#### 3.2.4 Motivace

Motivace v pracovním prostředí je myšlena jako vztah k pracovní činnosti. Toto téma je důležité v prostředí, kde je základem výkon. Scott (2020) uvádí, že je mnohem účinnější alternativou, když zaměstnanci propagují pracovní prostředí a možnosti růstu ve své firmě, než když to dělá někdo z HR nebo marketingu. Dle Armstronga a Taylora (2015) lze rozdělit motivaci na:

- **Vnitřní motivaci**, kdy zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je důležitá, inspirativní a mohou během výkonu rozvíjet své znalosti a dovednosti.
- **Vnější motivaci**, která je ve formě odměn (povýšení, zvýšení mzdy) nebo trestů (snížení mzdy).

Specifickou formou motivace, která je v dnešní době brána už spíše jako samozřejmost, jsou benefity.

#### 3.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců se stalo nezbytným pilířem personální činnosti ve společnosti. Koubek (2015) uvádí, že vzdělávání zajišťuje, aby zaměstnanci společnosti měli potřebné znalosti a dovednosti k uspokojivému vykonávání pracovní činnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s aktuálním rozvojem

a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na společnost. Mužík a Krpálek (2017) uvádějí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako klíčový aspekt budování společnosti.

Šikýř (2016) zahrnuje do vzdělávání zaměstnanců:

- školení nových zaměstnanců, v jehož rámci si noví zaměstnanci osvojují znalosti a schopnosti potřebné k výkonu práce;
- dodatečné doškolení zaměstnanců při změně nástrojů či praktik, které jsou zapotřebí při výkonu práce;
- přeškolení zaměstnance, v němž získá jiné nové dovednosti či znalosti, které využívá při své práci;
- rozvoj zaměstnance, v kterém rozšiřuje své schopnosti nad rámec svých dosavadních schopností a může je využít ve své současné práci.

Mužík a Krpálek (2017) doplňují myšlenku Šikýře o odborné vzdělávání (Continuing Professional Development), které představuje diverzifikovaný krátkodobý systém studijních možností, jakými jsou například kurzy, semináře, školení a jiné.

Je zapotřebí rozlišit metody, kdy se vzdělávání aplikuje na pracovišti, a na metody mimo místo působení, kdy se zaměstnanci vzdělávají hromadně. Metody vzdělávání na pracovišti Šikýř (2016) dále doplňuje o instruktáž a asistenci zkušenějšího zaměstnance, postupné pověřování různými úkoly, koučování či mentorování a vhodná je také rotace práce (obměna úkolů). Rotaci práce Mužík a Krpálek (2017) vysvětlují jako pravidelnou či jednorázovou změnu pracovní pozice v rámci jedné společnosti a může se jednat také o systematickou výměnu pracovních míst. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště Šikýř (2016) zařazuje přednášky, workshopy, případové studie či aktivity spojené s vnějším prostředím.

V posledních letech je významnou součástí metoda online vzdělávání. Výhodami vzdělávání v online prostředí jsou rychlost, lepší dostupnost, proškolení více zaměstnanců najednou a také snížení nákladů. Na druhou stranu se postrádá kontakt školitele se školeným. Mezi online formy vzdělávání patří například e-learning nebo webináře. Výběr vhodné metody má vliv na výsledek a přínos vzdělávací aktivity (Koubek, 2015).

Jako výstupy procesu vzdělávání či dalšího rozvoje Mužík a Krpálek (2017) uvádějí vědomosti, dovednosti, postoje, návyky a další prvky, které zaměstnancům umožňují vytvářet vnitřní prostředí pro svůj rozvoj, ale také pro rozvoj společnosti.

### 3.3 Externí formy HR marketingu

Externí marketing v rámci lidských zdrojů zahrnuje řadu aktivit, které jsou spojené se získáváním a výběrem vhodných pracovních sil a s budováním dobrého jména zaměstnavatele. Mezi nejzákladnější činnosti personálního útvaru patří hledání a získávání zaměstnanců a zaplnění volných míst v podniku. Vybraná metoda získávání zaměstnanců závisí na zdroji, kterým bude zaměstnanec osloven a získán z vnitřního či vnějšího prostředí podniku (Šikýř, 2016).

Primárním úkolem je atraktivní forma prezentace pracovní pozice pro zaujetí a navázání kontaktu se zaměstnanci (Myslivcová a kol., 2017).

Při výběru vhodného způsobu získávání vhodného zaměstnance podniky využívají inzerci prostřednictvím internetových portálů, tisku, rozhlasu a u složitějších pracovních pozic využívají personální agentury, školy nebo profesní sociální síť LinkedIn (Horváthová a kol., 2016).

Mezi výhody získávání zaměstnanců z externího prostředí patří (Šikýř, 2016):

- Získání nového know-how, zkušeností, názorů či pohledů.
- Dlouhodobá dostupnost perspektivních pracovníků.
- Možnost většího výběru mezi pracovníky.
- Snižování nákladů na získání zaměstnanců.
- Obsazení pracovního místa odpovídá plánu a potřebám podniku.

Pomocí externího personálního marketingu jsou potenciální uchazeči cíleně vybráni na základě předem určených charakteristik (Koubek, 2015).

#### 3.3.1 Náborové kampaně

Kampaň v oblasti lidských zdrojů je proces zahrnutý do strategie podniku v rámci propagace. Je to přímý nástroj a má za úkol přilákat, zapojit do procesu a udržet kvalifikované kandidáty ve společnosti. Hlavním cílem je zvýšení povědomí o pracovním místě, o značce zaměstnavatele a přilákání relevantních uchazečů o práci. V oblasti lidských zdrojů je náborová kampaň charakterizována (Strenitzerová, 2016):

1. **Cílovou skupinou** – identifikací cílové skupiny zaměstnanců (dovednosti, odbornost, vzdělání, zkušenosti).
2. **Značkou zaměstnavatele** – s důrazem na firemní kulturu, hodnoty a benefity společnosti.

3. **Komunikačními kanály** – zahrnujícími online platformy: sociální média, profesní stránky, inzeráty.
4. **Obsahovým marketingem** – disciplínou zaměřenou na tvorbu obsahu, který je relevantní pro vybranou cílovou skupinu a jejímž prostřednictvím se představuje společnost jako atraktivní zaměstnavatel (Wuebben, 2017).
5. **Inzercí pracovního místa** – zveřejňováním inzerátů na inzertních deskách nebo dalších platformách.
6. **Sociálními médii** – využitím online světa pro proaktivní oslovování potenciálních kandidátů.
7. **Employee referral programem** – programem, který povzbuzuje stávající zaměstnance, aby doporučovali vhodné kandidáty na volná pracovní místa (SHRM, 2021).
8. **Výkonností kampaně** – sledováním HR kampaně a vyhodnocováním jejich výsledků a účinnosti. Zahrnuje počet získaných žádostí o místo, návštěvnost webové stránky, interakce na sociálních sítích a jiné (Malý, 2022).

Náborová kampaň by měla být realizována systematicky s důrazem na cílení a zaujetí vhodných kandidátů.

### 3.3.2 Kariérní stránky

Kariérní stránky jsou webové platformy, které se zaměřují na informace týkající se oblasti kariéry či profesního rozvoje. Poskytují důležité informace pro lidi, kteří hledají novou pracovní výzvu nebo touží po změně zaměstnání. V současné době jsou nezanedbatelnou součástí firemní identity (Myslivcová a kol., 2017). Představují nejen to, jaká jsou ve společnosti volná pracovní místa, ale také to, jaká firma je a jak jsou pro ni lidé v ní důležití (Scott, 2020). Dle průzkumu společnosti LMC se rozhodne odpovědět na inzerát až po průzkumu firemních kariérních stránek kolem 80 % potenciálních uchazečů (LMC, 2020). Kariérní stránky by měly obsahovat informace o volných pozicích, požadavky ze strany zaměstnavatele kladené na uchazeče, informace o benefitech, podmínky pro ucházení o zaměstnání. Nakonec by měly být uvedené informace o kontaktní osobě nebo přiložený vyplňovací online formulář (Armstrong, Taylor, 2015).

Kariérní stránky jsou komunikační platformou mezi uchazeči a zaměstnavatelem. Zaměstnavatelé zde publikují své pracovní nabídky a hledají vhodné kandidáty. Uživatelé

na tyto nabídky reagují prostřednictvím inzerátů a dostávají se tak do spojení se zaměstnavatelem. Lze říci, že kariérní stránky jsou užitečným nástrojem, který umožňuje uchazečům urychlit proces hledání zaměstnání a budovat si profesní síť a rozšiřovat si tím své pracovní vyhlídky.

Dobře zpracované kariérní stránky by se měly také zaměřit na příběh firmy, její vize, hodnoty a strategii. Neměly by opomenout členy společnosti a jejich příběhy, zkušenosti, recenze a v neposlední řadě odkazy na sociální sítě (Armstrong, Taylor, 2015).

### 3.3.3 Sociální média

Chamorro-Premuzic (2021) uvádí, že mladší generace je ekonomicky aktivnější a cítí velkou zodpovědnost za svou sociální jistotu. Důležitost se klade na smysluplnou práci, edukaci a získávání nových zkušeností. Proto jsou hlavním zdrojem pro získávání informací sociální média například LinkedIn, Facebook, Instagram a jiná.

Sociální sítě jsou specifickým médiem, kde uživatelé mohou sdílet vše, co sdílet chtějí, prostřednictvím příspěvků v podobě fotografií, videí a článků, aby vyjádřili své aktuální pocity (Ungerma, Myslivcová, 2016). Nejrozšířenější formou sociálních médií pro komunikaci mezi podnikem a uchazečem jsou v dnešní době LinkedIn a Facebook.

Sociální síť **LinkedIn** je účinným nástrojem networkingu, jehož pomocí si uživatelé mezi sebou udržují kontakt a rozšiřují svoje sítě na základě propojení s jinými uživateli. Jedná se o sociální síť sdružující profesionály z různých oborů na celém světě. Slouží spíše jako profesní sociální síť, proto zde ve většině případů dochází ke střetu dvou stran – lidí hledajících práci nebo již zaměstnaných. Cílem je propojovat kontakty vzájemně a vytvořit si tak širokou síť. Budováním této sítě dochází k otevření různých pracovních a partnerských příležitostí. Také je zde příliv informací, jejichž pomocí lze získat lepší přehled v různých oborech po celém světě (Ungerma, Myslivcová, 2016).

V rámci profesní sítě LinkedIn si mohou subjekty vytvořit virtuální prezentaci o svém působení, díky níž se jejich současní či budoucí zaměstnanci mohou ztotožňovat a virtuálně propojovat. Pro personalistu je tato sociální síť dobrým **zdrojem informací**. LinkedIn lze využít k proaktivnímu hledání nových osob a k výzkumu.

Stejně jako LinkedIn se vyžívá k hledání a zjišťování informací také sociální síť **Facebook**. Avšak informace zjištěné na Facebooku by měly být brány jako neformální, nezaručené a neautorizované. Nenacházejí se zde informace potřebné ke zjištění preferencí



potenciálního zaměstnance, ale lze zde najít informace o jeho prioritách, názorech, zálibách a lze si udělat pro vlastní představu přehled o struktuře lidí, se kterými je uchazeč v kontaktu.

Ungermaň a kol. (2019) uvádějí následující důvody, proč je vhodné využívat Facebook jako podporu kariérního postupu:

- Velikost online dosahu a tempo růstu této sociální sítě.
- Dobré možnosti pro segmentaci trhu.
- Snadný a levný průzkum trhu.
- Dobré cílení náborové reklamní kampaně.

Sociální sítě mají pro obor personalistiky obrovský potenciál. Lidé bohatí na různé dovednosti, znalosti a kompetence jsou „na dosah ruky“. Společnosti se je snaží zapojit do své strategie a využít jejich potenciál naplno. Společnost, která se dokáže chopit využívání toho nástroje správně, má na trhu obrovskou konkurenční výhodu. Pokud však bude opomíjet tuto možnost, přichází tak na dnešním trhu práce o možnost najít toho správného kandidáta.

### **3.3.4 Podpůrné akce (eventy)**

Pracovní veletrhy či kariérní dny jsou pro společnost příležitostí, jak prezentovat svoji značku mezi širším publikem, a to díky zajímavé prezentaci společnosti a následné interakci s potenciálními uchazeči (Galovská, 2017).

Některé společnosti zacílí na potenciální uchazeče **prostřednictvím vysokých škol**. Tyto projekty mají za cíl zprostředkovat kontakt mezi studenty a zaměstnavateli a v rámci domluvených partnerských programů pomáhají studentům při vypracovávání závěrečných prací nebo jim nabízejí praxe v rámci společnosti. Jsou také součástí výuky v podobě seminářů, účastní se školních veletrhů nebo se zapojují do mentoringových programů. Tento typ spolupráce je pro společnosti výhodný z pohledu zviditelnění a zaujetí budoucích absolventů školy pro případnou spolupráci do budoucna jako zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 281).

## 4 Vlastní práce

V následující části práce je představena společnost Skanska, a. s., která bude předmětem výzkumu zaměřeného na externí nástroje HR marketingu. V první řadě bude představena samotná společnost a její cíle, vize a hodnoty.



### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Skanska je nadnárodní společnost působící v České republice od roku 2002. Za vznikem společnosti stál v roce 1887 švédský chemik Rudolf Fredrig Berg, který se zabýval především železobetonovými konstrukcemi. Společnost založil v jižním Švédsku pod názvem Aktiebolaget (AB) Skånska Cementgjuterie a po postupném průniku do zahraničí se od roku 2014 zkrátil název na Skanska. Společnost je součástí celosvětového koncernu Skanska AB a hlavní sídlo je ve Švédsku. Společnost postupem času roste a primárně se zabývá poskytováním kvalitních a komplexních stavebních služeb všeho druhu (Skanska, 2024).

Skupina Skanska působí na trzích po celém světě například ve Spojených státech amerických, Velké Británii, v Evropě. V Evropě působí převážně ve skandinávských zemích (Švédsko, Norsko, Finsko). Zastoupení má také v České republice, na Slovensku a v Polsku. V České republice se reprezentuje společnost pod názvem Skanska, a. s. (na Slovensku Skanska SK, a. s.). Společnost je registrována jako akciová společnost a uplatňuje švédský Kodex správy a řízení společností. V Česku působí Skanska v oblasti stavebnictví jako součást obchodní jednotky Skanska Central Europe. Vedle Skanska, a.s. působí na českém trhu i její sesterské společnosti, zaměřené na rezidenční development (Skanska Residential, a.s., Development Europe) a komerční development (Skanska Property Czech Republic, s.r.o.).

Spolupráce na této diplomové práci proběhla se společností Skanska, a. s., která se věnuje primárně inženýrskému a pozemnímu stavitelství. Inženýrské stavitelství má pod sebou projekty ve výstavbě silnic, železnic, tunelů a mostů. Pozemní stavitelství se zaměřuje na projekty, jakými jsou například kancelářské budovy, bytové domy, veřejné budovy a průmyslové stavby. V roce 2023 evidovala kolem 2 000 zaměstnanců, z toho 56 % pracovalo v administrativě a zbylých 44 % v terénu (Skanska, 2024).

Tabulka 7: Počet zaměstnanců Skanska, a. s. (ČR) k 1. 1. 2024

Pozice	Počet zaměstnanců	Průměrný věk
 Administrativní	898	45 let
 Dělnické	1 028	48 let
$\Sigma$ Celkem	<b>1 926</b>	

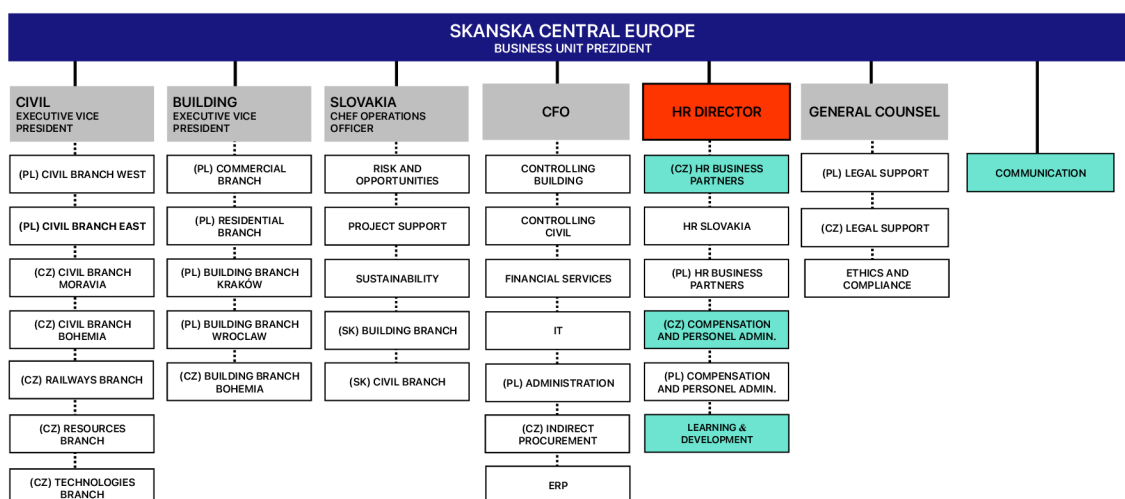
Zdroj: Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.

Tabulka výše popisuje počet zaměstnanců působících ve Společnosti Skanska, a. s. v České republice v rozdělení dle vykonávaných pozic. Na dělnických pozicích ve společnosti působí 1 028 zaměstnanců v průměrném věku 48 let. V administrativě působí 898 zaměstnanců s průměrným věkem 45 let. V rámci genderového rozdělení je ze všech zaměstnanců 84 % mužů a 16 % žen. Během předchozího období bylo do společnosti přijato celkem 16 nových zaměstnanců, z nichž 11 zaujalo dělnické pozice. Naopak pouze 13 zaměstnanců společnost opustilo.

#### 4.1.1 Organizační struktura společnosti (Skanska Central Europe)

Jak již bylo zmíněno, Skanska Central Europe (SCE) působí v rámci tří zemí – Polska, České republiky a Slovenska. HR kompetence pro všechny země zastřešuje HR ředitel.

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Skanska, a. s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s., vlastní zpracování

## **HR Business Partnering**

Odbor HR Business Partnering (HRBP) se podílí se na realizaci HR projektů. Hlavním úkolem oddělení je podpora a implementace strategie lidských zdrojů. Podílí se na vytváření, implementaci a dodržování strategií, koncepcí a procesů v oblasti řízení výkonu a práce s talenty, odměňování, vzdělávání a rozvoji a náboru. Je podporou zejména vedoucím zaměstnancům ve všech personálních činnostech včetně pracovně právní legislativy ve svěřených závodech. Úkoly jsou také analýza podnětů ze strany managementu a návrhy příslušných opatření v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále ve spolupráci s odborem vzdělávání a rozvoje realizuje vzdělávací akce a podílí se na přípravě a realizaci pravidelných zaměstnaneckých průzkumů. Oddělení je také zodpovědné za vybrané centrální procesy či oblasti řízení lidských zdrojů (nábor, značka zaměstnavatele a další).

## **Odměňování a personální administrativa (Compensation and Personnel Administration)**

Odbor Odměňování a personální administrativy zodpovídá za vytváření, implementaci a dodržování strategií, koncepcí a odměňování s ohledem na benefity, personální administrativu a mobilitu zaměstnanců. Spravuje všechny aspekty odměňování zaměstnanců (včetně platů, bonusů a benefitů). Poskytuje také odborné konzultace v oblasti odměňování a benefitů a spolupracuje s ostatními odděleními na vývoji a návrzích benefitů. Na starost má také průzkumy trhu a trendy v odměňování a benefitech a účastní se projektů zaměřených na zlepšení systémů odměňování a HR reportingu. Oddělení zodpovídá za metodiky pracovně právního rámce společnosti (pracovní řád, instrukce a metodiky související s personální administrativou). V neposlední řadě formuluje a aktualizuje procesní toky s cílem zefektivnění činností personální administrativy.

## **Rozvoj a vzdělávání (Learning & Development)**

Odbor Rozvoje a vzdělávání zodpovídá za klíčové procesy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na hodnocení výkonu zaměstnanců, průzkum mínění zaměstnanců a odborné a zákonné vzdělávání. Na starost má plánování, organizování a koordinaci odborných kurzů a vzdělávacích akcí. Přípravuje a koordinuje interní rozvojové programy s důrazem na potřeby a cíle společnosti. Účastní se na definování požadavků a specifikace při výběru externích dodavatelů vzdělávacích aktivit. Pravidelně monitoruje zpětné vazby od zaměstnanců po absolvování školení a zapojuje zpětné vazby do procesu zlepšování vzdělávacích programů. Přípravuje reporty o vzdělávacích aktivitách a účastní se

na dalších HR projektech, které podporují rozvoj lidí a kulturu organizace. Úzce spolupracuje s HR Business partnery pro identifikaci a zhodnocení vzdělávacích potřeb jednotlivých oddělení a zaměstnanců.

### **Oddělení komunikace (Communication)**

Oddělení komunikace má ve společnosti na starost marketingové aktivity, spolupracuje a podporuje všechny složky HR oddělení. V rámci společnosti podporuje HR oddělení s přípravou prezentací, eventů a komunikuje se zákazníky či s veřejností na sociálních sítích. Zaměřuje se ale primárně na interní komunikaci ve společnosti.

V rámci této diplomové práce je důležité poznamenat, že společnost Skanska, a. s., nemá vytvořené samostatné oddělení pro HR marketing. Místo toho provádí své aktivity v oblasti lidských zdrojů a marketingu prostřednictvím různých oddělení, která mají tyto zodpovědnosti rozdělena mezi sebou.

## **4.2 Cíle a hodnoty společnosti**

Společnost Skanska patří mezi špičku v stavebních a developerských společnostech působících zde v České republice. Zakládá si na pevně stanovených cílech a hodnotách. Stanovené cíle a hodnoty se snaží předávat jak svým zaměstnancům, tak svým klientům. Hodnoty a vize společnosti jsou dané globálně z hlavní centrály ve Švédsku a musejí být dodržovány všemi dceřinými společnostmi po celém světě.

### **4.2.1 Cíle společnosti**

Společnost Skanska je uznávanou společností v oboru stavebnictví a dlouhodobě usiluje o:

#### **1. Lídr v bezpečnosti a etice**

Společnost se snaží o dodržování nejvyšších standardů v oboru stavebnictví. Klade důraz na profesionalitu a poskytování kvalitních služeb, a to jak v oblasti stavebnictví, tak v oblasti bezpečnosti, etiky a v neposlední řadě v životním prostředí (Etický kodex společnosti Skanska, a. s.). V roce 2022 získala společnost ocenění v rámci TOP Odpovědná firma 2022 za Top odpovědnou velkou firmu v oblasti Leader (Skanska, 2023).

V rámci etiky definuje Skanska přístup, který platí globálně pro všechny zaměstnance a je součástí etického kodexu. Tento etický kodex je určen jak pro zaměstnance, tak pro

dodavatele a odvíjí se od hodnot společnosti. Směřuje tak své dodavatele k transparentnosti a dobré spolupráci.

## **2. Lídr v zeleném stavění**

Jeden z cílů společnosti je co nejvyšší udržitelnost v rámci práce na projektech. Jde o šetrnost k životnímu prostředí, minimalizaci dopadů na naši planetu a v neposlední řadě efektivní využití obnovitelných zdrojů. Důraz je také kladen na vytváření lepšího prostředí pro obyvatele budov (Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.). Společnost v roce 2021 získala ocenění za 1. místo za Český energetický a ekologický projekt roku 2021 v kategorii B1 – výstavba Rezidence Čertův vršek (Skanska, 2023).

## **3. Lidé**

Společnost si váží svých zaměstnanců a snaží se je neustále vzdělávat a rozvíjet. Věří, že díky znalostem a zkušenostem svých zaměstnanců dokáže přinášet nová řešení a může vytvářet prostředí pro lepší život (Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.). Společnost v roce 2022 získala ocenění za top Zaměstnavatele v kategorii stavebnictví (Skanska, 2023).

## **4. Inovace**

V dnešní době se klade velký důraz na zapojení inovací do procesů ve společnostech. Cílem společnosti Skanska je být společností, která je inovativní a pružná. Do svých projektů a strategií zapojuje nejnovější technologie a aplikuje moderní postupy a tím zvyšuje efektivitu a kvalitu svých projektů (Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.).

### **4.2.2 Hodnoty společnosti**

Společnost má vytvořený kompetenční model „Žijeme naše hodnoty“, v kterém předává a vysvětluje svým zaměstnancům vize a hodnoty a způsoby chování, se kterými by se měli ztotožnit a řídit se jimi. Hodnoty společnosti jsou platné pro všechny zaměstnance bez ohledu na vykonávanou pozici a odrážejí se ve všech procesech společnosti (Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.).

Stanovenými hodnotami společnosti jsou:

**A) Záleží nám na životě** (Chráníme lidi a planetu)

Skanska klade důraz na kvalitu práce a dodržování bezpečnostních pravidel na všech pracovištích. Ve svých hodnotách má společnost zahrnut závazek k dodržování nejvyšších standardů a bezpečnosti při práci. Vzhledem k současným trendům v rámci udržitelného rozvoje společnost klade důraz na ekologické a udržitelné praktiky ve svých projektech. To může zahrnovat snahu minimalizovat environmentální dopady, využívání obnovitelných zdrojů.

**B) Jednáme eticky a transparentně** (Chceme být vzorem)

Hodnoty jsou propojené s etikou v obchodním chování a transparentností ve všech transakcích. Etika a transparentnost zahrnují odpovědné podnikání, dodržování právních norem a komunikaci s klienty či veřejností. Čestné jednání je směřováno jak k interní komunikaci mezi zaměstnanci, tak ke komunikaci vůči partnerům a zákazníkům.

**C) Budme lepší – společně** (Týmová spolupráce)

Skanska si svých zaměstnanců váží. Proto mají hodnoty spojené s rozvojem svých zaměstnanců, s podporou rozmanitosti a inkluze, a to nabízením příležitostí pro profesní růst. Budováním inkluzivní kultury směřuje společnost k volnému vyjádření svých nápadů, myšlenek a názorů všech zaměstnanců. Klíčovým aspektem je také předávání získaných dovedností a zkušeností pro úspěšné naplnění stanovených úkolů a cílů a respektování názorů jiných bez ohledu na vykonávanou funkci, věk, pohlaví, barvu pleti, původ nebo náboženské vyznání. Snahou je ve společnosti udržet přátelské a příjemné prostředí, a to kladením důrazu na otevřenost a empatii vůči ostatním. Spolupráce s ostatními zaměstnanci či sdílení vlastních zkušeností napomáhá nejen k budování pevných vztahů na pracovišti, ale také k osobnímu rozvoji jednotlivců. Společnost podporuje myšlenku, že získané poznatky či úspěchy vedou k postupnému zlepšení a příležitostem pro další rozvoj.

**D) Jsme tu pro naše zákazníky** (Vnímáme potřeby zákazníka)

V návaznosti na předešlou hodnotu společnosti je důležité aktivně naslouchat a porozumět problémům svých zákazníků. V tomto bodě dochází k předávání informací transparentním způsobem, aby zaměstnanci dosahovali společných úspěchů a dokázali tak přijmout jak negativní, tak pozitivní zpětnou vazbu a podpořit tím vzájemnou spolupráci (Skanska, 2024).

## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a budou porovnány se stavem HR marketingu společnosti. Stav HR marketingu společnosti Skanska, a. s., byl zjišťován na základě polostrukturovaného rozhovoru s HRBP společnosti. Polostrukturovaný rozhovor měl za cíl odhalit aktuální stav HR marketingu společnosti z pohledu zaměstnance personálního oddělení a dotazníkové šetření zkoumalo názory a preference studentů a absolventů vysokých škol.

### 5.1 Interní HR marketing

Skanska je společností, která má dobrou zaměstnavatelskou pověst. To potvrzuje i fakt, že ve společnosti není výjimkou, když je zaměstnanec ve společnosti 10, 20 i 30 let. Součástí polostrukturovaného rozhovoru byly dotazy směřované na interní HR marketing – tedy na procesy po nástupu a na to, jak společnost pečuje o své zaměstnance.

Snahou společnosti Skanska je svá výběrová řízení přizpůsobit dnešní dynamičnosti trhu práce. Proto se snaží u vybraných pozic urychlit proces náboru. Na dělnické pozice se pořádá jedno výběrové kolo, a pokud se domluví s uchazeči na spolupráci, dostanou většinou nabídku po ukončení prvního pohovoru, zatímco u specialistů a manažerských pozic společnost upřednostňuje více kolové výběrové řízení. *„Nábor nových uchazečů má u nás na starost oddělení náboru, ve kterém pracují dvě kolegyně, jedna na plný pracovní úvazek a jedna kolegyně z části svého úvazku, společně s kolegy z odboru HRBP.“* Předtím, než se rozhodne společnost hledat externí kandidáty, dává možnost kariérně se posunout stávajícím zaměstnancům.

Během prvního týdne od nástupu nového zaměstnance dochází ve společnosti k půldennímu školení. Školení je zaměřeno na představení společnosti jako celku, tj. na seznámení uchazečů s hodnotami, vizemi a cíli. Během půldenního školení je cílem nového zaměstnance seznámit s etickým kodexem společnosti, s postojem společnosti k udržitelnosti a se základními procesy ve společnosti.

Zaměstnanci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu od svých nadřízených. První formální zpětná vazba „one to one“ nastává ve chvíli ukončení zkušební doby. Tato zpětná vazba probíhá formou rozhovoru, kdy se vybraný zaměstnanec oddělení sejde se svým nadřízeným (přítomen může být i HR Business Partner) a proberou společně poznatky a jednotlivé body k dané pozici.



Každoročně Skanska provádí proces Hodnocení výkonu zaměstnanců. „*Hodnocení je prováděno ve stejné struktuře a ve stejném čase v rámci všech obchodních jednotek Skanska po celém světě,*“ uvedla HRBP společnosti. Následně po vyhodnocení tohoto hodnocení probíhá začátkem každého roku další setkání s nadřízeným, kdy se nadřízený sejde s jednotlivými podřízenými a nastaví si cíle na další roční období. Probírají se také možnosti dalšího kariérního rozvoje a představy ze strany zaměstnance.

### Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Každoročně Skanska pro své zaměstnance nastavuje rozvojový plán. Rozvojový plán společnost definuje dle principu: „**Princip 70/20/10**“ má za úkol zlepšit dovednosti či chování na principu „stínování“ ostatních kolegů v práci. Zájemci o kariérní posun mohou začít spolupracovat na náročnějším projektu a během výkonu se tak naučit nové dovednosti. Princip 70/20/10 je inspirován cíli Skanska Central Europe a v rámci vzdělávání obsahuje tyto aspekty:

Tabulka 8: Rozvojový plán „Princip 70/20/10“

70 %	20 %	10 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení vyšších cílů než byly stanovené doposud</li> <li>• Rozšíření sféry odpovědnosti</li> <li>• Zkusit zapracovat na neobvyklých úkolech v rámci současné role</li> <li>• Krátkodobý přesun na jiné oddělení spojený se změnou pracovní pozice</li> <li>• Účastnit se společných setkání v rámci společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce s mentory / školiteli</li> <li>• Stínování kolegy</li> <li>• Důležitost zpětné vazby a sdílení poznatků <ul style="list-style-type: none"> <li>• Požádat o radu zkušenější kolegy</li> <li>• Zpětná vazba (360°)</li> <li>• Networking</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globální rozvojové programy</li> <li>• Konference, členství v profesionálních organizacích <ul style="list-style-type: none"> <li>• E-learning</li> </ul> </li> <li>• Samostudium (knihy, články)</li> <li>• Externí či interní kurzy</li> </ul>

Zdroj: Interní dokument společnosti Skanska, a. s., vlastní zpracování

Myšlenkou tohoto rozvojového plánu je podporovat diskuse a povědomí o profesním rozvoji mezi zaměstnanci a jejich manažery. Tento přístup je pro každého zaměstnance individuální. Základem je plánovat vlastní cíle tak, aby byly dosažitelné.

Jak již bylo zmíněno, společnost má vybudovanou firemní kulturu postavenou na hodnotách. Středem zájmu bylo také zjištění, jak společnost přistupuje k tomuto pojmu. Vzhledem k mateřské společnosti sídlící ve Švédsku mají všechny dceřiné společnosti

převzaty klíčové aspekty, jak by to na každé pobočce mělo vypadat. Důležité je klást důraz na základní pilíře firemní kultury, a těmi jsou bezpečnost, etika, udržitelnost a spolupráce a zaměření na zákazníky. Další otázka byla zaměřena na to, zda je důležité, aby zaměstnanci souzněli s firemní kulturou a zda je to důležitý aspekt při náboru zaměstnanců. Odpověď zástupkyně společnosti byla: „*Souznění kandidátů s naší firemní kulturou je pro nás klíčové. Chceme, aby se naši zaměstnanci u nás cítili pohodlně a bezpečně.*“

Dílčím cílem dotazníkového šetření bylo také zjistit, do jaké míry je důležitá pro dotazované firemní kultura ve vybrané společnosti.

Pro necelých 10 % dotazovaných je firemní kultura při volbě zaměstnání rozhodně důležitá a pro 55 % hraje také důležitou roli v rozhodování. Pro zbytek dotazované buďto není při výběru společnosti důležitým faktorem při rozhodování, nebo nemají vytvořený vztah k tomuto aspektu.

Utužování vztahů a budování pevné firemní kultury se snaží společnost podpořit také účastí na různých akcích. „*Zajímavým eventem v rámci upevňování vztahů mezi námi a veřejností je akce RoadFest pořádaná Sdružením pro výstavbu silnic. Je to akce určená pro širokou veřejnost (rodiny s dětmi), kde mají účastníci naplánovaný celodenní program podpořený různými soutěžemi. Výhodou pro společnost v tomto směru je, že se může potkat se svými zaměstnanci a širokou veřejností i mimo formální prostředí a upevnit tak vztahy. V neposlední řadě je to také dobrým propagačním materiálem, protože si tam děti i dospělí můžou zkusit různá řemesla.*“ Tato akce je v některých případech pro společnost dobrým zdrojem nových zaměstnanců hlavně v oblasti stavění silnic a dálnic. Právě tyto akce jsou z pohledu společnosti mimo utužení vztahů i dobrým nástrojem pro upevnění značky zaměstnavatele.

### **Interní komunikace**

Vzhledem k tomu, že společnost působí po celé ČR, využívá moderních nástrojů pro lepší komunikaci a předávání informací. Společnost využívá pro práci mnoho systémů. V rámci komunikace využívá primárně emailovou komunikaci nebo komunikaci prostřednictvím MS Teams. Co se týče předávání informací pro větší množství zaměstnanců, společnost využívá svůj vlastní intranet nebo aplikaci JOBka, která je určena zaměstnancům v dělnických pozicích.

**Intranet: One Skanska** využívá společnost primárně k předávání informací ohledně dění ve společnosti. Obsahuje také důležité odkazy pro každodenní práci, novinky

ve společnosti a důležité termíny. V neposlední řadě zde společnost vystavuje volné pracovní pozice, na které se mohou hlásit samotní zaměstnanci nebo využít program doporučení (referral program) a doporučit své známé. Důležité je zmínit fakt, že intranet One Skanska funguje jednostranně – od společnosti k jejím zaměstnancům.

Společnost vydává emailový zpravodaj nazvaný Skanska Express, který slouží k představování nových i dlouhodobě působících kolegů. V krátkých článkách mají zaměstnanci možnost sdílet své zkušenosti, osobní zájmy a představit se ostatním zaměstnancům napříč všemi pobočkami prostřednictvím e-mailu.

HRBP také zmínila, že mají skvělé zaměstnance, kteří podporují jejich firemní kulturu. *„Firemní kultura nás výrazně odlišuje od konkurence, proto je pro nás při výběru nových kolegů důležitý soulad s našimi hodnotami.“*

### 5.1.1 Benefits

Co se týče benefitů, společnost kromě flexibility práce a možnosti práce z domova u pozic, kde to povaha práce umožňuje, nabízí zaměstnancům širokou škálu benefitů, jakými jsou například příspěvek na penzijní nebo životní připojištění, benefitní kartu Sodexo, částečně hrazenou Multisport kartu pro sportovní či rekreační využití, 5 týdnů dovolené a 2 dny zdravotního volna. K dispozici mají THZ zaměstnanci pracovní počítač a mobilní telefon, který mohou využít i k osobním účelům. V neposlední řadě společnost sídlí v moderních kancelářích v Praze, kde mají zaměstnanci moderně zařízené a příjemné zázemí pro výkon práce. *„Nejatraktivnějším benefitem pro naše zaměstnance je určitě možnost zapojit se do akciového zaměstnaneckého programu. Je určen pro všechny zaměstnance, kteří pracují u nás ve společnosti a mají podepsanou smlouvu na dobu neurčitou.“*

**Akciový program** s názvem „SEOP“ je zaměstnanecký program, který má podpořit angažovanost zaměstnanců a přimět je zůstat ve společnosti co nejdelší dobu. Za cíl si klade dát všem šanci stát se akcionářem. Jde o příležitost, jak potencionálně navýšit budoucí úspory při investování do společnosti, kde působí (Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.).

Společnost považuje akciový program za jeden ze svých hlavních benefitů. Nabízí však i jiné benefity, které by mohly být dobrým nástrojem pro přilákání cílové skupiny do společnosti. Dotazníkové šetření mířilo také na zjištění názorů studentů či absolventů na preferenci benefitů při výběru zaměstnání. Odpovědi na kladenou otázku byly

přizpůsobené dle požadavků společnosti Skanska, aby bylo zjištěno, jestli jsou nabízené benefity dostatečně atraktivní pro vybranou cílovou skupinu.

Tabulka 9: Výstup testování: Preference benefitů

<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Průměrná hodnota (mean)</b>	<b>Medián</b>
<b>25 a více dnů dovolené</b>	2,0092	2,00
<b>Zdravotní volno (sickdays)</b>	2,1101	2,00
<b>Možnost práce z domova</b>	1,9450	2,00
<b>Flexibilní pracovní doba</b>	1,6422	1,00
<b>Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům</b>	2,6972	3,00
<b>Příspěvek na stravné (stravenky)</b>	2,5229	2,00
<b>Příspěvek na volnočasové aktivity</b>	2,4312	2,00
<b>Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění</b>	2,3486	2,00
<b>Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem</b>	2,7615	3,00

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka výše poskytuje souhrnné hodnocení respondentů ohledně benefitů, které společnost nabízí. Největší váhu v rámci důležitosti kladou studenti/absolventi na flexibilitu pracovní doby. U této možnosti většina dotazovaných zvolila odpověď „rozhodně důležitá“ a dosáhla v hodnocení průměru 1,6422. Důležitým benefitem pro studenty je také možnost pracovat z domova, ta má průměrnou důležitost 1,9450, což poukazuje na fakt, že je pro respondenty relativně důležitá, což potvrzuje i medián (2,00). Z vybraných možností jsou nejméně důležitým benefitem teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem, zde dosáhla průměrná důležitost hodnoty 2,7615, což ukazuje na to, že jsou pro respondenty důležité, ale v tomto hodnocení nepřikládají studenti tomuto benefitu největší váhu. Z celkového pohledu lze tvrdit, že všechny vybrané benefity jsou pro respondenty důležité. Tento fakt potvrzují hodnoty mediánu a průměry důležitosti, kde žádná z hodnot nepřesáhla číslo 3. Je možné tvrdit, že každý z benefitů má svůj význam při rozhodování o zaměstnání a každý z nich hraje klíčovou úlohu.

## 5.2 Externí HR marketing

Společnost působí v České republice již několik let a za tu dobu si dokázala vybudovat jak kvalitní zákaznickou, tak zaměstnaneckou základnu. Společnost působí v oboru stavebnictví a v České republice zaměstnává kolem 2 000 zaměstnanců.

### 5.2.1 Značka zaměstnavatele

Společnost se z hlediska stanovení cílů v rámci HR marketingu snaží přemýšlet v delším časovém horizontu. Z odpovědi HRBP vyplynulo, že společnost chce zvýšit povědomí o značce společnosti u zkušenějších expertů. Také si přejí udržet povědomí u studentů a absolventů vysokých škol a motivovat je k práci ve společnosti.

V dotazníkovém šetření v sekci zaměřené na samotnou společnost bylo obsaženo pro lepší identifikaci společnosti logo společnosti.

Obrázek 5: Logo společnosti Skanska, a. s.



Zdroj: Interní dokumenty poskytnuté společností Skanska, a. s.

Společnost si klade za cíl zvýšit povědomí o své značce jako o zaměstnavateli především aktivní účastí v offline prostředí. Zaměřuje se na prezentaci na školních veletrzích a účastní se veletrhů a akcí s cílem oslovit širokou veřejnost. I když se společnost pohybuje také v online prostředí, svou aktivitu v tomto kanálu omezuje. To bylo zdůrazněno odpovědí zástupce HRBP, která naznačila, že i přes online přítomnost preferuje společnost osobní interakci a prezentaci na fyzických událostech: *„Aktivně se účastníme pracovních veletrhů, kde přicházíme do přímého styku s potenciálními kandidáty. V rámci spolupráce s univerzitami působíme na školních akcích. Je to skvělá příležitost, jak se prezentovat jako společnost a zodpovídat dotazy na místě a budovat tak pevnější vztahy.“*

Společnost v rámci spolupráce se školami připravuje následující akce:

Tabulka 10: Spolupráce s vysokými školami

<b>České vysoké učení technické (ČVUT)</b>	<b>Vysoké učení technické v Brně (VUT)</b>	<b>Technická univerzita v Ostravě (VŠB)</b>	<b>Univerzita v Pardubicích</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technický čtvrtek</li> <li>• Hala roku Akademik</li> <li>• Ikariéra Praha                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malta</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fast Job Days (kariérní veletrh)</li> <li>• Fast Fest (propagace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademické čtvrtky</li> <li>• Hod cihlou (veletrh pro prváky)</li> <li>• Míchačka (propagace)</li> <li>• Kariéra+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veletrh Kontakt</li> </ul>

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s., vlastní zpracování

Kromě výše zmíněných akcí je Skanska aktivní v rámci spolupráce se školami při výuce, kde přednášejí odborníci z odvětví. Také připravuje pro studenty letní stáže a v neposlední řadě exkurze v rámci zajímavých projektů.

Dle odpovědí z dotazníkového šetření lze tvrdit, že společnost je v očích studentů a absolventů vnímána pozitivně. Pouze 3 % z celkových 105 dotazovaných uvedla, že společnost Skanska nevnímají pozitivně. Přibližně 28 % respondentů nemá na společnost vybudovaný názor a zbylí respondenti vnímají společnost pozitivně.

Z výsledků zjištěných v otázce na to, jak se studenti nebo absolventi univerzit dozvěděli o společnosti, vyplývá, že zhruba 18 % z nich získalo informace prostřednictvím školních akcí. V otevřené otázce mohli respondenti sdělit své zkušenosti s účastí na vybraných akcích a vyjádřit, co se jim na nich líbilo nebo naopak nelíbilo. Většina studentů zmiňovala exkurze a návštěvy projektů. Zvláště se studentům líbila návštěva projektu obchvatu Karviná nebo mostního centra v Brně. Ocenili konkrétně prohlídku stavby, praktické ukázky a interakci se zaměstnanci, kteří prezentovali férový přístup a důraz na bezpečnost. Jeden z respondentů uvedl: „*Byl jsem na výstavbě dálnice a přišlo mi celkově zajímavé, jak to probíhá, co se musí řešit a jak celkově funguje technika.*“

Mezi studenty jsou oblíbené pracovní a kariérní veletrhy jako například Fast Job a Kariéra+. Studenti vyzdvihli skvělou organizaci těchto událostí a aktivní a profesionální přístup ze strany HR oddělení. Kromě toho studenti ocenili přínosné přednášky od odborníků z praxe v rámci školní výuky. Další zajímavou událostí pro studenty je Technický čtvrtek, během něhož společnost probírá témata specifická pro vybraný obor.

Na druhou stranu by studenti očekávali od společnosti vyšší zájem o mladé studenty a organizaci stáží i během školního roku. V rámci přednášek by chtěli lépe poznat fungování vyšších manažerských pozic.

Skanska připravuje každoročně pro studenty program letních stáží. Cílem těchto stáží je ukázat studentům využití teoretických znalostí v praxi a předat jim vlastní know-how. Studenti spolupracují s odborníky na projektech a získávají přehled o tom, jak společnost funguje a co jednotlivé pozice obnášejí. „*Snažíme se studenty obohatit o poznatky z praxe, ale také se snažíme udělat jim stáž zajímavou. Sledujeme jejich výsledky a následně vybraným absolventům stáže nabízíme spolupráci s naší společností buďto na částečný úvazek, nebo dohodu o pracovní činnosti, kterou bez problémů zvládnou skloubit se studiem,*“ uvedla HRBP společnosti.

### **5.2.2 Vyhledávání pracovních pozic**

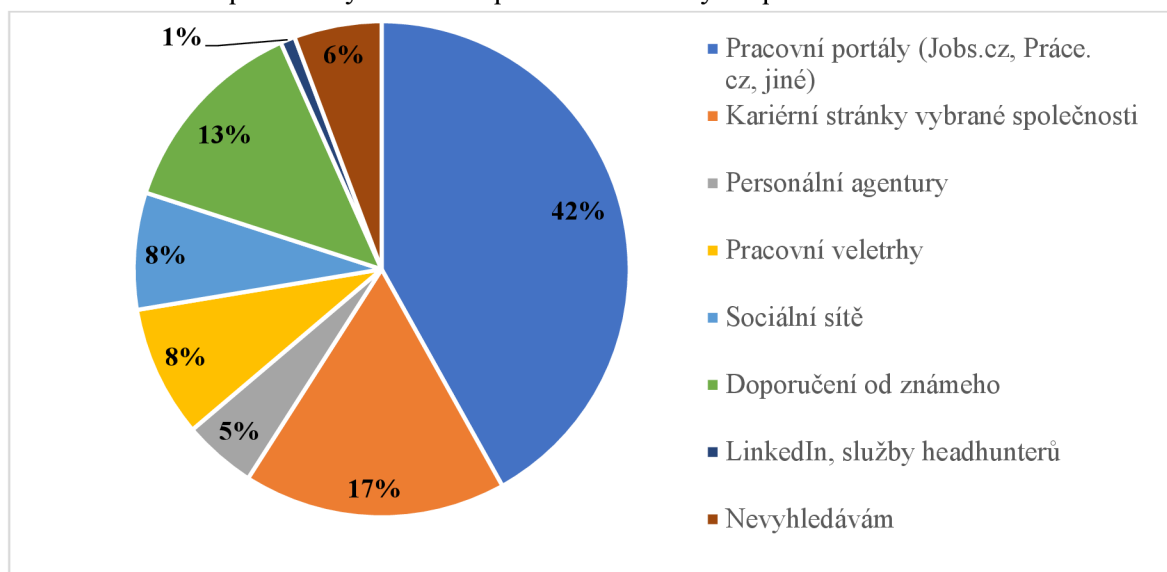
Na otázky týkající se náboru nových zaměstnanců odpověděla zástupkyně společnosti: „*U studentů klademe velký důraz na soulad s našimi hodnotami a jejich budoucí potenciál. U jiných kandidátů přihlížíme také na odborné znalosti či dovednosti.*“ Personalisté při výběru přihlížejí i k osobnosti kandidáta: „*Zaměřujeme se na soulad s našimi hodnotami.*“ Při výběru kandidátů do manažerských pozic absolvují uchazeči psychodiagnostiku, která se skládá z osobnostních dotazníků a výkonnostních testů. V rámci diagnostiky společnost spolupracuje s externí společností, která se těmito testy zabývá a zpracovává výsledky a navrhuje doporučení vybraných kandidátů.

Studenti či absolventi se při čtení pracovní nabídky nejvíce zaměřují na požadavky pracovní pozice. Požadavky na pracovní pozici byly myšleny vzdělání, získané dovednosti a v neposlední řadě jazykové znalosti. Tuto odpověď zvolilo 40 % dotazovaných. Dále byla pro respondenty důležitá (24,8 %) charakteristika pracovní pozice, tedy to, co bude v budoucím zaměstnání náplní jejich práce. Přibližně šestnáct procent dotazovaných se také zaměřuje na mzdové ohodnocení. Na hodnoty, vize a cíle společnosti se zaměřuje 13,3 % respondentů. Při hledání zaměstnání se naopak nejméně zajímají o benefity a typ pracovního úvazku.

Vzhledem k tomu, že stavební projekty má společnost rozprostřené po celé České republice, HRBP společnosti nábor nových posil okomentovala takto: „*Společnost nevládní žádnou výrobní halu v dané lokalitě. Fungujeme po celé republice, a proto je pro nás hledání nových zaměstnanců, především na dělnické a manuální práce, značně komplikovanější.*“

Důvodem je i mimo jiné délka trvání projektu – to znamená, že po ukončení projektu musejí být zaměstnanci ochotni cestovat do jiné lokality. Naopak na zaměstnance působící ve vedoucích pozicích by to nemělo mít větší vliv, stačí, aby byli flexibilní a ochotní vycestovat za různými projekty. Hlavní sídlo má společnost Praze, odkud je zastřešena převážná část administrativy. Na otázku týkající se používaných prostředků při hledání a nábory zaměstnanců zněla odpověď: „*Na technické pozice, kde vyžadujeme zkušenost kandidáta, se snažíme využívat pracovní portály a personální agentury. Momentálně spolupracujeme se čtyřmi personálními agenturami a spolupráce na těchto pozicích nám vyhovuje. U pracovních portálů si předplácíme služby navíc pro lepší viditelnost našich inzerátů. Dále pozice zveřejňujeme na našich kariérních stránkách a snažíme se také inzerovat na univerzitních pracovních portálech.*“ Nejeftivnějším náborovým prostředkem společnosti je využívání personálních agentur a inzerování na pracovních portálech.

Graf 1: Přehled způsobu vyhledávání pracovní nabídky respondentů



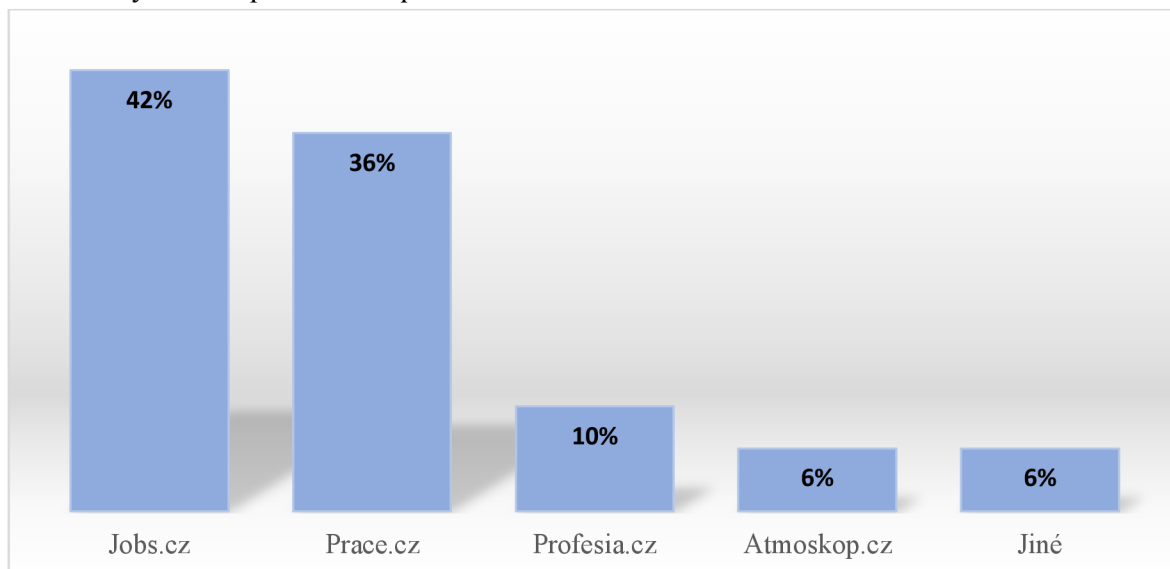
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle odpovědí od respondentů je nejčastějším způsobem vyhledávání pracovní nabídky využití pracovních portálů, jakými jsou například Jobs.cz, Práce.cz a podobně. Tyto portály k hledání pracovních nabídek využívá 42 % dotazovaných. Dále je častým případem využívání kariérních stránek vybraných společností (8 %). Častým způsobem při hledání práce je také doporučení od známého (12,8 %). Kolem 7 % respondentů využívá k hledání práce sociální sítě a prostřednictvím pracovních veletrhů vyhledává zaměstnání 8,6 %. Na druhou stranu méně častým způsobem je vyhledávání prostřednictvím personálních agentur



(4,6 %), LinkedInu a služeb headhunterů. Kolem 5 % respondentů uvedlo, že vůbec aktivně nevyhledávají pracovní nabídky.

Graf 2: Využívání pracovních portálů



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Respondenti nejčastěji uváděli, že při vyhledávání pracovních nabídek preferují používání pracovních portálů. Nejvyhledávanějším portálem je Jobs.cz, který využívá 41,3 % z dotazovaných, následují portál Prace.cz, který preferuje 36 % respondentů, a Profesia.cz, který je využíván 10 % respondentů. Ostatní pracovní portály jako Práce za rohem.cz, Atmoskop.cz, QuikJobs.cz a další nejsou studenty nebo absolventy tolik využívány (viz příloha A).

### 5.2.3 Kariérní stránky

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost aktivně využívá služby personálních agentur a inzerování na pracovních portálech, má snahu své potenciální uchazeče zaujmout i prostřednictvím svých kariérních stránek. „*Kariérní stránky můžou uchazeči najít na našich webových stránkách v sekci kariéra. Aktualizujeme zde přehled volných pozic v naší společnosti. Také naše webové stránky slouží i jako dobrý nástroj pro prezentaci našich projektů.*“ Snahou společnosti je prostřednictvím kariérních stránek rovněž předávat hodnoty, které jsou ve společnosti prosazovány, a tím se odlišit od konkurence.

Studenti a absolventi mohli vyjádřit svůj názor na otázku, která měla zjistit důležitost kariérních stránek společnosti. Otázka obsahovala škálu možností, kde 1 znamenala rozhodně důležité, a naopak 5 rozhodně nedůležité.

Z odpovědí vyplynulo, že většina studentů považuje kariérní stránky společnosti za důležité. Pouze 17,14 % dotazovaných nepovažuje kariérní stránky za důležité a 26,6 % respondentů má k tomuto nástroji neutrální vztah.

Následující otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na návštěvnost kariérních stránek vybraných společností. Z odpovědí na návštěvnost kariérních stránek vyplynulo, že 51,4 % dotazovaných navštěvuje kariérní stránky a zbylých 48,6 % tyto stránky nenavštěvuje.

Mimo vyhledávání pracovních pozic studenti či absolventi vyhledávají prostřednictvím kariérních stránek pracovní stáže pro absolventy (9,5 %). Také respondenty zajímá, jaké má vybraná společnost vize či hodnoty, čím se společnost zabývá a jakým je přínosem pro veřejnost. Také studenti či absolventi vidí kariérní stránky jako jednoduchý zdroj pro získávání informací.

HRBP společnosti také uvedla, že dobrým nástrojem pro prezentaci společnosti a jejích projektů jsou webové stránky společnosti. Snahou společnosti je prostřednictvím webových stránek také předávat hodnoty, které se ve společnosti prosazují, a tím se odlišit od konkurence.

V rámci dotazníkového šetření 39 % dotazovaných uvedlo, že si informace o společnosti, kde by chtěli působit, většinou zjišťují prostřednictvím webových stránek. Dalo by se tedy tvrdit, že webové stránky společně s kariérními stránkami jsou důležitými nástroji v rámci HR marketingu.

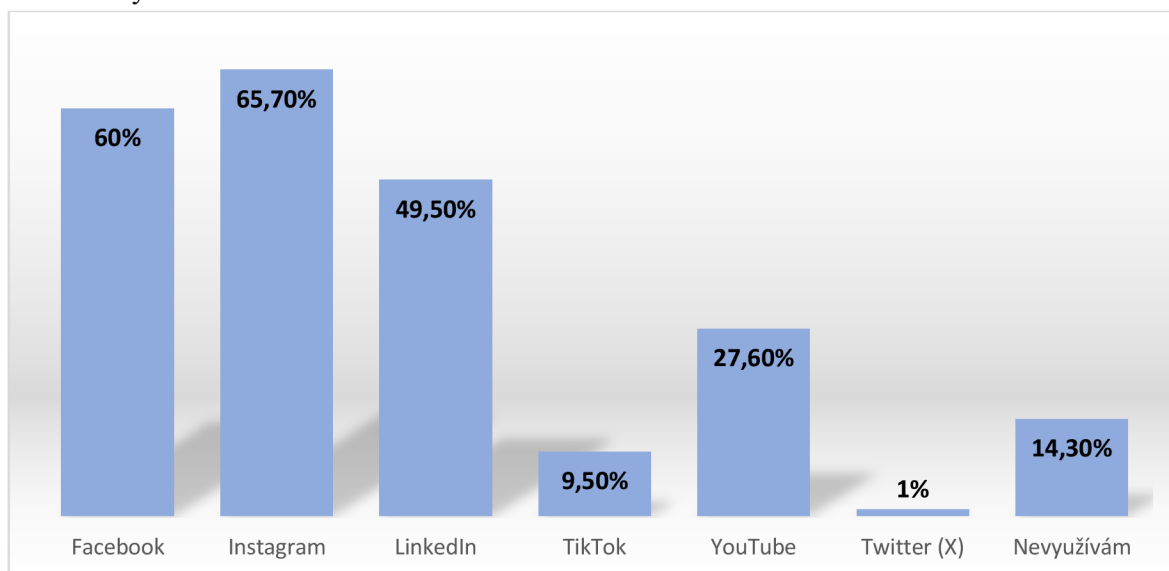
#### **5.2.4 Sociální média**

V dnešní době je již téměř samozřejmostí, že společnosti propagují svoji značku prostřednictvím sociálních medií. V další sekci zaměřené na sociální média a působení v online prostředí bylo středem zájmu zjistit vztah společnosti k využívání sociálních medií. *„Skanska je aktivní na sociálních sítích LinkedIn a Facebook. Pro nábor i komunikaci s kandidáty využíváme tyto sítě pouze okrajově.“* Platformu LinkedIn společnost využívá spíše k zveřejňování volných pracovních pozic a informací o dění ve společnosti a realizovaných projektech. Platformu Facebook využívala také k sdílení volných pracovních pozic, ale po předešlých zkušenostech s ohledem na sdílení kontentů prostřednictvím sociálních medií od tohoto nástroje upouští. Hlavním důvodem je negativní zkušenost s využíváním tohoto nástroje. *„Na našich stránkách se většinou objevovaly nerelevantní komentáře a názory druhé strany. Také se nám na nabízené pozice hlásili nerelevantní uchazeči, takže jsme*

*využívání sociálních sítí dále neprohlubovali, spíše jsme od toho ustoupili.*“ Společnost nevede účty na jiných sociálních sítích, jakými jsou například Instagram či TikTok.

V otázce v dotazníkovém šetření zaměřené na využívání sociálních médií v rámci hledání zaměstnání či zjišťování informací o společnosti mohli dotazovaní označit všechny sociální sítě, které využívají.

Graf 3: Využívání sociálních sítí



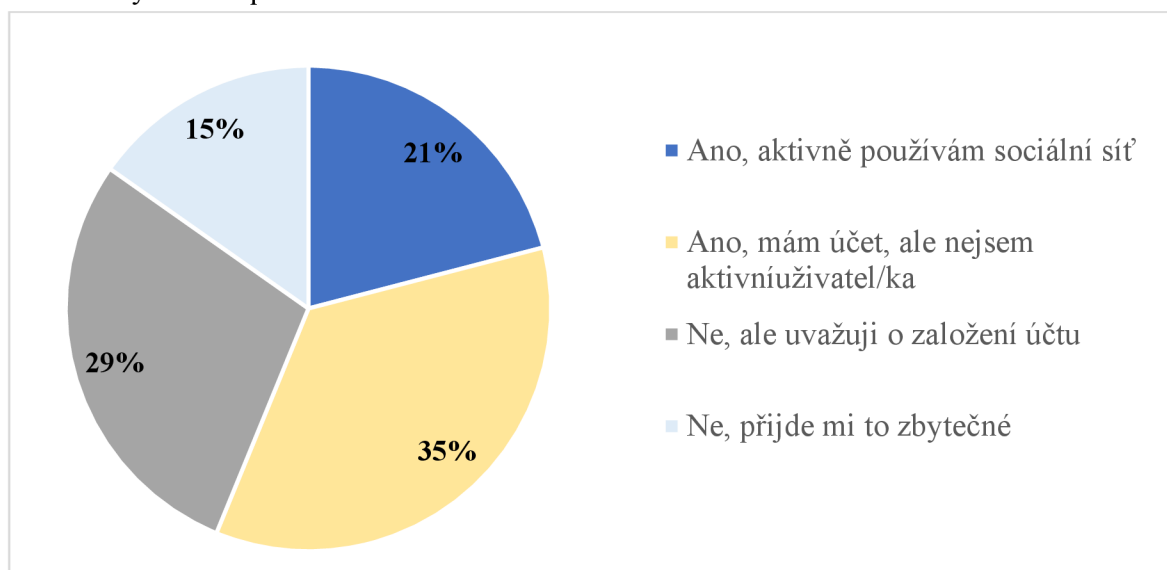
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf výše ukazuje skutečnost, že většina studentů vyhledává informace prostřednictvím Instagramu a Facebooku. Další sociální sítí je profesní sociální síť LinkedIn. Přes 27 % studentů/absolventů také vyhledává příležitosti prostřednictvím platformy YouTube, která se zaměřuje na videokontent. Sociální síť TikTok využívá pro hledání pracovní příležitosti pouze 9,5 % dotazovaných. Zbylí dotazovaní nevyužívají k vyhledávání pracovní příležitosti sociální sítě.

Překvapivé zjištění v dotazníkovém šetření přišlo v navazující otázce, že více než polovina respondentů (51,4 %) nesleduje vybranou společnost na sociálních sítích. Pokud ale hledají studenti či absolventi informace o společnosti, nejvíce využívají sociální sítě Instagram, Facebook nebo LinkedIn.

Jak již bylo zmíněno, společnost Skanska se snaží být aktivní i na sociální sítí LinkedIn. Proto byla následující otázka zaměřena na to, zda jsou studenti či absolventi uživateli této profesní sítě.

Graf 4: Využívání profesní sociální sítě LinkedIn



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dle grafu výše lze usoudit, že většina studentů či bývalých studentů je registrována na profesní sociální síti LinkedIn. Aktivních z celkových registrovaných je ale pouze 21 % dotazovaných. Zbýlých 35 % respondentů má založen účet, ale nejsou na této sociální síti aktivní. Zbylí studenti buďto zvažují založení profilu na této síti, nebo jim připadá tato profesní síť zbytečná.

Dotazovaní také dostali prostor vyjádřit svůj názor v otevřené otázce zabývající se důvody sledovanosti společnosti na vybraných sociálních sítích. Nejčastěji uvedeným důvodem, proč sledují respondenti sociální síť společností, je dění ve společnosti a náplň práce, kterou vykonávají, zajímavý obsah z oboru, který je zajímá a který studují. Dále je zajímaví videa z firemního prostředí, kterými společnost předává důležité informace. Také je často zajímaví inzerce aktuálních pracovních míst (jak brigádně, tak na hlavní pracovní poměr), novinky a nabízené webináře či náhled na fungování společnosti.

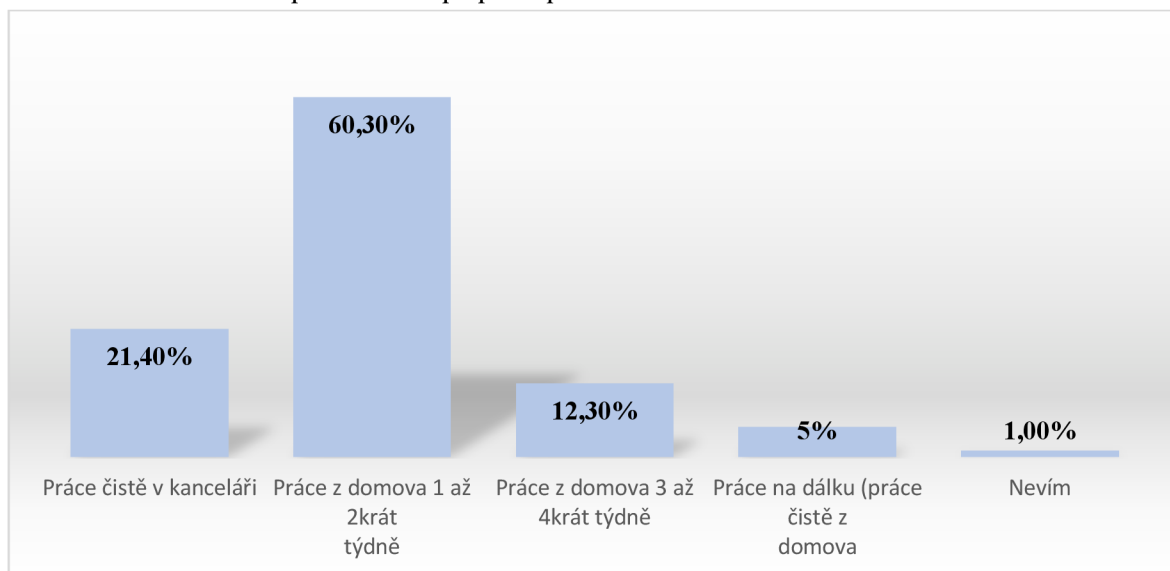
Společnost v současné době online prostředí analyzuje a hledá nejvhodnější způsoby, jak se dostat do povědomí veřejnosti i prostřednictvím ostatních platforem. „*Propagaci a komunikaci na sociálních sítích spravuje odbor Komunikace a marketing ve spolupráci s odborem Náboru. Snaží se reagovat jak na pozitivní, tak negativní zpětné vazby a udržovat tak kontakt v online světě jak s našimi klienty, tak širokou veřejností.*“

### 5.2.5 Trendy

Společnost má také pozitivní přístup k novým trendům vznikajícím v rámci HR marketingu. Proto jedna z otázek směřovala k zjištění, zda společnost podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a jakým způsobem k tomu přistupuje. „*Snažíme se být vůči našim zaměstnancům vstřícní a respektujeme i jejich osobní život. Proto pokud to umožňuje povaha práce, mohou pracovat na dálku až v rozsahu 8 dní v měsíci po dohodě s manažerem.*“ Všichni zaměstnanci mohou čerpat rozšířenou dovolenou, a navíc další dva dny pracovního volna. Společnost je také otevřená k spolupráci na zkrácené úvazky převážně v administrativních rolích. Středem zájmu bylo také zjištění, zda společnost uvažuje dle charakteru práce navázat spolupráci s uchazeči, kteří mají zájem pracovat čistě z pohodlí domova. Zatím k modelu práce na dálku (remote) nemá společnost vytvořený vztah. „*Ve výjimečných situacích lze žádat o práci na dálku v plném rozsahu. Například nemoc, úraz a jiné pochopitelné důvody. Není to u nás ale častým případem, usilujeme o to, aby se lidé v kancelářích a na projektech potkávali, přirozeně sdíleli informace a zkušenosti a podporovali tím kulturu společnosti.*“

Preference respondentů v případě Home office (práce z domova) byla následující:

Graf 5: Preference respondentů v případě práce z domova



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Studenti a absolventi nejvíce preferují možnost pracovat z pohodlí domova jednou až dvakrát týdně (60,3 %), dále 21,4 % respondentů nepovažuje za důležité pracovat z pohodlí domova, proto zvolili možnost „práce čistě v kanceláři“, 12,3 % respondentů

uvedlo možnost dojíždět do kanceláře jednou týdně a zbylí respondenti preferují práci na dálku (remote). Ostatní respondenti se hlasování zdrželi.

### Vyhodnocení hypotézy ( $H_0$ ):

V rámci sesbíraných dat z dotazníkového šetření došlo za pomoci softwaru SPSS k vyhodnocení první stanovené hypotézy zaměřující se na preference studentů a absolventů v rámci možnosti práce z domova. K vyhodnocení došlo testováním pomocí t-testu.

- **$H_0$ :** Pro studenty vysokých škol je při výběru zaměstnání možnost práce z domova stejně důležitá jako pro absolventy vysokých škol.
- **$H_A$ :** Pro studenty vysokých škol **není** při výběru zaměstnání možnost práce z domova stejně důležitá jako pro absolventy vysokých škol.

Tabulka 11: Střední hodnoty: Práce z domova

Možnost práce z domova	N Počet	Průměrná hodnota (mean)	Standardní odchylka
Student	90	1,8723	0,99714
Absolvent	15	2,4000	1,35225

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka 12: Charakteristiky testování: Práce z domova ( $\alpha = 0,05$ )

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,074	95 %	$\alpha = 0,05$

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,074 > \alpha$$

Na hladině  $\alpha = 0,05$ , kdy p-hodnota byla vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha$ , není nulová hypotéza zamítnuta.

Pokud by ale byla snížena hladina významnosti, kdy  $\alpha = 0,1$  (ve zvoleném intervalu spolehlivosti 90 %), je zde prokazatelný rozdíl v průměru mezi skupinami studentů a absolventů.

Tabulka 13: Charakteristiky testování: Práce z domova ( $\alpha = 0,1$ )

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,074	90 %	$\alpha = 0,1$

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,074 < \alpha$$

P-hodnota má menší hodnotu než hladina alfa. V tomto případě je zamítnuta  $H_0$  ve prospěch alternativní hypotézy. Je zde prokazatelný rozdíl v preferencích mezi skupinami studentů a absolventů. P-hodnota je rovna 0,074. To znamená, že na hladině

významnosti  $\alpha = 0,1$  bylo prokázáno, že u studentů je důležitější benefit práce z domova než u absolventů.

Otázka dotazníkového šetření zaměřená na zjištění preferencí vybraných faktorů při výběru zaměstnání měla poskytnout informace o důležitosti vybraných aspektů v pracovním prostředí při výběru zaměstnání u zvolené cílové skupiny. Otázka byla ve formě hodnotící škály, kde respondenti měli zvolit dle uvážení názor na vybraný prvek. Škála byla očíslována od 1-5 a sestavena dle známkování ve škole (viz příloha A).

Tabulka 14: Výstup testování: Preference při výběru zaměstnání

	<b>Průměrná hodnota (mean)</b>	<b>Medián</b>
<b>Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje</b>	1,6697	2,00
<b>Zahraniční angažmá</b>	2,6881	3,00
<b>Spolupráce na zajímavých projektech</b>	1,9541	2,00
<b>Benefity</b>	1,9633	2,00
<b>Firemní kultura</b>	1,9908	2,00
<b>Atraktivní pracovní prostředí</b>	2,0092	2,00
<b>Možnost práce z domova</b>	1,8899	2,00
<b>Stabilita zaměstnání</b>	1,3578	1,00
<b>Well-being zaměstnanců</b>	1,6789	1,00
<b>Vysoký nástupní plat</b>	2,2385	2,00
<b>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</b>	1,4771	1,00

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka výše poskytuje informace o tom, jak respondenti hodnotí různé aspekty pracovního prostředí a co je pro ně při výběru zaměstnání nejdůležitější. Z výsledků vyplývá, že nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnání je pro respondenty stabilita zaměstnání s nejčastěji zvolenou možností 1 a průměrnou hodnotou v rámci důležitosti 1,3578. Dalšími důležitými faktory jsou rovnováha mezi osobním a pracovním životem s průměrnou hodnotou 1,4771 a well-being s průměrnou hodnotou 1,6789 s nejčastější odpovědí „Rozhodně důležité“. Velmi důležitá je pro respondenty i možnost dalšího vzdělávání a rozvoje s průměrem 1,67. Na druhou stranu při výběru zaměstnání u nich nehrají velkou roli možnost vycestovat do zahraničí a vysoký nástupní plat.

### **Vyhodnocení hypotéz (H<sub>02</sub>, H<sub>03</sub>)**

V rámci sesbíraných dat z dotazníkového šetření došlo za pomoci softwaru SPSS k vyhodnocení druhé a třetí stanovené hypotézy. Druhá hypotéza se zaměřovala na preference v rámci nástupního platu mezi studenty a absolventy. Třetí hypotéza

se zaměřovala na preferenci rovnováhy mezi pracovním a osobním životem v rámci pohlaví (muži a ženy). K vyhodnocení došlo opět statistickým testováním pomocí t-testu.

- **H0<sub>2</sub>**: Pro studenty vysokých škol je při výběru zaměstnání vyšší nástupní mzda stejně důležitá jako pro absolventy vysokých škol.
- **HA<sub>2</sub>**: Pro studenty vysokých škol **není** při výběru zaměstnání vysoký nástupní plat stejně důležitý jako pro absolventy vysokých škol.

Tabulka 15: Střední hodnoty: Vysoký nástupní plat

Vysoký nástupní plat	N – počet	Průměrná hodnota (mean)	Standardní odchylka
Student	90	2,2979	0,84025
Absolvent	15	1,8667	0,83381

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Z těchto dat vyplývá, že průměrný nástupní plat je méně důležitý pro studenty (2,2979) než pro absolventy (1,8667).

Tabulka 16: Charakteristiky testování: Vysoký nástupní plat ( $\alpha = 0,05$ )

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,067	95 %	0,05

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,067 > \alpha$$

Na hladině  $\alpha = 0,05$ , kdy p-hodnota byla vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha$ , není nulová hypotéza zamítnuta.

Tabulka 17: Charakteristiky testování: Vysoký nástupní plat ( $\alpha = 0,1$ )

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,067	90 %	0,1

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,067 < \alpha$$

Pokud by i v tomto případě byla snížena hladina významnosti, kdy  $\alpha = 0,1$  (ve zvoleném intervalu spolehlivosti 90 %), je prokazatelný rozdíl v průměru mezi skupinami studentů a absolventů. P-hodnota je rovna 0,067. To znamená, že na hladině významnosti  $\alpha = 0,1$  bylo prokázáno, že u absolventů je vyšší nástupní plat důležitější než u studentů.



- **H<sub>03</sub>**: U žen je rovnováha mezi pracovním a osobním životem stejně důležitá jako u mužů.
- **H<sub>A3</sub>**: U žen není rovnováha mezi pracovním a osobním životem stejně důležitá jako u mužů.

Tabulka 18: Střední hodnoty: Work-life balance

<b>Rovnováha mezi pracovním a osobním životem</b>	<b>N Počet</b>	<b>Průměrná hodnota (mean)</b>	<b>Standardní odchylka</b>
Muž	44	1,5909	0,69276
Žena	59	1,3559	0,66340

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka 19: Charakteristiky testování: Work-life balance ( $\alpha = 0,05$ )

<b>P-hodnota</b>	<b>Hladina významnosti</b>	<b>Interval spolehlivosti</b>
0,084	$\alpha = 0,05$	95 %

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,084 > \alpha$$

Na hladině  $\alpha = 0,05$ , kdy p-hodnota byla vyšší než stanovená hladina významnosti  $\alpha$ , není nulová hypotéza zamítnuta. Nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi pohlavím v názoru na důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

### 5.2.6 Konkurenční postavení

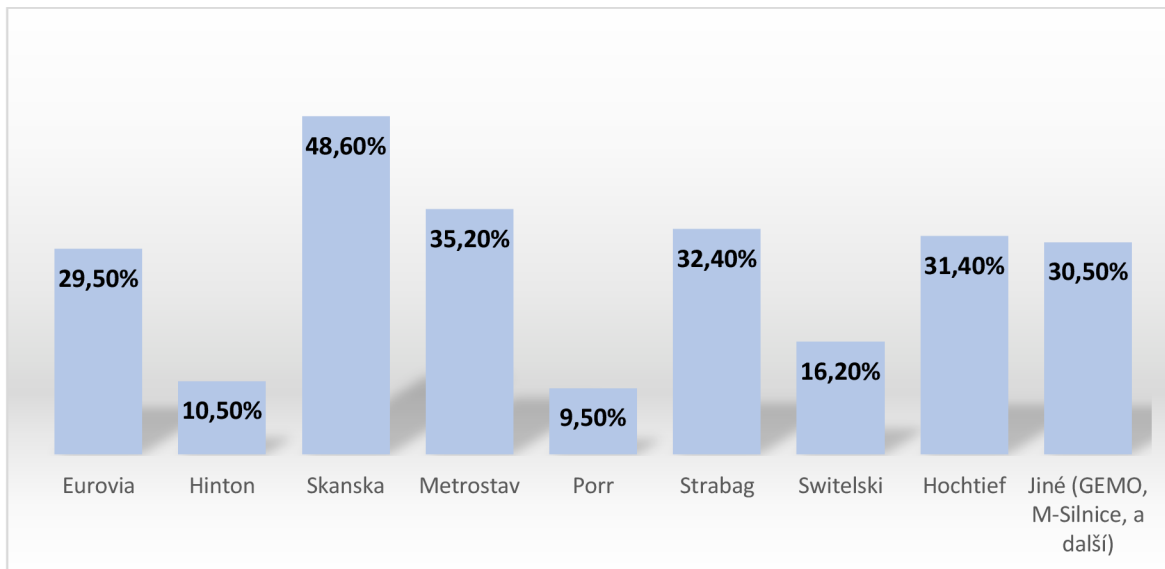
Společnost patří mezi top společnosti ve stavebnictví na českém trhu, ale potýká se s vysokou konkurencí v tomto oboru. V rámci této problematiky bylo základem zjistit, jak se společnosti snaží identifikovat se svojí cílovou skupinou: „*Naše cílová skupina je široká, snažíme se tedy využívané nástroje v komunikaci upravit dle toho, k jaké skupině potencionálních kandidátů mluvíme. Snažíme se přiblížit všem našim cílovým skupinám, jakými jsou například studenti a absolventi, zkušení profesionálové nebo kvalifikovaní řemeslníci a dělnické profese.*“

Za největší konkurenty v oboru společnost považuje společnosti Metrostav, Hochtief, Strabag a další. Proto je pro společnost důležité odlišit se na konkurenčním trhu. Součástí polostrukturovaného rozhovoru byl tedy i dotaz směřující na atraktivitu společnosti s ohledem na diferenciaci v rámci konkurence. Z pohledu zástupkyně společnosti je společnost atraktivní hlavně z důvodu práce na velkých a zajímavých projektech a nabízením inovativních řešení. V neposlední řadě má skvělé zaměstnance, kteří podporují

její firemní kulturu. Snaží se od konkurence odlišit svým postavením v rámci udržitelnosti a hlavně starostlivostí o své zaměstnance a o jejich spokojenost.

Toto tvrzení také utvrdily odpovědi v dotazníkovém šetření, kde studenti mohli zvolit dle jejich názoru nejvíce atraktivní společnost z pohledu svého budoucího zaměstnavatele.

Graf 6: Povědomí o značce v rámci konkurence



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Společnost Skanska v tomto ohledu získala necelou polovinu hlasů (48,60 %). Dalšími atraktivními zaměstnavateli v oboru byly společnosti Metrostav (pro 35,2 % dotazovaných), Hochtief, Strabag a Eurovia. Respondenti také uváděli menší stavební společnosti, které nejsou tak velkými jmény na stavebním trhu (Gemo, M-Silnice, Central Group a jiné).

Závěrem polostrukturovaného rozhovoru HRBP společnosti dodala: „*Myslím si, že jako společnost máme v našem oboru vybudovanou silnou značku mezi klienty i zaměstnanci.*“

### 5.3 Další zjištění v rámci statistické analýzy

Během statistického testování hypotéz došlo k zajímavým zjištěním u jiných aspektů. Proto v této části práce budou zmíněna jako doplňující zjištění v rámci statistické analýzy.

#### Testování za pomoci dvouvýběrového t-testu

##### A) Benefit „Příspěvek na stravování“

V rámci doplňujících analýz došlo během testování pomocí t-testu k zajímavému zjištění v preferencích mezi muži a ženami v případě benefitu příspěvek na stravování.

Tabulka 20: Střední hodnoty: Bnefit příspěvek na stravování (pohlaví)

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	N Počet	Průměrná hodnota (mean)	Standardní odchylka
Muž	44	2,2955	1,04725
Žena	59	2,7458	0,92089

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka 21: Charakteristiky testování: Bnefit příspěvek na stravování (pohlaví)

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,023	95 %	$\alpha = 0,05$

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,023 < \alpha$$

P-hodnota má menší hodnotu než hladina alfa. Je zde prokazatelný rozdíl v preferencích mezi skupinami mužů a žen. V tomto případě lze tvrdit, že na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  bylo prokázáno, že u mužů hraje příspěvek na stravování důležitější roli při výběru zaměstnání než u žen.

Z pohledu rozdělení respondentů na studenty a absolventy statistická analýza prostřednictvím t-testu ukázala také významný rozdíl.

Tabulka 22: Střední hodnoty: Bnefit příspěvek na stravování (absolvent/student)

Příspěvek na stravné (stravenky)	N Počet	Průměrná hodnota (mean)	Standardní odchylka
Student	94	2,6064	0,96406
Absolvent	15	2,0000	1,06904

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka 23: Charakteristiky testování: Bnefit příspěvek na stravování (absolvent/student)

P-hodnota	Interval spolehlivosti	Hladina významnosti
0,028	95 %	$\alpha = 0,05$

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,028 < \alpha$$

Opět vyšla p-hodnota menší než hladina alfa. Je zde prokazatelný rozdíl v preferencích mezi skupinami studentů a absolventů. V tomto případě lze tvrdit, že na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  bylo prokázáno, že u absolventů hraje příspěvek na stravování důležitější roli při výběru zaměstnání než u studentů.

### B) Bnefit „25 a více dnů dovolené“

Statistická analýza týkající se „25 a více dnů dovolené“ a absolventů či studentů vyšla následovně:

Tabulka 24: Střední hodnoty: Benefit dovolená

25 a více dnů dovolené	N Počet	Průměrná hodnota (mean)	Standardní odchylka
Student	94	2,0957	0,84331
Absolvent	15	1,4667	0,63994

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

Tabulka 25: Charakteristiky testování: Dovolená

P-hodnota	Hladina významnosti	Interval spolehlivosti
0,007	$\alpha = 0,05$	95 %

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,028 < \alpha$$

Pro benefit „25 a více dnů dovolené“ je p-hodnota 0,007, což je nižší než stanovená hladina významnosti 0,05. To naznačuje statistickou významnost rozdílu mezi studenty a absolventy v názoru na preference počtu dnů dovolené. Konkrétně bylo prokázáno na hladině významnosti  $\alpha$ , že u absolventů při výběru zaměstnání hraje důležitější roli možnost čerpat dovolenou 25 dnů a více než u studentů.

## Korelační analýza

### A) Práce z domova (Home-office)

Testování na hladině významnosti 0,05 neukázala žádné statisticky významné zjištění.

Tabulka 26: Korelační charakteristiky: Práce z domova

<b>Pearsonův korelační koef.</b>	0,183
<b>P-hodnota</b>	0,059
<b><math>\alpha</math></b>	0,10

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,059 < \alpha$$

Testování na hladině významnosti 0,05 neukázala žádné statisticky významné zjištění.

Pokud by došlo při korelační analýze k snížení hladiny významnosti  $\alpha$  na 0,10 v intervalu spolehlivosti 90 %, tak hodnota Pearsonova korelačního koeficientu ukazuje na hodnotu 0,183, která indikuje pozitivní korelaci mezi možnostmi práce z domova a věkem. P-hodnota vychází menší (0,059) než hladina významnosti  $\alpha$  (0,10), to znamená, že čím vyšší je věk studentů/absolventů, tím se snižuje úroveň zájmu o práci z domova.

### B) Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Z korelační analýzy mezi věkem a názorem na rovnováhu mezi osobním a pracovním životem vyplývá, že na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  existuje pozitivní vztah mezi proměnnými.

Tabulka 27: Korelační charakteristiky: Work-life balance

<b>Pearsonův korelační koef.</b>	0,275
<b>P-hodnota</b>	0,004
<b><math>\alpha</math></b>	0,05

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,004 < \alpha$$

P-hodnota (0,004) je menší než hladina významnosti  $\alpha$ , to znamená, že čím vyšší je věk studentů/absolventů, tím se snižuje úroveň zájmu o rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Hodnota Pearsonova korelačního koeficientu (0,275) zde ukazuje, že existuje pozitivní vztah mezi proměnnými, ale jedná se o mírnou korelaci mezi danými proměnnými.

### C) Well-being zaměstnanců

Během korelační analýzy došlo k zajímavému zjištění v rámci vnímání well-beingu v zaměstnání.

Tabulka 28: Korelační charakteristiky: Well-being

<b>Pearsonův korelační koef.</b>	0,210
<b>P-hodnota</b>	0,030
<b><math>\alpha</math></b>	0,05

Zdroj: IBM SPSS STATISTICS, upraveno autorkou

$$0,030 < \alpha$$

Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  korelační analýza ukazuje, že existuje pozitivní vztah mezi proměnnými. P-hodnota je menší než hladina významnosti  $\alpha$ , to znamená, že čím vyšší je věk studentů/absolventů, tím se snižuje úroveň zájmu o well-being v zaměstnání.

## 6 Doporučení

Tato kapitola je zaměřena na návrh doporučení pro zlepšení HR marketingu ve vybrané společnosti z pohledu autorky práce. Autorka zpracovala doporučení na základě porovnání polostrukturovaného rozhovoru s HR Business partnerkou společnosti Skanska a dotazníkového šetření uskutečněného ve spolupráci se studenty a absolventy vysokých škol technického zaměření. Vznikla celkově čtyři doporučení, která budou představena společnosti Skanska pro možné zefektivnění nástrojů externího HR marketingu.

1. Autorka práce doporučuje zvýšit aktivitu na sociálních sítích v rámci komunikace s mladší cílovou skupinou. Doporučuje především založení firemního účtu na Instagramu. Tato sociální síť poskytuje sdílení vizuálního obsahu, což je ideální pro prezentaci volných pracovních míst, termínů akcí a možnost prezentovat své projekty. Sdílení obsahu umožní získat větší povědomí o společnosti a budovat vztahy především s mladší generací, pro kterou mohou být příspěvky inspirativní. Sdílený obsah může reflektovat hodnoty a vize společnosti a aktivně zapojit sledující prostřednictvím komentářů a otázek. Také zde může společnost sdílet pracovní nabídky, a tak zvýšit počet uchazečů na vybrané pracovní pozice.
2. Dalším doporučením autorky této práce je rozšíření spolupráce se studenty vysokých škol. Myšleno je tím nabízení stáží a praxí nejen v letním období, ale i během roku. Praxe a stáže jsou klíčovými prvky ve vzdělávání budoucích absolventů v oboru stavebnictví. Studenti mohou získat praktické zkušenosti, ale také budou mít příležitost podílet se na zajímavých a inovativních projektech. Spolupráce se společností přináší pro studenty nejen možnost aplikace teoretických znalostí v praxi, ale také prostředí, kde mohou rozvíjet své dovednosti. Například může společnost umožnit v rámci stáže, že si vybraný odborník na týden vezme na starost studenta a ten může po celou dobu stáže sledovat (popřípadě zkusit), jak vypadá jeho pracovní týden. Mohlo by to zvýšit atraktivitu společnosti u studentů a společnost by mohla tak poukázat na svoje principy a hodnoty, kterými se řídí.
3. Autorka navrhuje zařadit v rámci vystupování společnosti na školách přednášky vyššího managementu. Pohled zkušených manažerů může poskytnout studentům cenné perspektivy z vybraného oboru, motivovat je k rozvoji a přispět k jejich profesnímu růstu. Také mohou být přínosem v rámci jejich vzdělání a snadného propojení teorie s praxí. Pro společnost mohou přinést lepší identifikaci s cílovou

skupinou v rámci diskuse se studenty, zvýšit atraktivitu společnosti a vybudovat tak silnější povědomí u studentů.

4. Předposlední doporučení autorky se týká aktualizace kariérních stránek. Kariérní stránky by mohly být doplněny o seznam jednotlivých akcí, na kterých společnost vystupuje v rámci spolupráce se školami. Mnoho studentů nemá povědomí o budoucích či uskutečněných akcích, na kterých společnost vystupuje. Proto by za pomoci této aktualizace mohla společnost zvýšit účast studentů či rozvoj absolventů, kteří by měli zájem se vzdělávat v oboru. Tato sekce by mohla být doplněna o fotodokumentaci z akcí, a tak potvrzena transparentnost a autenticita společnosti na akcích.
5. Společnost by také mohla v rámci propagace na kariérních stránkách vytvořit krátké výstižné video (viz příloha G), v němž by prezentovala, jak vypadá jeden den ve společnosti Skanska (buďto ve společnosti, nebo na vybraných projektech). Také by v rámci videokontentu mohla přispět krátkými rozhovory s odborníky, kde by jednotlivci popisovali svoji kariérní cestu a co obnáší jejich profese. Toto doporučení je aplikovatelné i v rámci vystupování na sociálních sítích.

Autorkou navržená doporučení směřují tedy ke zlepšení slabších míst v rámci externího HR marketingu společnosti a měla by vést k větší angažovanosti studentů v rámci aktivit společnosti a k posílení jejich efektivity.

## 7 Závěr

HR marketing je nezbytnou součástí strategie, která má klíčový vliv na úspěch společnosti. V rámci této diplomové práce byly provedeny rozbor a zhodnocení HR marketingu ve společnosti Skanska, a. s.

Výzkumná část ukázala, že interní procesy a nástroje HR marketingu jsou nastavené správně a efektivně a patří k silným stránkám společnosti. Důkazem toho je i fakt, že za poslední rok opustilo společnost pouze 13 zaměstnanců z celkového počtu 2 000. Jako silný prvek interního HR marketingu lze u společnosti určit firemní kulturu, která je vedena napříč všemi pobočkami po celém světě a ukazuje na pevně stanovené hodnoty společnosti. Angažovanost zaměstnanců také účinně podporují vzdělávání a možnost kariérního růstu. Dobře nastavená komunikace a transparentnost společnosti také posilují vazby mezi jednotlivými odděleními.

V externím HR marketingu byly identifikovány určité nedostatky. Celkově lze tvrdit, že společnost je mezi studenty a absolventy vysokých škol vnímána pozitivně. Z odpovědí na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že největší dopad na studenty mají školní akce, veletrhy a prezentace v rámci školy, při nichž je společnost účastníkem. U studentů i absolventů jsou oblíbené a díky těmto akcím se dokážou se zaměstnanci společnosti dostat do užšího kontaktu a identifikovat se se společností. Dalo by se říct, že společnost je tedy více aktivní v offline prostředí než v online prostředí. V rámci online prostředí má kvalitně vybudované webové a kariérní stránky. Na druhou stranu sociální sítě nepovažuje za efektivní nástroj pro svou cílovou skupinu, a proto není na těchto platformách více aktivní.

Po zhodnocení využívaných externích nástrojů společnosti v rámci HR marketingu došlo k navržení čtyř doporučení zaměřených na větší angažovanost vyššího managementu v rámci univerzitních programů, zlepšení informovanosti studentů a absolventů vysokých škol a zlepšení propagace společnosti prostřednictvím sociálních sítí. Také byl obsahem doporučení návrh kontentů pro sociální sítě nebo kariérní stránky (viz příloha G), které mohou přilákat pozornost studentů a vybudovat v jejich mysli povědomí o společnosti. Tato doporučení byla představena HR oddělení ve společnosti Skanska, a. s., s doporučením jejich implementace. Tato doporučení by mohla vést k větší angažovanosti studentů a posílení postavení společnosti jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce.

Pokud společnost pečlivě zanalyzuje své nedostatky a efektivně využije potenciál všech svých dostupných nástrojů v oblasti HR marketingu, může si na trhu vybudovat



konkurenční výhodu. V této době, kdy je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce, může vytvořit silnou značku zaměstnavatele a úspěšně se prosadit v konkurenčním prostředí.

## 8 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed. London: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-6965-8.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

DEPOO, Lucie, URBANCOVÁ, Hana a SMOLOVÁ, Helena, 2016. *Marketing lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-74-4.

DISMAN, Miroslav, 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

EUBANKS, Ben, 2022. *Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce*. Kogan Page. ISBN 978-1-398604001.

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.

HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0219-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing Management*. 15th. ed. Pearson, 2016. ISBN 978-0-133856460.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

- LALOUX, Frédéric, 2020. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 2. vyd. Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-87917-68-8.
- LAWSON, Karen, 2015. *The Trainer's Handbook*. Wiley. ISBN 978-1-118933138.
- MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MALÝ, Lubor, 2022. *HR marketing – Jak na efektivní náborové kampaně*. Workoholix. ISBN 978-80-11-01932-7.
- MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Psyché (Grada). Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- MONDY, Wayne R. a MARTOCCHIO, Joseph, 2016. *Human Resource Management*. Pearson. ISBN 978-0-133848809.
- MOSLEY, Richard a SCHMIDT, Lars, 2017. *Employer Branding for Dummies*. Wiley & Sons. ISBN 978-1-119071624.
- MOSLEY, Richard, 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley. ISBN 978-1-118898529.
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Společnost (Academia). Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, MARŠÍKOVÁ, Kateřina, ŠVERMOVÁ, Pavla a MACHÁČKOVÁ, Vendula, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PECÁKOVÁ, Iva, 2011. *Statistika v terénních průzkumech*. 2., dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-039-3.
- PICHRT, Jan a MORÁVEK, Jakub, 2015. *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-975-5.
- RANA, Geeta, AGARWAL, Shivani a SHARMA, Ravindra, ed., 2021. *Employer Branding for Competitive Advantage*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-003127826.
- ŘEZANKOVÁ, Hana, 2011. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional. ISBN 978-80-7431-062-1.

SCOTT, Travis L., 2020. *Think Differently: How Recruitment Marketing Gets You Noticed Over the Noise*. Independently published. ISBN 979-8742785729.

SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Žurnalistika a komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO, Martin, 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3675-9.

### **Odborné články**

BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2018. Promotion as a Variable of HR Marketing in Selected Corporations in the Czech Republic in the Context of Digitization. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. **66**(6), 1393–1405 [cit. 2024-01-12]. ISSN 1211-8516. Dostupné z: doi:10.11118/actaun201866061393.

BERTHON, Pierre, EWING, Michael a HAH, Li Lian, 2015. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* [online]. **24**(2), 151–172 [cit. 2024-01-12]. ISSN 0265-0487. Dostupné z: doi:10.1080/02650487.2005.11072912.

GULLIFORD, Fred a DIXON, Parker Amy, 2019. AI: the HR revolution. *Strategic HR Review* [online]. **18**(2), 52–55 [cit. 2024-03-07]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0104>.

POPKOVA, Elena, 2013. Implementation of the concept of personnel marketing in modern Russia. *World Applied Sciences Journal* [online]. **22**(3), 389–395 [cit. 2024-03-07]. ISSN 1818-4952. Dostupné z: doi:10.5829/idosi.wasj.2013.22.03.2926.

ROUNAK, Sujata a MISRA, Rajnish Kumar, 2020. Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* [online]. **34**(6), 9-12 [cit. 2024-03-06]. ISSN 1477-7282. Dostupné z: doi:10.1108/DLO-09-2019-0216.

UNGERMAN, Otakar a MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2016. Personnel marketing in the czech economy: past and present. *ACC Journal*, **22**(2), 28–43. ISSN 1803-9782.

UNGERMAN, Otakar, MYSLIVCOVÁ, Světlana a DĚDKOVÁ, Jaroslava, 2019. The current perception of personnel marketing. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D.*, **27**(45), 161–173. ISSN 1804-8048.

URBANCOVÁ, Hana a HUDÁKOVÁ, Monika, 2017. Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology* [online]. **10**(4), 41–50 [cit. 2023-02-02]. ISSN 2306-3459. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>.

ŽARNIK-ŻUŁAWSKA, Joanna, 2013. Personnel Marketing as a Stimulant for Creating a New Identity. *Journal of Positive Management* [online]. **3**(1), 105–120 [cit. 2024-03-06]. ISSN 2083-103X. Dostupné z: [doi:10.12775/JPM.2012.008](https://doi.org/10.12775/JPM.2012.008).

#### **Příspěvky na konferencích**

GALOVSKÁ, M. 2017. Trends in the concept of personnel management and human resource management. In: *Proceedings of the 12th Annual International Scientific Conference – New trends 2017: New Trends in Economics, Management, Marketing and Public Administration*. Private College of Economic Studies Znojmo, 9–10 November, s. 129–136.

JÁNOŠOVÁ, Denisa, 2016. Human resources and personnel marketing management in business practice from the perspective of globalization. In: *16th International Scientific Conference Globalization and Its Socio-Economic Consequences University of Žilina, The Faculty of Operation and Economics of Transport and Communication, Department of Economics, Ražejcké Teplice, 5th – 6th October 2016*. Žilina: University of Žilina, s. 767–774. ISBN 978-80-8154-191-9.

STRENITZEROVÁ, Mariana, 2016. HR marketing in terms of HR managers and employees – application e-marketing tools. In: *Proceedings of the International Scientific Conference on Marketing Identity 2016: Brands We Love*. Slovak Acad Sci., Smolenice, 8 – 9 November, pp. 463–473.

#### **Internetové zdroje**

BANNIKOVA, Lyudmila a KUCHKILDINA, Maria, 2013. *Marketing of Human Resources is as HR Strategy* [online]. Prague: 7th International Days of Statistics and Economics, s.

19–21 [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/329659667\\_MARKETING\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCES\\_IS\\_AS\\_HR\\_STRATEGY](https://www.researchgate.net/publication/329659667_MARKETING_OF_HUMAN_RESOURCES_IS_AS_HR_STRATEGY).

BARČÍK, Tomáš, 2017. *Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou* [online]. Growing People [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: <http://www.growingpeople.cz/angažovanost-a-motivace-v-kontaktu-s-firemni-kulturou>.

DESSAIN, Nicole, 2016. Human Resources Marketing and Recruiting: Introduction and Overview. In: ZEUCH, Matthias, ed. *Handbook of Human Resources Management* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, s. 3–21 [cit. 2024-03-06]. ISBN 978-3-662-44151-0. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-662-44152-7\_1.

EVROPSKÁ KOMISE, 2019. *Zaměstnanost, sociální záležitosti a začlenění* [online]. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=sk&catId=1226&newsId=9285&furtherNews=yes>.

HOVORKA, Petr, 2017. *Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky* [online]. [cit. 2023-12-15]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/389](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/389).

HOVORKA, Petr, 2023. *Employer branding 2.0* [online]. [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/homepage/new/682?lang=cs\\_CZ](http://www.brandbakers.cz/homepage/new/682?lang=cs_CZ).

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, 2021. *Jak data ze sociálních sítí personalistům tajně odhalují vaši osobnost?* [online]. ManpowerGroup [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/data-ze-socialnich-siti-v-naboru/>.

LMC, 2020. *Co dokáže: Kariérní stránky* [online]. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze/karierni-stranky>

MANPOWERGROUP, 2023a. *Nábor, rozvoj a produktivita v době nedostatku talentů* [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/nabor-rozvoj-a-produktivita-v-dobe-nedostatku-talentu/>

MANPOWERGROUP, 2023b. *66 % zaměstnavatelů v ČR nemůže najít dostatek zaměstnanců s potřebným profilem* [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-zamestnancu-a-nova-realita/>

MANPOWERGROUP, 2023c. *Index trhu práce Q4 2023: ManpowerGroup index trhu práce Q4 2023* [online]. [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/manpowergroup-index-trhu-prace-q4-2023/>.

MYSLIKOVJANOVÁ, Simona, 2019. *Jak správně nastavit firemní kulturu* [online]. Ekonom [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66557400-jak-spravne-nastavit-firemni-kulturu>.

PRATOOMMASE, Thanapat. 2015. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy* [online]. [cit. 2024-03-02]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/pulse/hr-what-its-time-marketing-thanapat-pratoommase/?trk=pulse\\_spock-articles](https://www.linkedin.com/pulse/hr-what-its-time-marketing-thanapat-pratoommase/?trk=pulse_spock-articles).

SHRM, 2021. *Designing and Managing Employee Referral Programs* [online]. Society for Human Resource Management [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/tk-designingandmanagingsuccessfulemployeereferralprograms.aspx>.

SKANSKA, 2023. *Významná ocenění* [online]. [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/vyznamna-oceneni/>.

SKANSKA, 2024. *O společnosti* [online]. [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.skanska.cz/kdo-jsme/o-nas/>.

SPIELMANN, Karolina, 2015. *Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing* [online]. Magazín pro moderní personalisty [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/socialni-sitejednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>.

ŠILEROVÁ, Lenka, 2018. *Co chtějí mladí lidé od zaměstnavatele?* [online]. Ipsos [cit. 2024-02-06]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/co-chteji-mladi-lide-od-zamestnavatele>.

HOVORKA, Petr, 2018. *Značka zaměstnavatele – Představení se na trhu práce* [online]. [cit. 2022-12-15]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/506](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/506).

ŠILHAN, Adam, 2022. *HR marketing – šance odlišit se od konkurence* [online]. Profi HR [cit. 2024-01-11]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/2022/05/17/hr-marketing-sance-odlisit-se-od-konkurence/>.

TVRDÁ, Zuzana, 2019. *Firemní hodnoty – proč je vytvářet a jak na ně* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/firemni-hodnoty/>.

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2024. *Měsíční nezaměstnanost – vývoj na trhu práce ve vybraném roce* [online]. [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-ve-vybranem-roce>.

WUEBBEN, Jon, 2017. The Power of Content Marketing. *The Marketing Journal* [online]. [cit. 2024-03-14]. Dostupné z: <https://www.marketingjournal.org/the-power-of-content-marketing-jon-wuebben/>.

### **Ostatní zdroje**

Etický kodex společnosti Skanska, a. s.

IBM SPSS Statistics (statistický softwarový nástroj).

Interní dokumenty společnosti Skanska, a. s.

Prezentace Skanska, a. s.

Směrnice společnosti Skanska, a. s.



## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Metodický přístup práce.....	12
Obrázek 2: Problémy firem s obsazováním pracovních míst .....	23
Obrázek 3: Budování značky zaměstnavatele .....	35
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Skanska, a. s. ....	51
Obrázek 5: Logo společnosti Skanska, a. s.....	61

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi marketingem a HR marketingem .....	26
Tabulka 2: Marketingový mix vs. HR marketingový mix.....	29
Tabulka 3: Nástroje HR marketingu .....	33
Tabulka 4: Faktory EVP .....	37
Tabulka 5: Výhody v rámci benefitů .....	37
Tabulka 6: Rozdělení firemní kultury dle barevných kódů .....	41
Tabulka 7: Počet zaměstnanců Skanska, a. s. (ČR) k 1. 1. 2024.....	51
Tabulka 8: Rozvojový plán „Princip 70/20/10“ .....	57
Tabulka 9: Výstup testování: Preference benefitů.....	60
Tabulka 10: Spolupráce s vysokými školami .....	62
Tabulka 11: Střední hodnoty: Práce z domova.....	70
Tabulka 12: Charakteristiky testování: Práce z domova ( $\alpha = 0,05$ ) .....	70
Tabulka 13: Charakteristiky testování: Práce z domova ( $\alpha = 0,1$ ) .....	70
Tabulka 14: Výstup testování: Preference při výběru zaměstnání .....	71
Tabulka 15: Střední hodnoty: Vysoký nástupní plat .....	72
Tabulka 16: Charakteristiky testování: Vysoký nástupní plat ( $\alpha = 0,05$ ).....	72
Tabulka 17: Charakteristiky testování: Vysoký nástupní plat ( $\alpha = 0,1$ ).....	72
Tabulka 18: Střední hodnoty: Work-life balance .....	73
Tabulka 19: Charakteristiky testování: Work-life balance ( $\alpha = 0,05$ ).....	73
Tabulka 20: Střední hodnoty: Benefit příspěvek na stravování (pohlaví).....	75
Tabulka 21: Charakteristiky testování: Benefit příspěvek na stravování (pohlaví).....	75

Tabulka 22: Střední hodnoty: Benefit příspěvek na stravování (absolvent/student) .....	75
Tabulka 23: Charakteristiky testování: Benefit příspěvek na stravování (absolvent/student) .....	75
Tabulka 24: Střední hodnoty: Benefit dovolená .....	76
Tabulka 25: Charakteristiky testování: Dovolená .....	76
Tabulka 26: Korelační charakteristiky: Práce z domova .....	76
Tabulka 27: Korelační charakteristiky: Work-life balance .....	77
Tabulka 28: Korelační charakteristiky: Well-being .....	77

### 9.3 Seznam grafů

Graf 1: Přehled způsobu vyhledávání pracovní nabídky respondentů .....	64
Graf 2: Využívání pracovních portálů .....	65
Graf 3: Využívání sociálních sítí .....	67
Graf 4: Využívání profesní sociální sítě LinkedIn .....	68
Graf 5: Preference respondentů v případě práce z domova .....	69
Graf 6: Povědomí o značce v rámci konkurence .....	74

### 9.4 Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
AB	Aktiebolaget
AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
EVP	Employer Value Proposition
$H_0$	Nulová hypotéza
$H_A$	Alternativní hypotéza
HR	Human Resources (lidské zdroje)

HRBP	Human Resource Business Partnering
HRM	Human Resource Management
SCE	Skanska Central Europe
VŠB	Vysoká škola báňská
VUT	Vysoké učení technické

## **Přílohy**

Příloha A: Dotazníkové šetření .....	93
Příloha B: Plakát na podporu sběru dat.....	105
Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor .....	106
Příloha D: Potvrzovací email realizace rozhovoru a seznamem otázek .....	109
Příloha E: Návrh termínů v rámci realizace rozhovoru .....	110
Příloha F: Statistická analýza.....	111
Příloha G: Doporučované návrhy příspěvků na sociální síť.....	117

## Příloha A: Dotazníkové šetření

# Zkoumání nástrojů HR marketingu



Vážený respondente/respondentko,

Jmenuji se Radoslava Temerová a jsem studentkou magisterského stupně oboru Ekonomika a Management na České zemědělské univerzitě v Praze.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma **HR marketing ve společnosti Skanska, a.s.**

Cílem tohoto dotazníku je zjištění efektivity a funkčnosti externích nástrojů HR marketingu společnosti.

Vyplnění tohoto dotazníku je dobrovolné a anonymní. (Pokud se chcete účastnit soutěže o Canon Zoemini 2, tak následujte pokyny v závěru dotazníku). Dotazník je možné vyplnit do **9.2.2024**.

Vyplnění otázek je jednoduché a intuitivní. Zabere Vám maximálně 10 minut. Postupujte prosím dle instrukcí u jednotlivých otázek. Při vyplňování Vás prosím o co nejkorektnější a pravdivé vyplnění.

Na závěr Vás prosím o řádné odeslání dotazníku, aby mohlo dojít k vyhodnocení a následnému zpracování dat.

Pokud máte jakýkoliv dotaz či připomínku, nebo máte zájem o souhrnné výsledky výzkumu, můžete mě kontaktovat na emailové adrese: [xtemr001@studenti.czu.cz](mailto:xtemr001@studenti.czu.cz). Ráda Vám dotazy zodpovím a výsledky nasdílím.

Předem Vám děkuji za Vaši spolupráci.

Radoslava Temerová

### Poznámka:

- **Možnost více odpovědí**
  - **Možnost jedné odpovědi**

### 1. Kde nejčastěji vyhledáváte nabídku volných pozic? Kariérní stránky

- Pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz, jiné)
- Personální agentury
- Kariérní stránky vybraných společností
- Pracovní veletrhy
- Sociální sítě
- Doporučení od známého (zeptám se známého)
- Nevyhledávám
- Jiné, napište:

**2. Pokud hledáte nabídku práce prostřednictvím pracovního portálu, které portály využíváte? (Otázka se ukázala při zakliknutí pracovního portálu v otázce 1)**

- Jobs.cz
- Práce.cz
- Práce za rohem.cz
- Atmoskop.cz
- Profesia.cz
- Nenavštěvuji
- Jiné, napište:

**3. Která z uvedených částí pracovní nabídky Vás při čtení nejvíce zajímá?**

- Hodnoty, vize a cíle společnosti, která inzeruje pozici
- Charakteristika pracovní pozice
- Požadavky na pracovní pozici (vzdělání, dovednosti, jazyky)
- Typ pracovního úvazku
- Mzdové ohodnocení
- Benefity
- Jiné, napište:

**4. Který z uvedených faktorů je pro Vás nejdůležitější při výběru pracovní pozice?**

- Pracovní tým
- Firemní kultura
- Work-life balance (rovnováha mezi osobním a pracovním životem)
- Infrastruktura pracoviště (otevřené pracoviště, vlastní kancelář)
- Technické vybavení na pracovišti
- Vzdálenost od bydliště
- Jiné, napište:

**5. Kde primárně zjišťujete informace o společnosti, ve které byste rád/a pracoval/a?**

- Sociální média
- Webové stránky společnosti
- Od lidí, kteří ve společnosti pracují

- Od spolužáků, kteří byli ve společnosti na praxi/stáži
- Pracovní veletrhy
- Nezjišťuji
- Jiné, zapište:

**6. Do jaké míry jsou pro Vás důležité kariérní stránky vybrané společnosti?**

	1	2	3	4	5	
Rozhodně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně nedůležité

**7. Navštěvujete kariérní stránky nějaké společnosti, která Vás zajímá jako potencionální zaměstnavatel?**

- Ano, navštěvuji
- Ne, nenavštěvuji

**8. Jaké informace Vás nejvíce zajímají na kariérních stránkách?**

Otevřená otázka-doplňující

**9. Jaká sociální média používáte při zjišťování informací o firmě při hledání pracovní příležitosti?**

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- TikTok
- YouTube
- Nevyužívám
- Jiné, zapište:

**10. Sledujete na sociálních sítích nějakou společnost, která Vás zajímá jako zaměstnavatel?**

- Ano, sleduji
- Ne, nesleduji

### 11. Z jakého důvodu danou společnost či společnost sledujete na sociálních sítích?

(Otázka se ukázala při zakliknutí ANO, SLEDUJI v otázce 10)

Otevřená otázka

### 12. Jste uživatelem/uživatelkou profesní sociální sítě LinkedIn?

- Ano, aktivně používám sociální síť
- Ano, mám účet, ale nejsem aktivní uživatel/ka
- Ne, ale uvažuji o založení účtu
- Ne, přijde mi to zbytečné

### 13. Do jaké míry jsou pro Vás důležité při výběru budoucího zaměstnání následující faktory?

	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité
Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahraniční angažmá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce na zajímavých projektech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní kultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atraktivní pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilita zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Well-being zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysoký nástupní plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**14. Do jaké míry jsou pro Vás při výběru nového zaměstnavatele důležité následující benefity?**

	Rozhodně důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Rozhodně nedůležité
25 a více dnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní volno (sickdays)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce z domova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na stravné (stravenky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na volnočasové aktivity (Multisport karta, Kafeterie apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Pokud byste si mohl/a vybrat formu pracovního režimu, který z uvedených byste si zvolil/a?**

- Práce čistě v kanceláři
- Práce z domova 1 až 2krát týdně
- Práce z domova 3 až 4krát týdně
- Práce na dálku (práce čistě z domova)
- Nevím

**16. Nastoupil/a byste do zaměstnání u zaměstnavatele s horší zaměstnaneckou pověstí, ale s lepším finančním ohodnocením?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím

**17. Do jaké míry je pro Vás důležitá firemní kultura při výběru zaměstnání?**

	1	2	3	4	5	
Rozhodně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně nedůležité

**18. Které z uvedených společností působících v oblasti stavebnictví v ČR jsou pro Vás atraktivní jako případný zaměstnavatel?**

- Eurovia
- Hinton
- Skanska
- Metrostav
- Porr
- Strabag
- Switelski
- Hochtief
- Žádná z uvedených odpovědí

**19. Z jakých všech důvodů jsou pro Vás výše zmíněná/zmíněné společnost/společnosti atraktivní?**

*(Možnost přeskočení otázky)*

Otevřená otázka

**20. Jak jste se dozvěděl/a o společnosti Skanska?**

- Sociální média
- Ze školních akcí
- Webové stránky společnosti
- Od lidí, kteří ve společnosti pracují
- Od spolužáků, kteří byli ve společnosti na praxi/stáži
- Pracovní veletrhy
- Již si nevzpomenu
- Jiné, zapište:

**21. Jak vnímáte společnost Skanska?**

	1	2	3	4	5	
Rozhodně pozitivně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně negativně

**22. Zúčastnil/a jste se někdy nějaké akce v rámci školy, na které byla hostem společnost Skanska?**

- Ano, zúčastnil/a
- Ne, nezúčastnil/a
- Nevím

**23. Které akce jste se zúčastnil/a a co se Vám na ní nejvíce líbilo?**

*(Otázka se ukázala při zakliknutí ANO, zúčastnil/a v otázce 22)*

**24. Co byste naopak změnil/a?**

*(Otázka se ukázala při zakliknutí ANO, zúčastnil/a v otázce 22)*

**25. Z jakého důvodu jste se nezúčastnil/a akce?**

*(Otázka se ukázala při zakliknutí Ne, nezúčastnil/a v otázce 22)*

**26. Co byste doporučil/a společnosti Skanska pro zlepšení v rámci spolupráce se studenty?**

*(Možnost přeskočení otázky)*

**27. Jaké z uvedených škol jste studentem/studentkou či absolventem/absolventkou?**

- ČVUT Praha
- VUT Brno
- VŠB Ostrava
- Univerzita Pardubice
- Jiné, запиšte:

**28. Jsem:**

- student/ka
- absolvent/ka

**29. Fáze studia:**

*(Otázka se ukázala při zakliknutí student/ka v otázce 28)*

- Bakalářské – prezenční
- Bakalářské – kombinované
- Magisterské – prezenční
- Magisterské – kombinované

**30. Věk:**

*(doplňující)*

**31. Pohlaví:**

- Žena
- Muž
- Nechci uvést

### **Doplněna sekce soutěž:**

Podmínky soutěže o tiskárnu fotek Canon Zoemini 2:

- vyplnění všech otázek dotazníku
- souhlas se všeobecnými podmínkami o zpracování osobních údajů (GDPR)
- vyplnění osobních údajů (jméno příjmení, emailová adresa) pro případné kontaktování v rámci výhry

**Výherce bude určen losem a kontaktován prostřednictvím uvedeného e-mailu do 16. 2. 2024.**

Pokud se nechcete do soutěže zapojit, v následující otázce uveďte, že nemáte zájem o zapojení do soutěže, a dotazník zůstane anonymní.

**Chcete se účastnit soutěže o Canon Zoemini 2? \***



Ano, chci soutěžit

Ne, nemám zájem

## INFORMACE O ZPRACOVÁNÍ OSOBNÍCH ÚDAJŮ V SOUVISLOSTI S ÚČASTÍ V SOUTĚŽI

### 1. OBECNÉ INFORMACE

1.1 Společnost Skanska a. s., identifikační číslo 262 71 303, se sídlem Křižíkova 682/34a, Karlín, 186 00 Praha 8, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze pod sp. zn. B 15904 (dále také jen „Skanska“, „my“, „náš/naše“, „nás/nám“) Vás jakožto subjekt údajů tímto informuje v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) (dále jen „GDPR“) o tom, jak zpracovává Vaše osobní údaje a jak je zajištěno, že jsou Vaše osobní údaje zpracovávány odpovědným způsobem a v souladu s právními předpisy o ochraně osobních údajů, zejména s nařízením GDPR.

### 2. SPRÁVCE ÚDAJŮ

2.1 Správcem Vašich osobních údajů je společnost Skanska a. s., identifikační číslo 262 71 303, se sídlem Křižíkova 682/34 a, Karlín, 186 00 Praha 8.

### 3. JAKÉ VAŠE OSOBNÍ ÚDAJE ZPRACOVÁVÁME

3.1 Mezi námi zpracovávané osobní údaje patří **Vaše jméno a příjmení a kontaktní e-mail**, který jste uvedl/a v rámci dotazníku.

### 4. PRO JAKÉ ÚČELY VAŠE OSOBNÍ ÚDAJE ZPRACOVÁVÁME

4.1 Účelem zpracování osobních údajů je jejich použití za účelem uspořádání a vyhlášení soutěže, kterou pořádáme pro respondenty dotazníku, který je podkladem pro zpracování diplomové práce na téma HR marketing ve společnosti Skanska, a. s.

### 5. JAKÝ JE PRÁVNÍ ZÁKLAD PRO ZPRACOVÁNÍ VAŠICH OSOBNÍCH ÚDAJŮ

5.1 Zpracování osobních údajů ve shora vymezeném rozsahu a pro shora stanovený účel je založeno na čl. 6 odst. 1 písm b) nařízení GDPR, jelikož je nutné pro splnění smlouvy, jejíž smluvní stranou jste Vy jakožto subjekt údajů, tzn. ke splnění naší povinnosti uskutečnit soutěž, vylosovat výherce a předat cenu v souvislosti s Vaší účastí v této soutěži.

## 6. VAŠE PRÁVA V SOUVISLOSTI SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ

6.1 V souvislosti se zpracováním Vašich osobních údajů máte právo kdykoliv požadovat přístup k zpracovávaným osobním údajům, které se Vás týkají (čl. 15 nařízení GDPR). V případech stanovených právními předpisy o ochraně osobních údajů máte rovněž právo na opravu nesprávných či nepřesných osobních údajů (čl. nařízení 16 GDPR), právo na jejich výmaz, pokud kupříkladu Vaše osobní údaje již nejsou potřebné pro některý z účelů jejich zpracování (čl. 17 nařízení GDPR). Stejně tak máte ve stanovených případech právo na omezení zpracovávání Vašich osobních údajů (čl. 18 nařízení GDPR), právo uplatnit své právo na přenositelnost osobních údajů (čl. 20 nařízení GDPR) a právo podat námitku proti zpracování osobních údajů, které se Vás týkají, jsou-li zpracovávány na základě našich oprávněných zájmů (čl. 21 nařízení GDPR).

6.2 Pokud chcete uplatnit kterékoliv ze svých práv, kontaktujte nás prosím pomocí kontaktních údajů, které jsou uvedeny v kapitole 7 níže.

6.3 Rovněž máte kdykoliv právo podat stížnost k příslušnému dozorovému úřadu (Úřad pro ochranu osobních údajů), pokud se domníváte, že Vaše osobní údaje jsou zpracovávány v rozporu s právními předpisy o ochraně osobních údajů.

## 7. KONTAKTNÍ ÚDAJE

7.1 Pokud máte nějaké otázky týkající se zpracování Vašich osobních údajů společností Skanska, kontaktujte nás prosím pomocí následujících kontaktních údajů:

Skanska a. s.

Ochrana osobních údajů

Křižíkova 34a/682, 186 00 Praha 8 – Karlín

e-mail: [osobni.udaje@skanska.cz](mailto:osobni.udaje@skanska.cz)

## 8. KDY BUDOU VAŠE OSOBNÍ ÚDAJE VYMAZÁNY

8.1 Vaše osobní údaje uchováváme po dobu nezbytně nutnou k naplnění shora uvedeného účelu zpracování, tj. do doby skončení a vyhlášení soutěže.

Skanska a. s.

- **SOUHLASÍM** se zpracováním mých osobních údajů v souladu se Zásadami ochrany osobních údajů GDPR
- **NESOUHLASÍM** se zpracováním mých osobních údajů v souladu se Zásadami ochrany osobních údajů GDPR

#### **Osobní údaje k soutěži**

- **Jméno a příjmení**
- **E-mail**



## Příloha B: Plakát na podporu sběru dat

SKANSKA

# Pomoz Radce s diplomkou!

Vyplň dotazník  
a zapoj se do soutěže  
o Canon Zoemini 2

Tvoje odpovědi poslouží  
jako podklad ke zpracování  
diplomové práce na téma  
HR marketing. V případě, že  
vyplníš jméno a emailovou  
adresu, budeš zařazen/a do  
soutěže.

\*Do soutěže se můžeš zapojit  
do 9. 2. 2024. Výherce budeme  
kontaktovat emailem do 16.2.2024.

Dotazník najdeš zde:



The image shows a promotional poster for a survey and contest. The background is a dark purple crumpled paper texture. On the right side, there is a white Canon Zoemini 2 printer. Below the printer, there are two small images: one of a blue and white feathered object and another of a bouquet of flowers. The text is in white and black, providing details about the survey and the contest prize.

## **Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor**

### **Úvod do problematiky**

1. Jaké máte stanovené cíle v rámci HR marketingu?
2. Stanovujete si cíle v rámci dlouhodobého či krátkodobého hlediska?
3. Jak se snažíte potýkat s případným nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil na určité pozice?

### **Nábor a hledání nových kandidátů**

4. Jaké prostředky nejčastěji využíváte při hledání a náboru zaměstnanců?
5. Který ze zmíněných prostředků je pro Vás nejvíce ověřený a z jakého důvodu?
6. Přemýšleli jste o aplikaci nových nástrojů v rámci náboru? Pokud ano, o jakých?
7. Jak dlouho u vás trvá (kolik kol má) výběrové řízení?
8. Hledáte potenciální uchazeče i v řadách vlastních zaměstnanců?
9. Co hraje při výběru zaměstnance u vás klíčovou roli? Na co se nejvíce zaměřujete?
10. Hraje pro vás osobnost při výběru uchazeče důležitou roli?

### **Značka zaměstnavatele**

11. Jakým způsobem se snažíte zvýšit povědomí o společnosti?
12. Jak se snažíte identifikovat s vaší cílovou skupinou?
13. Co podle Vás nejvíce podporuje vaši značku zaměstnavatele?
14. Co podle Vás přitahuje do společnosti nové zaměstnance? Čím jste z Vašeho pohledu jako společnost atraktivní?
15. Jakými prostředky se snažíte šířit povědomí o vaší značce jako zaměstnavatel?
16. Jakým způsobem se snažíte zjistit potřeby svých stávajících a potenciálních zaměstnanců?
17. Kdo se u vás ve společnosti stará o komunikaci s okolím? Jaké prostředky k tomu využíváte?
18. Jak nejčastěji probíhá způsob komunikace mezi Vámi a potenciálním uchazeči o zaměstnání? Kterou platformu využíváte nejčastěji?

## **Benefity**

Jaké nabízíte benefity svým zaměstnancům?

19. Kterým z Vámi vzpomínaných benefitů je dle Vás nejvíce atraktivní pro potenciální zaměstnance?
20. Který z benefitů považujete za nejatraktivnější v rámci společnosti?

## **Interní HR marketing**

21. Jak byste popsali vaši firemní kulturu? Na jaké aspekty se snažíte nejvíce zaměřit?
22. Nakolik je při výběru nových zaměstnanců důležité souznění uchazečů s vaší firemní kulturou?
23. Jak probíhá u vás adaptace zaměstnanců?
24. Jak probíhá u vás rozvoj a vzdělávání vašich zaměstnanců a jaké prostředky u toho využíváte?
25. Jak probíhá u vás komunikace se zaměstnanci?
26. Jakými prostředky se snažíte informovat vaše potenciální zaměstnance o vaší společnosti a o možnosti ucházení se o pracovní místo ve vaší společnosti?

## **Trendy**

27. Podporujete jako společnost rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem? Pokud ano, jakým způsobem?
28. Jak se vaše společnost staví k trendu práce z domova, případně práce na dálku?
29. Jste jako společnost otevřeni přijímat zaměstnance s možností, že budou pracovat na dálku (práce remote)?
30. Nabízí společnost práci na zkrácené úvazky popřípadě dohody?

## **Sociální síť**

31. Využíváte jako společnost sociální síť pro vyhledávání a komunikaci s potenciálními uchazeči?
32. Na kterých sociálních sítích jste nejvíce aktivní v rámci komunikace s veřejností?
33. Jaké sociální síť nejvíce využíváte?
34. Která sociální síť se Vám nejvíce osvědčila, a naopak která se Vám neosvědčila?
35. Přemýšlíte o založení firemního účtu i na nových platformách?

### **Kariérní stránky**

36. Vy jako společnost vedete kariérní stránky. Co chcete prostřednictvím tohoto nástroje předat? Popřípadě jaká je úspěšnost tohoto nástroje při náboru zaměstnanců?
37. Kde mohou uchazeči najít vaše kariérní stránky?
38. Jaká je úspěšnost při náboru prostřednictvím kariérních stránek?

### **Konkurenční postavení**

39. Kterou společnost považujete za největšího konkurenta a z jakého důvodu?
40. V jakých aspektech si myslíte, že se jako zaměstnavatel lišíte od jiných společností?

### **Závěrečné otázky**

41. Kolik pracovníků z řad studentů nastoupilo v loňském roce do vaší společnosti (jaká je úspěšnost spolupráce s vysokými školami)?
42. S jakými problémy se potýkáte při hledání nových zaměstnanců v řadách studentů?
43. V jaké oblasti HR marketingu vidíte největší nedostatky?
44. Jak byste do budoucna chtěli pracovat s těmito nedostatky?

## **Příloha D: Potvrzovací email realizace rozhovoru a seznamem otázek**

Dobrý den, paní xxx,

tento e-mail Vám píšu na základě Vaší předchozí odpovědi na dotaz týkající se uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru na téma *HR marketing společnosti Skanska, a. s.*

Rozhovor je součástí výzkumné části mé diplomové práce, jak jsme se již bavily v předchozích emailech. Očekávaná délka osobního rozhovoru by byla realizována v časovém intervalu 50–60 minut. Rozhovor je rozdělen do 10 krátkých sekcí dle předem zasláných okruhů otázek (viz příloha: Seznamem otázek\_Rozhovor).

Ráda bych Vás touto cestou požádala o zaslání Vámi preferovaných termínů a místa pro realizaci tohoto rozhovoru.

V případě dalších dotazů mě neváhejte kontaktovat prostřednictvím tohoto e-mailu.

Děkuji Vám za Vaši spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Radoslava Termerová

## **Příloha E: Návrh termínů v rámci realizace rozhovoru**

Dobrý den, Radko,

Níže posílám preferované termíny, budu ráda za potvrzení, který z nich Vám nejvíce vyhovuje, případně můžeme zvolit jiný.

Setkání by proběhlo v našem sídle Corso Court v Karlíně na adrese Křižíkova 682/34a, 186 00 Praha. Na recepci se stačí nahlásit na moje jméno.

- Pátek 16. 2. 2024 ve 13:00
- Pondělí 19. 2. 2024 ve 13:00
- Čtvrtek 22. 2. 2024 v 9:00

Budu se těšit na potvrzení termínu.

## Příloha F: Statistická analýza

### Zpracovaná data ze sw SPPS – deskriptivní statistika

	N		Mean	Median	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
6_Do jaké míry jsou pro Vás důležité kariérní stránky vybrané společnosti?	105	0	2,4862	2,0000	1,00	5,00
13_Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	105	0	1,6697	2,0000	1,00	5,00
13_Zahraníční angažmá	105	0	2,6881	3,0000	1,00	5,00
13_Práce na zajímavých projektech	105	0	1,9541	2,0000	1,00	5,00
13_Benefit	105	0	1,9633	2,0000	1,00	5,00
13_Firemní kultura	105	0	1,9908	2,0000	1,00	4,00
13_Atraktivní pracovní prostředí	105	0	2,0092	2,0000	1,00	4,00
13_Možnost práce z domova	105	0	1,8899	2,0000	1,00	5,00
13_Stabilita zaměstnání	105	0	1,3578	1,0000	1,00	4,00
13_Well- being zaměstnanců	105	0	1,6789	1,0000	1,00	4,00
13_Vysoký nástupní plat	105	0	2,2385	2,0000	1,00	5,00
13_Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	105	0	1,4771	1,0000	1,00	4,00
14_25 a více dnů dovolené	105	0	2,0092	2,0000	1,00	5,00
14_Zdravotní volno (sickdays)	105	0	2,1101	2,0000	1,00	5,00
14_Možnost práce z domova	105	0	1,9450	2,0000	1,00	5,00
14_Flexibilní pracovní doba	105	0	1,6422	1,0000	1,00	5,00
14_Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům	105	0	2,6972	3,0000	1,00	5,00
14_Příspěvek na stravné (stravenky)	105	0	2,5229	2,0000	1,00	5,00
14_Multisport karta, Kafeterie apod.)	105	0	2,4312	2,0000	1,00	5,00
14_Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	105	0	2,3486	2,0000	1,00	5,00
14_Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem	105	0	2,7615	3,0000	1,00	5,00
16_Nastoupil	105	0	3,7339	4,0000	1,00	9,00
17_Do jaké míry je pro Vás důležitá firemní kultura při výběru zaměstnání?	105	0	2,4220	2,0000	1,00	5,00
21_Jak vnímáte společnost Skanska?	105	0	2,1927	2,0000	1,00	5,00
30_Věk	105	1	24,4167	23,0000	19,00	95,00

## Zpracována data sw SPSS – t-test (pohlaví)

Group Statistics					
	31_Pohlaví	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6_Do jaké míry jsou pro Vás důležité kariérní stránky vybrané společnosti?	Muž	44	2,6136	1,16571	0,17574
	Žena	59	2,3729	0,84890	0,11052
13_Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	Muž	44	1,6364	0,65026	0,09803
	Žena	59	1,7119	0,78895	0,10271
13_Zahraniční angažmá	Muž	44	2,6136	1,18549	0,17872
	Žena	59	2,7966	1,22868	0,15996
13_Práce na zajímavých projektech	Muž	44	2,0000	1,07833	0,16256
	Žena	59	1,9322	0,99766	0,12988
13_Benefity	Muž	44	2,0682	1,02066	0,15387
	Žena	59	1,8475	0,84718	0,11029
13_Firemní kultura	Muž	44	2,1136	0,89484	0,13490
	Žena	59	1,9153	0,87667	0,11413
13_Atraktivní pracovní prostředí	Muž	44	2,1591	0,98697	0,14879
	Žena	59	1,9322	0,86830	0,11304
13_Možnost práce z domova	Muž	44	2,0909	1,09583	0,16520
	Žena	59	1,7119	0,74396	0,09686
13_Stabilita zaměstnání	Muž	44	1,2727	0,49947	0,07530
	Žena	59	1,4237	0,67475	0,08785
13_Well-being zaměstnanců	Muž	44	1,7955	0,90424	0,13632
	Žena	59	1,5932	0,72203	0,09400
13_Vysoký nástupní plat	Muž	44	2,2273	0,88564	0,13351
	Žena	59	2,2373	0,83746	0,10903
13_Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Muž	44	1,5909	0,69276	0,10444
	Žena	59	1,3559	0,66340	0,08637
14_25 a více dnů dovolené	Muž	44	2,1136	0,96968	0,14618
	Žena	59	1,9492	0,75255	0,09797
14_Zdravotní volno (sickdays)	Muž	44	2,1818	0,92190	0,13898
	Žena	59	2,0508	0,79706	0,10377
14_Možnost práce z domova	Muž	44	2,0455	1,21912	0,18379
	Žena	59	1,8475	0,88695	0,11547
14_Flexibilní pracovní doba	Muž	44	1,6818	0,82892	0,12496
	Žena	59	1,6271	0,88859	0,11568
14_Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům	Muž	44	2,5000	0,95235	0,14357
	Žena	59	2,8644	1,09004	0,14191
14_Příspěvek na stravné (stravenky)	Muž	44	2,2955	1,04725	0,15788
	Žena	59	2,7458	0,92089	0,11989
14_Multisport karta, Kafeterie apod.)	Muž	44	2,3636	0,96668	0,14573
	Žena	59	2,4915	1,05655	0,13755
14_Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	Muž	44	2,1818	1,08419	0,16345
	Žena	59	2,5254	0,93506	0,12173
14_Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem	Muž	44	2,8409	1,41328	0,21306
	Žena	59	2,6949	1,16344	0,15147
16_Nastoupil	Muž	44	3,5682	1,37075	0,20665
	Žena	59	3,8644	1,44386	0,18798
17_Do jaké míry je pro Vás důležitá firemní kultura při výběru zaměstnání?	Muž	44	2,4773	0,95208	0,14353
	Žena	59	2,3390	0,90230	0,11747
21_Jak vnímáte společnost Skanska?	Muž	44	2,2273	0,91152	0,13742
	Žena	59	2,0847	0,79412	0,10339





## Zpracována data sw SPSS – t-test (absolvent/student)

Group Statistics					
	28_Student_absolvent	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
6_Do jaké míry jsou pro Vás důležité kariérní stránky vybrané společnosti?	student	90	2,4468	1,00126	0,10327
	absolvent	15	2,7333	1,09978	0,28396
13_Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	student	90	1,6702	0,75332	0,07770
	absolvent	15	1,6667	0,48795	0,12599
13_Zahraniční angažmá	student	90	2,6383	1,20796	0,12459
	absolvent	15	3,0000	1,13389	0,29277
13_Práce na zajímavých projektech	student	90	1,9787	1,01578	0,10477
	absolvent	15	1,8000	1,01419	0,26186
13_Benefity	student	90	1,9894	0,93320	0,09625
	absolvent	15	1,8000	1,01419	0,26186
13_Firemní kultura	student	90	2,0213	0,90374	0,09321
	absolvent	15	1,8000	0,94112	0,24300
13_Atraktivní pracovní prostředí	student	90	2,0319	0,92110	0,09500
	absolvent	15	1,8667	0,91548	0,23637
13_Možnost práce z domova	student	90	1,8511	0,90349	0,09319
	absolvent	15	2,1333	1,24595	0,32170
13_Stabilita zaměstnání	student	90	1,3723	0,60436	0,06233
	absolvent	15	1,2667	0,59362	0,15327
13_Well- being zaměstnanců	student	90	1,6383	0,78769	0,08124
	absolvent	15	1,9333	0,79881	0,20625
13_Vysoký nástupní plat	student	90	2,2979	0,84025	0,08666
	absolvent	15	1,8667	0,83381	0,21529
13_Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	student	94	1,4149	0,66251	0,06833
	absolvent	15	1,8667	0,83381	0,21529
14_25 a více dnů dovolené	student	90	2,0957	0,84331	0,08698
	absolvent	15	1,4667	0,63994	0,16523
14_Zdravotní volno (sickdays)	student	90	2,1064	0,87336	0,09008
	absolvent	15	2,1333	0,74322	0,19190
14_Možnost práce z domova	student	94	1,8723404	0,9971361	0,1028467
	absolvent	15	2,4	1,3522468	0,3491486
14_Flexibilní pracovní doba	student	90	1,6596	0,86202	0,08891
	absolvent	15	1,5333	0,74322	0,19190
14_Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům	student	90	2,7234	1,02027	0,10523
	absolvent	15	2,5333	1,35576	0,35006
14_Příspěvek na stravné (stravenky)	student	90	2,6064	0,96406	0,09944
	absolvent	15	2,0000	1,06904	0,27603
14_Multisport karta, Kafeterie apod.)	student	90	2,4894	1,02385	0,10560
	absolvent	15	2,0667	0,96115	0,24817
14_Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	student	90	2,4043	0,99805	0,10294
	absolvent	15	2,0000	1,06904	0,27603
14_Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem	student	90	2,7766	1,26282	0,13025
	absolvent	15	2,6667	1,39728	0,36078
16_Nastoupil	student	90	3,7766	1,30470	0,13457
	absolvent	15	3,4667	1,84649	0,47676
17_Do jaké míry je pro Vás důležitá firemní kultura při výběru zaměstnání?	student	90	2,3830	0,88118	0,09089
	absolvent	15	2,6667	1,29099	0,33333
21_Jak vnímáte společnost Skanska?	student	90	2,1596	0,82048	0,08463
	absolvent	15	2,4000	1,18322	0,30551



## Zpracována data sw SPSS – Korelace (věk a pohlaví)

Correlations		30_Věk
6_Do jaké míry jsou pro Vás důležité kariérní stránky vybrané společnosti?	Pearson Correlation	0,161
	Sig. (2-tailed)	0,097
	N	107
13_Možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje	Pearson Correlation	-0,113
	Sig. (2-tailed)	0,245
	N	107
13_Zahraniční angažmá	Pearson Correlation	0,026
	Sig. (2-tailed)	0,791
	N	107
13_Práce na zajímavých projektech	Pearson Correlation	0,012
	Sig. (2-tailed)	0,899
	N	107
13_Benefity	Pearson Correlation	0,140
	Sig. (2-tailed)	0,150
	N	107
13_Firemní kultura	Pearson Correlation	0,010
	Sig. (2-tailed)	0,915
	N	107
13_Atraktivní pracovní prostředí	Pearson Correlation	0,119
	Sig. (2-tailed)	0,224
	N	107
13_Možnost práce z domova	Pearson Correlation	0,183
	Sig. (2-tailed)	0,059
	N	107
13_Stabilita zaměstnání	Pearson Correlation	0,130
	Sig. (2-tailed)	0,183
	N	107
13_Well- being zaměstnanců	Pearson Correlation	0,210
	Sig. (2-tailed)	0,030
	N	107
13_Vysoký nástupní plat	Pearson Correlation	0,016
	Sig. (2-tailed)	0,873
	N	107
13_Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Pearson Correlation	0,275
	Sig. (2-tailed)	0,004
	N	107
14_25 a více dnů dovolené	Pearson Correlation	-0,112
	Sig. (2-tailed)	0,249
	N	107
14_Zdravotní volno (sickdays)	Pearson Correlation	0,021
	Sig. (2-tailed)	0,831
	N	107
14_Možnost práce z domova	Pearson Correlation	0,095
	Sig. (2-tailed)	0,329
	N	107
14_Flexibilní pracovní doba	Pearson Correlation	-0,071
	Sig. (2-tailed)	0,470
	N	107
14_Pracovní notebook, telefon i k soukromým účelům	Pearson Correlation	-0,054
	Sig. (2-tailed)	0,582
	N	107
14_Příspěvek na stravné (stravenky)	Pearson Correlation	-0,069
	Sig. (2-tailed)	0,480
	N	107
14_Multisport karta, Kafeterie apod.)	Pearson Correlation	-0,032
	Sig. (2-tailed)	0,745
	N	107
14_Příspěvek na životní nebo penzijní připojištění	Pearson Correlation	0,082
	Sig. (2-tailed)	0,400
	N	107
14_Teambuildingové akce hrazené zaměstnavatelem	Pearson Correlation	0,097
	Sig. (2-tailed)	0,319
	N	107
16_Nastoupil	Pearson Correlation	-0,035
	Sig. (2-tailed)	0,724
	N	107
17_Do jaké míry je pro Vás důležitá firemní kultura při výběru zaměstnání?	Pearson Correlation	-0,047
	Sig. (2-tailed)	0,630
	N	107
21_Jak vnímáte společnost Skanska?	Pearson Correlation	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,231
	N	107

## Příloha G: Doporučované návrhy příspěvků na sociální sítě



Pozn.: Grafické návrhy jsou pouze ilustračním příkladem a nejsou oficiální prezentací společnosti Skanska, a.s (nejsou určeny k dalšímu šíření).