

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Personální marketing**

**HR marketing**

Daniela Stuchlá

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela STUHLÁ**  
Osobní číslo: **K16B0181P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Personální marketing**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte rešeršní část bakalářské práce na téma HR marketing.
2. Popište nové trendy v HR marketingu a krátce je charakterizujte.
3. Představte subjekt, který budete analyzovat a popište jeho aktivity v oblasti HR marketingu.
4. Provedte analýzu kariérní stránky vybraného subjektu a jeho konkurentů.
5. Vyhodnoťte provedený průzkum a navrhněte zlepšení pro analyzovaný subjekt.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40-60**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

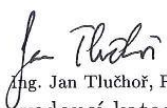
- **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **LOCHMANNOVÁ, Alena.** *Personalistika: základy personalistiky.* Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Mlnářík**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Ing. Jan Tučhoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„HR marketing“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití zdrojů, které jsou uvedeny v příložené bibliografii.

V Plzni dne 17.4.2019

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Pavlu Mlnáříkovi za ochotu, věcné připomínky a rady při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat i rodině a ostatním, kteří mě při psaní této práce podporovali.

## Obsah

Úvod a metodika vypracování práce .....	8
1 HR marketing.....	10
1.1 Vymezení HR marketingu.....	10
1.2 Historie HR marketingu.....	12
1.2 Cíle HR marketingu .....	14
1.3 Členění HR marketingu.....	15
1.3.1 Externí HR marketing .....	16
1.3.2 Interní HR marketing .....	18
1.4 Personální marketingový mix .....	21
1.4.1 Produkt.....	22
1.4.2 Cena .....	23
1.4.3 Místo .....	24
1.4.4 Komunikace .....	24
1.4.5 Další „P“ personálního marketingového mixu .....	25
1.4.6 Komunikační mix .....	25
1.5 Trendy v HR marketingu .....	32
1.5.1 Employer branding .....	32
1.5.2 Společenská odpovědnost firem .....	35
2 Představení společnosti a návrh výzkumu .....	38
2.1 Cíl výzkumu.....	38

2.2 Představení společnosti Škoda Transportation a.s. ....	38
2.3 Eye-tracking.....	40
2.4 Průběh výzkumu .....	40
2.4.1 Scénář.....	40
2.4.2 Výzkumné otázky .....	41
3 Návrh personálního marketingového mixu ve společnosti Škoda Transportation a.s.	42
3.1 Produkt.....	42
3.2 Cena .....	43
3.3 Místo .....	44
3.4 Komunikace .....	44
3.5 Komunikační mix .....	45
3.5.1 Reklama .....	45
3.5.2 Podpora prodeje .....	45
3.5.3 PR.....	47
3.5.4 Event marketing .....	48
3.5.5 Přímý marketing .....	48
3.5.6 Interaktivní marketing.....	48
3.5.7 Ústní šíření.....	49
3.5.8 Osobní prodej.....	50
3.5.9 Trendy HR marketingu .....	51
4 Vyhodnocení výzkumu .....	52

4.1 Výstupy z eye-trackingu .....	52
4.2 Výstupy z hloubkového rozhovoru.....	58
Závěr a doporučení ke zlepšení .....	62
Seznam použité literatury .....	64
Seznam tabulek.....	68
Seznam obrázků.....	69
Seznam použitých zkratk .....	71
Seznam příloh .....	72



## Úvod a metodika vypracování práce

V dnešní době nízké nezaměstnanosti, vysoké fluktuace zaměstnanců a nedostatku kvalifikovaných pracovníků, je čím dál tím těžší sehnat nové kvalifikované vyhovující zaměstnance pro danou pozici. Když firma nějakého takového zaměstnance najde, je velmi pravděpodobné, že jiná firma se ho bude snažit získat vyšším mzdovým ohodnocením, lepšími zaměstnaneckými benefity nebo pro zaměstnance na vyšších pozicích zajímavější náplní práce. Proto se v posledních letech do popředí dostává relativně nový pojem a tím je **HR marketing**, zkratka z anglického Human Resources marketing. Vyskytuje se také pojmem Personal marketing, v češtině personální marketing. Oba tyto pojmy se vyskytují v tuzemských i zahraničních zdrojích.

V České republice tento stále nový obor se pro firmy začíná stávat velmi cenný, protože s talentovanými a kvalifikovanými zaměstnanci firma získává konkurenční výhodu. Bez lidských zdrojů by nemohla téměř fungovat. Společnosti si proto těchto zaměstnanců začínají čím dál tím více vážit a snaží se jim vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Dříve se firmy snažily své zaměstnance udržet pouze zvyšováním mzdového ohodnocení. V dnešní době tomu tak již nebývá. Mladší generace dává přednost spíše příjemnému pracovnímu prostředí nebo dobrému kolektivu. Zaměstnavatelé se tak snaží vytvářet útulné kanceláře, vymýšlejí nové zajímavé zaměstnanecké benefity a pořádají různé teambuildingy, čímž se snaží o vytvoření příjemné atmosféry a klimatu ve firmě.

HR marketing využívá různých nástrojů, které usnadňují proces získávání zaměstnanců a poté jejich udržení ve firmě. Autorka se bude těmito nástroji zabývat v průběhu celé práce.

V rešeršní části autorka definuje pojem HR marketing, zavede členění tohoto marketingu, charakterizuje personální marketingový mix a zaměří se na nové trendy v tomto směru.

Pro empirickou část si autorka vybrala firmu Škoda Transportation a.s., kde je součástí trainee programu. Na začátek autorka vybranou firmu představí a uvede nástroje HR marketingu, které jsou v této firmě využívány a sestaví personální marketingový mix na danou pozici ve firmě. Hlavním cílem práce bude zhodnotit s respondenty nové

kariérní stránky vybrané firmy. Hodnocení bude probíhat pomocí oční kamery a doplňujícího hloubkového rozhovoru.

# 1 HR marketing

V rešeršní části práce se vymezuje pojem HR marketing. Dále autorka rozděluje HR marketing na externí a interní a vysvětluje rozdíly mezi nimi. V druhé polovině této části je definován marketingový mix a jsou zde uvedeny jeho nástroje včetně komunikačního mixu. V poslední části jsou představeny nové trendy v HR marketingu.

## 1.1 Vymezení HR marketingu

Marketing je již všeobecně známý pojem, na který se naráží v okolí každodenně. Kotler s Kellerem (2013) definuje marketing takto: *„Marketing se zabývá identifikací uspokojováním lidských a společenských potřeb.“* Nejkratší a nejužitečnější definice, kterou Kotler s Kellerem uvádí je: *„uspokojování potřeb ziskově“*. Marketing se dá využít a hojně se využívá v mnoha odvětvích podnikání. Dnes už si člověk asi neumí představit své bydliště bez všude přítomných reklam, a to nejen na ulicích, ale i ve vozech městské hromadné dopravy a hlavně na internetu. Marketing ale už dávno není spojován jen s prodejem výrobků a služeb, v poslední době i s reklamami na různé pracovní pozice nebo reklamy lákající veřejnost jít pracovat do určité firmy. Podle Lochmannové je tento druh marketingu aplikací marketingových přístupů a nástrojů do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je *„strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Amstrong, 2007, str. 26). Spojení těchto dvou pojmů se nazývá HR marketing.

HR a marketing se od sebe mohou naučit nové věci. Časopis People&Strategy (2017) dává za příklad Susan Hunsberger, která si uvědomila prospěch marketingového myšlení v HR. Objevila způsoby, jak přizpůsobit sofistikované technické přístupy marketingu tak, aby pomohly personalistům pracovat lépe. Například viděla, jak spotřebitelé reagují na možnost jednoduchého online nákupu a adaptovala tento postup pro uchazeče o zaměstnání, kteří mohou podobně jako na e-shopu jen najít a kliknout pro rozbalení nabídky práce. Některé personální oddělení dokonce začínají zaměstnávat své marketingové specialisty (People&Strategy, 2017).

V oblasti lidských zdrojů je zapotřebí podívat se na marketing spotřebního zboží a služeb a poučit se z něj. Existuje mnoho teorií, které zdůrazňují rozdíly mezi HR a dalšími marketingovými disciplínami. Ale Buckmann (2017) uvádí, že tyto rozdíly jsou malé a v podstatě se jedná o totéž – o prodej. Pro Buckmanna jsou to jednoduchá pravidla a dává k nim radu: zamyslete se nad cílovými skupinami a komunikujte jasné zprávy, které se dostanou do cílových skupin.

Časopis Harvard Business Review Digital Articles (Schafaefer, 2016) uvádí **7 marketingových postupů**, které by si měl každý personalista osvojit a požívat ve své práci:

- 1) **Bojovat o talenty, jako firmy bojují o zákazníky.** Dnes společnosti bojují o nejlepší talentované pracovníky. Když se zájemce zajímá o firmu, první místo, kde hledá, jsou sociální sítě např.: Facebook nebo profesně orientovaná síť LinkedIn. Tyto sociální sítě má většinou ve firmě na starosti PR nebo marketingové oddělení. Většina firem je na svých sociálních sítích velmi zákaznický orientována, ale nejlepší zaměstnanci by měli být stejně důležití jako nejlepší zákazníci. Firmy by tedy měly mít více náborově zaměřený přístup na svých webových stránkách.
- 2) **Věnovat větší pozornost uživatelským rozhraním.** V technologických odvětvích je obvyklý těžkopádný proces nábory zaměstnanců, který je určen jen k přivádění informací do tohoto procesu. Proces není lidsky orientovaný, je počítačově orientovaný. Pro uchazeče by bylo nejlepší vyplnit jen pár polí a poté mít přístup například k online chatu s personalistou.
- 3) **Být více člověk.** V digitálním věku nejvíce lidské společnosti vyhrávají. Nyní je fantastická příležitost využít technologii k roztržení bariéry mezi personalisty a uchazeči o zaměstnání, namísto jejich vybudování.
- 4) **Vytvořit zaměstnaneckou značku, která pomůže zesílit poselství společnosti.** Na straně marketingu se často sní o sociálních sítích zaměstnanců, kteří zveřejňují příběhy o firemních produktech a vedou k nim nové pohledy. Ve skutečnosti se to nestává příliš často. Síť sociálního sdílení zaměstnanců vypadají dobře na papíře, ale ve skutečnosti se jedná o smíšený úspěch. Zaměstnanci nemají potřebu psát zprávy ohledně firmy na své osobní profily. Ale mluvit o kultuře v práci, komentovat pýchu, kterou mají v organizaci, nebo

posílat fotky z firemního pikniku jim nevadí a rádi tyto události na svých profilech sdílí.

- 5) **Vyzkoušet kontextovou reklamu.** Dnes má každá firma obvykle placenou propagační složku marketingu. Při snaze získat zaměstnance využívejte ty samé prostředky, jako při získávání nových zákazníků. Na internetu jsou lidé, kteří píšou o svých zážitcích z hledání nového zaměstnání. Proto má smysl zobrazovat cílené reklamy, které pomůžou budoucím zaměstnancům s jejich otázkami a problémy při hledání nové práce.
- 6) **Strategicky myslet na informační kanály.** Rozhodnutí kupujícího je zamotaný nepořádek informačních kanálů. Zákazníci si mohou zobrazit reklamy, vyhledávat informace online nebo mluvit s přáteli. Obchodníci se pokoušejí mít rozsáhlou síť kontaktních bodů, které čekají na zákazníky v každém bodě jejich cesty vyhledávání. Je zřejmé, že existuje podobná cesta na cestě k zaměstnání. Firmy přidávají obsah pro každý z rozhodovacích bodů v potenciální cestě zaměstnanců a pomáhají jim tak posoudit firemní kulturu, mzdu, zaměstnanecké benefity a další výhody.
- 7) **Použít tzv. influence marketing k náboru.** Svět se rychle pohybuje k bodu, ve kterém jsou reklamy zablokovány nebo ignorovány, ale lidé stále rádi dostávají informace od on-line osobností, které mají rádi a důvěřují jim.

## 1.2 Historie HR marketingu

HR marketing se ve světě vyvíjí již přes 60 let. Tento pojem se začal objevovat v 60. letech 20. století v německé odborné literatuře. Od začátku 70. let se začalo na zaměstnance nahlížet jinak než jako na výrobní faktor, ale zaměstnanci začínali být vnímáni jako partneři společnosti. V dalších letech se HR marketing ve světě dále rozvíjel. Do České republiky ale HR marketing kvůli tehdejší politické situaci dorazil o dost později. Tento pojem je proto brán stále jako nový a postupně se dostává do tuzemské odborné literatury a hlavně začíná být hojně využíván personalisty (Myslivcová a kol. 2017).

Definice HR marketingu není stále ještě ustálena, a proto se jich v odborné literatuře vyskytuje hned několik:

*„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“* (Koubek, 2007, str. 160). Koubek (2007, str. 160) dále vysvětluje, že HR marketing tak slouží k *„vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich soundáležitostí s ní“*.

Šlapák a Štefko (2015, str. 7) vysvětlují HR marketing jako personální řízení a definují ho jako *„řízený proces, který se stará o vyhledání, získání správného pracovníka a o jeho udržení a rozvíjení“*.

*„Personální marketing je nástrojem, který pomáhá poznat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců. Zjištěním a uspokojováním jejich potřeb tak může odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám a zabezpečit si tak konkurenceschopnost. Pohled na řízení lidských zdrojů prostřednictvím personálního marketingu má reálné opodstatnění v současnosti i v podmínkách firem v procesu transformace, protože vede ke komplexnímu a vyváženému přístupu k lidskému kapitálu a spojování záměrů v této oblasti se širšími strategickými záměry firmy při důsledném uplatňování poznatků strategického řízení.“* (Antošová, 2005).

*„Personální marketing představuje způsob, jímž organizace získává a udržuje na trhu práce a zaměstnanosti pracovníky v organizaci. Předmětem personálního marketingu jsou pracovní místa a pracovní síly. Jde o nasycení potřeb zaměstnanosti prostřednictvím konkurenceschopné personální politiky organizace* (d' Ambrosová, 2008, str. 17).

Všechny čtyři uvedené definice mají společný cíl HR marketingu a to je získání a udržení si ve firmě schopné a kvalitní zaměstnance, kteří umožní firmě konkurenceschopnost. Koubek dále definici rozvíjí o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti mezi lidmi a o výzkum trhu práce. Šlapák se Štefkem uvádějí velice krátkou, ale výstižnou definici, ve které se vyskytuje i následné rozvíjení zaměstnanců v organizaci.

Antošová se ve své definici soustředí hlavně na stávající zaměstnance ve firmě a o jejich péči, která vede firmu ke konkurenční výhodě a ke komplexnímu a vyváženému přístupu k lidským zdrojům. D'Ambrosiová ve své definici uvádí, odkud se zaměstnanci získávají.

## 1.2 Cíle HR marketingu

*„Cílem personálního marketingu je získat a udržet zaměstnance, kteří zajistí zaměstnavatelské organizaci dosažení plánovaných výsledků“* (Šlapák a Štefko, 2015, str. 20)

U HR marketingu platí podobné pravidlo jako u marketingu výrobků a služeb. Zaměstnanci jsou bráni jako interní zákazníci a organizace má pomocí HR marketingu zajistit, aby nově nastupující zaměstnanci cítili, že i oni z jejich práce něco získají a nebude z ní profitovat jen firma. Vedoucí musí držet vysokou profesionalitu a pozornost při jednání se zájemci, naslouchat jejich potřebám a poté jim nabízet řešení pro uspokojení těchto potřeb. Vedoucí musí umět reagovat na případné námitky zájemců o místo, musí znát konkurenci a její nabídky (Šlapák a Štefko, 2015, str. 20).

Podle Myslivcové a kol. (2017) je cílem HR marketingu budování kladného zájmu všech, kteří se o organizaci zajímají, dále také budování atraktivity pro případné kvalitní a ambiciózní budoucí zaměstnance, kteří jsou základem úspěchu organizace.

Pan Petr Hovorka – majitel firmy BrandBakers, která se specializuje na náborové strategie, pro časopis Marketing & Media řekl, že cílem personálního marketingu je *„prodat to nejlepší, co firma má. Konkrétně a vybraným cílovým skupinám“*. (Rožánek, 2018, str. 7)

Základem pro úspěch HR marketingu je tedy vnímat své zaměstnance a zájemce o zaměstnání, jako své zákazníky. Zaměstnanec a zaměstnavatel by měli dosáhnout takzvané win-win situace. Zaměstnavatel musí uchazeči nabídnout takové mzdové a pracovní podmínky, aby zájemce byl ochotný v zaměstnání odvádět kvalitní a svědomitou práci. Tato situace musí být výhodná pro obě strany.

Lochmannová (2016, str. 36) uvádí, že *„těžiště personálního marketingu spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem*

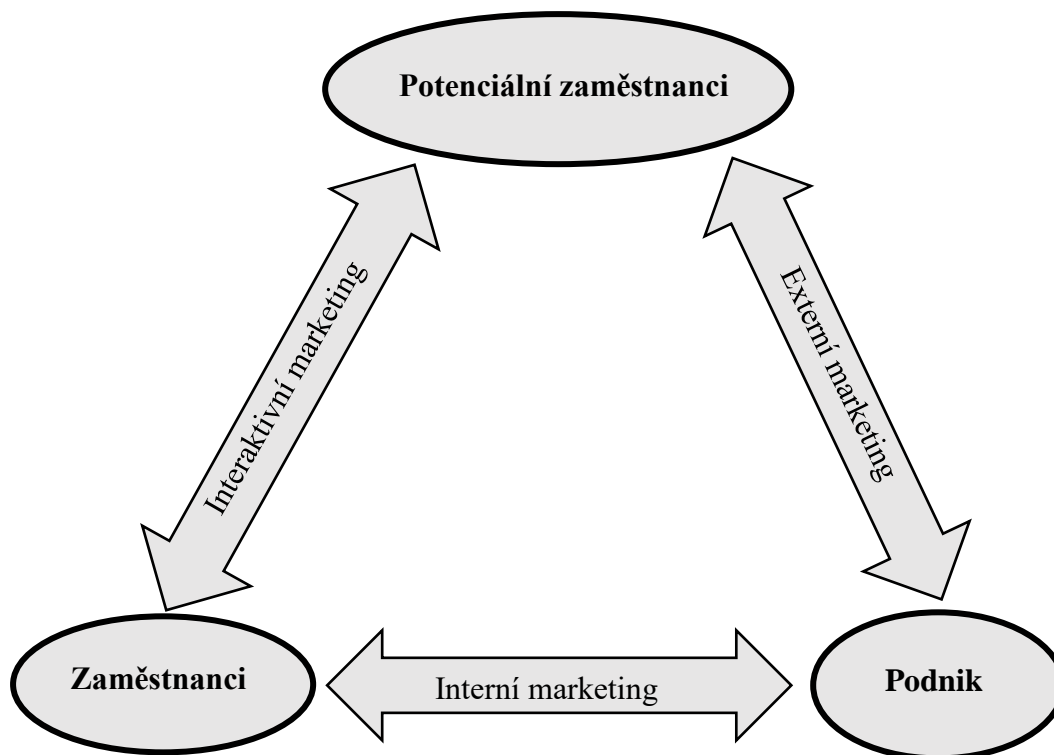
*zajistit obsazení pracovní pozice těmi správnými lidmi a ve správný čas. Dále se s cílem tyto jedince si udržet co nejdéle zaměřuje na rozvoj a posilování dobrých vztahů podniku vůči stávajícím zaměstnancům“.*

### **1.3 Členění HR marketingu**

HR marketing se dá rozdělit na dvě oblasti jeho působení a na oblasti, odkud chceme získat požadovaného zaměstnance. Podle těchto požadavků ho můžeme rozdělit na **externí a interní**. To znamená, že můžeme získat zaměstnance z externího trhu práce nebo dát možnost svým zaměstnancům kariérního rozvoje a vybírat z interního trhu práce. U obou těchto přístupů se setkáme s jejich výhodami a nevýhodami. V některých organizacích je možné se setkat s vysokou fluktuací a masovým přijímáním nových lidí. V roce 2018 se průměrná fluktuace zaměstnanců V České republice pohybovala **mezi 14 až 16 procenty**, ale nejsou výjimky firem i se 100% fluktuací za rok (Halbrštát, 2018). Jiné společnosti investují do rozvoje svých stávajících zaměstnanců a mají tak vlastní specialisty, kteří v organizaci zůstávají dlouho. V organizacích by mělo být dobrým zvykem se, při uvolnění pracovního místa, napřed porozhlédnout a nabídnout pozici již v organizaci zaměstnaným lidem, ale v praxi se častěji pracovní pozice obsazují z externích zdrojů. V České republice bylo ještě do nedávna zvykem, že zaměstnanci měnili svého zaměstnavatele jen zřídka a někteří zůstávali v jedné firmě i celý život. Nyní se s tímto setkáváme již ojediněle a většina zaměstnanců své zaměstnání často mění a není problém pro ně dojíždění i do jiných měst nebo dokonce se za prací přestěhovat i do jiné země (Šlapák a Štefko, 2015).



Obr. č. 1: Provázanost HR marketingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Myslivcová a kol., 2017, str. 37

Obrázek ukazuje vzájemnou provázanost externího a interního HR marketingu. Obrázek obsahuje ještě interaktivní marketing, Tento marketing se z pohledu podniku dá ovlivnit jen velmi minimálně. Zaměstnanci společnosti totiž svou každodenní komunikací vědomě i nevědomě zprostředkovávají kulturu, normy a hodnoty dané firmy veřejnosti (Myslivcová a kol., 2017, str. 37).

### 1.3.1 Externí HR marketing

Externí HR marketing se zabývá oslovením a získáním nových zaměstnanců do společnosti. Získávání nových zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože právě tato činnost rozhoduje, kolik zaměstnanců a jak kvalifikovaných pracovníků bude mít firma k dispozici. Hlavním cílem je zajistit, aby se na volné místo přihlásilo dostatečné množství zájemců, a to za přiměřených nákladů a včas. Neméně důležitým cílem je získat dostatečné informace o jednotlivých zájemcích, aby bylo možné na základě těchto informací později vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče z nich (Koubek, 2003, str. 67)

Vnější zdroje pracovních sil jsou zejména:

- zaměstnanci ostatních společností, kteří jsou v nynější práci nespokojeni a jsou rozhodnutí z ní odejít nebo je nabídka práce ve firmě k tomuto rozhodnutí přiměje,
- noví absolventi škol,
- volní pracovníci na trhu práce (např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní na úřadech práce, v agenturách nebo ti, kteří si hledají práci samostatně).

(Koubek, 2011, str. 73)

K získání nových zaměstnanců firmy většinou využívají:

- spolupráce s úřady práce,
- služby pracovních a personálních agentur,
- doporučení od vlastních zaměstnanců,
- spolupráce s vysokými školami a jinými vzdělávacími zařízeními,
- inzerce na internetu,
- inzerce v novinách, časopisech a ostatních publikacích.

(d' Ambrosová, 2008, str. 72)

Východy získávání pracovníků z externích zdrojů:

- Společnost má širší možnosti výběru, u uchazečů mimo podnik se většinou najde širší škála schopností a talentů. Je zde větší pravděpodobnost nalézt vhodného uchazeče, pracovníka s bohatšími zkušenostmi.
- Do podniku nový zaměstnanec může přinést nové poznatky, impulzy, pohledy, názory a zkušenosti z předešlých pracovních míst.
- Získat nové kvalifikované pracovníky z externího trhu práce je zpravidla levnější, snadnější a rychlejší než si vychovávat takové zaměstnance v podniku.
- Snaží zapracování nového pracovníka a jeho přijetí okolím.
- Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové pohledy, přístupy a inovace.

(Barták, 2011; Koubek, 2011, str. 75)

Nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů:

- Velká časová náročnost.
- Náročné na odborné znalosti a dovednosti inzerce, volby metod, formulace nabídky.
- Hodnocení uchazečů může být zkreslené, protože je závislé na informacích od samotných uchazečů. Tímto je riziko přijetí nevhodného pracovníka daleko větší.
- Časová náročnost na adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců.
- Možnost vzniku konfliktu se stávajícími zaměstnanci.
- Riziko neúspěšnosti nového zaměstnance.
- Demotivace zaměstnanců v personálních rezervách.
- Odlišné tužby, očekávání v nesouladu s firemní kulturou a tím možnost narušení zavedených zvyklostí, vzoru chování a jednání a podnikové kultury.

(Barták, 2011; Koubek, 2011, str. 75)

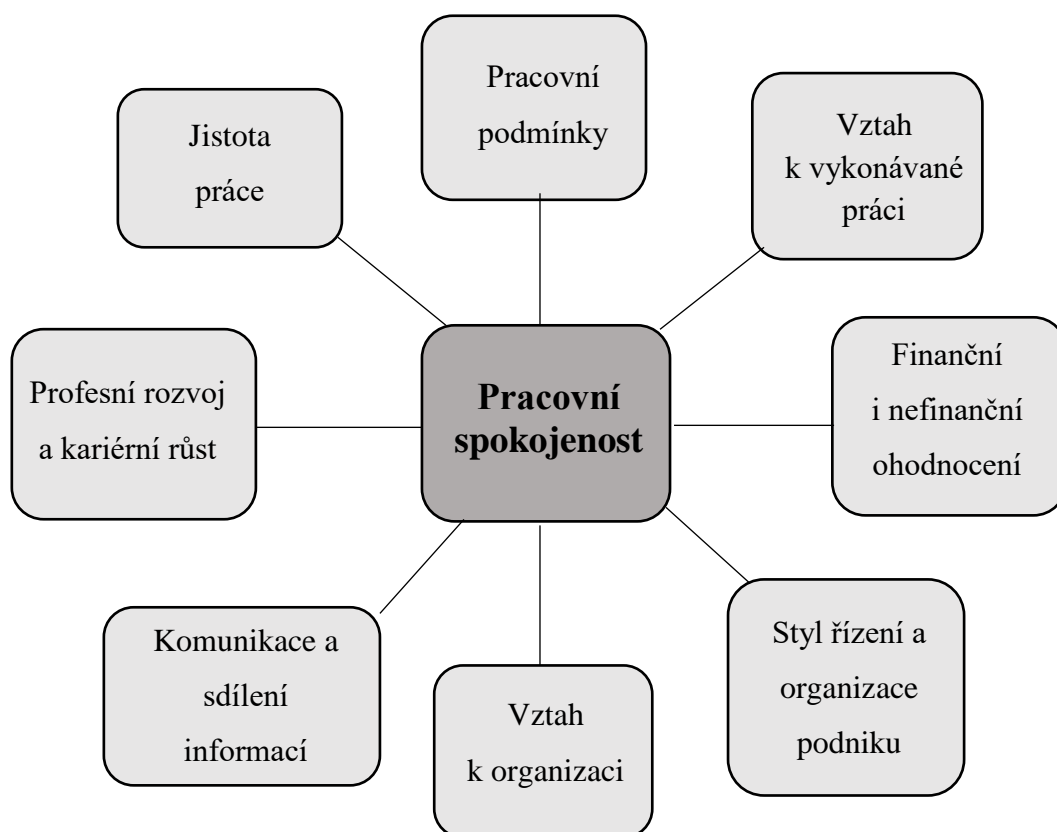
### **1.3.2 Interní HR marketing**

Podle Myslivcové a kol. „*Cílem interního personálního marketingu je docílit spokojenosti zaměstnanců.*“ Hlavním důvodem je fakt, že spokojenost zaměstnanců má přímý dopad na spokojenost zákazníků. Kvalifikovaní, zkušení a spokojení zaměstnanci odvádějí kvalitní práci, a tím ušetří čas i náklady firmy. S kvalitními výrobky a službami jsou zákazníci spokojeni, a tak podnik získává nové zákazníky a udržuje si ty stávající. Spokojení zaměstnanci mají dobrý vztah k firmě, jsou ochotní pracovat i nad rámec svých povinností a rádi doporučí společnost jako dobrého zaměstnavatele (Myslivcová a kol., 2017).

Do interního HR marketingu patří aktivity, které slouží ke zvyšování atraktivity firmy jako pracovního místa pro již stávající zaměstnance. Součástí interního HR marketingu je snaha zamezení fluktuace, udržení klíčových zaměstnanců a hlavně zajištění stabilní výkonnosti pracovních sil. Společnosti se toho snaží zajistit péčí o zaměstnance, kam patří odměňování, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Veselá, 2010).

S nabídkou volného pracovního místa se oslovují již stávající zaměstnanci. Zejména zaměstnanci, kteří jsou již připraveni na to, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou dělají nyní nebo zaměstnanci, kteří sami projeví zájem o nabízené místo. Během náboru z interních zdrojů jsou třeba brát v úvahu i zaměstnanci, kteří jsou z nějakého důvodu propouštěni (d' Ambrosová, 2008, str. 71).

**Obr. č. 2: Pracovní spokojenost**



Zdroj: vlastní zpracování podle Myslivcová a kol., 2017

Obrázek znázorňuje tzv. motivátory a hygienické faktory. Mezi motivátory patří finanční odměna, profesní rozvoj a kariérní růst, možnost využití svých schopností a zkušeností nebo získání nových znalostí. Tyto motivátory vyvolávají vyšší pracovní spokojenost a vyšší pracovní nasazení. Mezi hygienické faktory patří mzda, zaměstnanecké benefity, jistota práce, pracovní prostředí a komunikace a sdílení informací. Tyto faktory omezují pracovní nespokojenost (Urban, 2017).

Výhody získávání pracovníků z interních zdrojů:

- Znalost uchazeče z jeho dosavadní pozice ve firmě – jednodušší posouzení zda se hodí na obsazované místo.
- Rychlejší zapracování – uchazeč již postupy ve firmě zná a rychleji se adaptuje na novou práci.
- Orientace na využívání interních zdrojů zvyšuje morálku a motivaci ve firmě, protože mají možnost kariérního růstu.
- návratnost již vložených investic do zaměstnance (vzdělávání, zkušenosti, znalosti a dovednosti získané během práce ve firmě).
- Upevňují se vztahy zaměstnanců k podniku.
- Uplatnění Talent Managementu.
- Jedná se o cílevědomou personální politiku.
- Posilování osobní angažovanosti talentů a zaměstnanců v personálních rezervách.

(Barták, 2011; Koubek, 2011, str. 74)

Nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů:

- Firma přijde o nové nápady, myšlenky a zkušenosti z venku od nových zaměstnanců.
- Pokud se ve firmě výhradně povyšují již stávající zaměstnanci je možné, že se pracovníci dostanou na místo, na kterém již nebudou stačit úspěšně plnit požadované úkoly.
- Vzájemná konkurence a soutěživost mezi zaměstnanci může vést k hádkám, špatné morálce a špatným mezilidským vztahům na pracovišti.
- Rivalita mezi bývalými kolegy.
- Riziko špatného výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaků nadřízených a podobně.
- Náklady na rekvalifikační kurzy nebo kurzy manažerských dovedností.

(Barták, 2011; Koubek, 2011, str. 75)

**Tab. č. 1: Srovnání úkolů externího a interního HR marketingu**

Externí	Interní
<b>budování kladného obrazu firmy zvenku</b>	<b>mapování vztahů a problému mezi odděleními</b>
<b>využívání PR a marketingových nástrojů</b>	<b>mapování vztahů a problémů uvnitř oddělení</b>
<b>posilování image firmy jako atraktivního zaměstnavatele</b>	<b>posilování pozitivního vztahu mezi kolegy</b>
<b>ovlivňování trhu práce</b>	<b>posilování pozitivního vztahu zaměstnanců k firmě</b>
<b>vyhodnocování efektivity aplikovaných postupů v HR marketingu</b>	<b>snaha o stabilizaci zaměstnanců</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle Bartáka (2011)

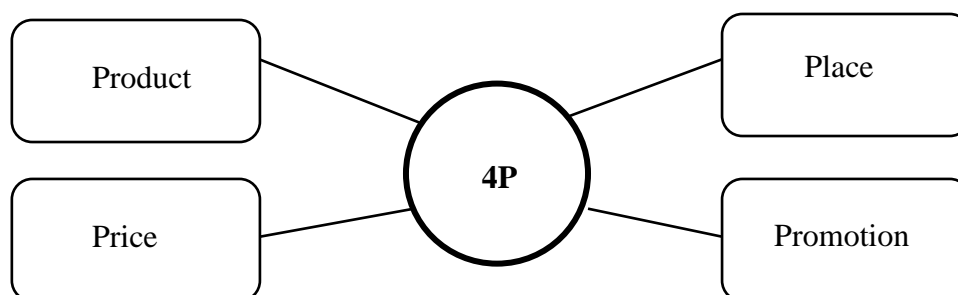
#### **1.4 Personální marketingový mix**

Úkolem HR marketingu je získání a udržení vhodné a kvalitní pracovní síly. Jedná se o vložení marketingového přístupu do práce personalistů zejména do úsilí získání a udržení potřebných lidských zdrojů. HR marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu, a aby bylo toto úsilí efektivní, měla by firma využívat **marketingový mix** (Antošová, 2005). Kotler s Armstrongem definují marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční, a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Marketingový mix je využíván jako nástroj marketingu výrobců a služeb. Postupně se ale začal využívat i v jiných odvětvích a to i v personalistice.

Nástroje marketingového mixu, které jsou znázorněné na obrázku označujeme jako 4P:

- **Product** - produkt
- **Price** - cena
- **Place** - místo
- **Promotion** – komunikace

**Obr. č. 3: Marketingový mix**



Zdroj: vlastní zpracování

### 1.4.1 Produkt

V kontextu personálního marketingu produkt označuje konkrétní pracovní místo. Produkt neboli pracovní místo je základním nástrojem personálního marketingového mixu. Jde o situaci, kdy firma má v plánu obsadit nově vytvořené pracovní místo nebo již existující (d'Ambrosová, 2008, str. 68).

Produkt v personálním marketingu je prvkem marketingového mixu, který je předmětem obchodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V souvislosti s „klasickým“ marketingovým mixem je produkt v personalistice nejbližší službám, poněvadž je nehmotného charakteru a uchazeč si ho předem nemůže vyzkoušet, ani prohlédnout. Nastává zde situace, kdy zaměstnavatel poptává vykonávání určitých činností, které musí být vykonané v dané kvalitě a v daném čase. Tuto poptávku může upokojit odpovídající zájemce o pracovní místo svou nabídkou práce. V té chvíli uchazeč nabízí sám sebe, své znalosti, schopnosti a svůj volný čas (Myslivcová a kol., 2017).

## 1.4.2 Cena

Cena označuje motivaci a odměnu za práci – mzdu nebo plat. „*Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou*“ (d'Ambrosová, 2008, str. 68). Z tohoto hlediska, které je sloučeno s vykonáváním pracovní funkce, se nazývá pracovní motivace. Odměna za odvedenou práci, ať už ve formě mzdy, prémie nebo zaměstnaneckých výhod, určuje cenu konkrétního pracovního místa. Je to stejné, jako v klasickém marketingovém mixu, kdy cena určuje hodnotu produktu. Zde to ale není tak jednoduché, není určující pouze velikost odměny, ale i forma odměňování, struktura celkové odměny a pravidla, jaká budou určovat velikost odměny (d'Ambrosová, 2008).

Na cenu se dá dívat z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnance z pohledu jeho nákladů může být cena vyjádřena:

- časem, který svému výkonu práce věnuje,
- organizací práce, která se v podniku zakotvena a nový zaměstnanec se jí musí podřídit,
- úrovni výsledku práce, která je po zaměstnanci vyžadována,
- akceptováním již daných pracovních podmínek,
- fyzickou námahou a dalšími faktory.

Na cenu se dá nahlížet i z pohledu zaměstnavatele. Z pohledu nákladů se jedná o výdaje, které firma musí vynaložit na mzdy zaměstnanců, náklady na jejich nábor a adaptaci a další. Tyto náklady jsou zároveň i motivací pro zaměstnance k vykonávání účelné, soustavné a systematické činnosti. Zaměstnavatel se zaměstnancům snaží nabízet odměny v hmotné i nehmotné formě. Z hmotných jsou to například:

- mzda či plat,
- prémie, odměny,
- příspěvky finančního charakteru (například na důchodové pojištění),
- zaměstnanecké benefity.

Zaměstnavatel určuje výši odměny podobně jako prodejce v klasickém marketingovém mixu. Řeší nejdůležitější otázku odpovídající, opodstatněné a přiměřené výše finančního ohodnocení (Myslivcová a kol., 2017).



### 1.4.3 Místo

Místo je zde chápáno jako místo, kde se bude práce vykonávat. Místo obsahuje sérii prvků, na kterých záleží a ovlivňují eventuální zaměstnance při výběru o přijetí, nebo odmítnutí nabízeného pracovního místa. Zde hraje velkou roli:

- podniková kultura,
- celková image firmy,
- vzorce chování mezi stávajícími zaměstnanci,
- proudy informací a komunikace,
- vztahy na pracovišti,
- způsob řešení problémů,
- všeobecně uznávané hodnoty ve firmě.

Když se uchazeč rozhoduje, přihlíží i ke všem těmto kritériím (d'Ambrosová, 2008; Myslivcová a kol., 2017).

### 1.4.4 Komunikace

Komunikace označuje celkovou prezentaci nabízeného pracovního místa, ale i prezentaci firmy na trhu práce. Tato prezentace znamená konkrétní a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která motivuje a vzbudí zájem uchazečů se na tuto pozici přihlásit. Firma má možnost výběru, kam a jakou metodu použije při zveřejňování nabídky (d'Ambrosová, 2008).

*„Cílem komunikace je, aby si byli potenciální i stávající zaměstnanci vědomi výhod daného pracovního místa. Společnost může čerpat z širokého spektra komunikačních kanálů, prostřednictvím nichž komunikuje s cílovými zaměstnanci.“* (Myslivcová a kol., 2017, str. 34)

Předmětem komunikace je:

- budování dobrého jména silné značky zaměstnavatele na vnitřním i vnějším trhu práce,
- vytvoření pozitivní pověsti na veřejnosti,
- budování předností podniku,

- informování vhodných uchazečů o dostupných pozicích ve firmě.

Podnik komunikuje pomocí tištěných médií, webových stránek, dnů otevřených dveří, pracovních veletrhů atd. (Myslívová a kol., 2017).

#### 1.4.5. Další „P“ personálního marketingového mixu

K základním 4P se můžou přiřadit i další. Které další „P“ se vyberou, záleží na zkoumaném oboru marketingu. Pro HR marketing to můžou být tato:

- **People** – people neboli lidský faktor ovlivňuje veškerou komunikaci mezi uchazečem a danou organizací. Tato komunikace a to, jak na daného uchazeče firma prostřednictvím personalisty působí, ovlivní z velké části uchazečovo konečné rozhodnutí.
- **Process** – toto „P“ zahrnuje firemní procesy. V HR marketingu se jedná o procesy využívané k náboru zaměstnanců, ale i k adaptaci nových zaměstnanců do společnosti.
- **Physical evidence** – toto „P“ se většinou nachází v marketingovém mixu služby. Jako u služby ani v personálním marketingu si na finální produkt nemůžeme sáhnout. Předem vlastně nevíme, jaká přesně práce nás čeká. Fyzickou evidenci můžeme tak chápat jako zhmotnění nabídky. V personálním marketingu to tak může být například náborová brožura nebo také stánek na veletrhu práce a podobně.

(Spielmann, 2015)

#### 1.4.6 Komunikační mix

**Marketingový komunikační mix**, někdy také uváděný jako propagační mix Kotler s Armstrongem definují jako „soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“ (Kotler a Armstrong, 2004, str. 630)

Firmám se doporučuje mít tzv. jednotnou marketingovou komunikaci. Tato komunikace vyžaduje znalost všech informačních kanálů, ve kterých se zákazník, nebo v případě HR uchazeč, setkává s firmou. Každý kontakt v sobě nese něco pozitivního, negativního

nebo neutrálního. Firmy si musí dávat pozor, aby se informace z různých komunikačních kanálů nelišily a komunikovali jasně, přesvědčivě a konzistentně (Kotler a Armstrong, 2004, str. 663).

Společnosti rozdělují svůj rozpočet na komunikaci se zákazníky mezi osm hlavních komunikačních prostředků – **reklamu, podporu prodeje, PR, event marketing, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.**

## **Reklama**

Reklama oslovuje skupiny zákazníků. Jedná se o formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek určitého subjektu. Reklama může výrobku vybudovat dlouhodobou image, u HR dlouhodobou image firmy jako dobrého zaměstnavatele, nebo vyvolat krátkodobý růst prodeje. Úkolem reklamy je určitý cíl a míra jeho splnění. Reklamu dělíme na informativní, přesvědčující, připomínací a utvrzující (Kotler a Armstrong, 2004; Kotler, Keller, 2013).

Přikrylová s Jahodovou uvádějí vysvětlení reklamy, jako „*neosobní formu komunikace, kdy různé subjekty prostřednictvím různých médií oslovují své současné a potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb, či myšlenek*“ (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Reklama se velmi využívá i u HR marketingu. Konkrétní pozice nebo i celé firmy, jako dobří zaměstnavatelé, se prezentují na billboardech, v televizi, tisku, rádiu i na internetu. V posledních letech se velmi rozmáhá reklama na internetu. Personální nebo marketingová oddělení využívají sociální sítě, reklamy před videi na Youtube, kde ukazují své zaměstnance v práci a lákají uchazeče, aby se k nim připojili.

Obr. č. 4: Reklamy



Zdroj: vlastní

Na obrázku jsou vidět reklamy, které byly vyfotografovány v Plzni. V horní části jsou reklamy z ulice Sirková. Jedná se o náborové billboardy společnosti JTEkt a KS-Europe. V dolní řadě vidíme plakát firmy Faiveley Transport Czech ze zastávky MHD a vpravo od něj plakát společnosti JK Logistika, který byl vyfocen v tramvaji.

### Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor marketingových aktivit, které přímo ovlivňují kupní chování zákazníků (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Podpora prodeje se sestává z řady většinou krátkodobých podněcujících nástrojů určených k povzbuzení dřívějšího nebo většího nákupu (Kotler a Armstrong, 2004; Kotler, Keller, 20013). Cíle podpory prodeje se liší podle použitých prostředků. Mezi prostředky řadíme vzorky, kupony, slevy nebo věrnostní programy. U HR marketingu

se do podpory prodeje řadí veletrhy a reklamní předměty nebo také například občerstvení podávané při pohovorech.

Tzv. veletrhy pracovních příležitostí jsou velmi oblíbené a konají se po celý rok. Veletrhy mohou být různě zaměřené, například na absolventy vysokých škol. Prezentují se zde firmy se svými nabídkami práce. Představují svou firmu jako celek a zároveň možnost práce ve společnosti. Účastník se zde dozví své možnosti a případné pracovní benefity nebo odměny. Při těchto příležitostech firmy rozdávají reklamní předměty s logem společnosti. Může se jednat o levnější produkty, jako například propisky, kalendáře, přívěsky na klíče, ale také dražší, jako jsou externí nabíječky, flash disky nebo hodinky. Tyto předměty se stávají později dobrým prostředkem pro propagaci, když je držitel opravdu používá a nevědomě ukazuje svému okolí.

## **PR**

PR neboli zkratka z public relations – v češtině vztahy s veřejností, jsou často nedocenené, ale zvláště u HR marketingu je tato složka komunikačního a celkově marketingového mixu velmi důležitá. PR zahrnuje mnoho aktivit podporujících image společnosti. Společnosti provádějí kroky směřující k řízení dobrých vztahů se zásadními členy veřejnosti. PR oddělení nejen šíří informace a dobré jméno společnosti, ale i monitoruje náladu celé společnosti a mínění o firmě. PR oddělení využívají publikace, události, sponzoring, zprávy, proslovy, aktivity v oblasti veřejných služeb nebo firemní média (Kotler a Armstrong, 2004; Kotler, Keller, 2013).

Mužík s Krpálkem (2017, str. 43) uvádějí, že PR *„identifikuje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi podnikem a různými skupinami veřejnosti. Public Relations buduje porozumění, důvěru, respekt k podniku, a posiluje tím jeho sociální odpovědnost“*. Do aktivit PR řadí prezentace, konference, společenské oslavy, tiskové besedy, obchodní jednání a další propagační akce.

V HR marketingu PR oddělení využívají různé firemní publikace, které se zveřejňují a distribuují mezi veřejnost. Jedná se například o různé brožury, firemní časopisy, články o firmě nebo i videa. Dále se pořádají například dny otevřených dveří, kdy se zájemci mohou přijít podívat do firmy. Sponzoring a aktivity v oblasti veřejných služeb jsou velkou součástí budování zaměstnanecké značky, která je pro HR marketing

velmi důležitá. Sponzoringem se rozumí sponzorování různých akcí a zážitků. Firma věnuje pořadatelům jistý obnos a za to se objeví jméno nebo logo firmy na akci. Firma ale musí dávat pozor, jaké akce sponzoruje. Akce musí odpovídat marketingovým cílům a komunikační strategii firmy. Mezi účastníky události musí být cíloví zákazníci. Akce musí mít potenciál přilákat dostatečné množství lidí a mít požadovanou image.

### **Event marketing**

Firmy pořádají pro své zaměstnance ale i pro veřejnost různé akce. Událostí, kterou pořádá většina firem pro své zaměstnance je vánoční firemní večírek. Tyto večírky se pořádají od listopadu v různých kulturních zařízeních. Většinou mají zaměstnanci alespoň nějaké jídlo a pití zdarma. Během večera hraje kapela a jsou různá vystoupení. Firma může zorganizovat tombolu nebo další soutěže. Některé společnosti pořádají akce i pro veřejnost, příkladem můžou být různé běhy nebo pochody.

### **Přímý marketing**

Přímý marketing se na rozdíl od předchozích komunikačních nástrojů nezaměřuje na širokou veřejnost, ale navazuje přímé kontakty s pečlivě vybranými zákazníky. Výhodou přímého marketingu je možnost přímé reakce zákazníka a možnost budování dlouhodobých vztahů. Přímý marketing využívá přímé kanály ke kontaktování zákazníků. Mezi takové kanály patří například direct mail, telemarketing (Kotler a Armstrong, 2004; Kotler, Keller, 2013).

V personálním marketingu může být tento způsob využit po získání kontaktů na různých akcích nebo veletrzích.

### **Interaktivní marketing**

Interaktivní marketing představuje marketing na internetu a mobilu. Jedná se o nejnovější a nejrychleji rostoucí kanály komunikace. Internet umožňuje firmám možnost vyšší interakce, individualizace a personalizace. Marketingové kampaně na internetu jsou také velmi snadno měřitelné. Marketéři si snadno zjistí, jak kampaň byla nebo nebyla úspěšná. Měří se prokliky na různé reklamy nebo vyšší návštěvnost webových stránek organizace. Nástroji interaktivního marketingu jsou **webové stránky, kontextové reklamy, bannerové reklamy a e-mail** (Kotler, Keller, 2013).

Pro HR marketing je interaktivní marketing velmi důležitý. Nejvyužívanějším nástrojem jsou tzv. kariérní stránky, které bývají součástí webových stránek společností. „Kariérní stránky jsou částí webových stránek společnosti, na kterých jako zaměstnavatel prezentuje své požadované skupinové cíle, poskytuje rozsáhlý pohled na společnost a poskytuje informace o pracovních místech.“ (Buckmann, 2017, str. 128). Uchazeč si tak zde přečte o nabízené pozici veškeré informace a zároveň se dozví něco o firmě, které pracovní pozici nabízí. Další možností, kde nabízet pracovní místo jsou tzv. inzertní portály. U nás nejpoužívanější Jobs.cz a jemu podobné. Zde si uchazeč podle požadavků najde hned více nabídek najednou a může porovnávat a vybírat. Uchazeči si tyto informace buď mohou najít samy od sebe, nebo je na ně upoutá reklama společnosti nabízející pracovní místo. Zde se již využívají další nástroje interaktivního marketingu na internetu - kontextové reklamy nebo bannerové reklamy. Těmito reklamami společnost může nalákat uchazeče na své kariérní stránky nebo na zmíněné inzertní portály.

### Ústní šíření

Zákazníci využívají tzv. **word of mouth** (ústní šíření) k hodnocení desítek značek denně od služeb zábavy, až po potraviny, cestování nebo obchody. Ke kladnému ústnímu šíření někdy dochází přirozeně bez potřeby nebo s minimem reklamy, ale lze jej i řídit a podněcovat. Zejména malé firmy, které nemají tolik prostředků na reklamu, můžou nastartovat ústní šíření na sociálních sítích. S nárůstem využívání sociálních sítí začaly marketingová oddělení rozlišovat **placená** média a média **zasloužená**. Placená média jsou důsledkem placené reklamy, publicity a dalších komunikačních snah firem. Zasloužená média jsou všechny přínosy PR, která firma získá, aniž by za cokoli předtím platila. Do zasloužených médií patří články, blogy nebo konverzace na sociálních sítích o firmě. Ale ani tyto média nejsou zadarmo, firmy musí napřed zainvestovat to svých služeb nebo výrobků a určitého marketingu, aby si tuto pozornost zasloužily (Kotler, Keller, 2013).

Ústní šíření můžeme rozdělit na sociální média a guerilla marketing. Sociální média dále dělíme na online komunity a fóra, blogy a sociální sítě. Všechny tyto tři podkategorie jsou důležité pro HR marketing. Je dobré sledovat mínění o firmě a její pověst na online komunitách a fórech, můžeme se zde dozvědět cenné informace a díky

nim poté zlepšovat případné nedostatky. Dobrou komunikací s uchazeči je dále firemní blog. Zde firma může sdílet novinky ve firmě a zaujmout tak uchazeče svým vývojem. Poslední a velmi důležitá část sociálních médií, zejména pro HR marketing, jsou sociální sítě. Mezi nejznámější se řadí Facebook, Twitter a pro personalisty, kteří hledají například manažery, strojní inženýry a jinak specializované odborníky, nejdůležitější – LinkedIn. Zatímco, na Facebooku se o uchazečích dají najít informace o přátelích a koníčcích, není zvykem zde uchazeče přímo oslovovat, tak LinkedIn je k tomu přímo vytvořený. Personalisté zde můžou nalézt kariérní historii, vystudované školy a obory uchazečů a kontakt na ně. Na LinkedIn se tak dají nalézt ideální kandidáti na požadované pozice.

Guerilla marketing vytváří rozruch a podněcuje uživatele k šíření obsahu ústně nebo online. Online se přeposílají videa, obrázky nebo články. K nahrávání videí společnosti používají nejčastěji stránku YouTube. Zde nahrají svou připravenou reklamu nebo video a dále je to na spotřebitelích zda je video zaujme a rozešlou ho dál nebo zda zůstane v zapomnění.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je na rozdíl od reklamy obousměrná komunikace mezi prodejcem a zákazníkem. Komunikace může být osobní, telefonická, prostřednictvím videokonferencí nebo pomocí internetu. Osobní prodej bývá i účinnější než reklama, nejvíce v komplikovanějších a náročnějších situacích. Prodejce a zákazník se můžou navzájem ujistit, že rozumí vzájemným požadavkům a vysvětlit si případné nesrovnalosti (Kotler a Armstrong, 2004).

V HR marketingu je takový osobní prodej vlastně samotný pohovor. Ať už pohovor se stávajícím zaměstnancem nebo s uchazečem o práci. Na pohovoru uchazeč nabízí svou pracovní sílu, zkušenosti nebo vědomosti a zaměstnavatel mu musí nabídnout takové podmínky, aby on byl ochotný mu své nasazení „prodat“. Na pohovorech se stejně jako při obchodním jednání domlouvají peníze. Na pohovoru se jedná o nabízenou mzdu a na obchodním jednání cena produktu. Cílem pohovoru by měla být oboustranná spokojenost.



## 1.5 Trendy v HR marketingu

Dříve byla hlavní motivací pro zaměstnance mzda. Nyní se ale veřejnost nekouká jen na peníze, ale i na morální hodnoty a firemní kulturu organizace. Je proto důležité mít dobrou tzv. image. Firmy se snaží prezentovat jako dobří zaměstnavatelé. Přispívají na charitu nebo se stávají sponzory například sportovních klubů nebo různých akcí. Nejde ale jen o sociální sféru, ale i o životní prostředí. Společnost sleduje, zda firmy třídí odpad, nevypouští zakázané látky do přírody a podobně. V této době je velmi důležité aby si firmy dávaly pozor na všechny tyto okolnosti.

### 1.5.1 Employer branding

Pan Jan Kučmáš, předseda Výkonné rady APRA, pro časopis Marketing & Media uvedl: *„Nejsme vláda, abychom otevřeli hranice pro zaměstnance ze zahraničí. Nemyslíme si, že nejlepší cestou je zvednout mzdy o desítky procent. Ale věříme, že nejlepší cestou, jak dnes může skoro každá firma přitáhnout a udržet nové zaměstnance, je tvorba povědomí a poté dobré pověsti, reputace.*

*O vaší firmě by měli potenciální uchazeči něco vědět. Pak na tom bude lépe než vaši konkurenti na trhu práce. A ideálně by vaše firma měla mít dobrou pověst. Každá firma je přece v něčem dobrá. Jen je potřeba najít to, čím přesvědčíte své stávající a budoucí zaměstnance, a začít jim to říkat.“* (Kučmáš, 2018, str. 3).

Budování značky zaměstnavatele je jedním ze strategických prostředků k udržení a získání kvalifikovaných a talentovaných lidí. Vysoká fluktuace zaměstnanců ve firmě nebo interní neshody mezi zaměstnanci mohou negativně ovlivnit produktivitu podniku a jeho tržby a zisk. Tomuto lze předejít správným nastavením aktivit v budování značky zaměstnavatele ke stávajícím i budoucím zaměstnancům. Značka je jedním z nejdůležitějších nehmotných aktiv společnosti. Zákazníkovi zjednodušuje orientaci na trhu, zjednodušuje rozhodování, snižuje riziko a vytváří očekávání (Myslivcová a kol., 2017).

Značka zaměstnavatele neboli employer branding velmi ovlivňuje ochotu lidí pracovat v dané firmě. Kandidáty ovlivňuje už dlouho předtím, než je oslovíme. Dobrá a známá značka dokáže zájemce přitáhnout sama a usnadňuje tak personalistům práci. Ovlivňuje

i lidi, kteří přemýšlí o změně práce. První firmy, které je napadnou, že by v nich chtěli pracovat, jsou ty se silnou značkou (Tegze, 2019).

Značka zaměstnavatele nebo také image je hodnotová nabídka pro zaměstnance, kterou se firma prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Hlavním cílem je vytvořit takovou značku zaměstnavatele, která osloví případné i současné zaměstnance (Armstrong, 2015).

Hodnotu značky lze brát jako soubor aktiv, která jsou spojena se značkou a jménem společnosti. Hodnota značky snižuje nebo zvyšuje hodnotu výrobku pro podnik i zákazníka. Hodnotu značky lze rozdělit do následujících 4 kategorií:

- **Znalost jména značky** – zde můžeme rozlišit identifikaci a vzpomínku na značku. V identifikaci můžeme najít pozitivní vztah ke značce. Pro člověka je tato značka známá. Vzpomínka na značku znamená, že se nám při zmínce produktu vybaví konkrétní značka společnosti. Ideálně je identifikace doprovázena vzpomínkou.
- **Vnímaná kvalita** – souvisí s naším dojmem a s našimi pocity, které nám značka vyvolává. Vzniká z toho, jak je náš zákazník spokojený a s ekonomickým úspěchem firmy. Musíme si ale uvědomit, že vnímaná kvalita není vždy podložena racionálními argumenty. Je důležité, aby značka byla brána jako kvalitní v oblastech, které zákazník preferuje.
- **Věrnost značce** – zákazníci, kteří jsou firmě věrní jsou pro ní velmi důležití. Udržet si věrné zákazníky nebo v případě HR marketingu věrné zaměstnance je pro firmu mnohem méně nákladné, než získávat nové.
- **Asociace spojené se značkou** – jsou ty dojmy, které si lidé představí pod názvem firmy. Například vlastnosti výrobků, slavná osobnost spojená s firmou, sponzorovaná aktivita nebo konkrétní symbol.

(Tegze, 2019)

Jak podpořit sílu značky zaměstnavatele:

- **Určit hodnoty** – jasně si definovat základní hodnoty. Jedná se o pravidla, jak by se zaměstnanci ve firmě měli chovat, co je žádoucí a co se nebude tolerovat. Tyto pravidla by měla platit pro všechny v organizaci – od nejvyššího

managementu až po dělníky. Nový zaměstnanec se musí ve firmě adaptovat a postupně tyto pravidla přijímat za své. Je samozřejmé, že určitá pravidla nebudou vyhovovat všem a proto se doporučuje jednat se zaměstnanci na jejich úpravě a zlepšovat je k dobru všech.

- **Poznat kulturu** – kultura a hodnoty společnosti spolu velmi souvisí. Kultura je v organizaci prosazována shora. Vedení společnosti musí své zaměstnance inspirovat a vybízet k tvorbě hodnot a vzájemných vztahů. Tyto aktivity se poté projeví ve firemní kultuře. Výběr nových zaměstnanců musí probíhat s ohledy na firemní kulturu a vybírat takové uchazeče, kteří kulturu podpoří.
- **Znát názory druhých** – značka zaměstnavatele je důležitou součástí reputace firmy. Je proto třeba navštěvovat různé stránky, na kterých se zaměstnavatelé hodnotí a přečíst si komentáře k dané firmě. Někdy to nemusí být příjemné čtení, ale dává to podklady ke zlepšení. Vědět o názorech druhých a komentářích na těchto stránkách nám dává možnost připravit se různé námitky na pohovorech.
- **Zapojit sociální média** – v dnešní době je tento bod velmi důležitý. Lidé jsou na sociálních sítích velkou část svého volného času. Proč toho tedy nevyužít a neupozornit na firmu přímo na těchto sítích? Když se podaří lidem zaujmout, je větší šance, že lidé budou chtít do firmy nastoupit.
- **Sdílet úspěchy** – stačí udělat rozhovor s úspěšným zaměstnancem nebo napsat článek o úspěchu celé firmy a distribuovat na sociálních sítích. Uchazečům se tak přiblíží atmosféra v dané firmě a uvidí, že si organizace úspěchů váží a má k zaměstnancům respekt.
- **Být loajální** – vybudovat v organizaci fungující firemní kulturu zabere někdy hodně času. Zaměstnanci si jí musí postupem času samy osvojit a přijmout ji za svou. Když se ale toto podaří a lidé jsou ve firmě spojení, zaměstnanci se stávají k firmě loajální. Dokáží pracovat výkonněji, zůstanou v práci déle, aby vyřešili možné problémy a podobně. Loajalita je druh věrnosti firmě.
- **Naslouchat** – personalista musí naslouchat dvěma skupinám lidí. První skupinou jsou uchazeči. Při pohovoru, během komunikace přes email nebo během hovoru, celou dobu musí uchazeči dávat najevo, že ho poslouchá. Druhou skupinou jsou stálí zaměstnanci. Aby se ve firmě cítili dobře, musí naslouchat jejich požadavkům nebo připomínkám, ať už osobně nebo

přes intranet. Personalisté mohou ovlivňovat kvalitu vnitřního života firmy – upravovat firemní kulturu, plnit požadavky zaměstnanců nebo posilovat vztah ke značce firmy.

- **Vyprávět příběh** – stále více se jako způsob seznámení s firmou používají příběhy vlastních zaměstnanců. Díky tomuto se uchazeči mohou s firmou blíže seznámit a utvořit si na ní tak svůj názor. Různé články a blogy marketingového nebo PR oddělení nemohou konkurovat emocionalitě osobně podaného příběhu.

(Tegze, 2019)

### 1.5.2 Společenská odpovědnost firem

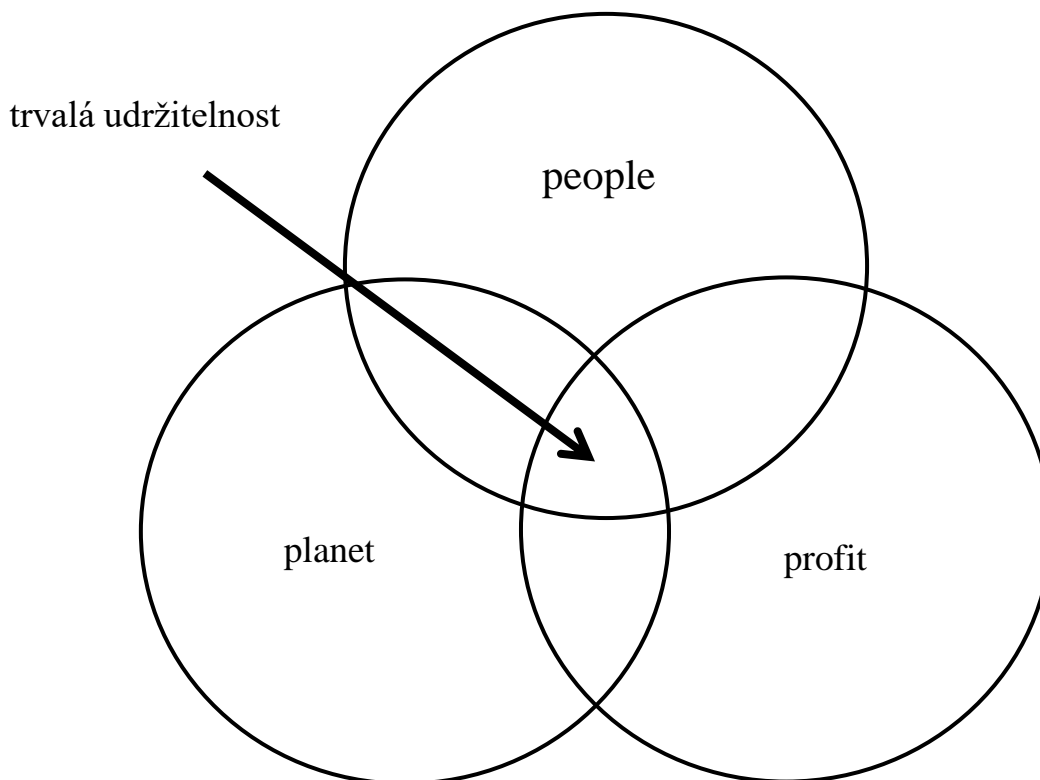
*„Organizace uplatňují společenskou odpovědnost v případě, že provádějí svou činnost eticky, s ohledem na její sociální, ekologické a hospodářské dopady, a to dobrovolně, nad rámec svých požadavků“ (Armstrong, 2015, str. 152).*

Společensky odpovědné firmy při svém provozu neusilují jen o splnění běžných ekonomických cílů, ale také zároveň i o splnění sociálních a environmentálních hledisek své činnosti. Toto působení se projevuje například tím, že:

- dobrovolně si stanovují vysoké morální normy,
- vyhýbají se korupci,
- minimalizují dopady své činnosti na životní prostředí
- **snaží se být dobrým zaměstnavatelem,**
- podporují okolí, ve kterém působí.

Společenská odpovědnost má tak základní tři pilíře (na obrázku), na kterých se snaží organizace stát: ekonomický (profit), environmentální (planet) a společenský (people). Tyto tři pilíře, že se můžou ještě rozšířit o další dva: stakeholdery a dobrovolnost (Kunz, 2012).

Obr. č. 5: Společenská odpovědnost firem



Zdroj: vlastní zpracování dle Kunze 2012

Armstrong uvádí základní aktivity společensky odpovědných firem:

- **Komunita** – zde se jedná o začlenění zaměstnanců do komunity společnosti a řešení případných problémů. Dále se jedná o komunitu s okolím – to znamená s regionem, ve kterém firma působí a s ostatními firmami.
- **Životní prostředí** – většina společností uvádí změny klimatu a využívání zdrojů jako zásadní problémy jejich činnosti. Proto se firmy snaží řídit pomocí systému environmentálního managementu.
- **Tržní prostředí** – firmy si zakládají na poctivém jednání se zákazníky, na poskytování dostatečných informací o svých výrobcích nebo službách, na sledování dopadu produktu na zdraví zákazníků, odpovědný prodej a marketing a bezpečnost výrobků.
- **Pracovní prostředí** – je věnována větší pozornost na zdraví a pohodu zaměstnanců, stejně jako na bezpečnost a ochranu při práci. Dále se klade důraz

na lepší komunikaci napříč společnostmi. Firmy se dále snaží získávat, využívat a rozvíjet různorodou pracovní sílu.

(Armstrong, 2015)

Společenská odpovědnost firem zasahuje i do řízení lidských zdrojů a tím pádem i do HR marketingu. Součástí společenské odpovědnosti je i péče o zaměstnance a jejich pohodu ve firmě a o to samé se snaží i HR marketing. Když se zaměstnavatel chová zodpovědně, tak to má vliv i na značku zaměstnavatele. Takže tyto dva pojmy spolu velice souvisí. Zvláště v dnešní společnosti, kde je na životní prostředí a jiné součásti společenské odpovědnosti firem brát velký zřetel. Navíc většina věcí je upravena i zákonem a nejen, že se jejich dodržování trestá, ale i vyvolává negativní mediální zájem a to image firmy, které je v této době tak důležitá, opravdu neprospívá.

## **2 Představení společnosti a návrh výzkumu**

Tato kapitola formuluje výzkum, jeho cíle, použité metody a výsledky, které z něho vyjdou. Z těchto výsledků jsou poté vyhodnoceny zlepšení, které jsou doporučeny podniku Škoda Transportation a.s. V této kapitole je popsán výzkum a jsou zaznamenány výstupy z něj. Informace potřebné k sepsání této kapitoly byly získány od zaměstnanců nebo z interních zdrojů společnosti.

### **2.1 Cíl výzkumu**

Hlavním cílem empirické části je zhodnotit nové kariérní stránky společnosti Škoda Transportation a.s. srovnat je s jejich starou verzí a porovnat s jedním konkurentem. Vedlejším cílem je modelace HR marketingového mixu na určitou nabízenou pozici. Respondenti pro tento výzkum jsou prezenční i dálkoví studenti Západočeské univerzity Fakulty strojní. Tato cílová skupina byla vybrána z důvodu velkého uplatnění v této společnosti. Výzkum zjišťuje vylepšení kariérních stránek, a jak na respondenty působí. Zda se jim na nich dobře vyhledává a zda zjistí veškeré informace, které potřebují. Výzkum probíhal pomocí eye-trackingu a poté doplňujícího hloubkového rozhovoru.

### **2.2 Představení společnosti Škoda Transportation a.s.**

IČO:	62623753
Sídlo:	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí 301 00 Plzeň
Web:	<a href="http://www.skoda.cz">www.skoda.cz</a>
Právní forma:	akciová společnost
Rok vzniku:	1995

Společnost Škoda Transportation a.s. vznikla rozdělením a vývojem celých Škodových závodů v Plzni. Z tohoto důvodu má bohatou historii a tradici. Už v roce 1899 vznikla ze stále rostoucího podniku akciová společnost a ještě před začátkem první světové války se staly Škodovy závody největší zbrojovkou Rakouska - Uherska. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 byl podnik přetransformován z výlučně zbrojního na mnohooborový koncern. Ve výrobním programu se vedle tradičních oborů začali objevovat i nové obory, kterými se staly např. parní a později elektrické

lokomotivy, kterými se Škoda Transportation a.s. zabývá dodnes. V průběhu času se v Plzni Doudlevcích začaly vyrábět i součástky k tramvajím a trolejbusům a postupně i celé trolejbusy. Po roce 1989 se Škoda transformovala ze státního podniku na akciovou společnost. Toto období je spojené s hledáním nejen optimálního výrobního programu, ale i s rozšiřováním obchodních kontaktů a hledáním jiných trhů. Při této příležitosti Škoda začala diverzifikovat svůj výrobní program a kromě kmenového oboru výroby železničních kolejových vozidel, se začala zabývat i hromadou městskou dopravou. Od konce devadesátých let probíhá ve Škoda Transporation rozsáhlý vývoj a modernizace souprav metra, na které navazuje výroba moderních nízkopodlažních tramvajů, lokomotiv, trolejbusů a elektrických jednotek.

Dnes se ve společnosti Škoda Transportation a.s. vyrábí vozidla pro městskou hromadnou dopravu a železnici. Ve zcela novém moderním zázemí, které bylo před několika lety postaveno v tradičním plzeňském areálu, vznikají tramvaje, soupravy metra, trolejbusy, elektrické autobusy a elektrické lokomotivy. Společnost v současnosti zaměstnává přes pět tisíc lidí v Plzni, Praze, Ostravě, nebo Šumperku. Jednotlivé projekty řeší vedle mateřské společnosti Škoda Transportation několik dceřiných společností nebo společných podniků působících vedle České republiky i v Německu, Finsku, Rusku nebo Maďarsku.

Nyní do skupiny Škoda Transportation a.s. patří tyto společnosti:

- ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
- ŠKODA ELECTRIC a.s.
- ŠKODA VAGONKA a.s.
- ŠKODA TRANSTECH Oy
- ŠKODA City Service s.r.o.
- ŠKODA TVC s.r.o.
- PARS nova a.s.
- POLL, s.r.o.
- LOKEL s.r.o.
- ŠKODA Transportation Deutschland GmbH
- GANZ – SKODA ELECTRIC Zrt.
- Sibelektroprivod



## 2.3 Eye-tracking

Nejpřesnější překlad eye-trackingu do češtiny je „sledování dráhy zraku“, ale většinou se spíše mluví o testování pomocí **oční kamery**. Jde o testovací metodu, která se zaměřuje na sledování pohybu očí. Konkrétně kamera sleduje ostré vidění, v němž věci vidíme ostře a dokážeme přečíst text a dokážeme rozpoznat jemné rozdíly. Tento výzkum se používá při mapování působení jakékoliv komunikace nebo reklamy. Nejdříve ze všeho se musí zjistit, zda si jí respondent vůbec všiml, dále se dá zjistit, jak dlouho na určitý objekt díval, co viděl, kolikrát se na něj podíval nebo co například přehlédl. Vzhledem k typu měření – sbírání tvrdých dat – by se měl eye-tracking zařazovat do kvantitativního měření, ale vzhledem k organizační, časové a finanční náročnosti a současně získání dráhy zraku jako konstantní veličiny se řadí do **kvalitativního výzkumu**. Proto se toto šetření aplikuje na jednotkách až desítkách osob. Toto zařazení eye-trackingu ovlivňuje i to, že je nejčastěji kombinován s hloubkovým rozhovorem, který doplňuje výzkum o subjektivní pohledy (Tahal a kol, 2017).

## 2.4 Průběh výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo 10 respondentů – 10 studentů Západočeské univerzity Fakulty strojní. Všechny 10 respondentů byli muži ve věku od 21 let do 32 let. Tato cílová skupina byla vybrána z důvodu velkého uplatnění absolventů strojní fakulty ve firmě Škoda Transportation a.s. a vzhledem k zacílení nových kariérních stránek společnosti spíše na lidi v rozmezí od 18-35 let. Respondentům byly ukázány troje kariérní stránky. První byly stávající stránky Škoda Transportation a.s., druhé nově připravované kariérní stránky téže společnosti a třetí byly stránky firmy Siemens. Všechny úkoly byly zadány v programu oční kamery.

### 2.4.1 Scénář

Testování pomocí oční kamery bylo prováděno pomocí pevného scénáře pro všechny respondenty. Tento scénář je uveden v příloze práce.

## 2.4.2 Výzkumné otázky

Po dokončení testování pomocí eye-trackingu navazoval hloubkový rozhovor, který doplňoval informace a subjektivní pocity respondentů. Výzkumné otázky byly předem připravené a jejich pořadí nebo formulace byly upravovány podle reakcí respondenta tak, aby se autorka práce dozvěděla, co nejvíce informací.

- Znáte pojem HR marketing?
- Vnímáte kolem sebe nástroje HR marketingu?
- Při vyhledávání práce/brigády vyhledáváte spíše přes souhrnné portály, jako je Jobs.cz, nebo si vyhledáváte jednotlivé kariérní stránky?
- Co je pro Vás důležité u inzerátů při výběru povolání/brigády?
- Které webové stránky na Vás působily nejlépe? Proč?
- Co se Vám na vybrané stránce líbilo a co se Vám na ostatních nelíbilo?
- Vyplňte prosím tuto tabulku. Každé stránky hodnotěte rozmezím od 1-3 bodů.

3 body – nejlepší

1 bod – nejhorší

**Tab. č. 2: Hodnocení kariérních stránek**

	Stávající ŠTRN	Nové ŠTRN	Siemens
<b>Grafika</b>			
<b>Přehlednost</b>			
<b>Jednoduchost</b>			
<b>Rychlost</b>			
<b>Funkčnost</b>			

Zdroj: vlastní zpracování

### **3 Návrh personálního marketingového mixu ve společnosti Škoda Transportation a.s.**

V této části výzkumu je sestaven personální marketingový mix na pozici konstruktéra mechanické konstrukce ve společnosti Škoda Transportation a.s. Tato pozice byla vybrána z důvodu nedostatku těchto odborníků a jejich široké využití v této společnosti. Tito specialisté jsou ve firmě velmi žádaní a jejich nábor probíhá stále.

Tento marketingový mix je sestaven ze základních čtyř „P“ - produkt, cena, místo a komunikace. Komunikace a komunikační mix je také dále rozveden.

#### **3.1 Produkt**

Produkt představuje konkrétní pracovní pozici. Tento marketingový mix se týká pozice konstruktéra mechanické konstrukce. Tato práce je určena již pro lidi se zkušenostmi. Pro čerstvé absolventy nabízí společnost pozici konstruktér junior. Tito technici se ve společnosti Škoda Transportation a.s. podílí na konstruování nových lokomotiv, tramvají, vlaků metra a autobusů. Společnost tak nabízí možnost podílet se na vývoji nových moderních zařízení. Jakému přesnému oboru se budou tito zaměstnanci věnovat, závisí na dalším zařazení, a kde jsou právě potřeba. Musí znát a mít zkušenosti s CAD systémy a umět anglicky nebo německy. Jazyky jsou u této pozice využívány při komunikaci se zahraničními kolegy. Náplní práce u této pozice je: zpracovávání konstrukční dokumentace, provádění výpočtů a rozborů hmotnosti, kontrolování dokumentace a spolupráce s dalšími odděleními firmy a s externími dodavateli.

Logo společnosti je celosvětově známá značka. Jedná se o okřídlený šíp, který je používán již od roku 1923. Tento znak má hned několik významů. Šíp symbolizuje rychlost, křídla pokrok, oko přesnost výroby, kruh jednotu, úplnost a harmonii. (Blažek, 2015)

**Obr. č. 6: Logo společnosti Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: Blažek, 2015 (2019)

### **3.2 Cena**

Kromě peněz společnost nabízí mnoho benefitů. K základním výhodám ohledně pracovní doby patří: pružná pracovní doba, 5 týdnů dovolené a 2 tzv. sickdays. Ve společnosti je pracovní doba 7,5 hodiny denně a půl hodinová pauza na oběd. Pružnost je nastavená tak, že zaměstnanec by měl být práci přibližně od 9 hodin dopoledne do 2 hodin odpoledne vždy. Může tak přijít například v 6 hodin ráno a odcházet dříve nebo naopak může přijít déle a déle také odcházet. Nebo si může napracovávat hodiny a ty poté využít ke zkrácení pracovního dne.

Společnost má pro své zaměstnance příspěvky na důchodové a životní pojištění. Dále z části dotované obědy ve firemní kantýně, kde oběd pro zaměstnance stojí 24 Kč. Také nabízí flexipassy nebo místo nich multisport kartu, které se dá využít v různých fitness centrech nebo jako vstup na bazén. Zaměstnanci také dostávají lístky na hokejové zápasy plzeňského týmu HC Škoda Plzeň a fotbalové zápasy FC Viktoria Plzeň.

V rámci vzdělávání svých zaměstnanců společnost nabízí jazykové kurzy, které se konají jednou týdně a trvají hodinu a půl. Každý si může vybrat jazyk a úroveň, kterou chce studovat. Tyto kurzy jsou zaštiťovány plzeňskou jazykovou školou, z které dochází lektorky do areálu Škoda Transportation a.s.

Společnost v inzerátech na tuto pracovní pozici neuvádí mzdu, protože ta závisí na zkušenostech a budoucím zařazení konstruktéra. Mzda je rozdělená na fixní

a variabilní složku. Mzdu zaměstnanci určuje jeho vedoucí a určuje i jeho odměny. Průměrná mzda konstruktérů v této společnosti je 38 400,-.

### **3.3 Místo**

Místo výkonu práce je blízko centra města a dobře dostupné městskou hromadnou dopravou. Budova, kde se nachází kanceláře je za V. branou Škodových závodů. Jedná se o zrekonstruovanou budovu. Výrobní haly, které konstruktéři také navštěvují, jsou v těsné blízkosti. Konstruktéři jsou vybaveni moderní výpočetní technikou, která se každé tři roky mění za novou.

Společnost nemá zakotvenou firemní kulturu, proto byla analyzována podle příspěvků stávajících i současných zaměstnanců na síti Atmoskop.cz. Bylo zjištěno, že zaměstnanci si velmi chválí dobré kolektivy na odděleních, ale vadí jim chování některých vedoucích a pomalé informační proudy. Dále si stěžují neustálé měnění pracovních týmů, za které může vysoká fluktuace zaměstnanců v této firmě. Stejně tak zaměstnancům vadí i organizační změny a neustále změny ve firmě (Atmoskop, 2019).

### **3.4 Komunikace**

Interní personální komunikace ve společnosti probíhá přes intranet, email, časopisy a plakáty pověšené na chodbách. Většinou je určitá informace zveřejněna na intranetu a zároveň rozposlána po emailu, aby se zaručilo, že se k zaměstnancům dostane. Například, když se konají akce pořádané pro zaměstnance, jsou na chodbách ještě vyvěšeny i plakáty upozorňující na tuto akci. Po společnosti je také zavedena pevná linka, která má stejný začátek telefonního čísla a jen rozdílné poslední 4 číslice. Zaměstnanci tak mohou vytočit jen poslední 4 číslice a dovolat se personalistům i ostatním zaměstnancům jednodušeji.

Personální komunikaci externího HR marketingu má Škoda Transportation a.s. velmi propracovanou. V tomto ohledu zasahuje do většiny částí komunikačního mixu. Společnost se věnuje charitě, pořádá různé akce, sponzoruje sportovní týmy a účastní se veletrhů pracovních příležitostí.

### 3.5 Komunikační mix

Společnost si na komunikaci s okolním světem velmi zakládá a vynakládá na to nemalé prostředky. Ve svém portfoliu mají obsaženou většinu částí z komunikačního mixu.

#### 3.5.1 Reklama

Ve spojitosti s HR marketingem má společnost reklamu na billboardech. K tomuto účelu využívá společnost zdi areálu Škodových závodů a má zde billboardy, jak na nabídky práce, tak i na své výrobky. Dále má společnost zaplacenou reklamu na některé své příspěvky na Facebooku. Webovými stránkami společnosti, jakožto specifickou formou reklamy, se práce zabývá v kapitole č. 3.5.6.

#### Obr. č. 7: Billboard společnosti Škoda Transportation a.s.



Zdroj: vlastní

#### 3.5.2 Podpora prodeje

Společnost má rozsáhlé portfolio reklamních předmětů. Škoda Transportation a.s. má připravené klasické reklamní předměty jako propisky, různé letáčky, šňůrky na krk nebo pro děti omalovánky. Ale má i dražší verze své propagace prostřednictvím těchto

předmětů, a to například flash disky, externí nabíječky, hodinky, nebo i různé pálenky. Na všech těchto předmětech je logo společnosti a většina je laděna do podnikové barvy – modré.

**Obr. č. 8: Reklamní předměty Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: vlastní

Firma se také zúčastňuje různých veletrhů pracovních příležitostí. Mezi ně patří například veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni, veletrh iKariéra ČVUT v Praze nebo veletrh v Brně. Škoda Transportation a.s. se zde prezentuje modelem tramvaje, který je přizpůsoben přímo pro veletrhy. Součástí této tramvaje jsou i sedačky a stolečky na prospekty a reklamní předměty.



**Obr. č. 9: Model tramvaje na veletrhu**



Zdroj: vlastní

### **3.5.3 PR**

I PR má společnost velmi rozvinuté. Škoda Transportation a.s. vydává různé brožury, firemní časopisy, ale přímo i knihy o jejich výrobcích. Dále největší část PR u společnosti zabírá sponzoring. Firma sponzoruje plzeňský hokejový tým HC Škoda Plzeň. Je generálním partnerem celého klubu, což naznačuje již výskyt názvu společnosti v názvu klubu. Hokejisté tak mají na svých dresech znak modrého okřídleného šípů. Je hlavním partnerem i hokejové mládeže a nadějí plzeňského hokeje.

Dále společnost sponzorovala výstavbu dvou sportovních parků v Plzni. Jedná se o multifunkční sportovní areály Škoda Sport Park a ŠkodaLand. Oba dva parky nesou ve svém názvu jméno firmy a Škoda Transportation a.s. na každý z nich přispívá ročně půl milionem korun (Škoda, 2019).

Škoda Transportation a.s. nepřispívá jen na hokejovou mládež, ale i na tu atletickou. Již od roku 1951 firma sponzoruje atletický klub AK Škoda Plzeň. Atleti mají stejně jako hokejisté dresy v barvách společnosti – modrobílé a na prsou modrý znak okřídleného šípů (Škoda, 2019).



### **3.5.4 Event marketing**

Firma každoročně pořádá hned několik akcí pro své zaměstnance i pro veřejnost. Mezi akce pro své zaměstnance patří například vánoční večírek, různá setkání nebo akce pro děti zaměstnanců – setkání s Mikulášem. Vánoční večírek je pořádán pro všechny kmenové zaměstnance. Večírek se minulý rok konal v plzeňském Depu 2015. Na večírku jsou nápoje a jídlo zdarma a vystupují zde i známé kapely.

Pro veřejnost společnost pořádá například Škoda Fit půlmaraton. Jedná se o sportovní den pro celou rodinu. Hlavní atrakcí je půlmaraton středem města. Cíl a start trasy je na plzeňském náměstí Republiky. Dále je zde každoročně dětský běh, rodinný běh, a firemní štafeta (ŠkodaFit, 2019).

### **3.5.5 Přímý marketing**

Tohoto marketingu firma využívá při nasbíraných kontaktech na různých veletrzích pracovních příležitostí. Společnost se hlavně soustředí na studenty technických oborů.

Personální oddělení společnosti využívá mzdový a personální systém Elanor Global Java Edition (dále jen EGJE). Tento informační systém představuje nástroj pro řízení lidských zdrojů. EGJE řeší komplexně mzdovou, personální i docházkovou agendu ve spolupráci s programem PowerKey. V budoucnosti chce firma zprovoznit i evidenci uchazečů, kterou tento program nabízí.

### **3.5.6 Interaktivní marketing**

Škoda Transportation a.s. má své vlastní webové stránky. Součástí těchto stránek jsou pro HR marketing nejdůležitější stránky a to ty karierní. Zatím jsou tyto stránky stylizované do firemních barev – modré a bílé. Po kliknutí na volné pozice nás stránky přesměrují na stránky společnosti na inzertním portálu jobs.cz. Zde si již lidé mohou pročíst konkrétní nabízené pozice. Společnost však připravuje nové karierní stránky, které jsou objektem výzkumu této bakalářské práce. Tyto nové stránky jsou porovnány se stávajícími a se stránkami jednoho z konkurentů.

Obr. č. 10: Kariérní stránky Škoda Transportation a.s.

**ŠKODA** O společnosti Kariéra Média Kontakty Časový plán

MĚSTSKÁ DOPRAVA ŽELEZNIČNÍ DOPRAVA SERVIS Hledání výraz...

## AKTUÁLNÍ VOLNÁ MÍSTA

SKODA.JOBS.CZ

# KARIÉRA VE ŠKODA TRANSPORTATION

Novážte na 160 let tradice.

### POJĎTE S NÁMI CESTOU ÚSPĚCHU!

- staňte se s námi součástí týmu společnosti Škoda Transportation
- spojte svoji kariéru s tradiční a stabilní firmou se znalostí okřídleného župu
- podílejte se na vývoji či výrobě špičkových lokomotiv, tramvají, trolejbusů nebo metra
- uplatněte své schopnosti a využijte moderního pracovního prostředí a špičkového vybavení
- využijte zaměstnaneckých výhod, které společnost poskytuje
- přispějte k úspěchu firmy na trhu domestik i celí světa

### CO NABÍZÍME?

Znalosti, schopnosti, dovednosti, inovace a loajalita zaměstnanců firm skupiny Škoda Transportation jsou tím nejcenějším kapitálem. Stojí za úspěchem naší společnosti, které patří k silným hráčům na trhu v oboru dopravního strojírenství.

Zdroj: Škoda (2019)

Škoda Transportation a.s. nabízí pracovní pozice na svých kariérních stránkách a na inzertních portálech jobs.cz, prace.cz a pracezarohem.cz.

### 3.5.7 Ústní šíření

V rámci ústního šíření má společnost účty na Facebooku a Instagramu. Oba dva účty jsou společné pro všechny dceřiné firmy rodiny Škoda Transportation a.s. Na obou účtech je firma velmi aktivní a informuje sledující o nových vlacích, tramvajích a trolejbusích. Kromě nových výrobků, ale představuje i ty staré z první republiky nebo

dokonce z doby za 1. světové války. Na Instagramu má firma 2 940 sledujících a na Facebooku má 10 086 „to se mi líbí“ a 10 275 sledujících. Pro HR marketing je důležité, že na Facebooku má společnost i záložku kariéra, kde se zobrazují kariérní stránky. Ve firmě je také využívána profesní sociální síť LinkedIn. Zde náborář hledá zaměstnance na vyšší pozice, jako jsou například konstruktéři, manažeři obchodu, nebo různí specialisté.

### Obr. č. 11: Kariérní stránky na Facebooku



Zdroj: Facebook (2019)

### 3.5.8 Osobní prodej

Ve firmě Škoda Transportation a.s. probíhají pohovy s uchazeči v místnosti určené jen pro to. Náborář firmy ji má vždy k dispozici. Jedná se o malou místnost jen se stolem a židlemi. Zde se firma dozvídá od uchazeče více informací, než uvedl ve svém životopise. Společnost v žádném ze svých inzerátů neuvádí mzdu a ani u pohovoru se částku uchazeči nedozví. Naopak náborář od uchazečů chce vědět, na kolik si svou práci cení.

### 3.5.9 Trendy HR marketingu

Společnost čerpá slávu značky Škoda. Díky bohaté historii a známosti značky po celém světě nemusí věnovat tolik úsilí k zviditelnění značky jako takové. Škoda Transportation a.s. má silnou značku v ohledu strojírenství a ve výrobě vlaků a vozů hromadné dopravy. Díky tomu je společnost známá a lidé mají o práci v ní zájem. Bohužel zaměstnaneckou značku tak silnou, jako tu výrobkovou, nemá. Měla by si tak nadále budovat lepší pověst jako zaměstnavatele.

Společnost ke své výrobě přistupuje s konceptem CSR. V ohledu ke společenské odpovědnosti firem se Škoda Transportation a.s. snaží stále zlepšovat. Dbá na recyklaci odpadu, který vzniká při výrobě. Všichni zaměstnanci jsou při nástupu obeznámeni s místy, kde se nachází popelnice na tříděný odpad a snaží se tak zaměstnance motivovat k recyklaci. Ve výrobních halách má společnost umístěné rovněž kontejnery na třídění odpadu, který vzniká při výrobě. Zde se na třídění odpadu velice dbá a zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě, mají na toto téma speciální školení.

## 4 Vyhodnocení výzkumu

V této kapitole jsou uvedeny zjištěná data z testování pomocí oční kamery i poté doplňujícího hloubkového rozhovoru. Vzhledem k nefunkčnosti oční kamery během testování byl s 5 respondenty proveden nejdříve hloubkový rozhovor a až poté s nimi byl proveden výzkum pomocí kamery.

### 4.1 Výstupy z eye-trackingu

Jako první stránky byly hodnoceny stávající stránky společnosti Škoda Transportation a.s. Zde měli respondenti za úkol najít nabízenou pozici strojního konstruktéra v Plzni. Hned ze začátku nastal u 5 respondentů problém s nalezením tlačítka, přes které by se dostali k nabídkám pozic – tlačítko s nápisem skoda.jobs.cz. Jak je vidět na výstupu z kamery, v celku toto tlačítko respondenti viděli, ale jen polovina ho vyhodnotila jako to, které potřebují a klikla na něj. Druhá polovina rolovala stránku níž, kde hledala nabízené pozice. Dále můžeme na heat mapě vidět, že nejvíce respondenty zajímaly dvě modrá okna. Jedno z nich je to, které potřebovali, aby našli volné pozice a druhé je náborové video společnosti. Dále respondenty zaujalo tlačítko „Kariéra“, protože se snažili plnit zadaný úkol a nápis „aktuální volná místa“.

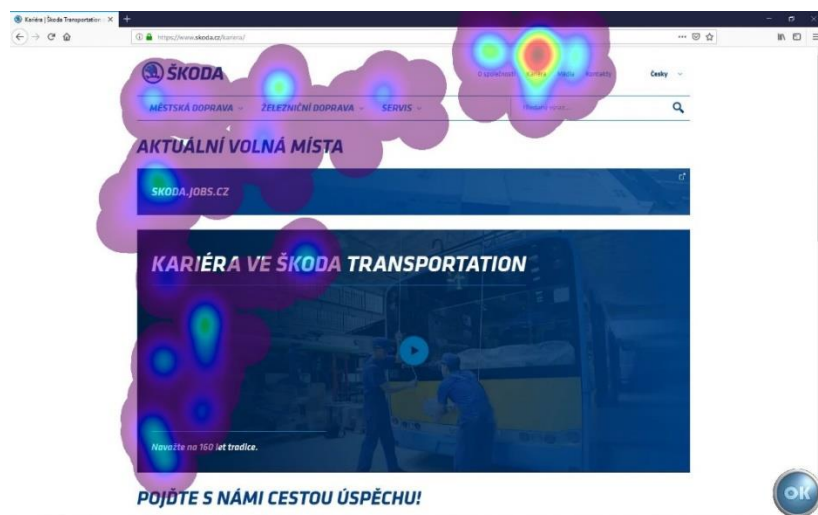
**Obr. č. 12: Heat mapa všech účastníků – stávající stránky Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Zde je vidět ukázka heat mapy respondenta, který potřebné tlačítko sice viděl a zaujalo ho, ale neklikl na něj. Nejvíce ho zaujala sekce kariéra, na kterou také kliknul, ale to ho přivedlo opět jen zpět na tuto stránku. Tento respondent dále pokračoval rolováním stránky dolů, kde hledal nabízení pozice. Nakonec mu muselo být napovězeno, aby pozice vůbec našel.

**Obr. č. 13: Heat mapa 1 účastníka - stávající stránky Škoda Transportation a.s.**



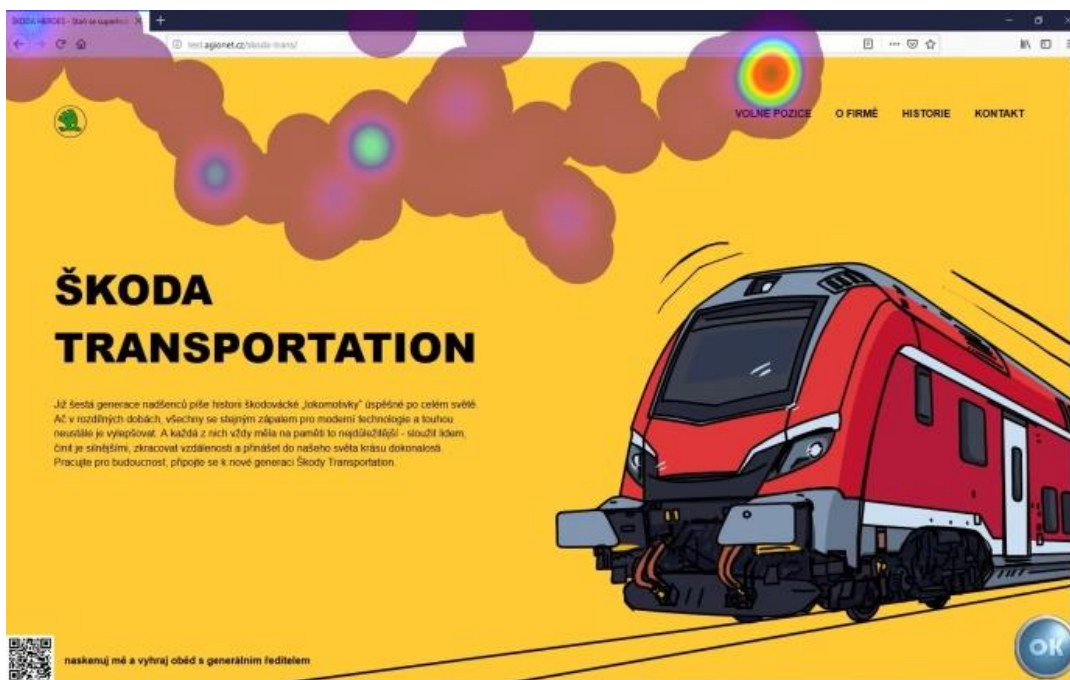
Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Druhou hodnocenou stránkou byla nově připravovaná kariéerní stránka společnosti Škoda Transportation a.s. Firma si pro nové stránky zvolila téma superhrdinů, chce tak dát najevo, že každý zaměstnanec ve firmě je pro ni superhrdinou. Zaměstnanci jsou podle typu své práce rozděleni do čtyř kategorií a každou tuto kategorii zastupuje jiný vymyšlený superhrdina. Tato stránka byla v době výzkumu v testovací verzi a vzhled se nepatrně v průběhu testování měnil. Zároveň ze začátku testování nefungovaly odkazy na volné pozice, kontakty a podobně. Proto měli respondenti za úkol si stránku jen pečlivě prohlédnout. Zde byly výsledky velmi rozdílné. Každého respondenta na stránce zaujalo něco jiného. Jsou uvedeny příklady 3 respondentů. U prvního respondenta můžeme vidět zaměření se pouze na hledání pozice. Druhý respondent se zaměřil na texty a četl si, co je na stránce napsáno. Třetí respondent si stránku prohlédl úplně celou. Zaměřil se jak na texty, tak i obrázky a tlačítka v pravém horním rohu. Poslední obrázek znázorňuje heat mapu všech respondentů. Když se tato mapa porovná



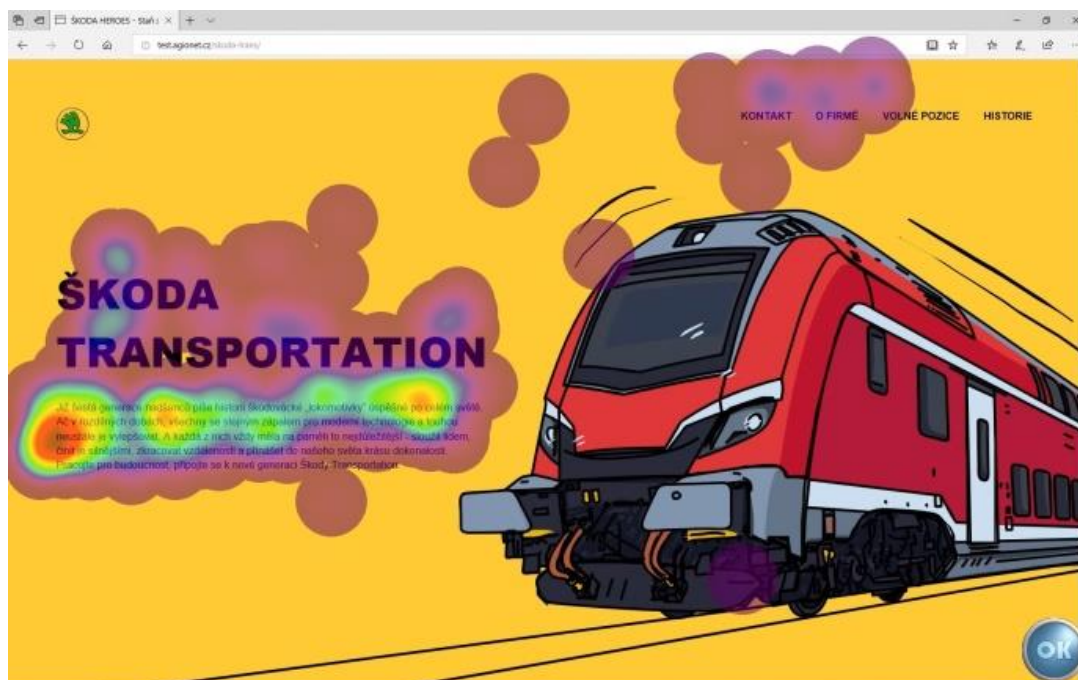
s ostatními, je vidět, že dohromady respondenti obsáhli celou plochu úvodní stránky. Nejvíce je zaujal text a tlačítka v pravém horním rohu.

**Obr. č. 14: Heat mapa ukázka 1 – připravované stránky Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Obr. č. 15: Heat mapa ukázka 2 – připravované stránky Škoda Transportation a.s.



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

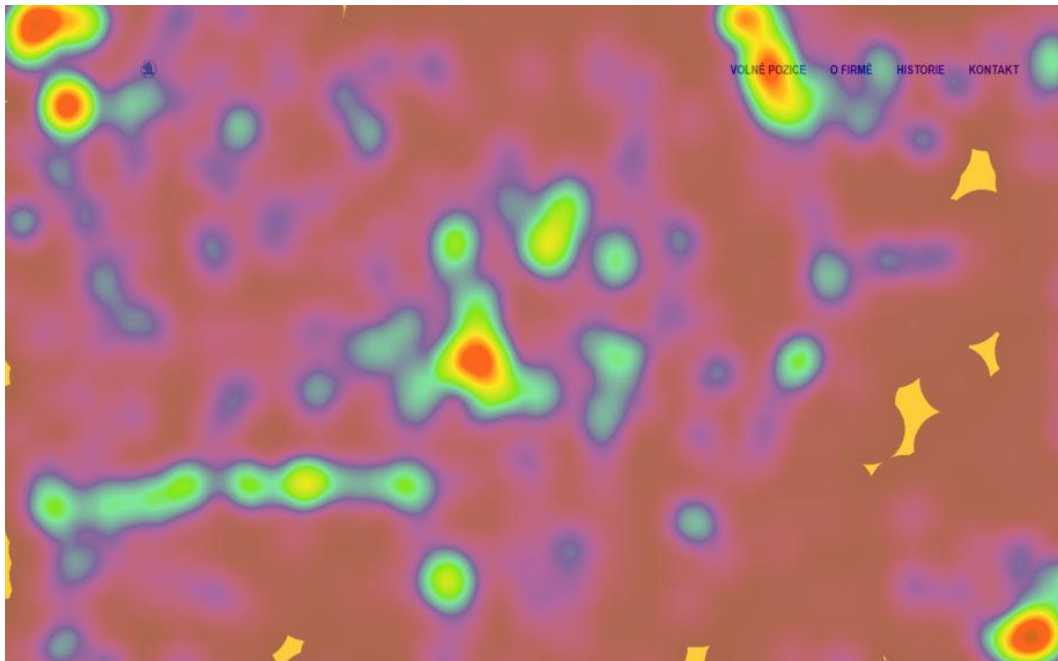
Obr. č. 16: Heat mapa ukázka 3 – připravované stránky Škoda Transportation a.s.



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019



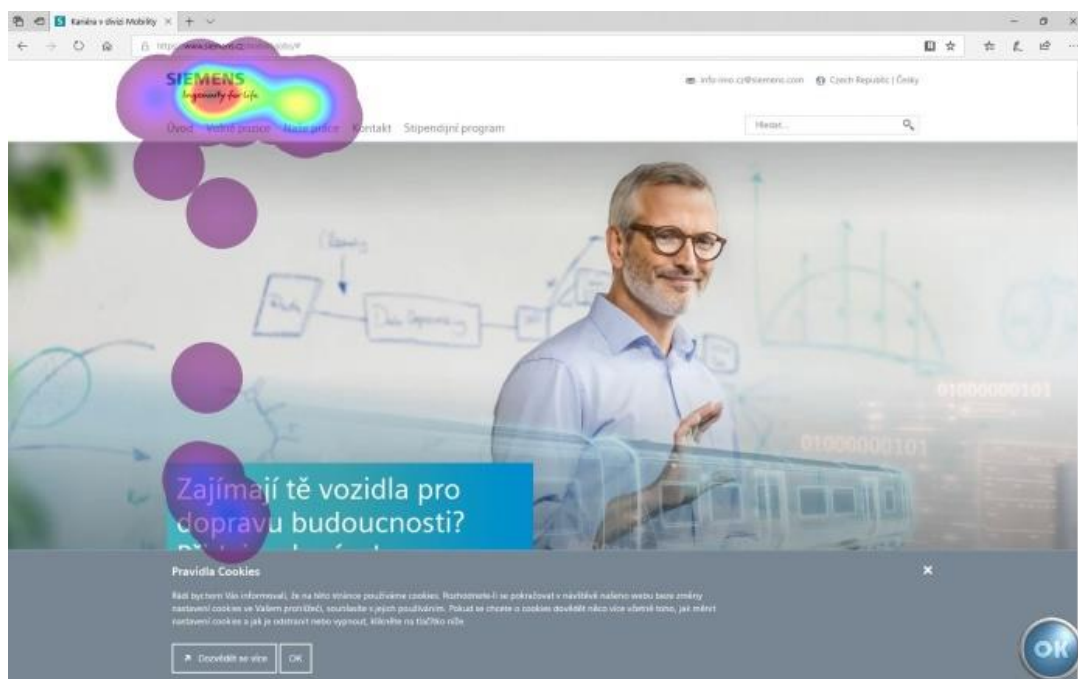
**Obr. č. 17: Heat mapa všichni účastníci – připravované stránky Škoda Transportation a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Další stránkou byla kariérní stránky společnosti Siemens. Tato firma byla vybrána z důvodu stejného zaměření výroby a podobné nabízené pozice. Zde měli respondenti stejný úkol, jako u první stávající kariérní stránky společnosti Škoda Transportation a.s. – najít inzerát nabízené pozice strojního konstruktéra v Plzni. Zde byly opět zpozorovány rozdíly mezi jednotlivými respondenty. Na prvním obrázku je vidět, že tohoto respondenta zaujal hlavně název společnosti a tlačítka těsně pod ním, kde se nacházel i odkaz na volné pracovní pozice v této firmě. Druhý respondent se zaměřil přímo na odkaz na nabízené pracovní pozice a poté na kontakty v pravém horním rohu. U třetího respondenta je vidět, že se snažil prohlédnout si celou stránku. Ale opět největší pozornost věnoval logu společnosti.

Obr. č. 18: Heat mapa ukázka 1 – stránky Siemens



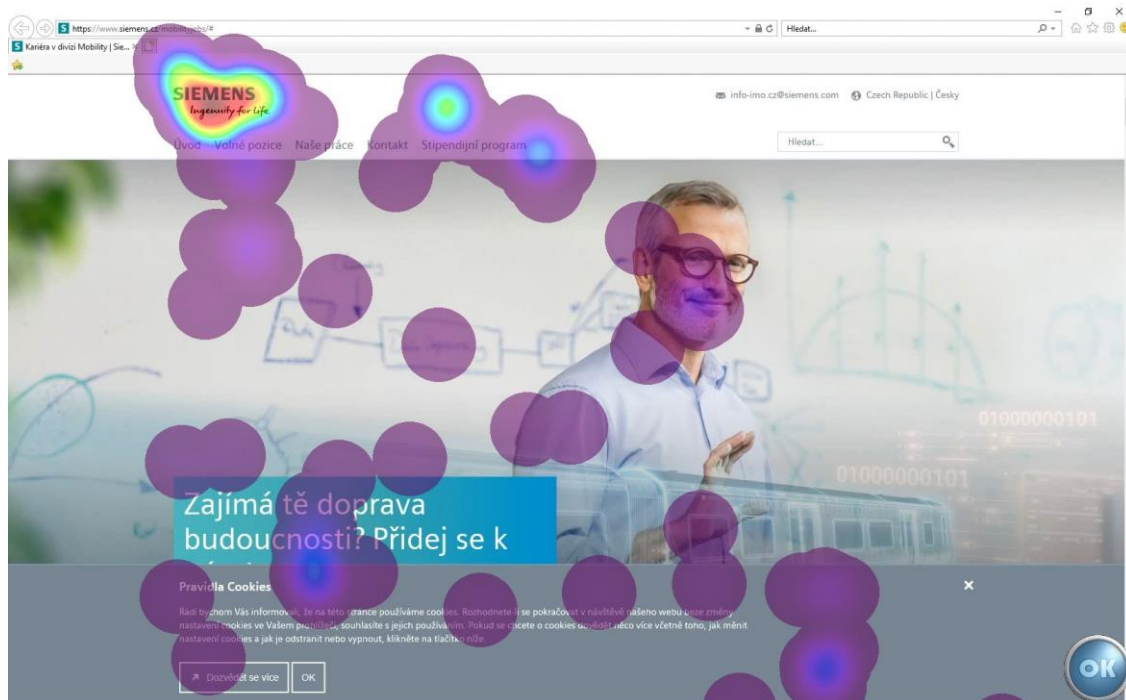
Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Obr. č. 19: Heat mapa ukázka 2 – stránky Siemens



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

Obr. č. 20: Heat mapa ukázka 3 – stránky Siemens



Zdroj: vlastní zpracování v SW MV Analyzer, 2019

## 4.2 Výstupy z hloubkového rozhovoru

Po provedení testování pomocí oční kamery následoval hloubkový rozhovor, který měl doplňující funkci k tomuto testování. Tohoto rozhovoru se zúčastnilo také 10 respondentů. Odpovědi respondentů byly ihned zaznamenávány do předem připravených archů. Všichni účastníci odpovídali podle pravdy a svého nejlepšího uvážení.

První otázka se zaměřovala na znalost pojmu HR marketing. Všichni respondenti uvedli, že spojení HR marketing ani personální marketing ještě neslyšeli, ale všichni ho dokázali z názvu odvodit a popsat pár slovy.

Další otázkou bylo, zda kolem sebe účastníci vnímají nástroje HR marketingu. Zde 9 z 10 odpovědělo, že ano. U těchto devíti respondentů byly nejčastější odpovědi, že vnímají především reklamy na billboardech, plakáty na zastávkách městské hromadné dopravy, na internetu a sociálních sítích typu Facebook nebo Youtube. Jeden respondent uvedl, že reklamy na internetu a sociálních sítích již nevnímá a rovnou je přeskakuje. Jen 1 z 10 respondentů uvedl, že tyto reklamy a upoutávky nevnímá

a doplnil, že když se zajímá o nějakou práci nebo brigádu, tak si jí hledá sám a nenechá se ovlivnit reklamami.

Třetí otázka se zajímala o to, zda si respondenti hledají práci nebo brigádu spíše přes souhrnné portály, jako je jobs.cz, nebo si vyhledávají jednotlivé kariérní stránky firem, o které mají zájem. Pět účastníků uvedlo, že vyhledávají práci nebo brigádu přes souhrnné portály, většinou jobs.cz. Další dva uvedli, že si práci hledají přímo přes kariérní stránky určité firmy. Jeden respondent odpověděl, že sice prvotně vyhledává na souhrnném portále, ale po nalezení pozice si ji najde i přímo na kariérních stránkách dané firmy. Další účastník využívá hlavně profesní sociální síť LinkedIN, nebo vyhledává pozice přímo přes vyhledávání Googlu, nebo na stránce Prace.kurzy.cz. Poslední respondent uvedl, že si práci nehledá, protože jeho rodina vlastní firmu, ve které pracuje.

Následující otázka se týkala inzerátů pracovních pozic. Respondenti odpovídali, co je pro ně důležité, aby se objevilo v inzerátu nabízené pozice. 7 z 10 respondentů uvedlo, že je pro ně velmi důležité, aby u inzerátu byla uvedena budoucí mzda. Jeden z těchto respondentů dokonce uvedl, že pokud v inzerátu nenajde uvedenou mzdu, tak na tuto nabídku cíleně neodpovídá. Jeden respondent uvedl, že v nabídce chce mít uvedenou alespoň orientační mzdu. Zbylí dva účastníci odpověděli, že je pro ně důležitější náplň práce než mzda. Celkově byly uváděny jako další oblasti zájmu zaměstnanecké benefity, délka pracovní doby, lokalita výkonu práce, druh a popis práce, možnost kariérního růstu nebo v jakém softwaru by uchazeč v budoucnu pracoval.

Pátá otázka již směřovala na testované stránky. Zajímala se o to, která ze tří stránek na respondenty působila nejlépe. Tři účastníci uvedli, jako stránky, které na ně působily nejlépe stávající kariérní stránky Škoda Transportation a.s. Odůvodnili to přehledností a jednoduchostí stránek. Další tři respondenti ocenili zajímavý nápad připravovaných stránek stejné společnosti a uvedly je jako pro ně nejlepší. Líbil se jim nápad superhrdinů, ale uvedli, že se stránky musí ještě doladit a dotáhnout. Poslední 4 respondenti uvedli jako nejlépe působící stránky, stránky společnosti Siemens. Tuto volbu odůvodnili přehledností, hezkou grafikou a fungujícím vyhledáváním.

V předposlední otázce měli respondenti okomentovat všechny stránky. Stávající stránky Škoda Transportation a.s. okomentovali jako přehledné a jednoduché, jen na úvodní

stránce poukazovali na málo viditelné odkazující tlačítko na volné pozice. U připravovaných stránek Škoda Transportation a.s. se respondentům líbil nápad na zpracování stránek, ale některým přišli moc překombinované a barevné. Všichni uvedli, že tento typ stránek zaujme spíše mladé lidi do 25 let. Dále uváděli, že by stránky měli být více seriózní a přehledné. Všichni účastníci se shodli na tom, že by se tyto stránky měli ještě pořádně dodělat a poupravit. Poslední kariérní stránky společnosti Siemens se ve většině líbily, byla oceněna jejich přehlednost, funkčnost vyhledávání, nenásilná grafika a kombinace barev. U inzerátů na těchto stránkách ale chybí formulář na odpověď. U inzerátů je uvedený jen kontakt a zájemci tak musí napsat email z vlastního účtu nebo zavolat na uvedené číslo.

Posledním úkolem pro respondenty bylo vyplnění tabulky s hodnocením jednotlivých kritérií stránek. Stránky byly bodovány od 1 bodu do 3 bodů. Celková tabulka po sečtení všech bodů dopadla takto:

**Tab. č. 3: Výsledky hodnocení kariérních stránek**

	Stávající ŠTRN	Nové ŠTRN	Siemens
<b>Grafika</b>	18	25	20
<b>Přehlednost</b>	20	17	24
<b>Jednoduchost</b>	23	14	22
<b>Rychlost</b>	20	18	24
<b>Funkčnost</b>	21	19	23
<b>Celkem</b>	102	93	113

Zdroj: vlastní

Podle výsledků po sečtení bodů v tabulce je vidět, že z pohledu grafiky se nejvíce líbil nový nápad společnosti Škoda Transportation a.s. V dalších kategoriích bohužel tyto stránky tak nezaujaly. Ale musí se brát v úvahu, že tyto stránky jsou stále jen v testovací verzi a stále se upravují a vylepšují. Na poli přehlednosti nejvíce bodů dostaly stránky společnosti Siemens. Stejně tak v kolonce rychlosti a funkčnosti. V jednoduchosti zase nejvíce bodů získaly stávající stránky Škoda Transportation a.s. V celkovém hodnocení tak nejvíce bodů získaly stránky firmy Siemens, ale oboje kariérní stránky Škody Transportation a.s. jsou v těsném závěsu. Ani jedna z nich se nepropadla o více než 20 bodů. Důležitým výsledkem výzkumu jsou doporučení pro zlepšení připravovaných stránek a možnost jejich vývoje k lepšímu.

## **Závěr a doporučení ke zlepšení**

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat HR marketing společnosti Škoda Transportation a.s. a zhodnotit spolu s respondenty nově připravované kariérní stránky této firmy. K analýze firemního personálního marketingu byl využit marketingový mix v personalistice. Hodnocení kariérních stránek proběhlo pomocí eye-trackingu a následným hloubkovým rozhovorem, který doplňoval názory respondentů na hodnocené webové stránky.

V rešeršní části bakalářské práce je vysvětlen a definován HR marketing. Je zde uvedeno několik definic od různých autorů. Autorka dále vysvětluje rozdíly mezi externím a interním personálním marketingem, který je velmi důležitý pro spokojenost zaměstnanců ve firmě. V další kapitole je rozebrán personální marketingový mix. Je zde uveden i komunikační mix a jeho složky. Na konci rešeršní části jsou představeny trendy HR marketingu.

Dále navazuje empirická část, kde je na začátku uveden návrh výzkumu a definované cíle. Následně je představena společnost Škoda Transportation a.s., pro kterou je výzkum zpracovaný. Je zde uveden scénář výzkumu pomocí oční kamery a výzkumné otázky použité při doplňujícím hloubkovém rozhovoru. V další kapitole je sestaven marketingový mix pro pozici konstruktéra mechanické konstrukce v této společnosti. Nedílnou součástí je komunikační mix a popsání trendy v HR marketingu, které firma používá.

Následuje již samotný výzkum. Hlavním cílem výzkumu bylo zhodnotit nově připravované kariérní stránky zadavatele. Doporučení ke zlepšení nových kariérních stránek vychází z postřehů, které byly získány během výzkumu k této bakalářské práci. Tyto stránky respondenti hodnotili kladně ve smyslu dobrého nápadu na zpracování těchto stránek, ale dodávali, že je na nich potřeba ještě pracovat a doladit jednotlivé detaily. Respondenti upozorňovali na překombinovanost barev u těchto stránek. Navrhovali spíše zaměření například na modrou, která je firemní barvou společnosti. Dále bylo také zmíněno, že velké obrázky odvádí pozornost od textu a návštěvník stránky tak nevěnuje pozornost místům, které jsou stěžejní. Více respondentů také komentovalo texty, které jsou sice zajímavě napsané, ale moc dlouhé a respondentům vadilo, že se musí texty ještě zvlášť posouvat, aby se zobrazily celé. Někteří respondenti

se pozastavovali nad automatickým dojížděním stránky na určitý obsah. Část účastníků uvedlo, že tyto funkce mívají reklamy, a tak by toto okno hned bez přečtení přeskočili. Tyto kariérní stránky v testovací verzi se porovnávaly se stávajícími stránkami společnosti Škoda Transportation a.s. a se stránkami konkurenční firmy Siemens. V celkovém konečném hodnocení skončily nejlépe stránky firmy Siemens, ale oboje stránky Škoda Transportation a.s. byly bodově vyrovnané. Nové připravované stránky získaly nejvíce bodů v grafice a hodnocení nápadu. Stávající stránky neopak v jednoduchosti a rychlosti nalezení potřebných informací. Ze získaných informací bylo vyvozeno, že pro respondenty je velice důležité, aby stránky byly přehledné a jednoduché. Respondentům záleželo na tom, aby informace, které hledají, našli rychle a bez zdlouhavého hledání.

Externí HR marketing má firma velmi propracovaný. Měla by se tedy zaměřit i na interní HR marketing a na své zaměstnance. Doporučuje se zavedení takzvaných výstupních pohovorů se zaměstnanci, kteří z firmy odchází. Společnost by se tak dozvěděla důvody, které vedou zaměstnance k odchodu a mohla by se tak snažit o jejich nápravu nebo alespoň zlepšení. Docílí tím větší spokojenosti zaměstnanců a menší fluktuace. Dále je dobré definovat si firemní kulturu a zařadit jí například do kolektivní smlouvy. Zaměstnanci by si jí tak mohli kdykoliv připomínat.

Práce definovala základy potřebné k pochopení pojmu HR marketing. I když se tento obor objevil již v 60. letech v německé literatuře, v České republice se jedná stále o obor nový a stále se zde vyvíjí. Protože si stále více firem uvědomuje, že se spokojenými a kvalifikovanými zaměstnanci, získávají konkurenční výhodu, začínají se poznatky tohoto oboru vyskytovat ve stále více firmách. Dále dala potřebné základy pro další vývoj nových kariérních stránek firmy Škoda Transportation a.s., které společnost může využít.



## Seznam použité literatury

### Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BUCKMANN, Jörg. *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-3-658-15193-5.

D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Praha: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263441-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, ©2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Vydání první. Prostějov: Computer Media, 2016. 108 stran. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. 190 stran. Společnost; sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.

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

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO, Martin. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 143 stran. ISBN 978-80-87439-19-7.

TAHAL, Radek a kol. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. První vydání. Praha: Grada, 2019. 327 stran. ISBN 978-80-271-0551-9.

TAHAL, Radek a kol. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 2017. 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

### **Časopisy:**

How HR and Marketing Grow the Business Together. *People & Strategy*. 2017, **40**(4), 56-57. ISSN 1946-4606.

KUČMÁŠ, Jan. Proč právě PR pro HR?. *Marketing&Media*. MAM. 2018, 3.

ROŽÁNEK, Filip. Konec starých jistot. Bez nápadu už stohy životopisů nepřijdou. *Marketing&Media*. MAM. 2018, 6-11.

SCHAEFER, Mark. W. Why (and How) HR Needs to Act More Like Marketing. *Harvard Business Review Digital Articles*. 2016, 2-5. ISSN 0100-0000.

### **Internetové zdroje:**

ANTOŠOVÁ, M. *Moderní Řízení*. [online]. Moderní řízení, 2005. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

ATMOSKOP. *Atmoskop*. [online]. Atmoskop, 2019. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3080071-skoda-transportation-a-s#/>

BLAŽEK, I. *Novinky.cz*. [online]. Novinky.cz, 2015. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/358504-plzenska-skodovka-zmenila-logo.html>

FACEBOOK. *Škoda Transportation*. [online]. Facebook, 2019. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SkodaTransportation/app/221490184667939/>

HALBRŠTÁT, J. *Logistika*. [online]. Logistika, 2018. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

SPIELMANN, K. *Personální marketing*. [online]. Personální marketing, 2015. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

ŠKODA. *Sponzoringové aktivity*. [online]. Škoda, 2019. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: [https://www.skoda.cz/sponzoringove-aktivity/?fbclid=IwAR26p9MfY-0DuyD9EHQ\\_vVYD2btNbp6s0hP2Q\\_NSEXjWhp-kFrJe4tzkdiE](https://www.skoda.cz/sponzoringove-aktivity/?fbclid=IwAR26p9MfY-0DuyD9EHQ_vVYD2btNbp6s0hP2Q_NSEXjWhp-kFrJe4tzkdiE)

ŠKODAFIT. *Půlmaraton*. [online]. ŠkodaFit, 2019. [cit. 14. 4. 2019]. Dostupné z: <http://skodafit.cz/pulmaraton/propozice/>

### **Ostatní zdroje:**

Informace získané během práce ve společnosti Škoda Transportation a.s. z interních zdrojů nebo od zaměstnanců personálního oddělení společnosti.

VESELÁ, Jitka. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Ekonomicko-správní fakulta.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Srovnání úkolů externího a interního HR marketingu.....	21
Tab. č. 2: Hodnocení kariérních stránek .....	41
Tab. č. 3: Výsledky hodnocení kariérních stránek.....	60

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Provázanost HR marketingu .....	16
Obr. č. 2: Pracovní spokojenost .....	19
Obr. č. 3: Marketingový mix .....	22
Obr. č. 4: Reklamy .....	27
Obr. č. 5: Společenská odpovědnost firem .....	36
Obr. č. 6: Logo společnosti Škoda Transportation a.s. ....	43
Obr. č. 7: Billboard společnosti Škoda Transportation a.s. ....	45
Obr. č. 8: Reklamní předměty Škoda Transportation a.s. ....	46
Obr. č. 9: Model tramvaje na veletrhu .....	47
Obr. č. 10: Kariérní stránky Škoda Transportation a.s. ....	49
Obr. č. 11: Kariérní stránky na Facebooku .....	50
Obr. č. 12: Heat mapa všech účastníků – stávající stránky Škoda Transportation a.s... 52	
Obr. č. 13: Heat mapa 1 účastníka - stávající stránky Škoda Transportation a.s..... 53	
Obr. č. 14: Heat mapa ukázka 1 – připravované stránky Škoda Transportation a.s. .... 54	
Obr. č. 15: Heat mapa ukázka 2 – připravované stránky Škoda Transportation a.s. .... 55	
Obr. č. 16: Heat mapa ukázka 3 – připravované stránky Škoda Transportation a.s. .... 55	
Obr. č. 17: Heat mapa všichni účastníci – připravované stránky Škoda Transportation a.s. .... 56	
Obr. č. 18: Heat mapa ukázka 1 – stránky Siemens .....	57
Obr. č. 19: Heat mapa ukázka 2 – stránky Siemens .....	57

Obr. č. 20: Heat mapa ukázka 3 – stránky Siemens ..... 58

## Seznam použitých zkratk

AK	– atletický klub
a.s.	– akciová společnost
CAD	– Computer aided design (počítačem podporované projektování)
CSR	– Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČVUT	– České vysoké učení technické
EGJE	– Elanor Global Java Edition
FC	– football club (fotbalový klub)
GmbH	– Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
HC	– hockey club (hokejový klub)
HR	– Human Resources (lidské zdroje)
IČO	– Identifikační číslo organizace
MHD	– městská hromadná doprava
MV	– Mangold Vision
PR	– public relations (vztahy s veřejností)
s.r.o.	– společnost s ručením omezeným
SW	– software
ŠTRN	– Škoda Transportation
ZČU	– Západočeská univerzita



## **Seznam příloh**

Příloha A: Scénář eye-trackingu

## **Přílohy**

### **Příloha A: Scénář eye-trackingu**

*„Dobrý den,*

*byl/a jste pozván/a na testování pomocí oční kamery pro účely bakalářské práce. Během testování navštívíte 3 kariérní stránky. První budou stávající stránky společnosti Škoda Transportation a.s, druhé budou připravované kariérní stránky téže společnosti a třetí stránky budou stránky společnosti Siemens. Na prvních a posledních stránkách budete mít stejný úkol: najít nabídku pozice strojního konstruktéra v Plzni. Připravované stránky Škoda Transportation a.s. jsou stále v testovací verzi, proto si je jen pozorně prohlédněte a přečtete. Pokaždé když budete připraveni pokračovat nebo dokončíte úkol, prosím, klikněte na tlačítko „OK“ v pravém dolním rohu obrazovky.*

*Pokud jste si přečetl/a zadání a rozumíte mu, prosím klikněte na „OK“.*

*Nyní se Vám zobrazí stávající kariérní stránky společnosti Škoda Transportation a.s.. Úkol již znáte: najít nabídku pozice strojního konstruktéra v Plzni. Až tento inzerát najdete, přečtete si ho a poté klikněte na tlačítko „OK“.*

*Nyní se Vám zobrazí nově připravované stránky stejné společnosti. Úkol je si stránky pečlivě přečíst a prohlédnout. Až ho splníte, klikněte na tlačítko „OK“.*

*Nyní se Vám zobrazí kariérní stránky společnosti Siemenes. Úkol na těchto stránkách je opět najít nabídku pozice strojního konstruktéra v Plzni. Až ho splníte, klikněte na tlačítko „OK“.*

*Jste na konci testování.*

*Děkuji Vám za účast a teď Vás čeká jen krátký rozhovor se zadavatelkou.,,*

## **Abstrakt**

STUHLÁ, Daniela. *HR marketing*. Plzeň, 2019. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** HR marketing, personální marketing, marketing, personalistika, HR, kariérní stránky, eye-tracking

Předložená bakalářská práce se zabývá tématem HR marketingu a jeho použití v konkrétní firmě. Hlavním cílem výzkumu je zhodnotit kariérní stránky firmy Škoda Transportation a.s. a vedlejším úkolem je sestavit personální marketingový mix na konkrétní nabízenou pozici v této společnosti. Práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. V první kapitole se vysvětluje a definuje pojem HR marketing. Dále se zde vysvětluje rozdělení tohoto marketingu na externí a interní. Další částí první kapitoly je personální marketingový mix, kde jsou vysvětleny jeho součásti a také komunikační mix v personalistice. Poslední podkapitolou první části jsou trendy v HR marketingu, které jsou zde popsány a vysvětleny. Druhou kapitolou práce je představení společnosti Škoda Transportation a.s. a návrh výzkumu. Zde je uveden scénář na testování pomocí oční kamery a výzkumné otázky na navazující hloubkový rozhovor s respondenty. Třetí kapitolou je návrh personálního marketingového mixu na konkrétní pozici. Součástí je také sestavení komunikačního mixu. Čtvrtá hlavní část obsahuje výstupy vyhodnocení testování pomocí oční kamery a výstupy z následného hloubkového rozhovoru.

## **Abstract**

STUČHLÁ, Daniela. HR marketing. Pilsen, 2019. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** HR marketing, personal marketing, marketing, human resources, HR, career pages, eye-tracking

This bachelor thesis deals with the topic of the HR marketing and its use in a particular company. The main objective of the research is to evaluate the career page of Škoda Transportation a.s. and the secondary task is to put together a personnel marketing mix at a particular job position in that company. The thesis is divided into four main chapters. The first chapter explains and defines the term HR marketing. Next, the division of this marketing to external and internal is explained. The next part of this chapter is a personal marketing mix where its parts and communication mix in HR are explained. The last subchapter is trends in HR marketing, which are described and explained here. The second part of the thesis is the introduction of Škoda Transportation a.s. and research design. Here is a scenario for eye-tracking testing and research questions for a follow-up interview with respondents. The third chapter is a proposal of a personal marketing mix of a particular position. Part of this chapter is also a compilation of communication mix. The fourth chapter contains the results of the evaluation of the eye-tracking testing and the outputs of the follow-up interview.